

Feito por Permacultura Cantabria

**Portugal**

**IO7: Guia de sobrevivência para a fundação e financiamento de ONGs**

|  |  |
| --- | --- |
| Data de preparação: | 30.04.21 |
| Versão: | Versão portuguesa |

**Contribuintes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Nome** | **Organização** |
| 1 | Arantxa Aguirre (conteúdo principal) | Permacultura Cantabria |
| 2 | Ana Carneiro  (aspetos específicos em Portugal) | Rightchallenge |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Alterar registo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nome** | **Data** | **Descrição** |
| Arantxa Aguirre | 09.02.21 | Entrega do 1º rascunho do documento. |
| Arantxa Aguirre | 30.04.21 | Entrega da versão portuguesa do documento em inglês |
| Ana Carneiro | 14.06.21 | Entrega da versão portuguesa dos aspetos em Portugal |

**Índice**

[Introdução 3](#_Toc69315781)

[1. O que é uma ONG? 5](#_Toc69315782)

[Conceito 5](#_Toc69315783)

[Características de uma ONG 5](#_Toc69315784)

[Princípios das ONG 6](#_Toc69315785)

[2. Tipos de ONG 9](#_Toc69315786)

[3. Quadro jurídico para as ONG 10](#_Toc69315787)

[Associações ambientais 11](#_Toc69315788)

[Incentivos/obrigações fiscais 11](#_Toc69315789)

[Voluntariado 12](#_Toc69315790)

[4. Iniciar e sustentar uma ONG 14](#_Toc69315791)

[Visão e missão 14](#_Toc69315792)

[Responder às necessidades da comunidade 15](#_Toc69315793)

[Os três pilares da sustentabilidade: planeamento, gestão, avaliação 15](#_Toc69315794)

[Liderança empenhada 15](#_Toc69315795)

[Relacionamentos com as partes interessadas 16](#_Toc69315796)

[Diversidade nas fontes de financiamento 16](#_Toc69315797)

[Formação 16](#_Toc69315798)

[Eficiência 17](#_Toc69315799)

[5. Estabelecer valores, visão e missão 20](#_Toc69315800)

[Visão e missão 20](#_Toc69315801)

[Os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (SDG) 21](#_Toc69315802)

[6. Pessoas numa ONG 23](#_Toc69315803)

[Valores que definem o membro de uma ONG 23](#_Toc69315804)

[Participação em ONG 24](#_Toc69315805)

[Código de ética e conduta para os membros das ONG 25](#_Toc69315806)

[7. Importância da liderança e procura de uma liderança orientada para os resultados 26](#_Toc69315807)

[Liderança Social 26](#_Toc69315808)

[Competências de gestão 27](#_Toc69315809)

[Liderança orientada para os resultados 28](#_Toc69315810)

[8. Princípios de transparência e boas práticas 30](#_Toc69315811)

[Princípios de transparência e boas práticas 30](#_Toc69315812)

[Auditoria de transparência e boas práticas 31](#_Toc69315813)

[9. Os três pilares da sustentabilidade: planeamento, gestão e avaliação 32](#_Toc69315814)

[Planeamento 32](#_Toc69315815)

[Avaliação 34](#_Toc69315816)

[Gestão 35](#_Toc69315817)

[10. Angariação de fundos 38](#_Toc69315818)

[Doação 38](#_Toc69315819)

[Taxas de adesão 39](#_Toc69315820)

[Crowdfunding 39](#_Toc69315821)

[Actividades geradoras de rendimento 39](#_Toc69315822)

[Subsídios/ subvenções 40](#_Toc69315823)

[Colaboração ONG-Business: 47](#_Toc69315824)

[11. Abordagem colaborativa nas ONG 51](#_Toc69315825)

[Abordagem colaborativa 51](#_Toc69315826)

[Porque é que as ONG colaboram? 52](#_Toc69315827)

[Boas práticas 52](#_Toc69315828)

[12. Comunicação 54](#_Toc69315829)

[Plano de comunicação 54](#_Toc69315830)

[Conteúdo o website e página inicial 55](#_Toc69315831)

[Gestão das contas das redes sociais 59](#_Toc69315832)

[Como medir o impacto da comunicação 59](#_Toc69315833)

[13. Passos para a criação de uma associação 62](#_Toc69315834)

[O processo 62](#_Toc69315835)

[Os documentos 63](#_Toc69315836)

[Passo 1: Dê um nome à sua associação 63](#_Toc69315837)

[Etapa 2: Elaborar os estatutos da associação (Estatutos) 63](#_Toc69315838)

[Passo 3: Escolha de uma Sede 64](#_Toc69315839)

[Estrutura organizativa 64](#_Toc69315840)

[Obrigações das associações 66](#_Toc69315841)

[Proteção de dados 68](#_Toc69315842)

[Outros recursos 68](#_Toc69315843)

[14. Conclusão 70](#_Toc69315844)

[15. Bibliografia 71](#_Toc69315845)

[Anexo I. Comparação dos requisitos das associações nos países do projecto 73](#_Toc69315846)

# Introdução

As ONG defendem os direitos humanos e a proteção ambiental, trabalham para acabar com a violência, ajudam os pobres, constroem liderança entre os jovens, e muito mais. A criação de uma nova ONG é uma forma poderosa de mudar as coisas.

Iniciar uma ONG é geralmente um processo moroso e demorado que levanta muitas dúvidas e incertezas, levando potenciais líderes a desistir ou a juntar-se a qualquer outra entidade já existente, mesmo que não cumpra inteiramente a opinião ou os objetivos da pessoa. As dificuldades do processo podem ser minimizadas seguindo uma série consistente de passos e procurando aconselhamento. Tradicionalmente, o tipo de informação necessária é divulgado entre muitos serviços, documentos ou websites, e muitas vezes a informação entre os meios de comunicação social não é coerente ou está desatualizada.

Esta produção fornece ajuda específica aos cidadãos dispostos a criar as suas próprias ONG ou a participar de uma ONG existente de uma forma educada. Consiste num guia passo-a-passo que explica todos os requisitos legais e práticos necessários para fundar e gerir uma ONG que não tem paralelo nos países dos parceiros. Também sugere mecanismos de financiamento e fornece importantes dicas de "sobrevivência" fornecidas por líderes experientes. Em resumo, proporciona um excelente ponto de partida atualizado, dando apoio personalizado a novos líderes de ONG.

Foi desenvolvida uma versão específica do "Guia de Sobrevivência para a Fundação e Financiamento de ONG" para cada país parceiro (Alemanha, Portugal, Roménia, Malta, Grécia, Itália, Irlanda e Espanha), adaptada às suas exigências legais, e que fornece informações práticas e ligações onde encontrar mais informações.

**Nota**: todas as palavras em azul no texto são links para recursos externos. Basta clicar neles.

# O que é uma ONG?

## Conceito

Geralmente, há alguma confusão sobre o que é uma ONG. ONG é o acrónimo de Organização Não-Governamental. É um conceito que as Nações Unidas utilizaram pela primeira vez após a Segunda Guerra Mundial e refere-se a entidades sem fins lucrativos que prosseguem objetivos de interesse geral. A Resolução 1996/31 das NAÇÕES UNIDAS de 25 de Julho define uma ONG como "qualquer grupo de cidadãos voluntários, sem fins lucrativos, que surge a nível local, nacional ou internacional, de natureza altruísta e dirigido por pessoas com um interesse comum". As ONG realizam uma variedade de serviços humanitários, levam as preocupações dos cidadãos ao conhecimento do governo, monitorizam as políticas e apoiam a participação política, a nível comunitário. Fornecem análises e conhecimentos técnicos especializados, servem como mecanismos de alerta precoce, e ajudam a monitorizar e implementar acordos internacionais. Alguns estão organizados em torno de temas específicos tais como os direitos humanos, o ambiente ou a saúde".

Um conceito muito amplo é o das ONG, uma vez que diferentes entidades jurídicas (associações, fundações, empresas) podem entrar ali, sem distinção para os seus fins (teríamos como associação, todo o tipo de organizações; desde um grupo de tempo livre até uma associação de vizinhos ou um sindicato...). Afinal, trata-se de um conceito difuso e ambíguo porque é definido de forma negativa, considerando por definição como uma ONG qualquer forma de organização que "não" seja governamental.

Poderá ouvir outros termos utilizados para descrever organizações que trabalham para fazer avançar o bem público: Organizações da sociedade civil (OSC), organizações sem fins lucrativos, organizações caritativas ou caritativas, organizações de base ou de base comunitária, organizações voluntárias. Em alguns casos, os termos sugerem um tipo particular de ONG. Por exemplo, as organizações de base são ONG que os membros de uma comunidade formam para se ajudarem a si próprios.

## Características de uma ONG

Uma ONG desenvolve uma função social porque os seus projetos provocam mudanças positivas nas famílias, comunidades ou no planeta. Embora a sua atividade seja do interesse geral, o seu papel não é o de substituir o trabalho da administração. Três razões que explicam o trabalho de uma ONG são: pobreza (incapacidade de acesso a água potável, alimentação, saneamento adequado, educação, habitação, etc.), crises humanitárias (catástrofes naturais, efeitos das alterações climáticas, conflitos) e ameaças ao ambiente (comércio ilegal de espécies, danos aos ecossistemas, perda de biodiversidade, etc.).

* São entidades privadas cujo capital depende das contribuições das pessoas que fazem parte do projeto.
* São entidades sem fins lucrativos, ou seja, o seu objetivo não é aumentar os benefícios económicos dos seus parceiros ou contribuintes, mas sim que a sua ação seja determinada por uma série de valores sociais (solidariedade, cooperação e ajuda humanitária). Mas sem fins lucrativos não significa com intenção de perda, pois são entidades que procuram ser sustentáveis, eficientes e gerar reservas que permitem o seu funcionamento a médio e longo prazo.
* Para o interesse geral, procuram o bem comum, da sociedade ou de uma parte significativa da mesma, e não o de um pequeno e específico grupo de pessoas.
* São autónomos na sua gestão administrativa e nas suas decisões. Isto significa que nenhuma instituição ou autoridade governamental, oficial ou pública pode interferir a este respeito. Em contrapartida, as ONG são responsáveis pelo cumprimento de uma série de requisitos e regulamentos para a sua constituição e funcionamento.
* Incentivam a participação das comunidades e grupos sociais, uma vez que o eixo da sua ação não é apenas a cooperação e a execução das tarefas em si, mas, ao mesmo tempo, motivar e ligar as pessoas das comunidades beneficiárias para serem elas próprias aquelas que realizam o trabalho e, desta forma, garantir a continuidade e sustentabilidade dos projetos.
* Realizam trabalho pedagógico nos ambientes em que operam. A promoção de valores como a justiça social, participação, equidade, igualdade e democracia é uma das tarefas paralelas à execução de obras de infraestruturas ou ao fornecimento de bens materiais. Não são apenas soluções; são ações com um sentido social de longo alcance.

## Princípios das ONG

Há alguns princípios necessários para que a sua ONG seja eficaz (The NGO Handbook, 2012):

**Legitimidade:** Quando uma ONG é vista como legítima, o público acredita que ela responde a uma necessidade na sociedade e que os seus membros colocam essa necessidade social acima dos seus interesses pessoais. Deve perguntar se a sua ONG merece existir, ou seja, se a sua missão é relevante, e se a ONG é bem governada, bem gerida e eficaz. Para ser considerada como legítima, é importante que a organização seja dirigida e gerida por várias pessoas, uma ampla base de líderes.

**Prestação de contas:** Especificamente, isso significa responder aos seus interessados: financiadores, membros, parceiros, as pessoas que serve, a comunidade em que opera e outras ONG. Para envolver as suas partes interessadas, uma ONG precisa de compreender as suas diferentes necessidades e expectativas. As ONG devem ser responsáveis não só pelos seus financiadores e doadores, mas também pelas suas comunidades, realizando reuniões comunitárias, realizando inquéritos, e escrevendo relatórios anuais, boletins informativos e outras formas de divulgação. No mínimo, a sua ONG é responsável por:

* A missão, que é a vossa promessa pública.
* Os resultados: deve alcançar resultados tangíveis na melhoria das vidas das pessoas que serve.
* Boa governação: a sua ONG deve ter um conselho de administração voluntário que governe a organização de forma ética e eficaz.
* Responsabilidade fiscal: a sua ONG deve certificar-se de que as contribuições que recebe são utilizadas para fazer avançar a missão.

**Transparência**: A informação sobre o seu bom funcionamento ou gestão clara dos rendimentos é essencial para evitar a desconfiança e que as ONG possam continuar a procurar apoio para continuar as suas lutas. Para que a sua ONG seja transparente:

* + Deixe claro quais são os vossos objetivos e missão.
  + Forneça informações no seu sítio web sobre o trabalho que realiza.
  + Explique aos doadores e membros onde utiliza os seus fundos.
  + Justifique as suas despesas a doadores públicos, empresas e instituições que fornecem recursos.
  + Realizar um exercício de responsabilização, publicando relatórios anuais, por exemplo, quanto dinheiro recebeu e como foi investido.
  + Submete-se a uma auditoria que determina o grau de transparência.

Quando as ONG defendem estes princípios na palavra e na ação, criam confiança no trabalho de todas as ONG. Este guia irá ajudar a sua organização a fazer exatamente isso.

# Tipos de ONG

Atualmente, a ação social apresenta múltiplos desafios. E isto explica a grande variedade de organizações que existem atualmente. Embora todas as ONG partilhem altruísmo e compromisso social, isto não significa que sejam todas iguais. Na verdade, existem diferenças entre elas que são geralmente determinadas por fatores como a sua forma de constituição, a sua orientação ou a sua área de influência. Uma das classificações mais simples divide as ONG em cinco grupos diferentes (Intermon Oxfam):

1. **ONGs de desenvolvimento** (ONGD): são aquelas cujos objetivos, ou finalidade expressa, são a realização de atividades relacionadas com os princípios e objetivos da cooperação internacional para o desenvolvimento. Realizam a maior parte do seu trabalho nos países mais pobres, juntamente com organizações locais, com o objetivo de apoiar, capacitar e acompanhar estes países e as suas comunidades no seu próprio processo de desenvolvimento.
2. **ONG de Ação Social**: são as mais numerosas e dedicam-se à prestação de serviços no domínio dos serviços sociais e/ou de saúde, ou seja, no cuidado de pessoas com deficiências intelectuais ou de desenvolvimento ou famílias e pessoas sem recursos, ao nível da infância, imigração, toxicologia, mulheres ou pessoas com mais de 65 anos de idade.
3. **ONGs voluntárias**: Têm um objetivo muito específico, que é o de promover o "voluntariado organizado" e os valores que este manifesta, formando e representando-o perante a Sociedade Civil e a Administração Pública.
4. **ONG de direitos humanos**: Estas incluem as ONG cujo objetivo é a defesa dos Direitos Humanos ou a denúncia de violações que são discutidas nesta área. Estes tipos de organizações são atualmente descritos, de forma análoga, como movimentos sociais.
5. **ONG ambientais**: Estas ONG concentram-se mais no desenvolvimento de atividades de sensibilização, advocacia e formação, com o objetivo de trabalhar a favor do ambiente e do desenvolvimento sustentável, tanto no seu ambiente como em qualquer parte do mundo.

# Quadro jurídico para as ONG

No entanto, as ONG não são uma forma legal. As ONG podem adotar diferentes personalidades jurídicas, de acordo com o quadro jurídico dos países.

Não existe uma definição legal de ONG na legislação portuguesa, existindo apenas designações específicas previstas por lei para subconjuntos limitados deste universo: as ONGA (Organizações Não-Governamentais de Ambiente), ONGD (Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento) e ONGPD (Organizações Não-Governamentais de Pessoas com Deficiência). Mas de acordo com a Fundação Calouste Goulbenkian existem algumas definições importantes: Organização Não Governamental (ONG) portuguesa uma pessoa coletiva de direito privado, sem fins lucrativos, independentemente da forma jurídica que revista, e que reúna os seguintes requisitos:

* está legalmente estabelecido em Portugal;
* persegue objetivos de interesse geral ou de bem comum e tem objetivos não comerciais;
* é independente de quaisquer autoridades locais, regionais ou nacionais, partidos políticos e outras entidades públicas ou organizações socioprofissionais ou empresariais;
* não é uma organização partidária ou político-partidária;
* não é uma organização religiosa.

**Tipos de entidades sem fins lucrativos**

Os principais tipos de entidades sem fins lucrativos em Portugal são associações, associações mutualistas, cooperativas, fundações, Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS), Misericórdias, organizações de desenvolvimento local, federações, sindicatos e confederações. Estas entidades são organizações privadas, sem fins lucrativos e voluntárias, pertencentes à mesma família de organizações sem fins lucrativos. Esta diversidade de formas organizativas e de atividades desenvolvidas reforça a identidade que as caracteriza e justifica o seu agrupamento num sector diferente do sector empresarial público e privado.

**Associações**

O termo ONG refere-se geralmente a associações para a defesa de certos valores ou interesses, tais como a democracia ou o ambiente. Trata-se de projetos provenientes da sociedade civil e não ligados a empresas ou ao Estado.

Em Portugal, os cidadãos têm o direito de formar associações independentemente de qualquer autorização, desde que não se destinem a promover a violência e os seus objetivos não sejam contrários ao direito penal.

## Associações ambientais

Desde 1987, data de aprovação da Lei das Associações de Proteção do Ambiente, o sistema jurídico português fornece um quadro jurídico para a intervenção e apoio às associações ambientais.

Com a Lei das ONG Ambientais, publicada em 1998, a introdução do conceito de organização ambiental não governamental (ONG ONGE) no nosso sistema jurídico substitui o anterior conceito de associação de proteção ambiental, respondendo à evolução verificada no direito internacional e conferindo uma eficácia renovada à ação das associações. [[1]](#footnote-1)

Legislação de Apoio: [[2]](#footnote-2)

* [Lei n.º 35/98, de 18 de Julho (define o estatuto das organizações não governamentais de Ambiente)](https://dre.pt/application/file/a/424440)
* [Portaria n.º 478/99, de 29 de Junho](https://dre.pt/application/file/a/392546) - Regulamento do Registo Nacional das Organizações Nãogovernamentais de Ambiente (Onga) e Equiparada
* [Portaria n.º 71/2003, de 20 de Janeiro](https://dre.pt/application/file/a/172786)
* Despacho n.º 24 208/2002, de 13 de Novembro (Revoga o Despacho n.º 16112/99(2ªSérie), de 19 de Agosto)
* Aviso n.º 387/97, de 9 de Maio

## Incentivos/obrigações fiscais

As entidades sem fins lucrativos podem beneficiar de vários incentivos fiscais ao mecenato que proporcionam, por um lado, isenções fiscais e, por outro, deduções por doações para aqueles que colaboram financeiramente com elas.

Na maioria dos países da Europa Ocidental, as organizações da economia social beneficiam de alguma isenção fiscal em reconhecimento do papel positivo que desempenham na sociedade como agentes de integração e empregabilidade. É o caso em Portugal ([lei nº 30/2013, de 8 de Maio - Lei de Bases da Economia Social](https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio)).

Em Portugal, o principal imposto a que estas entidades estão sujeitas é o imposto que incide sobre as pessoas coletivas em geral, com ou sem fins lucrativos, tal como se refere no artigo 2º do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas ([CIRC](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/CIRC_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx)). É feita uma distinção entre sociedades comerciais e entidades sem fins lucrativos, enquanto entidades sem fins lucrativos, que são tributadas pelo rendimento global e não pelo lucro, **estando a tributação sujeita a uma taxa inferior à taxa** aplicável às entidades coletivas. Existem também acordos com a Segurança Social portuguesa, uma vez que as entidades sem fins lucrativos podem contratar estagiários em programas especiais em condições e benefícios especiais, com incentivos fiscais, e recompensas monetárias. [[3]](#footnote-3)

## 

## Voluntariado

Na sociedade portuguesa e de acordo com a legislação em vigor, o trabalho voluntário é orientado pelos princípios de solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência (Extraído do [Decreto-lei 71-98)](https://dre.pt/pesquisa/-/search/223016/details/maximized).

**Legislação atual de apoio**

[***Decreto-Lei-Lei n.º71/98, de 3 de Novembro***](https://dre.pt/application/conteudo/223016): Estabelece as bases para o quadro legal sobre o trabalho voluntário.

[***Decreto-Lei-Lei n.º389/99, de 3 de Novembro***](https://dre.pt/application/conteudo/667920): Regulamenta a Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro, que cria as condições para promover e apoiar o trabalho voluntário.

[***Decreto-Lei-Lei n.º40/89, de 12 de Fevereiro***](https://dre.pt/application/conteudo/610416): Cria o seguro social voluntário, um regime contributivo de carácter opcional no âmbito da Segurança Social, no qual os voluntários podem ser incluídos. A segurança social voluntária foi adaptada ao trabalho voluntário pelo Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro.

[***Decreto-Lei-Lei n.º176/2005, de 25 de outubro***](https://dre.pt/application/conteudo/595121): Altera nº. 1 do artigo 4º do Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro de 1999.

[***Portaria n.º87/2006, de 24 de janeiro***](https://dre.pt/application/conteudo/540187): Aprova o Modelo do Cartão de Identificação do Voluntário - Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado.

[***Decreto-Lei-Lei n.º48/2017, de 22 demaio***](https://dre.pt/application/conteudo/107047290): Altera a composição e o modo de funcionamento do Conselho Nacional de Solidariedade, Voluntariado, Família, Reabilitação e Políticas de Segurança Social.

[***Portarian.º 389/2018, de 31 de julho***](https://dre.pt/application/conteudo/115811916): Cria a medida de Apoio ao Voluntariado, que consiste na concessão de apoio financeiro a organizações voluntárias registadas e acreditadas na Plataforma de Voluntariado, que desenvolvem ações contínuas de voluntariado no domínio da ação social.

[***Portaria n.º534/2019, de 22 deagosto***](https://dre.pt/application/file/a/124131900)***:*** Procede à primeira alteração à Portaria n.º [***Portaria n.º534/2019, de 22 deagosto***](https://dre.pt/application/file/a/124131900)***:*** Procede à primeira alteração à Portaria n.º HYPERLINK "https://dre.pt/application/file/a/124131900" \t "\_blank" ***Portaria n.º534/2019agosto*** 389/2018, de 31 de Julho, que criou e regulamentou a medida de Apoio ao Voluntariado.

# Iniciar e sustentar uma ONG

As soluções para problemas globais começam por vezes com pequenas mudanças a nível local. Qualquer que seja o tipo de desafio ou oportunidade que queira enfrentar, pode conseguir mais se tiver recursos suficientes e trabalhar em colaboração com outros. Para iniciar uma ONG, necessitará de muito apoio. Por um lado, as pessoas que fornecem recursos, voluntários e defensores que acreditam no seu projeto. Além disso, a realização de projetos e atividades requer múltiplas competências: terá de fazer planos, chegar à sua comunidade, recrutar voluntários, angariar fundos, gerir e monitorizar projetos, e avaliar resultados. Além disso, a manutenção de uma ONG ao longo do tempo exige um nível ainda maior de empenho, competências, apoio e recursos (Binder-Iglesias, 2013).

Quando estiver a começar, comece pequeno. Escolha um ou dois projetos que o seu grupo possa fazer bem. Depois, a ONG constrói um historial de sucesso e aprende o que é preciso para ser eficaz.

Este capítulo fornece-lhe os elementos-chave para desenvolver e sustentar uma ONG. A sustentabilidade refere-se à capacidade de uma ONG de manter as suas actividades ao longo do tempo. Muitas vezes, quando ouvimos o termo sustentabilidade, a primeira coisa que salta à mente é dinheiro, mas a sustentabilidade é muito mais do que isso. Começa com a visão e a missão da organização.

## Visão e missão

Os valores, visão e missão guiam todas as decisões que uma ONG toma e todas as ações que empreende. Colocar por escrito os seus valores, visão e missão é um dos primeiros passos a dar quando funda uma ONG. Estas declarações dirigirão o resto da sua viagem e comunicarão aos seus interessados quem você é e o que representa. A visão da sua ONG descreve as mudanças a longo prazo que procura e como a vida das pessoas será melhor graças ao seu trabalho. A sua missão é a forma única como a sua organização contribui para transformar essa visão em realidade.

## Responder às necessidades da comunidade

Uma ONG deve ser capaz de traduzir a sua missão em projetos e atividades que tenham impactos mensuráveis, bem recebidos pela comunidade. Os projetos devem ser cuidadosamente concebidos e levados a cabo por pessoas qualificadas, a fim de efetuar mudanças duradouras e receber financiamento a longo prazo. Se tiver dúvidas sobre o melhor local para começar, realize um simples inquérito comunitário ou uma avaliação das necessidades. À medida que a sua ONG amadurece, os seus projetos e atividades evoluirão em resposta à mudança das necessidades da comunidade, bem como às suas próprias lições aprendidas. Poderá decidir expandir algumas atividades e reduzir outras ou reestruturar completamente os seus programas. As ONG devem avaliar regularmente como os seus projetos e atividades satisfazem as necessidades e interesses da comunidade, e os programas que já não são relevantes ou eficazes têm de ser encerrados.

## Os três pilares da sustentabilidade: planeamento, gestão, avaliação

A sustentabilidade requer sistemas de planeamento, gestão e avaliação (The NGO Handbook, 2012). O planeamento regular deve ter lugar a múltiplos níveis: planos de projeto, planos de angariação de fundos, planos organizacionais globais, planos a curto prazo, planos a longo prazo. Os sistemas de planeamento permitem organizar o seu trabalho, responder às necessidades e antecipar os desafios. Os sistemas de gestão são as ferramentas para estabelecer responsabilidades e procedimentos claros para tratar de tudo, desde dinheiro e pessoal a projetos e prazos. Finalmente, os sistemas de avaliação informam-no sobre os resultados que está a alcançar. Para ser responsável, precisa de comunicar os resultados não só aos seus financiadores e apoiantes, mas também à comunidade que serve. No mínimo, quando inicia uma ONG, precisa de criar um sistema para rastrear receitas e despesas e estabelecer controlos fiscais, tais como quem pode aprovar pagamentos e quem pode assinar cheques. À medida que a sua ONG cresce, terá mais coisas para gerir: projetos, pessoas, dinheiro, relações.

## Liderança empenhada

Para construir e sustentar uma ONG, são necessárias pessoas com diferentes tipos de conhecimentos e competências, mas acima de tudo, as ONG precisam de líderes, pessoas empenhadas na organização e dispostas a gastar tempo e esforço a dirigir o seu trabalho. Tipicamente, o grupo de liderança é composto por um diretor executivo, pessoal sénior e o conselho de administração. Ao iniciar uma ONG, muitas vezes o fundador convida amigos ou familiares para se juntarem ao conselho, mas quando a ONG amadurecer, o conselho terá de trazer novos líderes de fora. É necessário cultivar continuamente novas lideranças a todos os níveis (conselho de administração, pessoal, voluntários, participantes). A sua ONG deve trabalhar constantemente para identificar e recrutar novos talentos, desenvolver as suas capacidades de liderança e transferi-los para posições de responsabilidade.

## Relação com as partes interessadas

Para uma ONG, as partes interessadas são pessoas ou organizações que se preocupam com as mesmas questões e interagem com muitas das mesmas pessoas que a sua ONG. As relações com um vasto leque de interessados - associações empresariais e profissionais, organizações doadoras, coligações, sindicatos, partidos políticos e grupos comunitários informais - permitem a uma ONG prosperar. As partes interessadas fornecem recursos à sua ONG - não só apoio financeiro, mas também outro tipo de apoio. É mais provável que a organização seja bem-sucedida se conseguir obter cartas de apoio de muitas partes interessadas. Precisa de tempo e esforço para construir relações com estas partes interessadas, e as relações irão mudar com o tempo.

## Diversidade nas fontes de financiamento

Uma ONG não deve depender de uma única fonte de financiamento, como um financiador ou um tipo de financiador, para a sua sobrevivência, porque se enfrentar problemas financeiros, a sua ONG pode tornar-se insolvente e ter de fechar. Deve procurar uma grande variedade de fontes de financiamento: fundações, empresas, governos e indivíduos. A sua ONG também não gera rendimentos através da venda de produtos ou serviços. Precisará de um plano de angariação de fundos que estabeleça objetivos, estratégias, tarefas e calendários.

## Formação

O reforço das capacidades das ONG é um processo contínuo. À medida que avançamos para a mudança social, acabamos também por enfrentar novos e inesperados desafios. Contudo, a constante formação e exposição a novas ideias pode levar as organizações a enfrentar estes desafios e a melhorar o seu crescimento organizacional.

**O que é uma ONG de sucesso?**

* Um em que a missão alcança um elevado nível de resultados.
* Uma que tem um impacto na sociedade.
* Uma que proporciona um grande valor duradouro àqueles a quem pretende ajudar.
* Uma que seja eficiente, transparente e cuja gestão seja responsável.
* Uma que ganha um apoio crescente da sociedade e das instituições
* Uma que tem uma grande credibilidade.
* Uma que é considerada a organização "ideal" para trabalhar e colaborar (por pessoal, voluntários, membros, etc…)

*Fonte: Carreras et al. 2009*

## Eficiência

Num ambiente de necessidades crescentes e novas oportunidades, ser eficiente torna-se muitas vezes um requisito essencial para sobreviver e continuar a oferecer respostas válidas ou alternativas transformadoras à sociedade. Mas não só: a procura da eficiência deve permitir às ONG aprender e melhorar, o que deverá levar a um maior impacto a longo prazo.

Uma organização eficiente requer ou é caracterizada por (Iglesias et al. 2014):

1. Uma liderança capaz que dê orientação e direção à organização, e que seja corajosa na tomada de decisões e na atribuição de recursos;

2. Processos decisórios claros que não conduzam à confusão e reforcem a liderança através de uma missão, visão e estratégia relevantes;

3. Uma estrutura organizacional adaptada aos objetivos e estratégias da organização, e que permita aos membros realizar as suas tarefas e desenvolver o seu talento, bem como tirar partido dos recursos de outros grupos de interesse relacionados com a organização;

4. Uma equipa de pessoas com talento, capacidade e empenho, que pode contribuir para os objetivos da organização e estar alinhada com a estratégia adequada;

5. Processos e procedimentos simples que realmente se concentram nos elementos que acrescentam valor, e

6. Uma cultura orientada para os resultados, a aprendizagem e a melhoria contínua.

Uma imagem com texto

Descrição gerada automaticamente

*Mecanismos para avançar no sentido da eficiência (Fonte: Iglesias et al. 2014)*

A reflexão e modificação de alguns elementos estratégicos é uma das formas de ganhar eficiência que tem o maior significado e sustentabilidade ao longo do tempo. Por conseguinte, ao considerar avançar para a eficiência, é importante que os líderes das organizações alarguem a sua visão e revejam os seus alicerces estratégicos, colocando a si próprios três questões básicas:

* O que procuramos faz sentido?
* O que fazemos para obter o que queremos faz sentido e funciona?
* Poderíamos crescer; replicar os nossos programas, serviços e produtos, e ter mais impacto?

Refletir sobre como a organização funciona de uma perspetiva mais operacional - a organização - é um dos caminhos que os líderes devem seguir para fazer avançar a eficiência. Assim, os líderes devem perguntar-se a si próprios:

* A forma como a organização está estruturada facilita a realização dos seus objetivos e resultados? Permite tirar partido do talento, de um bom fluxo de decisões e de recursos e aproveitá-los ao máximo?
* Os processos existentes são adequados, necessários e eficientes? Existem quaisquer estrangulamentos, processos supérfluos, faltam procedimentos, podem ser simplificados?
* Tiramos partido do potencial de todos na organização e do todo?

Os custos de pessoal são frequentemente o maior item de despesa para organizações sem fins lucrativos. A sua redução não é fácil, pois implica a redução do número de pessoas contratadas ou a modificação das suas condições.

As compras de material e fornecimentos podem ser reduzidas quase imediatamente, não só tomando medidas que impliquem menos consumo, mas também estabelecendo novas relações com os fornecedores.

A redução dos custos relacionados com as instalações pode ser conseguida através da procura de espaços partilhados com outras organizações ou da substituição de várias instalações por uma única, maior, o que significa menos custos de fornecimento.

A boa gestão financeira pode reduzir os custos associados ao financiamento de uma organização; além disso, pode ser uma das chaves para a sua sobrevivência, em tempos de dificuldade.

# Estabelecer valores, visão e missão

## Visão e missão

As declarações de missão e visão capturam a essência das crenças e valores da sua organização e definem o seu lugar no mundo. É mais provável que uma ONG tenha sucesso quando os seus líderes concordam com os seus valores fundamentais, partilham uma visão poderosa para a mudança e estabelecem uma missão claramente definida. Inversamente, uma ONG sem valores, visão e missão claros carece de uma bússola moral para orientar as suas decisões.

Uma declaração de visão explica o objetivo geral da sua organização olhando para o futuro (como vê o futuro), enquanto a declaração de missão esboça o plano presente para realizar a visão. A declaração de missão de uma ONG declara concisamente o objetivo principal da organização, responde à questão da sua existência, descreve quem você é, o que faz e os resultados finais que procura. Tenho duas partes: a primeira é o núcleo - as uma ou duas frases que comunicam o que se faz e as mudanças a longo prazo que se trabalha para alcançar; a segunda parte descreve brevemente as estratégias ou tipos de atividades que se utilizam para alcançar a missão.

No início, reserve tempo para a sua equipa principal de liderança se reunir e definir os objetivos e meios da sua ONG para os realizar. É uma boa ideia envolver a comunidade que serve na elaboração da visão da sua ONG. À medida que a sua ONG ganha experiência, ou à medida que surgem novas necessidades na comunidade, é provável que precise de aperfeiçoar a sua missão. Faça alguma pesquisa para escrever uma declaração de missão bem focalizada. É uma boa ideia preparar várias opções diferentes à sua escolha. Neste link pode ver alguns **exemplos de visão e declarações de missão**:

Fundação Natureza Global

<https://fundacionglobalnature.org/en/quality-and-environment-policy/>

Nousol

<https://www.nousol.org/mission-vision-values/>

## Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDG)

**VALORES, VISÃO E MISSÃO DA GREENPEACE**

OS NOSSOS VALORES

* Responsabilidade pessoal e não-violência
* Independência
* A Greenpeace não tem amigos ou inimigos permanentes

A NOSSA VISÃO

Na Greenpeace trabalhamos para:

* proteger a biodiversidade em todas as suas formas.
* prevenir a poluição e o abuso dos oceanos, da terra, do ar e da água doce.
* acabar com todas as ameaças nucleares.
* promover a paz, o desarmamento mundial e a não-violência.

A NOSSA MISSÃO

A Greenpeace é uma organização independente, política e economicamente, que utiliza a ação direta não violenta para atrair a atenção pública para problemas ambientais globais e para promover as soluções necessárias para um futuro verde e pacífico.

Os ODS são o novo quadro para contribuir para o desenvolvimento sustentável, constituído por 17 Objetivos e 169 metas que devem ser atingidas antes de 2030, e destinam-se a todos os atores do planeta; governos, sociedade civil e empresas foram chamados a agir para contribuir para estes objetivos globais. Neste contexto, as ONG têm um papel decisivo [(https://www.unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals](https://www.unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals); <https://www.pactomundial.org/ods/>).

A estratégia do Pacto Global da ONU [(https://www.unglobalcompact.org/](https://www.unglobalcompact.org/); <https://www.pactomundial.org/>) visa acelerar a ação empresarial para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e metas climáticas mais ambiciosas. Com esse objetivo, publicaram um guia para ajudar as empresas a integrar os ODS nos relatórios das empresas. Este guia pode ser útil para estabelecer os objetivos da sua ONG. Este guia delineia um processo em três etapas para integrar as ODS nos processos empresariais e de apresentação de relatórios existentes.

Versão inglesa:

<https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FPractical_Guide_SDG_Reporting.pdf>

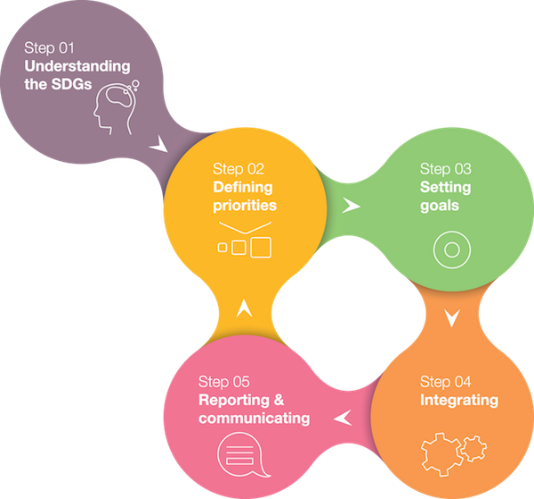
Existe outro guia, o SDG Compass [(https://sdgcompass.org/](https://sdgcompass.org/)), que orienta as empresas sobre como podem alinhar as suas estratégias com os SDGs, bem como medir e gerir a sua contribuição para a realização dos SDGs. O guia apresenta cinco passos que ajudam as empresas a maximizar a sua contribuição para os ODS, definindo prioridades, estabelecendo objetivos, integrando sustentabilidade e relatórios. Este guia é publicado em várias línguas.

Versão inglesa:

<https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/019104_SDG_Compass_Guide_2015_v29.pdf>

Versão portuguesa:

<https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Portuguese.pdf>



*Cinco passos que ajudam as empresas a maximizar a sua contribuição para os SDGs. Fonte: Guia da Bússola SDG* [*https://sdgcompass.org/*](https://sdgcompass.org/)

# Pessoas numa ONG

A verdadeira força de uma ONG são as pessoas que nela trabalham, tanto as que o fazem de uma forma remunerada como as que se oferecem como voluntárias. Independentemente do apoio à causa, todos têm algo em comum: o desejo de lutar por aquilo em que acreditam, a força para defender os seus valores e a ilusão para fazer do mundo um lugar melhor.

Sem dúvida que a organização não governamental está a fazer um grande trabalho e muitos membros do pessoal estão a trabalhar apaixonadamente para fazer a diferença na área onde a ONG trabalha. As pessoas que nela trabalham são apaixonadas pelo que fazem, querem salvar o ambiente, combater a pobreza ou mudar o mundo.

## Valores que definem o membro de uma ONG

Neste sentido, existe uma série de **valores** que definem o membro de uma ONG:

* Justiça. lutar pelos direitos é um interesse comum dos membros de qualquer ONG, e os esforços de cada um de nós somam-se.
* Solidariedade: qualquer membro de uma ONG sente a necessidade de ajudar os outros ou lutar por uma causa comum, de lutar para melhorar a sua qualidade de vida.
* Consistência: Se se comprometer com uma causa, deve agir em conformidade com ela. As ONG são frequentemente governadas por códigos de conduta para liderar pelo exemplo, como se costuma dizer.
* Integridade e honestidade: A integridade e a honestidade podem ser distinguidas nas grandes decisões, mas também nos atos quotidianos. Estão ligadas à observância de regras, mas, de facto, têm também a ver com o comportamento fiel e transparente que se tem no que se faz.
* Responsabilidade e respeito: É a responsabilidade que temos perante os nossos colegas e as pessoas que ajudamos. Respeitamos a segurança e o valor do nosso povo, os meios e infraestruturas, o ambiente em que operamos.
* Coragem e autocrítica: Todas as grandes inovações resultam da coragem para a mudança e da capacidade de integrar a diversidade.

## Participação em ONG

Todas as pessoas que compõem a equipa humana de uma ONG sabem que só é possível alcançar uma sociedade melhor com a ajuda de todos e, portanto, a variedade de perfis que podem ser encontrados numa organização deste tipo é muito ampla, porque necessitam de conhecimentos em muitos sectores. Desta forma, a participação numa ONG pode ocorrer de duas formas:

* + Pago: pessoas que recebem um salário.
  + Numa base voluntária: pessoas que colaboram na ONG de forma altruísta.

Em todas as ONG há muitos tipos de voluntários, desde os que se dedicam às tarefas mais rotineiras até aos que se deslocam ao epicentro de um projeto para o ajudar a realizá-lo. Assim, não existe um único voluntariado quotidiano, e poderíamos mesmo dizer que existem tantos "voluntários no dia-a-dia" como os que uma ONG tem. Gerir uma equipa de voluntários requer muita diplomacia e, acima de tudo, muita paciência!

Não basta ter apenas uma equipa dedicada para uma organização. Acredita-se fundamentalmente que, a menos que a equipa não seja devidamente gerida, motivada e executada, a organização não alcançará a sua meta e objetivos. O processo de gestão, motivação e desempenho do pessoal envolve a criação de sistemas, incluindo planos e políticas de construção. Estes sistemas são abrangidos pela gestão de recursos humanos.

Ver estes vídeos:

<https://youtu.be/Q2CXHT6G0UU>

<https://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg>

Alguns **manuais** podem ajudá-lo a gerir os recursos humanos e os voluntários de uma ONG:

Manual essencial do funcionário sem fins lucrativos Template (Inglês):

<https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2014/11/FINAL_NON-140011_Essential-Nonprofit-Employee-Handbook.pdf>

The NGO Handbook ff Volunteer Management Essentials (Inglês):

<http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/4290/The%20NGO%20Handbook%20to%20Volunteer%20Managment%20Essentials.pdf?sequence=1>

## Código de ética e conduta para os membros das ONG

A maioria das ONG tem **códigos de ética e conduta** que regem o comportamento dos membros da ONG e o seu funcionamento. É por esta razão que nascem instrumentos como os Princípios de Transparência e Boas Práticas, para evitar comportamentos prejudiciais para a ONG, parceiros, voluntários e qualquer pessoa ligada à organização.

**Exemplos** de códigos de ética e conduta que regem o comportamento dos membros:

Greenpeace

<https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2007/7/greenpeace-code-of-ethics.pdf>

Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR)

<https://cms.emergency.unhcr.org/documents/11982/32382/UNHCR+Code+of+Conduct/72ff3fdf-4e7c-4928-8cc2-723655b421c7>

UNICEF

<https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/CODE_OF_CONDUCT.pdf>

Save the Children

<https://www.savethechildren.org/content/dam/usa/reports/advocacy/code-eth-bus-cond-11.pdf>

# Importância da liderança e procura de uma liderança orientada para os resultados

## Liderança Social

**COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES DAS ONG** *Fonte: Boyatzis, Goleman e McKee (2006)*

Competência pessoal:

* 1. Autoconhecimento: autoconhecimento emocional, auto-avaliação, autoconfiança.
  2. Autogestão: auto-controlo emocional, transparência, adaptabilidade, realização, iniciativa, otimismo, motivação, tolerância à frustração.

Competência social:

* 1. Sensibilização social: empatia, consciência da organização, serviço
  2. Gestão de relações: inspiração, visão, motivação, comunicação e influência, desenvolvimento das competências de outras pessoas, catalisação da mudança, gestão de conflitos, criação de laços, trabalho de equipa e colaboração

Competência cognitiva

1. Pensamento analítico, pensamento conceptual, conhecimento e experiência.

O conceito de liderança social está associado ao desenvolvimento dos indivíduos que são as forças motrizes por detrás das organizações da sociedade civil e que estão a trabalhar para provocar mudanças sociais (Carreras et al. 2009). No sector das ONG e outras organizações sem fins lucrativos, a liderança vista como um grupo de pessoas que realiza o trabalho da organização é mais importante do que a contribuição de um líder específico. Este facto tem implicações positivas, uma vez que facilita a muitas organizações o desenvolvimento e realização de trabalhos que podem ir muito além do âmbito de uma única pessoa que ocupa o cargo de diretor ou presidente da organização. Por outras palavras, a liderança social evita criar uma dependência excessiva da pessoa que é o líder em qualquer momento. Contudo, o grande número de pessoas que têm uma tarefa particular a realizar nas suas comunidades, é essencial e relevante para as pessoas com quem colaboram e para as causas que defendem. Uma liderança inspiradora sabe como fazer uso da capacidade motivacional de uma missão partilhada.

## Competências de gestão

**Liderança e gestão**

* A gestão é uma ciência. A liderança é uma arte.
* Líderes geram mudança. Os gestores alcançam resultados previsíveis.
* Lideramos pessoas e gerimos recursos.

*Fonte: Carreras et al. (2009)*

Há muitos tipos de competências necessárias para gerir uma ONG. Uma pessoa não pode pagar tudo, é por isso que um líder precisa de uma boa equipa com pessoal especializado:

1. Capacidade de organização comunitária

* Dinâmica de grupo
* Integração comunitária
* Identificação do problema
* Investigação comunitária
* Facilitação
* Mobilização
* Comunicação
* Desempenho de papéis
* Objectividade, monitorização e avaliação

1. Competências de investigação de ação participativa

* Identificação do problema de investigação
* Identificação de diferentes ferramentas de investigação
* Recolha de dados
* Análise de dados
* Consulta com a comunidade e validação dos dados
* Conclusões
* Fazer recomendações

1. Competências empresariais

* Planeamento
* Gestão participativa (circular)
* Contabilidade e escrituração
* Marketing e compras
* Negociação
* Monitorização e manutenção de registos
* Capacidade técnica em micro-computadores
* Organização de cooperativas/ sindicatos de crédito

1. Habilidades de divulgação

* Formação de pequenos grupos
* Clarificação de valores e visão
* Dinâmica de grupo
* Diferentes tipos de produção de meios de comunicação
* Aptidões de comunicação e ajudas visuais
* Capacidade de sensibilização/sensibilização
* Advocacia
* Ligação em rede e ligações

1. Competências dos métodos de formação:

* Utilização de formas culturais
* Utilização dos meios de comunicação
* Formação no local de trabalho - observação dos participantes
* Organização de Workshops
* Dinâmica de grupo
* Prática-Teoria/Acção-reflexão
* Programa de exposição
* Discussão de grupo e síntese, brainstorming
* Kits e módulos de auto-aprendizagem

1. Competências tecnológicas

* Dependendo do sector das ONG: agricultura, pesca, energia, alterações climáticas, habitação, saúde, saneamento, artesanato, tecnologia alimentar, etc.

## Liderança orientada para os resultados

As mudanças experimentadas no ambiente, bem como a evolução lógica de um sector que está a caminhar para a maturidade, colocam a orientação para os resultados como um dos desafios centrais que as ONG devem enfrentar. As ONG já não são atores únicos, o que é agravado por uma crescente exigência social de responsabilização. Os financiadores são cada vez mais exigentes na informação que solicitam, embora se mantenha uma abordagem predominantemente orientada para a justificação económica dos recursos utilizados. A aceleração do ritmo das mudanças sociais que temos experimentado nas últimas décadas é o elemento que mais justifica a necessidade de as ONG avançarem no sentido da orientação para os resultados (Carreras et al. 2011).

A orientação para os resultados implica, entre outras coisas, a existência de um tipo de liderança e de uma cultura organizacional que leva a considerar o objetivo das ações, os resultados esperados e a controlar se esses objetivos e resultados são alcançados, a fim de tomar decisões e introduzir melhorias.

Uma vez que as ONG beneficiam direta ou indiretamente do dinheiro público, espera-se que demonstrem um elevado grau de responsabilidade perante a comunidade envolvente. Para uma ONG, ser responsável significa mostrar que utiliza os seus recursos de forma sensata e que realiza atividades coerentes com o seu estatuto de organização sem fins lucrativos. Uma ONG responsável é transparente e mostra as suas contas e registos aos financiadores, beneficiários e outros.

**PORQUE DEVEMOS MEDIR?** (*Osborne e Gaebler's, 1992*):

O que é medido, é feito.

Se não medir os resultados, não se pode distinguir o sucesso do fracasso.

Se não se pode apreciar o sucesso, não se pode recompensá-lo.

Se não conseguir recompensar o sucesso, será certamente recompensado pelo fracasso.

Se não se pode apreciar o sucesso, não se pode aprender com ele.

Se não se pode reconhecer o fracasso, não se pode corrigi-lo.

Se não conseguir mostrar resultados, não poderá obter apoio público.

Uma estratégia deve ser complementada com um **sistema de medição** que nos permita apreciar se o que está a ser planeado está a ser realizado e o que está a ser alcançado.

Pode-se concluir que por detrás da medição existem cinco razões fundamentais: conhecer, comunicar, motivar, aprender e tomar decisões. Estas são cinco razões que, em última análise, devem levar a organização a aproximar-se da sua missão.

# Princípios de transparência e boas práticas

## Princípios de transparência e boas práticas

Os códigos de conduta das ONG foram desenvolvidos essencialmente porque as ONG são autónomas, utilizam fundos públicos, visam as comunidades locais e o público em geral, e algumas ONG enfrentam o problema da fraude e da corrupção nas suas atividades e tornam as ONG mais transparentes. Existe uma grande variedade de códigos de conduta. Podem ser criados pela própria ONG, para seu uso interno, especialmente para as grandes ONG que têm várias sucursais ou escritórios no país.

A maioria dos Códigos são criados por terceiros - associações nacionais de ONG, departamentos governamentais, agências da AID que desembolsam fundos para ONG, e outros. Os diferentes países têm sistemas e códigos diferentes, especialmente os que são internos à ONG, podem ser documentos autónomos ou podem ser parte integrante dos seus estatutos ou constituição. A maioria é visível publicamente, e muitos estão disponíveis no website das ONG.

O [Código de Ética e Conduta das ONG](https://www.wango.org/codeofethics.aspx?page=0) é um conjunto de princípios fundamentais, princípios operacionais e normas para orientar as ações e a gestão das organizações não governamentais. Desenvolvido sob os auspícios da Associação Mundial de Organizações Não-Governamentais (WANGO), este Código foi formulado por um comité internacional que representa o vasto espectro da comunidade não-governamental e incluiu contributos de líderes de ONG de todas as regiões do mundo. Numerosas normas e códigos de conduta e de ética das ONG e associações de ONG de todo o mundo foram consultadas na formulação deste código. O Código de Ética e de Conduta das ONG foi concebido para ser amplamente aplicável à comunidade mundial de ONG. Oferece também um [manual](https://www.wango.org/codeofethics/ComplianceManual.pdf) para implementar o código na sua organização.

A Plataforma Portuguesa de Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) é uma associação privada sem fins lucrativos que representa um grupo de 63 ONGD registadas no Ministério dos Negócios Estrangeiros - A missão é trabalhar para melhorar e reforçar o trabalho dos associados a nível institucional, político, legislativo, financeiro e social, promovendo uma cultura de partilha, parceria, responsabilidade e excelência na organização e práticas das ONGD portuguesas.

Alguns **exemplos da** aplicação do Código de Ética nas ONG são:

Farmacêuticos Mundi

<https://farmaceuticosmundi.org/wp-content/uploads/2020/05/Code-of-Ethics-2020.pdf>

Ação Contra a Fome

<https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/2018_code_of_conduct.pdf>

Fundo Mundial para a Vida Selvagem

<https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf_code_of_ethics.pdf>

## Auditoria de transparência e boas práticas

A transparência é fundamental para qualquer ONG: saber como são investidas as quotas ou contribuições de pessoas como você, que recursos são atribuídos a cada projeto e muito mais coisas relacionadas com a gestão é um imperativo para manter a confiança na ONG.

É por esta razão que nasceram as fundações sem fins lucrativos que querem fomentar a confiança dos cidadãos nas ONG, e fazem-no oferecendo informação independente sobre elas. Desta forma, qualquer organização não governamental pode solicitar uma auditoria de boas práticas, que a organização colocará à disposição de todos. Estas auditorias avaliam muitos aspetos das organizações, desde o financiamento que recebem até à forma como promovem o voluntariado.

**Organizações de auditoria em Portugal**

Em Portugal, não existe uma organização que faça auditorias às Associações. No entanto, tal como as Empresas ou mesmo as Entidades Públicas, as Associações devem prestar contas à Segurança Social e à Autoridade Fiscal. Se uma Associação contrata estagiários para realizar um estágio financiado, estes são periodicamente avaliados pelo estagiário e pela Entidade Pública - Instituto de Emprego e Formação Profissional. Como as associações são separadas por campo de actividade e não por entidade, que são algumas outras unidades que podem fazer sentido incluir, dependendo do campo da ONG, mas nenhuma delas realiza auditorias:

**Educação**: IGEC - Inspeção Geral da Educação e Ciência

**Cultura**: IGAC - Inspeção-Geral das Atividades Culturais

**Ambiente**: ENSE - Entidade Nacional para o Sector Energético

# Os três pilares da sustentabilidade: planeamento, gestão e avaliação

Uma vez que se tenha uma missão clara, é preciso traduzi-la em projetos e atividades que a comunidade necessita, quer e valoriza, para ter impacto sobre ela.

## Planeamento

O planeamento mantém-no concentrado nos seus objetivos e permite-lhe organizar o seu trabalho e atribuir os seus recursos de forma eficiente e prevenir problemas antes que estes se tornem crises (The NGO Handbook, 2012).

**Planeamento estratégico**: é uma forma sistemática de avaliar onde a sua ONG está agora e onde quer estar no futuro. Começa com a visão, missão e valores e depois aborda prioridades e objetivos, orienta decisões sobre o desenvolvimento de projetos, novas parcerias, afetação de recursos, monitorização e avaliação de resultados. O plano estratégico mapeia a sua visão para a associação e o seu impacto proposto. Descreve a sua ONG tal como está atualmente e estabelece um roteiro para os próximos três a cinco anos. O plano estratégico da sua ONG é um documento vivo que deve ser atualizado frequentemente para refletir a evolução dos seus objetivos e circunstâncias. Um plano estratégico é a base da sua organização - quem, o quê, quando, onde, e como vai ter um impacto positivo.

O plano estratégico ajuda as ONG a permanecerem relevantes e a responderem às necessidades da comunidade. Pode juntar-se à direção e ao pessoal para uma reunião de brainstorming de um dia para fazer um planeamento estratégico, através dos seguintes **passos**:

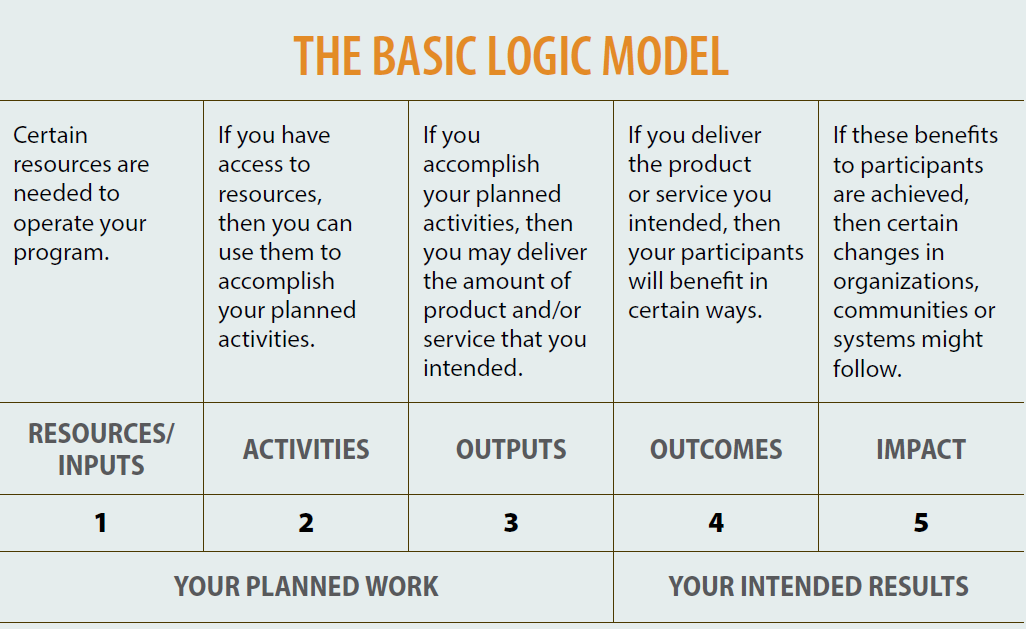
1. Identificar as questões e questões-chave.
2. Faça uma análise SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
3. Discutir as conclusões da análise SWOOT e estabelecer prioridades, metas e objetivos.
4. Prepare o plano estratégico final, escrevendo os resultados da sua análise.
5. Partilhar o plano com as partes interessadas.
6. Executar e monitorizar o plano.

Os melhores planos estratégicos das ONG não são desnecessariamente longos. Incluem toda a informação que for necessária. Podem ter até sete páginas, uma para cada uma das secções essenciais, ou até 30 páginas, se a sua organização crescer.

**Planeamento de negócios**: Um plano de negócios explica o "quem/o quê/como/onde/quando" e normalmente responderá a perguntas como, por exemplo "Quem são os "clientes" das organizações sem fins lucrativos? "Qual é a área geográfica para os serviços das organizações sem fins lucrativos"? "Que outras entidades sem fins lucrativos prestam serviços semelhantes" e "Que serviços prestam as nossas entidades sem fins lucrativos que são únicos? Um plano de negócios é o plano de ação, identificando as tarefas, marcos e objetivos, mas também identificando o potencial de sucesso e os potenciais riscos futuros, dadas as "vantagens competitivas" da organização sem fins lucrativos e o ambiente em que opera.

Elabore uma proposta de orçamento para o seu primeiro ano de atividade com consideração de fornecimentos, faturas, seguros, serviços e todos os artigos que a sua associação utiliza diariamente. Utilizando o orçamento, determine quanto dinheiro a associação necessita.

Pode consultar [[este guia em linha](https://donorbox.org/nonprofit-blog/nonprofit-business-plan/)](https://articles.bplans.com/how-to-write-a-nonprofit-business-plan/) para o ajudar a desenvolver um plano de negócios para a sua ONG. Os guias passo-a-passo [Social Velocity](https://www.socialvelocity.net/tools/), e-books e a série de blogues com curadoria fornecem-lhe orientação sobre como angariar capital de capacidade, desenvolver um plano de financiamento sem fins lucrativos, criar um quadro inovador, conceber uma teoria de mudança e muito mais. SCORE é uma organização sem fins lucrativos que presta aconselhamento empresarial gratuito que oferece estas [ferramentas de planeamento empresarial](https://s3.amazonaws.com/mentoring.redesign/s3fs-public/Business-Planning-Tools-for-Non-Profits.pdf) a organizações sem fins lucrativos.

**Planeamento do projeto**: Um plano de projeto estabelece metas e objetivos para um projeto específico, identifica os recursos necessários para o alcançar, e estabelece as tarefas-chave, responsabilidades e uma cronologia. Para isso, deve ter um conhecimento profundo da comunidade que serve. A sua ONG deve realizar uma avaliação sistemática das necessidades e dos recursos da comunidade ou população alvo. Para o efeito, deve formar uma equipa com pessoal e membros da comunidade. Uma avaliação típica envolve a realização de um inquérito a uma amostra da população alvo. Pode estabelecer uma parceria com uma Universidade para realizar o inquérito. Um formato para um plano de projeto é chamado Modelo Lógico. Isto ajuda-o a mapear um projeto, começando com o que pretende alcançar e trabalhando para trás para descrever as atividades que acredita que produzirão esses resultados. A partir daí, identificar os recursos necessários para levar a cabo essas atividades.

## Avaliação

A avaliação é a avaliação sistemática dos resultados, qualidade e desempenho de um projeto, atividade ou da organização como um todo. A avaliação é um instrumento para responder à pergunta: Que diferença fez o nosso trabalho na vida das pessoas e das comunidades? Por outras palavras, mede o que se alcançou para as pessoas que se serve. Para que as ONG sejam verdadeiramente responsáveis perante os seus intervenientes e a sua missão, devem também quantificar os resultados, tais como pontuações mais elevadas nos testes dos estudantes ou um maior número de estudantes que demonstraram capacidade de aplicar o que aprenderam nos workshops aos seus trabalhos.

*O modelo lógico básico para o planeamento de projetos. Fonte: O Manual da ONG, 2012*

O primeiro passo da avaliação é definir os resultados que se pretende que um projeto alcance. Faça-o na fase de conceção de um projeto. O pessoal e os voluntários da sua ONG devem chegar a acordo sobre um plano de avaliação que seja viável, fazer uma abordagem simples. Seguidamente:

* Formar o pessoal e os participantes.
* Criar um sistema de armazenamento dos dados.
* Escolher um pequeno grupo de pessoas para compilar os dados.
* Ter uma análise dos dados e identificar os principais resultados.
* Utilize os resultados da avaliação para melhorar o seu projeto.
* Faça um resumo dos dados e partilhe a sua análise.

## Gestão

Bons gestores e boas práticas de gestão são cruciais para que uma ONG se sustente ao longo do tempo. Mesmo as organizações mais pequenas necessitam de criar sistemas básicos de gestão. Necessita de muitos sistemas para gerir a sua ONG e tem de decidir quem tem responsabilidade por cada aspeto: dinheiro, pessoas, projetos e instalações. Quando uma ONG é pequena, o Diretor Executivo (ou Coordenador) é responsável pela maior parte da gestão da organização. À medida que as ONG crescem e contratam pessoal adicional, alguém para além da ED pode assumir funções de gestão específicas, tais como para as finanças dos recursos humanos.

**Tarefas de gestão**

1. Atribuição de pessoas e recursos a tarefas.
2. Motivar as pessoas.
3. Atividades de monitorização para garantir a realização de planos.
4. Assegurar a comunicação e a coordenação.
5. Organização da gestão financeira.

Como gestor de ONG, terá de criar estruturas para a gestão e tomada de decisões. Deverá encontrar formas de envolver o pessoal e criar uma estrutura formal através da qual este possa acrescentar o seu contributo. Isto ajudará a construir um sentido de propriedade e investimento na ONG, no seu trabalho e no seu futuro. Terá também de criar um ambiente de trabalho positivo para o pessoal e os voluntários.

**Gestão financeira**

A gestão financeira implica o planeamento, organização, controlo e monitorização dos recursos financeiros de uma organização para alcançar os objetivos (Lewis, 2017). A boa gestão financeira envolve os quatro blocos seguintes:

* Manutenção de registos: Os fundamentos de toda a contabilidade são registos básicos que descrevem os seus ganhos e despesas. Isto significa os contratos e cartas por dinheiro que recebe e os recibos e as faturas por coisas que compra. Certifique-se de que anota os detalhes de cada transação.
* Controlo interno: Os controlos têm sempre de ser adaptados a diferentes organizações. No entanto, alguns controlos que são frequentemente utilizados incluem: manter o dinheiro vivo num local seguro, autorizar devidamente as despesas, seguir o orçamento, controlar quanto dinheiro foi gasto em quê todos os meses, empregar pessoal financeiro qualificado, realizar uma auditoria todos os anos, verificar se a quantia de dinheiro vivo que tem no banco é a mesma que o seu livro de caixa lhe diz que deve ter.
* Orçamentação: o primeiro passo na preparação de um bom orçamento é identificar exatamente o que se espera fazer e como o fará. Liste as suas atividades, depois planeie quanto irão custar e quanto irão gerar rendimentos.
* Relatório financeiro: um relatório financeiro resume as suas receitas e despesas durante um determinado período de tempo. São criados através da soma de transações semelhantes. Por exemplo, juntando todo o dinheiro que gastou em combustível, pneus novos e seguros de veículos e chamando-os "Custos de Transporte".

A organização *Secure the Future* oferece um [Guia de Bolso de Gestão Financeira de ONG](http://www.securethefuture.com/Shared%20Documents/resource/financemng.pdf) para fornecer uma referência a políticas financeiras adequadas. Inclui uma lista de exemplos de formulários.

Se não tiver experiência, deverá obter aconselhamento para saber como gerir as finanças e quais são os requisitos para o seu tipo de organização no seu país/região.

Existe um manual interessante fornecido pela Mango, agora Humentum, que pode ajudar as NGOS na gestão financeira. [Humentum](https://www.humentum.org/) é uma ONG global que fornece formação e apoio técnico em gestão financeira para organizações sem fins lucrativos que trabalham no mundo em desenvolvimento.

[Essenciais de gestão financeira](https://www.humentum.org/sites/default/files/free_resources/G-FME-Handbook-web-version-Mar-18.pdf). Um manual para as ONG.

**As dez principais razões para uma boa gestão financeira (Lewis, 2017)**

1. Ser responsável perante as pessoas que nos dão dinheiro: Com bons sistemas de informação financeira, é mais fácil mostrar aos doadores e apoiantes que estamos a utilizar o seu dinheiro para o fim pretendido.
2. Ser responsável perante as comunidades com as quais trabalhamos: Temos a obrigação moral de mostrar que os fundos estão a ser utilizados corretamente.
3. Ser capaz de produzir demonstrações financeiras para organismos reguladores: Como parte do processo de registo, as ONG são obrigadas a prestar contas pelo dinheiro que angariam e gastam.
4. Para minimizar a fraude e o abuso de recursos. os controlos internos ajudam a impedir a fraude e a proteger o pessoal e os bens.
5. Para planear o futuro e tornar-se mais seguro financeiramente: A informação financeira ajuda a identificar riscos financeiros e oportunidades de financiamento a longo prazo.
6. Para permitir ao pessoal tomar melhores decisões sobre a utilização dos fundos: os relatórios de controlo orçamental permitem aos gestores controlar o desempenho até à data e tomar decisões sobre a utilização dos recursos a avançar.
7. Atingir os objetivos da organização: A equipa de gestão e a Direção precisam de informação financeira para assegurar que estão a cumprir os objetivos da organização e a seguir o plano estratégico.
8. Para reforçar a credibilidade da organização: Se demonstrar responsabilidade financeira e transparência, isto inspirará confiança e confiança nas partes interessadas.
9. Para reforçar os esforços de angariação de fundos: As ONG que apresentam bons orçamentos e demonstrações financeiras auditadas com propostas de financiamento são mais suscetíveis de receber uma resposta favorável.
10. Para obter uma melhor relação qualidade/preço para o nosso dinheiro: A informação financeira permite-nos comparar e avaliar planos de despesas para garantir uma utilização eficiente, eficaz e económica dos recursos financeiros.

# Angariação de fundos

A sobrevivência das ONG depende da captura de recursos públicos e privados, fora dos grupos-alvo, e através de mecanismos muito diferentes. Contudo, a procura de financiamento deve ser consistente com a missão e visão da organização e deve ser consistente com os grupos com os quais trabalha.

O financiamento público provém principalmente de quatro formas: a subvenção, o acordo, os contratos e a assinatura de acordos. Os subsídios são anunciados anualmente pelas autoridades públicas. É essencial, portanto, ter profissionais especializados, na formulação de projetos, que possam apresentar os pedidos pertinentes de subsídios (ou para a adjudicação de concursos, acordos ...) às Administrações Públicas. Os acordos de serviços, contratos e acordos geram mais segurança nas ONG, uma vez que tendem a ser mais estáveis. Relativamente à angariação de fundos privados, o objetivo é obter e reter donativos e taxas de adesão, especialmente através de campanhas e iniciativas de comunicação, nas quais os investimentos económicos e a criatividade ocupam um lugar de grande valor. Deve também acrescentar-se que a venda de objetos que servem como "lembranças" (em campanhas, atividades de sensibilização ...), produtos do Comércio Justo ou compensação por bens e serviços incluem outras fontes de financiamento; cujo peso, dependendo do tipo de atividade ou ONG específica, pode variar substancialmente.

## Doação

É um instrumento para ativar a solidariedade cidadã, que permite às associações sem fins lucrativos obter meios para financiar projetos que contribuam para mitigar as desigualdades, enfrentar catástrofes naturais ou humanitárias ou ajudar a melhorar a situação de grupos vulneráveis. As ONG que procuram fundos de doadores precisam de clarificar e alinhar/ligar as suas necessidades a prioridades e temas específicos dos doadores, e não enviar um pedido de fundo genérico que é igual para todos os doadores. A lei permite aos doadores deduzir uma certa percentagem da doação na sua declaração de impostos.

A organização *Wired Impact* oferece vários materiais que o podem ajudar a aumentar a doação:

* [31 Maneiras de aumentar a sua angariação de fundos sem fins lucrativos online](http://wiredimpact.com/wp-content/uploads/2014/04/31-Ways-to-Boost-Your-Nonprofits-Online-Fundraising.pdf)
* [Sistema de doação online](https://wiredimpact.com/features/online-donation-system/)
* [Optimizador de fluxos de doadores para websites sem fins lucrativos](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PINlZJllKWjexqi3tNbWJ2bISNzD1U_tv2FuPrAMy_0/edit#gid=957927704)
* [9 erros comuns na angariação de fundos digital](https://wiredimpact.com/blog/digital-fundraising-9-common-mistakes/?utm_source=Wired%20Impact%20Email%20List&utm_campaign=AUTO_Donor_Flow_Optimizer_1&utm_medium=email)
* [10 Grandes páginas de donativos sem fins lucrativos](https://wiredimpact.com/blog/great-nonprofit-donation-pages/?utm_source=Wired%20Impact%20Email%20List&utm_campaign=AUTO_Donor_Flow_Optimizer_1&utm_medium=email)

**A vontade de solidariedade** é uma nova forma de doar. No testamento conjunto, uma ONG ou várias ONG são designadas como herdeiras ou legatárias, de modo a receberem uma parte dos bens que compõem a herança, para serem utilizados em projetos humanitários.

Existem algumas entidades como a [Global Giving](https://www.globalgiving.org/) que liga [non-entidades sem fins lucrativos](https://www.globalgiving.org/nonprofits/), [doadores](https://www.globalgiving.org/search/), e [empresas](https://www.globalgiving.org/companies/) em quase todos os países do mundo. Ajudam outras entidades sem fins lucrativos a aceder ao financiamento, ferramentas, formação, e apoio de que necessitam para servir as suas comunidades.

## Taxas de adesão

As quotas dos membros oferecem grande estabilidade económica às ONG e ajudam-nas a continuar o seu trabalho.

## Crowdfunding

O financiamento coletivo através do crowdfunding ou de campanhas de crowdfunding, tais como [Teaming](https://www.teaming.net/?lang=en_UK&utm_campaign=home-logo&utm_medium=web&utm_source=news33) ou [iHelp](https://ihelp.org.es/es), permite o apoio de entidades ou projetos específicos. O crowdfunding é a prática de financiamento de um projeto ou empreendimento através da angariação de pequenos montantes de um grande número de pessoas, normalmente através da Internet. Existem dois tipos primários de crowdfunding: o crowdfunding baseado em recompensas, quando os empresários pressionam um produto ou serviço para lançar um conceito de negócio sem incorrer em dívidas ou sacrificar ações/ações, e o crowdfunding baseado em ações/ações, quando o financiador recebe ações de uma empresa, geralmente nas suas fases iniciais, em troca do dinheiro prometido.

A Comissão Nacional del Mercado de Valores em Espanha oferece informação sobre [plataformas de financiamento de multidões](https://www.cnmv.es/portal/Consultas/Plataforma/Financiacion-Participativa-Listado.aspx?lang=en).

## Atividades geradoras de rendimento

Estas fontes podem incluir taxas de adesão ou de assinatura, publicações, venda de produtos, contribuições em espécie, incluindo tempo de pessoal voluntário, formação e consultoria, etc., que são geralmente genéricos ou não específicos do projeto. Embora uma ONG possa implementar um único "projeto" durante um período de tempo (que pode ser financiado por doadores externos), o próprio projeto pode apresentar uma série de oportunidades para a ONG gerar fundos adicionais, bem como contribuições em espécie fora do quadro do projeto. Por exemplo:

* As sessões de formação e seminários podem gerar taxas de participação e patrocínios.
* As publicações e outros produtos gerados a partir de um projeto poderiam ser potencialmente vendidos para gerar dinheiro adicional.
* Eventos públicos tais como simpósios ou conferências poderiam ser oportunidades para solicitar doações do público em geral.
* As entidades empresariais poderiam contribuir para um projeto e/ou para as atividades globais das ONG, destacando membros do pessoal como contribuições em espécie (o que poupará custos de pessoal para a ONG).
* Merchandising (t-shirts, etc.)
* Venda de produtos de comércio justo.
* Compensação por outros serviços.

Tal geração de recursos não só ajudará na realização dos objetivos e resultados do projeto, como também proporcionará oportunidades para a ONG gerar fundos que podem ser utilizados para além do projeto.

## Subsídios/ subvenções

**Fontes de financiamento europeias**

Aproximadamente 80% das fontes de financiamento da UE para as ONG são geridas pelos próprios países da UE. Cada país fornece [informação detalhada sobre o financiamento](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/managing-authorities/) e os procedimentos de candidatura nos websites das autoridades de gestão. As restantes são geridas pela Comissão ou por outros organismos da UE. A União Europeia financia as ONG através de diferentes Fundos.

**Inclusão social, igualdade de género e igualdade de oportunidades***:* As ONG que trabalham nestes domínios podem beneficiar do apoio do [Fundo Social Europeu](http://ec.europa.eu/esf/home.jsp) (FSE). Estes fundos são geridos pelas [autoridades de gestão de uma região ou país da UE](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/managing-authorities/).

**Cultura e meios de comunicação social***:* O [programa Creative Europe](http://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en) apoia iniciativas relacionadas com o sector audiovisual, cultural e criativo europeu. O programa consiste em dois subprogramas: Cultura e MEDIA. O subprograma Cultura cobre uma gama diversificada de esquemas: projetos de cooperação, tradução literária, redes e plataformas, enquanto o subprograma MEDIA fornece apoio financeiro para ajudar as indústrias cinematográfica e audiovisual da UE a desenvolver, distribuir e promover o seu trabalho. Também financia esquemas de formação e desenvolvimento de filmes. O programa Europa Criativa é gerido pela Agência Executiva da Educação, Audiovisual e Cultura ([EACEA](http://eacea.ec.europa.eu/)).

**Fomentar a cidadania e a participação cívica***:* O [programa Europa para os Cidadãos](http://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens_en) tem dois objetivos principais: ajudar o público a compreender a UE, a sua história e diversidade, e promover a cidadania europeia e melhorar as condições para a participação democrática e cívica a nível da UE. O programa é também gerido pela [EACEA](http://eacea.ec.europa.eu/).

**Investigação e inovação***:* O Programa Horizonte 2020 não irá abrir novas convocatórias. Este programa tem financiado projetos que abrangem áreas como a saúde, alterações demográficas, segurança alimentar, agricultura e silvicultura sustentáveis e investigação marinha, marítima e em águas interiores. É gerido pela Agência de Execução para as Pequenas e Médias Empresas ([EASME](http://ec.europa.eu/easme/en/executive-agency-small-and-medium-sized-enterprises-easme)). As ONG poderiam também candidatar-se a projetos no âmbito de "Transportes inteligentes ecológicos e integrados" e "Energia segura, limpa e eficiente", duas outras componentes do programa H2020 que são geridas pela Agência Executiva para a Inovação e Redes ([INEA](http://ec.europa.eu/inea/)).

[Horizon Europe](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en) é o novo programa-quadro de investigação e inovação, que decorre de 2021-2027. As instituições da UE chegaram a um [acordo político sobre Horizon Europe](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_2345) a 11 de Dezembro de 2020. Nesta base, o Parlamento Europeu e o Conselho da UE avançam para a adoção dos atos jurídicos. O primeiro Plano Estratégico Horizon Europe (2021-2024) deverá ser adotado em Fevereiro de 2021. Espera-se que os primeiros programas de trabalho sejam publicados até Abril de 2021. É possível que os programas de trabalho para o Conselho Europeu de Investigação (ERC) e o Conselho Europeu de Inovação (EIC) sejam publicados mais cedo. Os primeiros convites serão abertos assim que os programas de trabalho tiverem sido publicados.

Horizon Europe consiste em três pilares e uma atividade horizontal: Pilar I Ciência Excelente, Pilar II Desafios Globais e Competitividade Industrial Europeia, Pilar III Europa Inovadora, atividade horizontal Alargar a Participação e Reforçar o Espaço Europeu da Investigação.

"Desafios globais e competitividade industrial europeia" serão alcançados através de projetos apresentados no âmbito de convites à apresentação de propostas relacionados com 6 clusters diferentes (no âmbito do Pilar II):

* Cluster 1: Saúde;
* Cluster 2: Cultura, Criatividade e Sociedade Inclusiva;
* Cluster 3: Segurança Civil para a Sociedade;
* Cluster 4: Digital, Indústria e Espaço;
* Grupo 5: Cluster 5: Clima, Energia e Mobilidade;
* Cluster 6: Alimentação, Bioeconomia, Recursos Naturais, Agricultura e Ambiente.

De particular interesse para as ONG e organizações Green são os Cluster 5 e 6.

Pode descarregar a [Apresentação que esboça a Horizon Europe](https://ec.europa.eu/info/files/horizon-europe-investing-shape-our-future_en) em 23 línguas.



*Estrutura preliminar do Programa Horizon Europe. Fonte: EASME*

**Transportes, energia e TIC***:* Algumas áreas de financiamento do [Mecanismo Ligar a Europa](https://ec.europa.eu/digital-single-market/connecting-europe-facility) (CEF) estão abertas às ONG. O programa CEF é gerido pela Agência de Execução para a Inovação e Redes ([INEA](http://ec.europa.eu/inea/)).

**Programa LIFE - Ambiente**: O programa LIFE é o instrumento de financiamento da UE para o ambiente e a ação climática criado em 1992. O programa LIFE está dividido em dois subprogramas, um para o ambiente (representando 75% do envelope financeiro global) e outro para a ação climática (representando 25% do envelope). Pode encontrar todas as informações [aqui](https://ec.europa.eu/easme/en/life).

* Os fundos do **sub-programa ambiente:** Projetos de conservação da natureza, em particular nas áreas da biodiversidade, habitats e espécies; projetos ambientais e de eficiência de recursos, em particular nas áreas do ar, produtos químicos, economia verde e circular, acidentes industriais, gestão marinha e costeira, ruído, solo, resíduos, água, e ambiente urbano; governação ambiental e informação, nas áreas da sensibilização, formação e capacitação ambiental, cumprimento e aplicação da legislação, desenvolvimento do conhecimento e participação do público e das partes interessadas; Projetos integrados, para alcançar a plena implementação das Estratégias ou Planos de Ação exigidos pela legislação ambiental e climática da UE; Projetos preparatórios que respondem a necessidades específicas para o desenvolvimento e implementação da política e legislação ambiental da UE; Projetos de assistência técnica que fornecem subvenções de ação e apoio financeiro para ajudar os candidatos a preparar projetos integrados.
* O **subprograma de ação climática** apoia projetos nas áreas das energias renováveis, eficiência energética, agricultura, uso do solo, e gestão de turfeiras. Fornece subvenções de ação para melhores práticas, projetos-piloto e projetos de demonstração que contribuem para a redução das emissões de gases com efeito de estufa, a implementação e desenvolvimento da política e legislação da UE, melhores práticas e soluções. Co-financia projetos nas áreas de resistência à escassez de água, secas, incêndios florestais ou inundações, tecnologias adaptativas para os sectores económicos, e salvaguarda dos recursos naturais. Financia projetos nas áreas da sensibilização, formação e capacitação, cumprimento e aplicação da lei, desenvolvimento do conhecimento e participação das partes interessadas.

Qualquer entidade registada na UE pode fazer uma proposta para projetos LIFE tradicionais, integrados, preparatórios e de assistência técnica ao abrigo de ambos os subprogramas: organismo público que opera sob a autoridade de um governo nacional, por exemplo, autoridade local, administração nacional, etc.; organização comercial privada; organização privada não comercial (ONG, etc.).

**EASME** gere [4 programas de financiamento](https://ec.europa.eu/easme/en/how-get-grant), em parte ou na totalidade, em nome da Comissão Europeia. Através destes programas, a EASME oferece financiamento da UE e outros tipos de apoio a empresas, pequenas empresas, investigadores, organizações não governamentais e organismos públicos, a fim de os ajudar em projetos que criem emprego e crescimento e ajudem a Europa a avançar para uma economia sustentável, de baixo teor de carbono e respeitadora da natureza. O próximo convite à apresentação de propostas de subvenções de funcionamento da EASME para apoiar entidades sem fins lucrativos com vista à conclusão de acordos-quadro de parceria (AQP) e de acordos específicos de subvenção (AEC) será publicado no final da Primavera de 2021. Informações [aqui](https://ec.europa.eu/easme/en/section/life/2021-operating-grants-ngos).

Neste website para encontrar chamadas para um tópico específico <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic_en>

**ERASMUS +***:* oferece oportunidades para quase todos no campo da educação: professores, formadores, estudantes, professores, universidades e empresas. O programa 2021-2027 coloca um forte enfoque na inclusão social, nas transições verdes e digitais, e na promoção da participação dos jovens na vida democrática. Erasmus+ está aberto a muitos indivíduos e organizações, embora a elegibilidade varie de uma ação para outra e de um país para outro. Para oportunidades de financiamento específicas e procedimentos de candidatura no âmbito do programa Erasmus+, visite o [website da Agência Europeia de Execução para a Educação e Cultura](https://www.eacea.ec.europa.eu/grants/how-get-grant_en) ou consulte a sua [Agência Nacional.](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact/national-agencies_en)

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/>

Em Março de 2021, a Comissão Europeia publicou o Guia do Programa Erasmus+ para 2021, inaugurando efetivamente o novo programa de sete anos para o período 2021-2027.

A novidade mais importante para o sector das ONG é a introdução de chamadas dirigidas especificamente às ONG no âmbito das *calls* KA2 geridas pela EACEA. Estas *calls* são:

* ERASMUS-EDU-2021-PCOOP-ENGO: Parcerias de cooperação nos domínios da educação e da formação apresentadas por ONG europeias.
* ERASMUS-YOUTH-2021-PCOOP-ENGO: Parcerias de cooperação no domínio da juventude apresentadas por ONG europeias.

Para ambos os convites, os candidatos têm de apresentar o seu pedido de subvenção à EACEA até 20 de Maio de 2021. É razoável supor que estes convites especificamente dirigidos às ONG serão também reabertos nos anos seguintes.

Para mais informações, consultar o Guia Oficial do Programa Erasmus+ 2021: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2021_en>

Para uma definição do que é considerado uma ONG europeia para efeitos do Programa Erasmus+, ver "Parte D - Glossário" deste Guia (página 317).

**Erasmus para jovens empresários**: é um programa de intercâmbio transfronteiriço que dá aos empresários novos ou aspirantes a empresários a oportunidade de aprender com empresários experientes que gerem pequenas empresas noutros países participantes. A troca de experiências tem lugar durante uma estadia com o empresário experiente, o que ajuda o novo empresário a adquirir as competências necessárias para gerir uma pequena empresa. O anfitrião beneficia de novas perspetivas sobre o seu negócio e tem a oportunidade de cooperar com parceiros estrangeiros ou de aprender sobre novos mercados. Toda a informação aqui:

<https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=en>

**Programa COSME:** o programa europeu para jovens empresários visa facilitar o [acesso](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance_en) das pequenas e médias empresas (PME) [ao financiamento](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance_en) em todas as fases do seu ciclo de vida - criação, expansão, ou transferência de empresas. Graças ao apoio da UE, as empresas têm um acesso mais fácil a garantias, empréstimos e capital próprio. Os '[instrumentos financeiros'](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/cosme-financial-instruments_en) da UE são canalizados através de instituições financeiras locais nos países da UE. Para encontrar uma instituição financeira no seu país, visite o portal de [Acesso ao Financiamento.](http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/index_en.htm)

<https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_es>

**SUBSÍDIOS EEE - SUBSÍDIOS NORUEGA**, Gabinete do Mecanismo Financeiro - Os subsídios EEE e Noruega são financiados pela Islândia, Liechtenstein e Noruega. As Subvenções têm dois objetivos - contribuir para uma Europa mais igualitária, tanto social como economicamente - e reforçar as relações entre a Islândia, Liechtenstein e Noruega, e os 15 países beneficiários na Europa.

<https://eeagrants.org/?fbclid=IwAR2zO6RVxp8oVBu0Hyg92Ntd3xuisIb1QItkPwX63i-gVGf41QVDNEecLDs>

**Outras fontes de subvenção**

* Os **Bancos Multilaterais de Desenvolvimento** são bancos ou agências internacionais que financiam agências para causas específicas.
* **Fundações Internacionais:** Pode-se candidatar-se ou pedir financiamento a muitas organizações internacionais se o critério for cumprido. Tal como uma ONG, estas organizações também dependem de doações e donativos.
* **Agências de Ajuda ao Desenvolvimento:** Se é uma jovem ONG que acaba de invadir o mundo da ajuda, pode procurar agências de ajuda ao desenvolvimento nos países locais.
* **Financiamento do Governo**: Na maioria dos países desenvolvidos, uma certa percentagem do PIB é reservada para ajudar as ONG que lutam por uma causa específica.

Estas são algumas oportunidades de financiamento:

**A Iniciativa Raposa do Ártico** - Oportunidade anual de financiar ONG em todo o mundo que lidam com a proteção ambiental e promovidas pela Fjällräven:

<https://foxtrail.fjallraven.com/articles/an-introduction-to-the-arctic-fox-initiative/>

**National Geographic Society-** Oportunidades de financiamento de projetos que lidam com a conservação da natureza e comunicação entre cientistas. Normalmente o financiamento é para indivíduos, mas também pode ser recebido por organizações com mais membros: <https://www.nationalgeographic.org/>

**The Global Fund Foundation-** Organização que se concentra exclusivamente no desenvolvimento de uma comunidade global caritativa com um enfoque central no desenvolvimento das pessoas: <https://www.theglobalfund.org/en/private-ngo-partners/resource-mobilization/united-nations-foundation/>

**Subsídios do Diretório Terra Viva** - Plataforma que procura informações necessárias com subsídios para a aldeia, candidatura, tempo e recursos naturais perguntas: <https://terravivagrants.org/>

**Oportunidades de financiamento e concursos -** Plataforma que contém informação sobre muitas oportunidades de financiamento disponíveis, de acordo com diferentes áreas de ação, tais como AMIF, BMVI, CREA, etc. Contém também informação sobre os convites à apresentação de propostas: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

No website [FundsforNGOs](https://www.fundsforngos.org/featured-articles/list-foundations-provide-small-grants-ngos/) pode encontrar outras fontes de financiamento.

**Dicas para a apresentação de pedidos de subvenção**

Há razões comuns para que os subsídios ou subvenções sejam recusados. Oferecemos aqui algumas dicas:

1. A organização não cumpre as nossas prioridades: Investigação antes da candidatura.
2. A organização não está localizada na nossa área geográfica de financiamento: Obtenha as diretrizes antes de se candidatar/ pelo menos verifique o guia de subvenções.
3. A proposta não segue o nosso formato prescrito: Leia a informação da aplicação com muito cuidado e siga-a exatamente.
4. A proposta está mal escrita e é difícil de compreender: Ter amigos e pessoas experientes a criticar a proposta.
5. O orçamento proposto e o pedido de subvenção não se encontram dentro da nossa gama de financiamento: Veja-se a dimensão média das subvenções do financiador.
6. Não conhecemos estas pessoas - elas são credíveis? Marque uma entrevista antes de submeter a proposta e tenha membros da direção e outras organizações financiadas a dar-lhe credibilidade.
7. A proposta não parece urgente e não tenho a certeza se terá impacto: Estudar as prioridades e ter um escritor qualificado a fazer esta secção para que "agarre" o financiador.
8. Os objetivos e o plano de ação do projeto excedem largamente o orçamento e os prazos de execução: Ser realista acerca dos programas e orçamentos - prometer apenas o que pode ser realisticamente entregue pelo montante solicitado.
9. Atribuímos todo o dinheiro para este ciclo de subsídios: Não leve isto a peito. É um facto da vida. Experimente o próximo ciclo de bolsas disponível.
10. Não há provas suficientes de que o programa se torne auto-suficiente e se sustente a si próprio após a conclusão da subvenção: Acrescentar uma secção à proposta sobre planos de suficiência e desenvolver uma estratégia a longo prazo.

## Colaboração ONG-Business:

**Responsabilidade Social das Empresas (RSE)**

A Responsabilidade Social Empresarial é um conceito de gestão através do qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e interações com as suas partes interessadas. As empresas podem melhorar o seu desempenho social e ambiental e encontrar novas oportunidades de mercado através de parcerias com ONG e as ONG podem obter financiamento para projetos.

Os conhecimentos, perícia e capacidades das ONG e corporações são diferentes e podem ser complementares. Juntas, as ONG e as empresas podem muitas vezes conseguir mais do que conseguiriam sozinhas. Mas os mal-entendidos e outros obstáculos podem impedir as parcerias de atingirem o seu potencial. Estas colaborações começaram simplesmente como uma reação a questões sociais e ambientais, tendo depois crescido até se tornarem uma resposta sustentável a estes desafios.

Nas fases iniciais da colaboração, a empresa procura fundamentalmente melhorar a sua imagem ou reputação e há pouco alinhamento com a sua estratégia. A empresa vê a ONG como recetora de donativos e não como um agente com o qual pode desenvolver projetos. Mas cada vez mais, as empresas privadas vão além da RSE para construir projetos de impacto social que contribuem para melhorar a sociedade.

**Fatores que impulsionam a colaboração**

O primeiro fator que impulsiona a colaboração entre ONG e empresas é o "alinhamento", que se refere ao ajuste organizacional sob a forma de semelhança dos valores dos parceiros, à vontade de respeitar os valores do parceiro se diferentes, e à compatibilidade dos objetivos e estratégias dos parceiros.

O segundo fator é a construção da confiança. Considerar a utilização dos serviços de organizações credíveis para aumentar a confiança das empresas nas ONG, melhorar a comunicação e a partilha de informação e partilhar recursos para a transferência de competências.

**Alianças estratégicas**

Uma aliança estratégica é uma colaboração caracterizada pelo facto de qualquer um dos seus participantes trazer em jogo competências-chave para alcançar objetivos partilhados. Todos os intervenientes trazem à aliança um elemento básico (que pode ser sob a forma de capacidade, recursos, competências ou conhecimentos), que contribui significativamente para alcançar o objetivo desejado e sem o qual seria mais difícil (ou impossível) de alcançar. As alianças estratégicas são construídas em torno de uma questão que tem valor estratégico para todos os seus parceiros. Os participantes comprometem-se, de forma duradoura, a um projeto que tem significado e valor em si mesmo, para além das contribuições dos seus parceiros (Abenoza et al. 2015).

Por um lado, é essencial que a ONG analise a RSE da empresa e conceba uma atividade alinhada com a sua missão. Do mesmo modo, é necessário analisar como projetar a imagem de ambas as entidades e como comunicar o projeto em linguagem empresarial. É igualmente importante que a proposta proponha um claro benefício mútuo e que a ONG seja transparente no que diz respeito aos resultados, despesas e impactos alcançados. Finalmente, as pequenas ONG são aconselhadas a procurar empresas que também sejam mais pequenas e tenham um impacto local.

**Tipos de colaboração**

Existem 4 tipos de colaboração (Abenoza et al. 2015):

1. Unir esforços e ganhar eficiência de forma sustentada: são aquelas alianças estratégicas em que os esforços e recursos das duas (ou mais) instituições envolvidas são agrupados, com o objetivo de alcançar uma iniciativa conjunta que seja mais eficiente do que por separado. Necessitam de uma abordagem a longo prazo.
2. Melhorar a qualidade da intervenção social através de competências complementares: são aquelas que unem empresas e ONG, que partilham competências diferenciadas, para resolver um problema social. Graças a esta complementaridade, conseguem executar projetos que não conseguiam realizar separadamente com o mesmo nível de eficácia.
3. Gerar inovação social: desenvolver em conjunto novos produtos, ideias, tecnologias, estratégias ou serviços que tenham um claro impacto social, graças à combinação dos conhecimentos, competências, campos de ação e experiência de cada um dos parceiros.
4. Promover mudanças locais e globais: O seu objetivo é conseguir determinadas mudanças ou melhorias nas práticas de ação social e/ou ambiental numa área específica, quer a nível territorial ou operacional (por exemplo, um determinado sector de atividade empresarial).

**O decálogo da colaboração empresa-ONG (Abenoza et al. 2015)**

**Antes de**

- Conhecer "em profundidade" ambas as entidades (empresa e ONG).

- Definir uma política de abordagem da empresa.

- Apresentar o projecto de colaboração de uma forma estruturada e atractiva.

**Início**

- Definir uma SWOT para analisar as possibilidades da relação.

- Conseguir uma relação vantajosa para todos.

- Fazer o planeamento estratégico da colaboração.

- Promover uma comissão de aliança.

- Gerir as expectativas e exigências de ambas as partes.

- Empatizar com a contraparte.

**Durante**

- Encorajar a participação ativa da empresa.

- Trabalho sobre transparência, visão conjunta e conhecimento mútuo.

- Promover a sensibilização externa e interna.

- Cuidar da relação para além do próprio projeto (construir lealdade).

- Construir a confiança.

- Avaliar e medir continuamente a colaboração.

- Ter dois interlocutores válidos que utilizem o mesmo vocabulário.

**O decálogo da colaboração empresa-ONG (Abenoza et al. 2015)**

**Final**

- Avaliar os resultados; avaliar o impacto dos sucessos e erros.

- Efetuar a comunicação interna e externa da avaliação do projeto.

- Tornar visível o papel que a empresa tem desempenhado (celebrar as realizações).

- Fazer um equilíbrio técnico da colaboração.

- Ser responsável com transparência.

- Planear a excursão.

**Depois de**

- Liderar uma mudança no sector.

- Manter uma linha de comunicação fluida com a empresa nas atividades gerais da entidade.

- Levar a cabo uma reflexão estratégica sobre o futuro.

.

# Abordagem colaborativa nas ONG

## Abordagem colaborativa

Embora muitas entidades estejam ligadas ou trabalhem com outras, é importante saber se isto as ajuda a alcançar a sua missão e se o seu impacto social aumenta ou permite que sejam mais eficientes no seu trabalho.

A abordagem de colaboração baseia-se na ideia de que num ambiente como o atual, as colaborações são um instrumento útil e por vezes indispensável para as ONG avançarem no cumprimento da sua missão e expandirem o seu impacto. Apesar do interesse desta abordagem, ela não é hoje predominante no sector das ONG e não é a abordagem a partir da qual todas as organizações devem tomar decisões a todo o momento, mas é uma forma de abordar a análise da realidade e construir respostas interessantes aos desafios do mundo social atual (Iglesias y Carreras, 2013).

A utilização de uma abordagem colaborativa implica, entre outras coisas, ir além da própria entidade e ultrapassar os limites organizacionais ao avaliar as capacidades e recursos disponíveis. Isto obriga a fazer um esforço adicional para conhecer os recursos e capacidades disponíveis no ambiente e imaginar as combinações possíveis existentes, que permitem melhorar e multiplicar os resultados.

A cooperação a nível operacional continua a ser um desafio para as ONG, mas é complexa. Existem diferentes barreiras na sua aplicação, tais como a divisão do sector por uma abordagem baseada na diferenciação dos grupos vulneráveis, resistência à mudança, diversidade de interesses, diferentes culturas organizacionais, etc. Também parece haver poucas sinergias entre algumas entidades mais flexíveis e inovadoras e outras mais convencionais e mais resistentes à mudança.

Devido à fragmentação do sector, existem entidades que trabalham no mesmo local e com objetivos semelhantes, projetos semelhantes com poucas possibilidades de alcançar impactos, ferramentas, sistemas de gestão ou ações de formação que não são partilhados. Existem também poucas iniciativas comuns destinadas a reduzir a gestão e os custos fixos - tais como centros de compras, serviços de externalização, etc. -. Há ainda muito a melhorar a este respeito. A médio prazo, é importante considerar os benefícios que uma colaboração mais intensa, por exemplo através de alianças estratégicas e fusões, pode trazer ao sector e ajudá-lo a responder mais eficazmente às necessidades da sociedade. Uma colaboração é significativa quando cria valor estratégico para os participantes e os resultados excedem o valor da soma das contribuições individuais, para além de aumentar as capacidades de cada entidade (Iglesias y Carreras, 2013).

Nesta secção queremos fornecer conceitos e exemplos sobre como integrar a abordagem de colaboração na estratégia das ONG.

## Porque é que as ONG colaboram?

As ONG colaboram para:

1. Ganhar capacidade institucional: ganhar escala ao serviço do mesmo objetivo, aceder a recursos complementares, conhecimentos e competências, gerar inovação e aprendizagem mútua e desenvolvimento, e replicar projetos e programas;
2. Ganhar acesso a novas áreas de ação, localização geográfica, beneficiários e outros financiadores;
3. Aumentar o volume de recursos, competências e
4. competências disponibilizadas para a missão e o impacto;
5. Gerar um ambiente e um ecossistema favorável à missão e ao impacto pretendido;
6. Ganhar posicionamento e legitimidade e reforçar a imagem;
7. Aumentar a eficiência, evitar duplicações e reduzir os custos.

As ONG devem fazer uma reflexão rigorosa sobre a sua visão a longo prazo e o seu papel numa sociedade em constante mudança. A colaboração está no centro da estratégia da organização? Ou é mais uma estratégia juntamente com o resto das estratégias para alcançar a missão? A resposta permitir-nos-á conhecer o nível de colaboração que deve dominar a tomada de decisões.

## Boas práticas

Algumas ações para avançar numa cooperação mais operacional podem ser:

* Iniciativas das entidades para desenvolver e aplicar conjuntamente ferramentas de gestão, formação conjunta, externalização de processos, etc.
* Projetos conjuntos entre várias entidades ou projetos em que as entidades atuam de forma complementar em momentos diferentes do processo.

Se estiver interessado em implementar o seu projeto numa parceria com ONG, o [website NGO Partnership](https://www.cnvos.si/ngo-partnership/) oferece uma base de dados online de ONG de toda a Europa que o ajudará a encontrar a organização certa em apenas alguns passos.

O [Programa Alimentar Mundial](https://www.wfp.org/partner-with-us) oferece-se para estabelecer parcerias com eles e tem muita [experiência](https://www.wvi.org/our-partners/world-food-programme-partnership) em parcerias ao longo do programa LIFE.

Em Espanha existe uma plataforma onde se encontram ONG para colaboração: <https://coordinadoraongd.org/>

# Comunicação

## Plano de comunicação

É muito importante para uma ONG criar um plano de comunicação que cumpra até os seus objetivos mais aspiracionais. O plano de comunicação de uma ONG é uma peça importante da sua estratégia e ajuda a manter a sua ONG organizada, responsável e inovadora.

A fim de atingir os seus objetivos mais ambiciosos, terá de os estabelecer. O primeiro passo é fazer bons objetivos que devem ser concretos e mensuráveis. Podemos diferenciar objetivos (objetivos gerais a longo prazo, mais estratégicos) e objetivos operacionais (mais específicos e dirigidos à ação). Para nos ajudar a estabelecer os objetivos, podemos utilizar a [técnica SMART](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/smart-goals) para criar objetivos específicos mensuráveis, alcançáveis, relevantes e baseados no tempo.

Ao pensar no seu plano como um todo, considere a possibilidade de o juntar de forma a **incluir mini-planos para os seus componentes mais importantes**. Escave os recursos abaixo para começar a planear cada um dos componentes que gostaria de incluir.

Estratégia de blogging:

<https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-blogging-strategy/>

Boletim informativo: <https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-newsletter-best-practices/>

Usar emails automáticos para cultivar novos apoiantes: <https://wiredimpact.com/blog/automated-emails-cultivate-new-supporters/>

Google Ad Grants:

<https://wiredimpact.com/blog/google-ad-grants-strategy/>

Melhor estratégia de boletim informativo por correio eletrónico

<https://wiredimpact.com/blog/email-newsletter-strategy-nonprofit/>

Angariação de fundos nas Redes Sociais:

<https://wiredimpact.com/blog/fundraising-on-social-media/>

Página Inicial: elementos essenciais e dicas de gestão <https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-landing-pages/>

Promoção de eventos: <https://wiredimpact.com/blog/how-to-promote-a-nonprofit-event/>

Modelo de estratégia de Marketing sem fins lucrativos

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nE3IMrVo5xeV9BQbwZv3dXS4i_GaWCpGkAireiPaWf4/edit#gid=957927704>

## Conteúdo do website e da página inicial

**Conteúdo do website**

A informação que fornece em cada página é uma parte essencial para alcançar os seus objetivos de marketing e de angariação de fundos. Um grande conteúdo traduz-se em resultados, quer os seus objetivos sejam aumentar os donativos, criar consciência para os seus programas ou recrutar voluntários. O conteúdo do website é a base do marketing nesta era moderna - uma época em que as pessoas têm apetites incríveis para aprender, mas não se deixam levar pelas paredes do texto.

Existem várias páginas que são tipicamente encontradas na maioria das estruturas de websites sem fins lucrativos, como Sobre Nós, Programas e Envolver-se. A [WiredImpact](https://wiredimpact.com/guide/essential-web-page-content-nonprofits/) criou uma [lista de verificação de conteúdo](https://docs.google.com/document/d/1DOkt9Zqzt43iaLbGnfYxmohoTBYbYjqFxOrNUwk6zxM/edit) para estas páginas essenciais, bem como outras páginas comuns para sítios web sem fins lucrativos:

**Sobre nós:** Como uma das primeiras paragens feitas por um visitante do website, a página Sobre Nós também pode ser uma das últimas páginas a receber muito amor de uma organização. Tende a ser uma lixeira para conteúdos diversos sem grande propósito. Um exemplo: <https://www.worldwildlife.org/about>

**Missão e Visão**: Declarações de missão e visão bem elaboradas podem inspirar as pessoas a envolverem-se com a sua organização e merecem um lugar bem pensado no seu website. Embora a declaração de missão e/ou visão possa aparecer noutros locais do site, é uma boa ideia dar aos dois uma casa própria onde os visitantes possam aprender mais em profundidade sobre quais são os objetivos atuais e futuros para a sua organização sem fins lucrativos. Use esta oportunidade para explicar como o seu trabalho está a avançar em direção à sua missão e visão e a provocar o impacto que tem tido até agora. Pense em conceber a sua página de missão e visão de uma forma que atraia os visitantes e torne mais fácil e interessante aprender sobre os alicerces sobre os quais a sua organização está construída. Faça com que a sua página se destaque com fotografias que mostrem como serve a sua comunidade. Ou crie um vídeo que diga aos espectadores o que impulsiona a sua organização sem fins lucrativos e porque faz o que faz todos os dias. Se procura inspiração, aqui estão alguns [exemplos de organizações sem fins lucrativos](https://wiredimpact.com/blog/10-effective-nonprofit-mission-vision-pages/) com páginas de missão e visão bem concebidas e convincentes:

<https://www.specialolympics.org/about/our-mission>

<https://love146.org/mission-vision/>

<https://www.brightpink.org/about-us/mission/>

<https://malt.org/mission-history/>

**História**: Partilhar a história da sua organização dá-lhe a oportunidade de descrever os antecedentes de uma questão ou o cenário convincente que levou à fundação da sua organização sem fins lucrativos. Ao adicionar uma página de História, pode evitar que a sua página Sobre Nós fique demasiado desorganizada e criar um lugar para documentar marcos emocionantes. Um exemplo:

<https://www.worldwildlife.org/about/history>

**Finanças**: Os doadores estão à procura de informação financeira, e esta é uma parte fundamental do seu processo de tomada de decisão. O website fornece [Razões para incluir aspetos financeiros no site da ONG](https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-website-financials-page/) no seu website e exemplos:

<http://worldwildlife.org/about/financials>

<http://invisiblechildren.com/financials/>

**Impacto**: A comunicação do impacto da sua organização sem fins lucrativos é crucial para conquistar apoiantes. Embora informativas, as suas páginas Financeiras e Sobre Nós não são as formas mais convincentes de mostrar o que a sua organização sem fins lucrativos alcançou. Uma página *Impacto* é uma oportunidade de relatar as suas realizações de uma forma que faça a sua missão ganhar vida e inspire apoiantes passados, atuais e potenciais. O website inclui recursos para o seguimento do seu impacto sem fins lucrativos. Alguns [exemplos de](https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-impact-pages/) websites:

<https://www.ecologyproject.org/our-impact>

<https://www.sfmfoodbank.org/blog/>

<https://rednoseday.org/our-impact>

<http://lafh.org/impact/>

**Pessoal**: colocar um rosto a quem está por detrás da sua causa é uma obrigação. O sangue vital dos voluntários e a generosidade dos doadores podem depender muito da forma como uma organização sem fins lucrativos pode estabelecer ligações com estes importantes apoiantes. A sua página Pessoal é um lugar intocado e inexplorado para começar a construir essa relação. Deixe os membros do pessoal escreverem a sua própria biografia e a sua ligação com as organizações sem fins lucrativos. Exemplo: <https://ngocsw.org/about-us/staff/>

Imprensa: No mundo atual dos media, os repórteres estão sob muita pressão para encontrar e publicar histórias em prazos apertados e com recursos limitados. Uma boa página de imprensa sem fins lucrativos ajuda a sua organização a demonstrar a sua liderança e capacidade de abordagem quando um repórter telefona. É também uma forma de reforçar a sua credibilidade junto dos apoiantes atuais e potenciais. Aqui tem uma [lista de verificação da página de Imprensa](https://wiredimpact.com/blog/press-page-checklist/). Incluirá informações de contacto, antecedentes, comunicados de imprensa, ficheiros multimédia, testemunhos, prémios, RSS feed, etc. Alguns [exemplos](https://wiredimpact.com/blog/10-online-press-room-examples-nonprofits/):

<https://wiredimpact.com/category/web-content/>

<http://www.parksconservancy.org/about/press/>

<http://www.specialolympics.org/Press/Press_Room.aspx>

**Parceiros**: Tipicamente encontrada na secção Sobre Nós de um website sem fins lucrativos, uma página Parceiros é uma forma de reconhecer os seus colaboradores, patrocinadores e financiadores importantes. Uma página Parceiros também apresenta uma oportunidade de construir credibilidade para a sua organização, apresentando endossos de terceiros e ligações a outros websites respeitáveis. Alguns [exemplos](https://wiredimpact.com/blog/partners-page-tips/):

<https://www.unitedway.org/our-partners>

<https://www.operationwarm.org/our-partners/>

**Programas/projetos**: Dependendo da sua organização, esta página poderia ser chamada Programas, Serviços, Questões, Como Ajudamos, A Nossa Abordagem ou algo semelhante. Basicamente, é uma página de nível superior que serve de guarda-chuva para as sub-páginas que descrevem o que faz com mais detalhe. A organização oferece uma [página de melhores práticas](https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-service-program-pages/) e alguns exemplos:

<http://www.layc-dc.org/what-we-do/>

<https://www.togetherwerise.org/how-we-help>

**Envolver-se**: A página Get Involved permite aos visitantes explorar as suas opções de apoio, aprender um pouco mais sobre a sua organização sem fins lucrativos e ficar à vontade com a decisão de tomar algum tipo de ação. A partir daqui, devem poder clicar em links para páginas relacionadas, como Donate and Volunteer, para obterem os detalhes e os próximos passos. Aqui alguns [exemplos](https://wiredimpact.com/blog/5-inspiring-nonprofit-get-involved-pages/) de páginas web:

<http://www.waterislife.com/you-wil/change-it>

<https://girlup.org/take-action/>

**Doar**: Conseguir que os visitantes do site doem online é difícil. É difícil levar os visitantes ao seu sítio web, em primeiro lugar. Quando um visitante está no seu site, é difícil inspirá-los e fazê-los investir na sua causa. Mesmo depois de terem sido investidos, não é fácil levá-los a decidir apoiar a sua causa sem fins lucrativos com uma contribuição financeira. É preciso mais do que uma forma de doação de fácil utilização para criar uma experiência amigável para os doadores. O seu formulário é incrivelmente importante, mas precisa de conseguir que as pessoas comecem a preencher esse formulário em primeiro lugar. A sua página de Doações precisa de estabelecer a sua credibilidade, manter a confiança que conquistou e reforçar a necessidade urgente do seu apoio. A sua página de Doações deve conter um apelo à ação, explicar as opções para se envolver de uma forma simples (links para informações mais profundas), oferecer transparência financeira (link para página financeira) e um link para a sua página de contactos para perguntas de boas-vindas. Aqui algumas [dicas](https://wiredimpact.com/blog/make-online-donors-comfortable/) e [exemplos](https://wiredimpact.com/blog/great-nonprofit-donation-pages/).

<https://donate.natureconservancy.ca/page/25744/donate/1>

<https://camfed.org/donate/>

<https://invisiblechildren.com/donate/>

<https://support.worldwildlife.org/site/SPageServer?pagename=main_onetime&s_src=AWE1700OQ18618A01526RX>

<https://act.audubon.org/a/join?ms=digital-fund-web-website_nas-topmenu-how-to-help_join_20200800>

Este website fornece informações e dicas sobre o conteúdo essencial da página web para organizações sem fins lucrativos:

<https://wiredimpact.com/guide/essential-web-page-content-nonprofits/>.

Pode descarregar e editar a sua lista de verificação para o conteúdo da página web:

<https://docs.google.com/document/d/1DOkt9Zqzt43iaLbGnfYxmohoTBYbYjqFxOrNUwk6zxM/edit>

Oferecem também um Guia para Principiantes de Conteúdo de Websites sem fins lucrativos, com dicas para principiantes, elaboradas a partir de anos de trabalho com clientes de todo o sector https://wiredimpact.com/guide/beginners-guide-nonprofit-website-content/, e algumas dicas para escrever conteúdo de sítios Web http://wiredimpact.com/wp-content/uploads/2017/09/Nonprofit-Website-Content-Checklists.pdf.

**Estrutura do website**

Uma estrutura de website lógica e simples é uma peça central de qualquer website sem fins lucrativos [altamente eficaz](https://wiredimpact.com/guides/nonprofit-websites-ultimate-guide/) . Pode ter o [melhor conteúdo](https://wiredimpact.com/guide/essential-web-page-content-nonprofits/) do mundo, mas se esse conteúdo for difícil de encontrar para os seus visitantes, eles não caçarão por ele. Estamos essencialmente a falar de como organiza as páginas e subpáginas do seu sítio web. [A Wired Impact criou um guia](https://wiredimpact.com/guide/common-website-structures-nonprofits/) para o ajudar com a estrutura do seu sítio web.

Em Espanha, existe uma ferramenta gratuita fornecida pela Bankia, para fazer um diagnóstico automático do seu sítio web, [IndicexSocial](https://www.bankiaindicexsocial.com/). Permite analisar o seu sítio web de forma simples a partir de vários pontos de vista, tais como mobilidade, transparência da informação, marketing digital, etc. O valor desta avaliação está tanto no "fazer" como no que faz com as suas respostas às perguntas. Tem de ter em mente a maturidade da sua organização e não esperar que uma ONG recém-formada tenha em funcionamento muitos dos mecanismos e estruturas mencionados no formulário de avaliação. Mas isto dá ao líder da ONG interessada, uma forma de monitorizar o desenvolvimento da sua ONG e também de tomar nota de vários aspetos do trabalho da ONG que possam ser implementados.

## Gestão das contas das redes sociais

As redes sociais são um aspeto importante do crescimento de uma audiência digital para o seu público sem fins lucrativos. Vemos muitos jovens sem fins lucrativos a começar no Facebook antes de lançarem o seu primeiro website. É uma ótima forma de criar consciência para a sua causa e atrair novos apoiantes. Aqui ficam algumas [dicas](https://wiredimpact.com/blog/facebook-pages-for-nonprofits-mini-makeover/). O [algoritmo do Facebook News Feed](https://wiredimpact.com/blog/facebook-news-feed-algorithm-data/) tem o poder de colocar o seu conteúdo na frente e no centro ou no fundo da pilha de conteúdos. Ponha os dados da sua página a uma boa utilização, escavando nas suas Informações da Página do Facebook. Descubra onde procurar métricas que o possam ajudar a identificar os efeitos da atualização no alcance da sua página. A partir daí, poderá ajustar a sua estratégia com base no que funciona e no que não funciona para o seu Non-profit. Há muitas outras formas de dar algum amor à sua página: Faça alguma Manutenção de Separadores, atualize o seu visual, verifique o seu nível de compromisso, defina uma Política sobre angariação de fundos no Facebook (botão doar), comece a pensar em grupos no Facebook.

A gestão de múltiplas contas de meios de comunicação social pode ser um incómodo, e se a sua organização tiver uma pequena equipa pode ser ainda mais stressante para acompanhar a publicação e a criação de conteúdos. [Wholewhale](https://www.wholewhale.com/tips/7-social-media-management-tools-nonprofits/) propõe uma lista de ferramentas de gestão de redes sociais favoritas que fazem da gestão de diferentes contas uma brisa, como Sprout Social, Hootsuite, Later, Buffer, Canva, AgoraPulse e BuzzSumo. Alguns oferecem descontos ou assinaturas de contas gratuitas para as organizações sem fins lucrativos.

## Como medir o impacto da comunicação

Porque devemos medir a nossa comunicação? Geralmente, as pequenas ONG estão habituadas a realizar ações de comunicação sem um plano prévio que estabeleça os objetivos de comunicação a serem alcançados e as ações e indicadores de avaliação. No entanto, medir as nossas ações de comunicação é fundamental por múltiplas razões:

* + Permite-nos saber se os recursos utilizados na comunicação são suficientes, estamos a desperdiçá-los, precisamos de mais, utilizá-los de outra forma...
  + Seremos capazes de saber se o tempo que gastamos em tarefas de comunicação é suficiente para cumprir os nossos objetivos.
  + Saberemos se os nossos canais de comunicação são os mais adequados para chegar a quem queremos dirigir-nos.
  + Seremos capazes de saber se as nossas mensagens chegam ao nosso público, são compreendidas, geram impacto ...

Por conseguinte, temos de incluir no nosso Plano de Comunicação uma secção de avaliação através dos vários canais. Para nos ajudar neste trabalho, é útil estabelecer indicadores de avaliação quando estabelecemos os nossos objetivos de comunicação. Uma vez claros os nossos objetivos, podemos analisar um a um e extrair os indicadores que nos ajudarão a analisar o grau de cumprimento, bem como os dados e canais a consultar. A definição destes indicadores ajudar-nos-á a saber quais as fontes a consultar ou quais os instrumentos a utilizar.

Os **indicadores de avaliação** são dados específicos e quantificáveis que nos permitem conhecer o grau de cumprimento de um objetivo. Podemos classificar os indicadores de avaliação em quantitativos (informação quantificável como o número de visitas ao nosso website, pessoas registadas para um boletim informativo, taxas de abertura e de cliques...), e qualitativos (centrados em medir aspetos mais relacionados com a qualidade: grau de compreensão das nossas mensagens, o que dizem os comentários recebidos, relevância do nosso conteúdo para o nosso público...).

Também é possível distinguir entre indicadores de processo (que visam medir o "durante" das nossas estratégias de comunicação: tempo gasto em tarefas de comunicação, pessoas envolvidas, alterações no orçamento...), e indicadores de resultados (que medem o impacto das nossas ações: pessoas que compram um produto ou serviço, que participam num evento promovido, que descarregam uma publicação...).

Algumas ações para sistematizar a tarefa de medição e monitorização da comunicação são: criar modelos de registo de dados para os vários canais onde comunica, fazer uma lista dos dados que considera útil monitorizar, agendar os horários para medir a sua comunicação.

Conjunto de ferramentas de monitorização, avaliação e aprendizagem das comunicações pelo ODI (Overseas Development Institute): este **conjunto de ferramentas de** aprendizagem fornece uma estrutura para pensar a monitorização, avaliação e aprendizagem das comunicações, e fornece exemplos de perguntas, indicadores e ferramentas para o fazer.

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/long-form-downloads/odi_rapid_mel_toolkit_201801.pdf>

# Passos para criar uma associação

## O processo

O processo de criação de uma Associação em Portugal é simples e pode ser realizado pessoalmente ou online, como se segue, de acordo com os Serviços Públicos do Help Desk Português:

**Online** - "Associação na Hora": [[4]](#footnote-4)

* Escolher um nome e um modelo de estatutos previamente aprovados.
* Incorporar a Associação em qualquer Associação em qualquer Serviço Público de Help Desk.
* Pode designar um Técnico Oficial de Contas (COT) ou escolher um da lista de COT disponíveis, se optar por ter contas organizadas, ou arquivar a declaração de início de atividade no Serviço de Impostos.

**Pessoalmente: [[5]](#footnote-5)**

* Elaboração dos Estatutos
* Objecto Social
* Escolha um nome
* Escolha a Sede;

**Procedimento seguinte:**

* Convocação da Primeira Assembleia Geral;
* Aprovação do Projeto de Estatutos;
* Eleição de Membros de Órgãos;
* Certificado de Admissibilidade;
* Escritura Pública;
* Número de identificação fiscal;
* Declaração do início da atividade;

## Os documentos

São necessários os seguintes documentos:

* **Se o candidato for uma única pessoa:** 
  + Documento de Identificação (Cartão de Cidadão; Bilhete de Identidade, Passaporte; ou Autorização de Residência) e Número Fiscal (NIF).
  + As pessoas singulares estrangeiras que não sejam membros de qualquer órgão diretivo estão isentas de apresentar o número de identificação fiscal.
* **Se o requerente for uma pessoa coletiva:** se for uma associação ou outra pessoa coletiva não sujeita a registo comercial:
  + Documento de Identificação (Cartão de Cidadão, Bilhete de Identidade, Passaporte ou Autorização de Residência) e NIF (NIF) dos representantes legais;
  + Cartão de Identificação de Pessoa Jurídica ou código de acesso ao cartão eletrónico;
  + Artigos da Associação
  + Ata da deliberação da Assembleia Geral que atribui poderes para a constituição da associação.
  + Ata de eleição e de investidura de representantes legais - No caso de uma empresa comercial

Os passos seguintes são necessários para criar uma associação.

## Passo 1: Dê um nome à sua associação

Dê à sua associação um nome original, mas de fácil leitura. Nomes comerciais simples e autoexplicativos provam ser tão eficazes como nomes únicos. Utilize motores de busca para determinar a disponibilidade do seu nome preferido.

## Etapa 2: Elaborar os estatutos da associação (Estatutos)

Para criar uma associação, a primeira coisa que os sócios fundadores têm de fazer é redigir os estatutos. Apesar de não terem o carácter de norma jurídica, são vinculativos para os sócios, uma vez que voluntariamente se submeteram a eles quando aderiram à Associação. Estas são as regras que irão determinar o funcionamento da associação e que irão estipular os seus objetivos, bem como o seu modelo organizacional.

São necessárias por duas razões - (a) para assegurar o bom funcionamento de todos os aspetos de uma ONG, e (b) como requisito para o registo legal de uma ONG junto das autoridades nacionais ou públicas.

Escrever e obter aprovação para um conjunto de Artigos requer reflexão, tempo, e o envolvimento dos constituintes da organização. Os Artigos da Associação devem ser escritos com ênfase no tratamento justo e na governação transparente. Os artigos abordados nos artigos são típicos:

* Nome e objetivo (declaração de missão) da associação.
* A frequência, aviso e requisitos de quórum para as reuniões organizacionais, tanto as reuniões internas ou regulares da associação, como as reuniões externas com outros intervenientes, etc.
* Qualificações, procurações e procedimentos para a aprovação dos conselhos de administração. Isto está relacionado com a estrutura de governação do conselho de administração da associação.
* Número e mandato dos membros do conselho, âmbito de autoridade, método de nomeação e eleição para o conselho, e provisão para o preenchimento de vagas.
* Lista dos administradores, método de nomeação e eleição, mandatos, poderes, deveres e sucessão.
* Composição e autoridade de comissões ou grupos de trabalho. Muitos dos trabalhos de uma ONG são realizados através de sub-comités ou grupos, e é necessário tomar disposições para tais comités.
* Título e âmbito de autoridade para o diretor executivo e outros membros do pessoal que são responsáveis pelo funcionamento diário da associação.
* Responsabilidades em matéria de manutenção de registos e relatórios financeiros.
* Procedimentos de alteração dos artigos e disposições para a dissolução da organização.

## Passo 3: Escolha de uma Sede

A sede deve também ser um dos elementos a definir, uma vez que deve ser fixada no texto dos estatutos. Normalmente a sede refere-se ao local onde a principal administração da associação funciona, mas outro endereço pode ser escolhido.

## Estrutura organizativa

A direção de topo de uma ONG é composta por três entidades - o Conselho de Administração, a Assembleia Geral, e o Diretor Executivo. As decisões tomadas devem ser registadas num Livro de Atas. Este documento pode consistir em páginas de folhas soltas numeradas sequencialmente e rubricadas pelos representantes do organismo a que pertence.

**Assembleia Geral**

É o órgão onde reside a soberania da Associação e é constituído por todos os parceiros. As suas caraterísticas fundamentais são:

* Deve reunir, pelo menos uma vez por ano, numa base ordinária, para aprovar as contas do ano que termina, e o orçamento para o ano que começa.
* Para a modificação dos estatutos e de tudo o que neles está previsto, a chamada será extraordinária.
* O quorum necessário para a constituição da Assembleia e a forma de adoção das resoluções serão fixados pelos próprios sócios nos estatutos. No caso de não estar regulamentado nos estatutos, a lei da associação estabelece isso:
  + O quorum necessário será de um terço dos associados
  + Os acordos da Assembleia Geral serão adotados por maioria simples das pessoas presentes ou representadas, quando os votos afirmativos excederem os negativos. Contudo, uma maioria qualificada das pessoas presentes ou representadas exigirá, o que resultará, quando os votos afirmativos excederem metade, os acordos relacionados com a dissolução da associação, modificação dos Estatutos, disposição ou alienação dos bens e remuneração dos membros do órgão de direção. representação.

**Conselho de Administração**

O órgão representativo, normalmente denominado Conselho de Administração, é responsável pela gestão da Associação entre Assembleias, e os seus poderes estender-se-ão, em geral, a todos os atos da Associação, desde que não exijam, de acordo com os Estatutos, a autorização expressa da Assembleia Geral.

O seu funcionamento dependerá do que os Estatutos estabelecerem.

Os membros da direção, como grupo, têm um administrador e responsabilidade legal pelas ações e funcionamento da organização. Muitas ONG estipulam que a participação num conselho de administração é voluntária e não remuneratória. Há níveis mínimos de envolvimento exigidos aos membros do conselho na gestão organizacional e operacional: gestão financeira, planeamento, programa, desenvolvimento de recursos (angariação de fundos), gestão de recursos humanos, gestão de informação, marketing e relações-públicas, governação (assuntos do conselho). As reuniões do conselho são mantidas fechadas, embora possam ser tornados públicos procedimentos escritos, relatórios e atas para fins de transparência.

**Diretor Executivo**

O Diretor Executivo, também chamado Coordenador, Chefe de Operações, ou Diretor Executivo, é responsável pela direção geral em que a ONG se move, e pela responsabilidade de gerir as atividades quotidianas da ONG. O Diretor Executivo é também membro do Conselho - normalmente o seu Secretário Executivo e responde perante o Conselho.

O Conselho de Administração e o Diretor Executivo podem ser assistidos por conselheiros. Estes conselheiros são opcionais, mas são úteis para criar uma boa imagem da ONG e melhorar o seu "nome de marca", para além de prestarem aconselhamento especializado à ONG.

**Membros do pessoal**

Os membros do pessoal de uma ONG são responsáveis pelo funcionamento diário e pela implementação dos seus programas e projetos. Reportam ao Diretor Executivo, que é globalmente responsável pelas atividades da ONG. Os membros do pessoal de uma ONG dividem-se em três grupos - responsáveis por atividades relacionadas com a administração, publicidade e programas/projetos.

## Obrigações das associações [[6]](#footnote-6)

**Obrigações de registo**

Após aprovação/publicação dos estatutos - em Diário da República - e do Certificado de Admissibilidade, os requisitos legais são cumpridos para que os fundadores da associação procedam à marcação da escritura pública, a realizar num Cartório Notarial à sua escolha, e para solicitar a inscrição no Registo Central de Pessoas Coletivas e consequente emissão de uma identificação definitiva e consequente emissão de um cartão de identificação definitivo.

Com o regime especial de constituição imediata de associações - lei 40/2007, de 24 de Agosto, um regime simplificado também conhecido como "Associação na Hora" (Associação na Hora), é agora opcional a obtenção de um certificado de admissibilidade do nome e já não é necessário celebrar uma escritura pública. [[7]](#footnote-7)

O Registo Central do Proprietário Beneficiário ([RCBE](https://justica.gov.pt/Guias/guia-do-registo-central-do-beneficiario-efetivo-rcbe)) é obrigatório. Deve registar o proprietário beneficiário no prazo de 30 dias após a data de incorporação do regime através do website. Pode agendar a incorporação da sociedade ao mesmo tempo que o registo do proprietário beneficiário. [[8]](#footnote-8)

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de adesão** | **Custo** |
| Associação de estudantes | sem custos |
| Associação de jovens | 300 euros (a reembolsar após reconhecimento pelo IPDJ) |
| Outros tipos de associações | 300€ |

**Obrigações fiscais**

Em Portugal, o principal imposto a que estas entidades estão sujeitas é o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, que incide sobre as pessoas coletivas em geral, com ou sem fins lucrativos, tal como estabelecido no artigo 2º do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas ([CIRC](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/CIRC_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx)). É feita uma distinção entre sociedades comerciais e entidades sem fins lucrativos, enquanto entidades sem fins lucrativos, que são tributadas pelo rendimento global e não pelo lucro, estando a tributação sujeita a **uma taxa inferior à taxa aplicável às entidades coletivas**. Existem também acordos com a Segurança Social portuguesa, uma vez que as entidades sem fins lucrativos podem contratar estagiários em programas especiais em condições e benefícios especiais, com incentivos fiscais, e recompensas monetárias.

**Obrigação de se relacionar eletronicamente com a administração**

As associações adquirem personalidade jurídica, pelo que devem utilizar sistemas eletrónicos para apresentar tanto pedidos de registo como pedidos de utilidade pública.

## Proteção de dados

A Carta dos Direitos Fundamentais da UE estipula que os cidadãos da UE têm o direito à proteção dos seus dados pessoais. A Diretiva de Proteção de Dados foi transposta para a regulamentação nacional em todos os países da UE. A lei regula a obrigação do dever de informar de qualquer entidade que gere dados pessoais.

Duas leis regulamentam a proteção de dados em Portugal:

* [Lei nº 58/2019 de 8 de Agosto](https://dre.pt/pesquisa/-/search/123815982/details/maximized)**,** que assegura a aplicação em Portugal do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho de 27 de Abril de 2016 relativo à proteção das pessoas singulares, no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados (GDPR).
* [Lei nº 59/2019 de 8 de Agosto](https://dre.pt/home/-/dre/123815983/details/maximized)**,** que adota as regras sobre o tratamento de dados pessoais para efeitos de prevenção, deteção, investigação ou repressão de infrações penais ou de execução de sanções penais, transpondo a Diretiva (UE) 2016 / 680 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de Abril de 2016.

## Outros recursos

Esta secção contém alguns websites onde se encontram dicas e serviços para ONG.

Amorim, J. d. (s.d.). Regime fiscal aplicado às entidades sem fins lucrativos em Portugal e Espanha. Obtido de: <https://www.researchgate.net/publication/319609687_Regime_Fiscal_Aplicavel_as_Entidades_sem_Fins_Lucrativos_em_Portugal_e_em_Espanha>

Associação Amigos dos Advogados. Kit Jurídico <https://www.associacaoamigosdagrandeidade.com/wp-content/uploads/filebase/consultoria/DIVERSOS%20Associa%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%B5es%20privadas%20sem%20fins%20lucrativos.pdf>

Cidade das Profissões: Passos para criação de uma associação: <http://cdp.portodigital.pt/empreendedorismo/como-criar-uma-associacao/passoas-para-a-criacao-de-uma-associacao/>

Diretório das ONG Portuguesas. (s.d.). Obtido de <https://ong.pt/dir/>

EGOV. (s.d.). Obter informações sobre organizações não governamentais de ambiente (ONGA). Obtido de <https://eportugal.gov.pt/servicos/informar-sobre-organizacoes-nao-governamentais-de-ambiente-onga->

Fernandas, C., & Castro, P. (s.d.). Guia Prático para Associações Sem Fins Lucrativos. Obtido de <https://www.cm-seixal.pt/sites/default/files/documents/02_13_06_documentos_guiapratico.pdf>

Guia do Registo Central do Beneficiário Efetivo (RCBE): <https://justica.gov.pt/Guias/guia-do-registo-central-do-beneficiario-efetivo-rcbe>

Goulbenkian, F. C. (s.d. ). Como ONG em Portugal. Obtido de <https://gulbenkian.pt/cidadaos-ativos/ong-em-portugal/>

Plataforma Portuguesa das ONG: <https://www.plataformaongd.pt/>

# Conclusão

Como já demonstrámos, a criação de uma ONG requer preparação. As ONG podem candidatar-se a subsídios para o financiamento necessário à gestão dos seus programas e operações diárias. O estatuto de isenção de impostos ajuda as organizações a qualificarem-se para subsídios e a iniciarem operações legais. As associações sem fins lucrativos dependem de voluntários para membros da direção, contabilistas e publicistas que acreditam na causa da associação. Empregados tais como web designers e advogados fiscais aceleram o processo de arranque. Depois de escolher uma causa, formar uma equipa e escrever uma declaração de missão, estabelecer uma ONG consiste em escrever documentos, criar um website e preencher a papelada necessária.

# Bibliografia

Abenoza, S., Carreras, I., Sureda, M. 2015. *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Disponível a partir de (08/03/2021): <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf>

Binder-Aviles, H. 2012. *O Manual da ONG*. Bureau of International Information Programs, Departamento de Estado dos Estados Unidos. Disponível a partir de (30/1/2021):

<https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook_Handbook-Series_English_508.pdf>

Boyatzis, R.E.; McKee, A. (2006) *Liderazgo emocional*, Harvard Business School Press- Deusto, Barcelona.

Fundação Calouste Goulbenkian. Como ONG em Portugal: Levantamento realizado pelo Instituto Nacional de Estatística, 25 de Junho de 2017. Obtido online a 01/03/2021 em <https://gulbenkian.pt/noticias/as-ong-em-portugal/>

Carreras, I., Leaverton, A., Sureda, M. 2009. *Líderes para a mudança social. Características e competências de liderança nas ONG*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Consultado online 28/01/2021:

<http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Leaders_for_social_change.pdf>

Carreras, I., Iglesias, M., Sureda, M. 2011. *Liderazgo orientado a resultados na ONG Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Consultado online 28/01/2021

<http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011-06_Liderazgo_Orientado_ONG_web.pdf>

Iglesias, M., Carreras, I. 2013*. La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Consultado online 08/03/2021.

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf>

Intermon Oxfam. La labor de las ONG en la sociedad actual. Disponível em: <https://blog.oxfamintermon.org/la-labor-de-las-ong-en-la-sociedad-actual/>

Lewis, T. 2017. Fundamentos de gestão financeira. Um manual para as ONG. Manga (Contabilidade de Gestão para Organizações Não-Governamentais). Disponível em: <https://www.humentum.org/sites/default/files/free_resources/G-FME-Handbook-web-version-Mar-18.pdf>

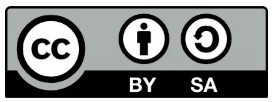
Osborne, T.; Gaebler, D. 1992. *Reinventando o governo: Como o Espírito Empreendedor está a Transformar o Sector Público*. Leitura de MA: Addisson-Wesley.

Rojas Juárez, J.R. 2017. *Guía de Asociaciones* 2ª Ed. Subdirección General de Asociaciones, Archivos y Documentación. Ministerio del Interior. Consulted online 08/03/2021 <http://www.interior.gob.es/documents/642012/1561394/Guia+de+asociaciones+2%C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf/a9430605-9e36-4efb-8438-d9a5c7e253db>

# Anexo I. Comparação dos requisitos das associações nos países do projeto

O quadro mostra os requisitos para criar uma associação em cada país da parceria do projeto:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Espanha | Alemanha | Portugal | Roménia | Malta | Grécia | Itália | Irlanda |
| Pessoas mínimas | 3 | Para ser registada, a organização deve ter pelo menos 7 membros e se este número cair, abaixo de 3 após o seu registo | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | * Um único membro   Pelo menos dois diretores não relacionados com a idade superior a 18 anos. |
| Personalidade jurídica | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | - Sim, para associações reconhecidas  - Não, para associações não reconhecidas | Sim |
| Orgão de governo | Assembleia (todos os membros) | Assembleia (todos os membros) | Assembleia (todos os membros) | a) Assembleia Geral;  b) o conselho de administração;  c) o censor ou, conforme o caso, a comissão de censores. | Assembleia (todos os membros) | Assembleia (todos os membros) | Assembleia (todos os membros) | * O grupo de administradores que são eleitos para o Conselho de Administração   O Governo da Irlanda através da Lei das Empresas de 2014. |
| Orgão representativo | Conselho ou diretores eleitos pela Assembleia entre os membros | Conselho de Administração eleito pela Assembleia | Conselho de Administração eleito pela Assembleia | a) a assembleia geral;  b) o conselho de administração;  c) o censor ou, conforme o caso, a comissão de censores. | Conselho de Administração eleito pela Assembleia | Conselho ou diretores eleitos pela Assembleia entre os membros | Conselho de Administração, eleito pela Assembleia  O Presidente, eleito pela assembleia de acionistas. | O Comité de Gestão ou o Conselho de Administração. |
| Reuniões ordinárias do órgão do governo | 1 ao ano, pelo menos | 1 ao ano, pelo menos | 1 ao ano, pelo menos | 1 ao ano, pelo menos | 1 ao ano, pelo menos | 1 ao ano, pelo menos | 1 ao ano | Uma vez por ano, mas não mais de 15 meses desde a reunião anterior. |
| Reuniões extraordinárias | Sempre que for necessário | Sempre que for necessário | Sempre que for necessário | Sempre que for necessário | Sempre que for necessário | Sempre que for necessário | Sempre que necessário | Conforme necessário; quando considerado necessário. |
| Quorum para reuniões | Pelo menos um terço | Será necessária uma maioria de três quartos dos votos expressos para qualquer resolução que altere os Estatutos. Uma resolução para alterar o objetivo da Associação exigirá o consentimento de todos os membros. | Pelo menos um terço | Não é esse o caso. | 50% dos membros eleitos + 1 | Pelo menos um terço | Resoluções válidas pelo menos 1/2 dos membros na primeira chamada. Na segunda chamada, são válidas independentemente do número de participantes e se houver uma maioria dos votos dos que estão presentes. | Estabelecido nas ordens escritas permanentes do documento governante. |
| Passos anteriores ao registo do acordo de criação | - Reunião da Fundação  - Contrato de sociedade  - Atas de fundação | -Protocolo de fundação  -artigos de associação  Não há necessidade de capital nominal ou mínimo | Reunião da Fundação;  A ata de fundação da reunião;  -Escolha um nome e nome e módulo de estátuas para aprovação; | Concluir o estatuto da associação | Reunião da Fundação  - Contrato de sociedade  - Atas de fundação | Reunião da Fundação  - Contrato de sociedade  - Atas de fundação | - Reunião da Fundação  - Definição de objetivos e metas  -Estabelecimento do estatuto legal: associação reconhecida ou não reconhecida  - Redação do pacto social e estatuto (sob a forma de escritura pública com notário, apenas para associações reconhecidas) | Determinar o propósito caritativo da ONG e documentar na ata da reunião da fundação. |
| Inscrição | Registo nacional ou regional, em função do âmbito de ação | O pedido de registo deve ser certificado por um notário e depois apresentado ao tribunal local na sede da associação. | -Registo no Help Desk Português para Serviços Públicos (online); ou  - Escritura Pública em Notário (pessoalmente) | Inscrição no Registo das associações e fundações situadas no registo do tribunal em cujo círculo eleitoral tem a sua sede | Inscrição junto do Comissário das Organizações Voluntárias | Tribunal de Comarca | Inscrição junto da Agência Fiscal Italiana  Pedido do código fiscal  Procedimento de reconhecimento na prefeitura ou na região competente (apenas para as associações reconhecidas) | Online através do Gabinete de Registo de Empresas  http://core.cro.ie/ |
| Documentação a registar | - Formulário de candidatura  - 2 cópias do contrato social e da ata de fundação  -Identificação dos promotores  -Pagamento de impostos | 1. Pedido de registo assinado pela direção e certificado por um notário alemão  2. Os estatutos assinados por pelo menos 7 membros  3. Um protocolo que documenta a nomeação do conselho pelos membros fundadores  (Mas os requisitos mudam em função da forma jurídica escolhida pelas ONG) | Documento de identificação e Cartão de Contribuinte (NIF) dos representantes legais;  Cartão de Identificação de Pessoa Coletiva ou código de acesso e-Card;  -Estatutos;  -Minutos de deliberação da Assembleia Geral sobre a constituição da associação;  -Minutos de eleição e investidura de representantes legais | - Pedido ao Tribunal, motivado de facto e de direito;  - Prova de pagamento do imposto de selo judicial no montante de 100 lei  - Prova da disponibilidade do nome, válido, emitido pelo Serviço de Comunicação e Relações Públicas do Ministério da Justiça;  - o estatuto de associação;  - prova do património inicial da associação - pelo menos 200 lei, feita através de um extrato de conta;  - prova da sede da associação através de um contrato de empréstimo ou de aluguer e um extrato de livro de terrenos válido;  - caso a futura sede da associação seja estabelecida num condomínio (bloco de apartamentos), além disso, são necessários os seguintes o acordo da associação de condóminos, bem como a aprovação dos vizinhos diretamente afetados.  - Certificados de registo fiscal dos membros fundadores;  - declaração do beneficiário real;  - cópia do bilhete de identidade de cada membro fundador e do censor.  - CD / DVD com os documentos constitutivos da Associação em formato Word e PDF. | - Formulário de candidatura;  - Estatuto da Organização;  - Carta de resolução;  - Nome da organização;  - Endereço da organização;  - Número de registo da organização (se aplicável);  - Nomes e números de cartões de identificação de cada administrador da organização; | -Formulário de candidatura  - 4 cópias do Contrato Social e da Ata Fundadora  -Identificação dos promotores | - 2 cópias originais do memorando e estatuto da associação assinados  - Cópia do cartão de identificação de quem se regista e do representante legal.  - Formulário 69 emitido pela Agência Fiscal e devidamente preenchido  - Pagamento de imposto (se devido) | Preencher os seguintes formulários   * Formulário A1 - Constituição de Empresa   Constituição, incluindo o Memorando de Associação e os Artigos de Associação |
| Hora do registo para responder | 3 meses | 2-3 meses | Um mês (com registo no Balcão de Ajuda Pública online) | Um mês | Informação não divulgada | 2 dias | Informação não disponível | Aproximadamente 5 semanas após a receção da apresentação para emissão da documentação do Serviço de Registo Comercial. |
| Outros procedimentos após o registo | - Pedido de número de identificação fiscal  - Inscrição em outros registos específicos (Registo Local, Registos de ONG) | - Escritório registado | Pedido de número de identificação fiscal;  Designar um contabilista público certificado (ou escolher um da lista disponível); | Inscrição no registo de associações e fundações | Cumprir as condições acordadas durante a inscrição | - Pedido de número de identificação fiscal  - Inscrição num registo de proprietários beneficiários | - Pedido de número de IVA e abertura de conta bancária, em caso de atividades comerciais. | Cumprir com a Lei das Empresas de 2014. |
| Requisitos para poder beneficiar de benefícios fiscais, económicos, administrativos e processuais | Declaração de Utilidade Pública | Estatuto caritativo da Associação Registada reconhecida pelas autoridades fiscais | -Certificado de Admissibilidade;  -Certificado do pacto social e do contrato de sociedade;  -Declaração do Início da Atividade; | Inscrição no registo de associações e fundações | Inscrição na Comissão de Organizações Voluntárias | Em função da ação da ONG, a inscrição num registo nacional ou regional:  -Ata de fundação  - Aplicação  - IVA  - Decisão da Assembleia Geral | Inscrição no Registo Nacional do Terceiro Sector  Inscrição nos registos nacionais de Voluntariado e Promoção Social |  |



1. APA Agência Portuguesa das Associações do Ambiente. Obtido online a 01/03/2021 em: <https://apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=142&sub2ref=181> [↑](#footnote-ref-1)
2. Publicação no Diário da República. Obtido online a 01/03/2021 em: <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/1998/07/164A00/34743477.pdf> [↑](#footnote-ref-2)
3. Estágios Profissionais, IEFP. Obtido a 03/01/2021 em <https://www.iefp.pt/documents/10181/7118590/FS_EstagiosProfissionais_26-02-2020> [↑](#footnote-ref-3)
4. Informação sobre como e onde criar uma associação num help desk: Portal dos Serviços Públicos Português. Obtido a 02/03/2021 em: <https://eportugal.gov.pt/servicos/criar-uma-associacao-na-hora> [↑](#footnote-ref-4)
5. Mais informações sobre cada procedimento: Obtido a 06/03/2021 em: <http://cdp.portodigital.pt/empreendedorismo/como-criar-uma-associacao/passoas-para-a-criacao-de-uma-associacao/> [↑](#footnote-ref-5)
6. Encontre a Legislação de Apoio aqui: [https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-lc/34509075/diploma?\_LegislacaoConsolidada\_WAR\_drefrontofficeportlet\_rp=diploma&\_LegislacaoConsolidada\_WAR\_drefrontofficeportlet\_eid=73747279](https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-lc/34509075/diploma?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=diploma&_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_eid=73747279%20)  [↑](#footnote-ref-6)
7. Serviço de Ajuda Pública: Associação na Hora <https://eportugal.gov.pt/servicos/criar-uma-associacao-na-hora> [↑](#footnote-ref-7)
8. Guia completo da RCBE: <https://justica.gov.pt/Guias/guia-do-registo-central-do-beneficiario-efetivo-rcbe> [↑](#footnote-ref-8)