



ONGs EM FOCO

INSIGHTS DO
PRÊMIO MELHORES
ONGs **2024**





Sumário

Introdução	2
Sobre o Prêmio Melhores ONGs	5
Certificadora Social	6
Fundação Dom Cabral	7
FDC Centro Social Cardeal Dom Serafim.....	8
Especialistas FDC	10
Fundação José Luiz Setúbal (FJLS)	11
Instituto Pensi (FJLS)	12
Especialistas do Instituto Pensi	13
Financiamentodas ONGs	15
Propósito	17
Maturidade	27
Comparação entre as dimensões	44
Conclusão	46
Metodologia	48



Introdução

Este e-book é resultado de uma parceria entre o Prêmio Melhores ONGs, a Fundação Dom Cabral e o Instituto Pensi/Fundação José Luiz Setúbal. Seu objetivo principal é contribuir com o terceiro setor brasileiro, a partir dos dados fornecidos pelas ONGs que participaram do Prêmio Melhores ONGs, propondo um novo olhar sobre os dados e gerando conhecimento para todo o setor.

Na sequência, você encontrará: (1) uma pequena apresentação das organizações que participaram dessa construção; (2) uma visão sobre o propósito das organizações e seu financiamento



sob diferentes perspectivas; (3) um retrato da maturidade das organizações em quatro dimensões: Planejamento, Monitoramento, Governança e Transparência; e (4) a apresentação das escolhas metodológicas da análise e suas implicações.

Os resultados trazem importantes informações sobre a atuação e maturidade dessas organizações, criando *insights* que podem ser aplicados ao setor, desde que sejam tomadas as devidas precauções e consideradas as limitações dos dados utilizados.

Esperamos que este trabalho enriqueça seu conhecimento sobre o setor e lhe ajude a tornar a sua organização ainda mais madura, ampliando sua capacidade de desenvolver bem suas atividades e atingir seus objetivos institucionais com maior efetividade.



Sobre o Prêmio Melhores ONGs

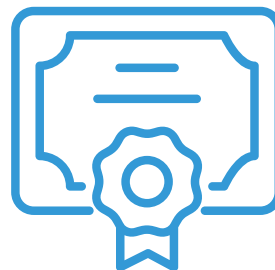
Desde 2017, o Prêmio Melhores ONGs reconhece organizações da sociedade civil que se destacam pela transparência, boa gestão e impacto social. Criado para fortalecer o Terceiro Setor e inspirar boas práticas, hoje é um dos principais reconhecimentos para iniciativas que fazem a diferença no Brasil.

A premiação é aberta a associações e fundações sem fins lucrativos de qualquer porte ou região do país, com uma seletiva que avalia critérios como causa e estratégia de atuação, responsabilidade, planejamento, captação de recursos, comunicação e prestação de contas. A cada ano, são anunciadas as 100 Melhores ONGs do Brasil e as vencedoras em diferentes categorias e territórios. Em nove edições, o Melhores ONGs já reuniu mais de 5 mil entidades participantes.

Atualmente, o Prêmio vive um processo de expansão, com edições internacionais no México e na Colômbia, além de versões estaduais. Em breve, estará presente fisicamente em todos os estados brasileiros.

Mais do que um reconhecimento, o Melhores ONGs fortalece a reputação das organizações, inspira confiança e contribui para um setor mais transparente e comprometido com o impacto social.

Certificadora Social



A **CERTIFICADORA SOCIAL** é a instituição responsável por reconhecer e validar as boas práticas de gestão e transparência no Terceiro Setor. Nascida da evolução do Instituto Doar, referência há mais de uma década na promoção da cultura de doação e da confiança no setor social brasileiro, a Certificadora amplia esse legado, fortalecendo organizações e iniciativas que atuam com ética, propósito e resultados concretos.

Criadora e mantenedora do Prêmio Melhores ONGs, a Certificadora Social desenvolveu também uma família de certificações independentes e reconhecidas nacionalmente, como o Selo Doar. Entre elas, há certificações voltadas para organizações da sociedade civil, fundações, negócios de impacto e captadores de recursos, todas criadas para profissionalizar o setor de impacto e fortalecer a confiança entre organizações, parceiros e a sociedade.

Fundação Dom Cabral

Escola de negócios brasileira com 49 anos de excelência, reconhecida entre as 10 melhores do mundo no *ranking* de Educação Executiva do Financial Times 2025. Uma conquista e uma responsabilidade, atuando sem fins lucrativos e em prol da sociedade.



1^a

ESCOLA DE NEGÓCIOS EM EDUCAÇÃO EXECUTIVA NA AMÉRICA LATINA POR 19 ANOS CONSECUTIVOS.

+10

ENTRE AS 10 MELHORES ESCOLAS DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA DO MUNDO, SEGUNDO *RANKING* DO FINANCIAL TIMES 2025.

+20^{MIL}

PESSOAS DESENVOLVIDAS EM 2024 EM PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO ACADÊMICA E EXECUTIVA.

+6^{MI}

PESSOAS IMPACTADAS DIRETA E INDIRETAMENTE PELOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL REALIZADOS PELA EDUCAÇÃO SOCIAL.

48

ANOS DE ATUAÇÃO. QUASE MEIO SÉCULO DE HISTÓRIA.

24

ESCRITÓRIOS ASSOCIADOS NO BRASIL.

FDC Centro Social Cardeal Dom Serafim

O **CENTRO SOCIAL CARDEAL DOM SERAFIM** foi criado para articular a atuação social da Fundação Dom Cabral. Assim, a partir de toda a nossa experiência de quase cinco décadas, sem fins lucrativos, ao lado de lideranças e organizações – públicas, privadas e do terceiro setor – contribuimos por meio da educação com a construção de uma sociedade mais justa e plural.

Acreditamos que, quando colocamos as pessoas no centro e combinamos conhecimento, senso de urgência e capacidade de realização, geramos desenvolvimento com mais inclusão, diversidade e equidade, de um jeito sustentável e duradouro.

Toda a experiência que fez a FDC ser reconhecida há quase 20 anos consecutivos como a melhor escola de negócios da América Latina – em 2024 entre as 10 melhores do mundo – foi o ponto de partida para nosso portfólio de atuação.

Em cada uma das iniciativas despertamos a autonomia e o protagonismo das pessoas, acelerando, assim, as mudanças que queremos ver no mundo. Hoje, atuamos em diferentes frentes críticas, capazes de destravar o desenvolvimento econômico e social sustentável.

Este e-book é mais um passo nessa jornada. Ele reúne análises e reflexões sobre os dados do Prêmio Melhores ONGs, oferecendo uma visão estratégica do terceiro setor brasileiro. Nosso objetivo é apoiar organizações sociais, gestores e lideranças na construção de práticas mais transparentes, inovadoras e eficazes, fortalecendo o impacto positivo em todo o país.



Especialistas FDC



HUMBERTO FALCÃO MARTINS é Doutor em Administração (EBAPE/FGV, 2003), Mestre em Administração Pública (EBAPE/FGV, 1995), Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ENAP, 1996) e bacharel em Administração (UnB, 1986).

Professor com dedicação exclusiva da Fundação Dom Cabral.



ETTORE DE CARVALHO ORIOL é Doutor em Administração Pública e Governo (EAESP-FGV). Foi Professor Visitante na Paul O'Neill School da Universidade de Indiana – USA. Mestre em Administração de Empresas (MADE-UNESA), pós-graduado em

Docência no Ensino Superior (SENAC-SP) e Bacharel em Ciências Contábeis (FSA). É autor de livros e artigos em diversos periódicos nacionais e internacionais, além de atuar como pesquisador em diversos projetos na área de gestão pública e terceiro setor. Atua como Professor Associado – Core Faculty na Fundação Dom Cabral.



UYARA DE SALLES GOMIDE é Doutora em Educação, Conhecimento e Inclusão social (FAE/UFMG) com período sanduíche na Universidade de Londres (King's College London). Mestre em Economia (CAEN/UFC) e Bacharela em Ciências Econômicas (DEE/UFV).

Atua como PMO de Conhecimento no Centro Social Cardeal Dom Serafim da Fundação Dom Cabral, colaborando no desenvolvimento e acompanhamento de pesquisas.

Fundação José Luiz Setúbal (FJLS)

A **FUNDAÇÃO JOSÉ LUIZ SETÚBAL** é um ecossistema filantrópico que reúne três instituições com um objetivo comum: transformar o cenário da saúde infantojuvenil no Brasil e fortalecer a sociedade civil. Seu propósito está alinhado à visão do Dr. José Luiz Setúbal, médico pediatra e fundador da Instituição.

Desde 2005, o SABARÁ HOSPITAL INFANTIL, primeira aquisição da FJLS, oferece excelência em saúde e assistência às crianças, adolescentes e suas famílias, marcando o início de uma trajetória de práticas de cuidado da Fundação com a infância.

Em 2012, a FJLS cresce com o nascimento do INSTITUTO PENSI, frente de Ensino e Pesquisa, que complementa as atividades da Fundação com formações e produção de conhecimento.

Mais recentemente, com o propósito de ampliar a atuação em filantropia e advocacy, inaugura-se o INFINIS, INSTITUTO FUTURO É INFÂNCIA SAUDÁVEL.

Instituto Pensi (FJLS)

Como um expressivo ator na geração, tradução e disseminação do conhecimento científico em saúde infantojuvenil, o INSTITUTO PENSI, além de promover diversos treinamentos e capacitações multiprofissionais, gera evidências capazes de embasar decisões amplas, como o investimento filantrópico e o direcionamento de políticas públicas. Seu propósito conecta ciência, inovação, formação e impacto social.

Na área de Ensino, o PENSI oferece cursos, programas de residência médica e estágios. Também promove congressos, simpósios, *workshops* e outros eventos científicos, que reúnem especialistas nacionais e internacionais para compartilhar conhecimento e boas práticas. Na área de Pesquisa, o INSTITUTO desenvolve suas atividades em duas vertentes: CIÊNCIAS DA SAÚDE & CIÊNCIAS SOCIAIS E FILANTROPIA.

O DEPARTAMENTO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS E FILANTROPIA é composto por seis laboratórios, que investigam, acompanham e aconselham os rumos do investimento filantrópico no Brasil, oferecendo conhecimento e diretrizes para melhor atuação de todo ecossistema de cuidado à saúde infantojuvenil promovido pela FJLS.

Suas pesquisas levam em consideração o contexto mais amplo no qual as crianças e adolescentes estão inseridos, o complexo cenário social do país. Temas como políticas públicas, transições sustentáveis, comportamento pró-social, engajamento comunitário, ética e desigualdade em saúde conduzem as principais investigações do departamento.

Especialistas do Instituto Pensi



PIETRO CARLOS RODRIGUES: Doutor em Relações Internacionais pelo programa de doutorado conjunto entre a Universidade de São Paulo e o King's College London. Possui pós-doutorado pelo IPP-CEBRAP. Mestre em Ciência Política e graduado

em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo. Professor de Relações Internacionais no Ibmecc SP. Pesquisador Principal do Departamento de Ciências Sociais e Filantropia do Instituto Pensi (Fundação José Luiz Setúbal), lidera o laboratório de pesquisas em filantropia e políticas públicas dedicado ao estudo do papel do setor privado (empresas, filantropia e investimento social privado) na promoção de bens públicos por meio de parcerias, arranjos de governança colaborativa e redes políticas nacionais e internacionais.



NOBUAKI COSTA ITO: Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). É Pesquisador Associado do Departamento de Ciências Sociais e Filantropia do Instituto Pensi e Professor Titular no Ibmecc São Paulo. Atuou na

coordenação de projetos sociais e em avaliação de impacto de programas; desenvolve pesquisas sobre colaboração intersetorial entre empresas, governos e organizações da sociedade civil.



KAREN RIZZATO PIRES: Graduada em Ciências Sociais e mestra em Ciência Política pela Universidade de São Paulo. É Pesquisadora no Departamento de Ciências Sociais e Filantropia do Instituto Pensi (Fundação José Luiz Setúbal). Membro do

laboratório de Filantropia e Desenvolvimento, realizando pesquisas dentro das áreas de Primeira Infância, Filantropia e Terceiro Setor.



PEDRO LUIZ DOS SANTOS: Graduado em Relações Internacionais pelo Ibmec São Paulo. É Pesquisador no Departamento de Ciências Sociais e Filantropia do Instituto Pensi (Fundação José Luiz Setúbal). Membro do laboratório de Filantropia e

Desenvolvimento, realizando pesquisas dentro das áreas de Segurança Alimentar, Filantropia, Terceiro Setor e Investimento Social Privado.

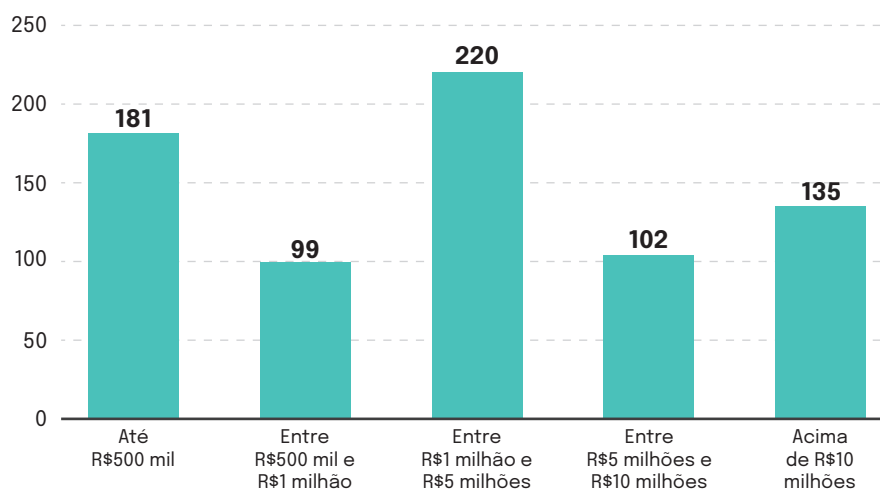
Financiamento das ONGs

- ☑ As receitas de uma organização da sociedade civil são essenciais para efetivação da sua missão. É por meio dos recursos financeiros captados que as ONGs transformam seus propósitos em ações concretas, garantindo tanto a realização de seus projetos quanto a manutenção de suas operações diárias. O Prêmio Melhores ONGs reconhece instituições que demonstram boas práticas em aspectos como planejamento, gestão, prestação de contas e responsabilidade financeira. Mais do que um reconhecimento, a premiação atua como um incentivo para que as entidades aprimorem sua estrutura interna e façam o melhor uso dos recursos disponíveis.
- ☑ Na oitava edição do Prêmio Melhores ONGs, realizada em 2024, foram registradas 752 inscrições de organizações da sociedade civil de diferentes portes e de todas as regiões do Brasil. Esse levantamento analisa os dados de receita de 737 dessas organizações, que apresentaram informações sobre suas receitas durante o processo de avaliação. As 19 instituições excluídas estavam com seus dados duplicados, pois tinham apresentado mais de um projeto para concorrer ao prêmio, duplicando, assim, as informações gerais da organização. Como o Prêmio se refere ao ano anterior, os dados financeiros considerados correspondem ao exercício de 2023.

Participantes do Prêmio Melhores ONGs movimentaram um total de 2,90 bilhões de reais em receitas (2023)

A distribuição de frequências das organizações nas faixas de receitas demonstra maior concentração entre ONGs de médio porte (receitas entre R\$1 milhão e R\$5 milhões) e de pequeno porte (receitas de até R\$ 500 mil), que, juntas, representam 55% do total analisado. Chama atenção, ainda, um número expressivo de organizações com receitas superiores a R\$ 10 milhões – são 135 organizações nessa faixa, o que corresponde a 18% dos participantes da edição 2024 do Prêmio.

FIGURA 1: DISTRIBUIÇÃO DAS ONGs POR FAIXA DE RECEITA ANUAL



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024).

Propósito

Toda ONG nasce de um propósito: a convicção de que é possível gerar valor social e fortalecer o bem comum. Essa missão se materializa em três escolhas críticas que definem o foco e o impacto de qualquer organização:

- ☑ A Causa: O “quê” do nosso trabalho – o problema que decidimos enfrentar.
- ☑ O Público-Alvo: O “a quem” dedicamos nossos esforços – as comunidades e indivíduos que buscamos apoiar.
- ☑ A Região de Atuação: O “onde” nossa ação se faz mais necessária, considerando os contextos territoriais únicos do Brasil.

Com diversos campos de atuação, as ONGs se dedicam a uma ampla variedade de temáticas sociais, que vão da cultura e da educação ao esporte, ao meio ambiente ou ao desenvolvimento local. Mais do que categorias temáticas, esses campos refletem os propósitos de transformação que motivam o surgimento da organização. Em especial, servem de guia para as ONGs, que nascem nos territórios e respondem diretamente às demandas das comunidades. Olhar para os campos é essencial para compreender as prioridades dos participantes do Prêmio e os caminhos escolhidos pelas organizações para promover mudanças na sociedade.

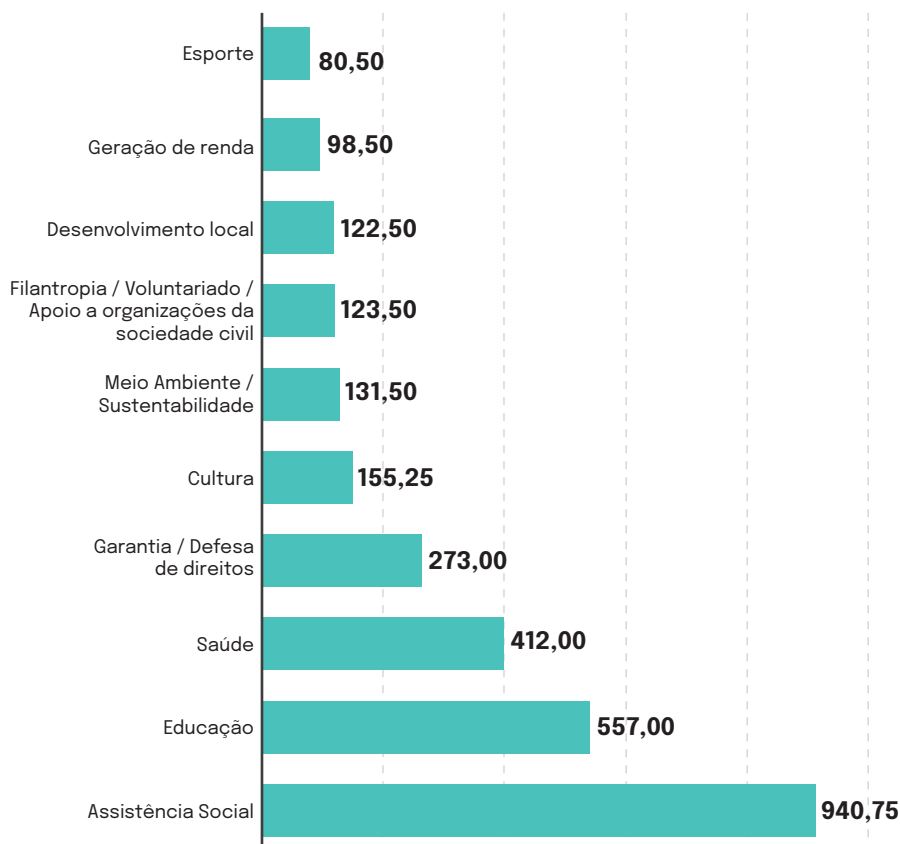
Assistência Social é a causa que concentra um terço das receitas

Como mostra a Figura 2, somadas as receitas das organizações da sociedade civil que indicaram a assistência social como causa principal, o montante de recursos obtidos pelas ONGs que participaram do prêmio melhores ONGs em 2023 foi de R\$ 940 milhões, o que corresponde a 33% do total analisado.

Os três primeiros campos de atuação que mais arrecadaram foram assistência social, educação e saúde, que, juntos, contabilizam cerca de R\$ 1,9 bilhão de receitas, ou seja, dois terços do valor total (66%), quando consideradas as organizações que os indicaram como foco principal.

Esse cenário revela que os participantes do Prêmio priorizaram, majoritariamente, áreas que envolvem atendimento direto à população e provisão de serviços essenciais, como assistência social, educação e saúde. Além disso, o campo de atuação garantia de direitos aparece na quarta posição, evidenciando a preocupação com o acesso equitativo a políticas públicas e direitos fundamentais. Essas escolhas por diferentes campos reforçam o papel das organizações da sociedade civil no enfrentamento de desafios relacionados à inclusão, bem-estar e desigualdade no acesso a oportunidades.

FIGURA 2: RECEITAS POR CAUSA NO ANO DE 2023



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024).

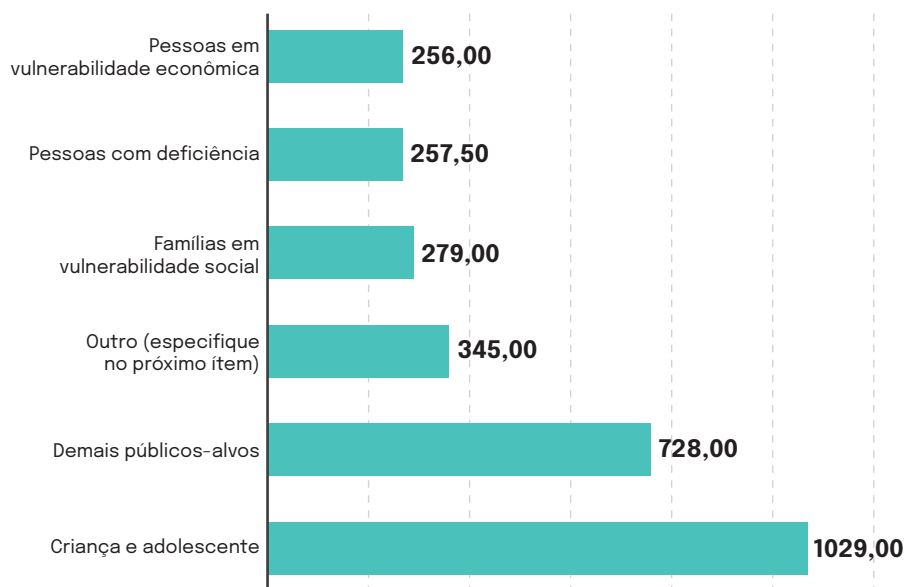
Crianças e adolescentes são o principal público-alvo

Assim como os campos de atuação, o surgimento de muitas organizações da sociedade civil está ligado à identificação de grupos sociais com necessidades específicas. Seja por vínculos territoriais, experiências pessoais ou resposta a contextos de exclusão, diversas ONGs são criadas com o intuito de atuar junto a públicos historicamente negligenciados. A definição do público-alvo é, portanto, parte essencial da missão de uma organização e ajuda a compreender para quem ela existe e com quem constrói suas ações.

Como mostrado na Figura 3, somando as receitas das organizações da sociedade civil que declararam ter crianças e adolescentes como público-alvo, obtém-se o valor de R\$ 1,029 bilhão, o que corresponde a 35% do total analisado. Nas cinco categorias com maior volume de investimento, quatro estão relacionadas a um tipo de vulnerabilidade, ou seja, econômica, social ou de saúde, perfazendo um total de mais de 62% das receitas.

Os públicos-alvo priorizados pelas organizações são coerentes com as escolhas de principais campos de atuação observados. Há uma correspondência evidente entre áreas como assistência social, saúde, educação e garantia de direitos e os grupos que mais concentram a atenção das ONGs. Essa convergência entre campos e públicos reflete o alinhamento das estratégias de atuação das organizações participantes do Prêmio Melhores ONGs.

FIGURA 3: RECEITAS POR PÚBLICO-ALVO NO ANO DE 2023



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024).

Divisão das Receitas pelos Estados brasileiros

Por fim, apresentamos uma comparação entre as receitas das ONGs que participaram do prêmio Melhores ONGs pelos Estados brasileiros a partir da perspectiva de onde está sua sede ou onde está a sua praça de atuação. As Figuras 4 e 5 (mapa de calor) apresentam a distribuição das receitas das ONGs nos diferentes Estados da Federação, a partir da perspectiva de onde a sede está instalada.

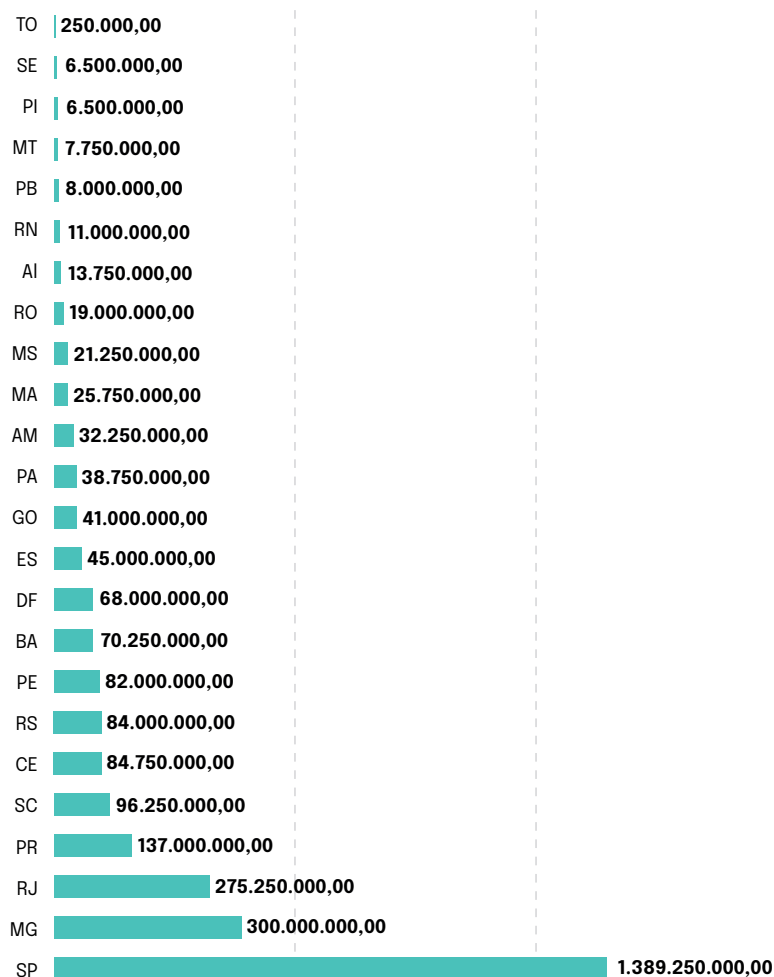
O que se observa é uma grande concentração no Estado de São Paulo, com cerca de 48% da Receita concentrada em ONGs que têm sede no estado paulista.

O segundo Estado com maior quantidade de receita é Minas Gerais, com 11,40%, ou seja, menos de 1/4 da receita das ONGs com sede em São Paulo.

A terceira é Rio de Janeiro, com 9,51%, e a quarta Paraná, com 4,73%.

É importante identificar que a diferença entre a primeira e a quarta maior arrecadação é de mais de 10 vezes, o que aponta para uma grande concentração das receitas das ONGs em São Paulo.

FIGURA 4: RECEITAS POR ESTADO DE ORIGEM DA SEDE DAS ONGs NO ANO DE 2023



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024).

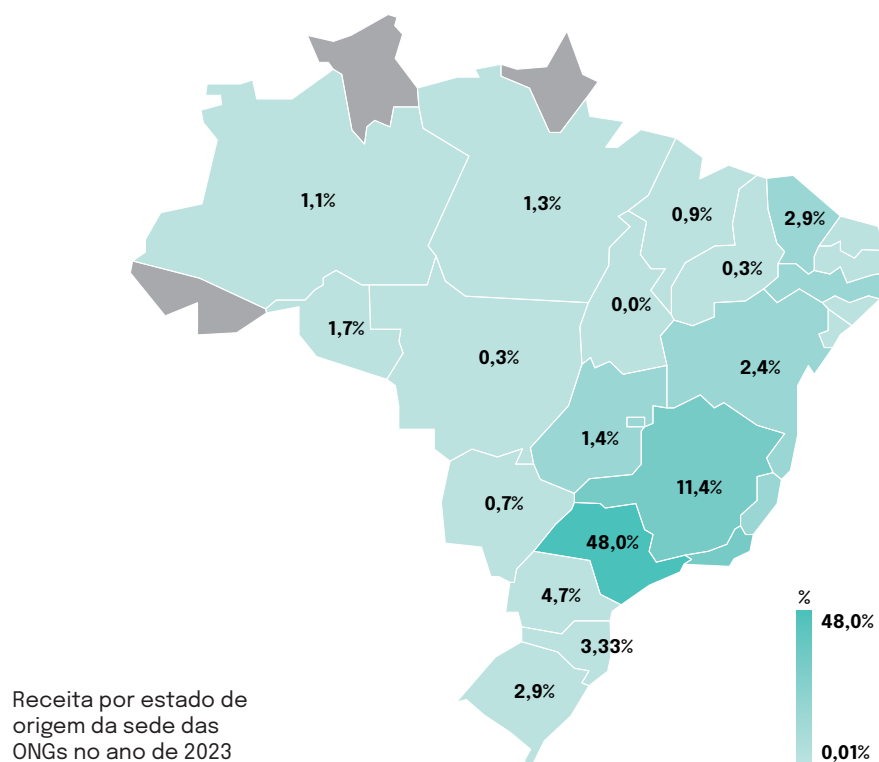
Outro ponto que chama a atenção é Tocantins , que apresentou apenas uma ONG com sede no Estado e com uma arrecadação inferior a R\$ 500.000,00, menor faixa de renda disponível para marcação dentre as opções oferecidas.

A segunda menor concentração é de Sergipe, com R\$6,5 milhões, ou seja, quase 26 vezes maior que a arrecadação em Tocantins.

Vale ainda destacar que Roraima, Acre e Amapá não tiveram nenhuma ONG inscrita no prêmio, apresentando, assim, receita zero para esses Estados, quando consideramos a sede da ONG.

O Mapa de Calor demonstra essas constatações de forma bem clara e explicativa.

FIGURA 5: MAPA DE CALOR 1



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024).

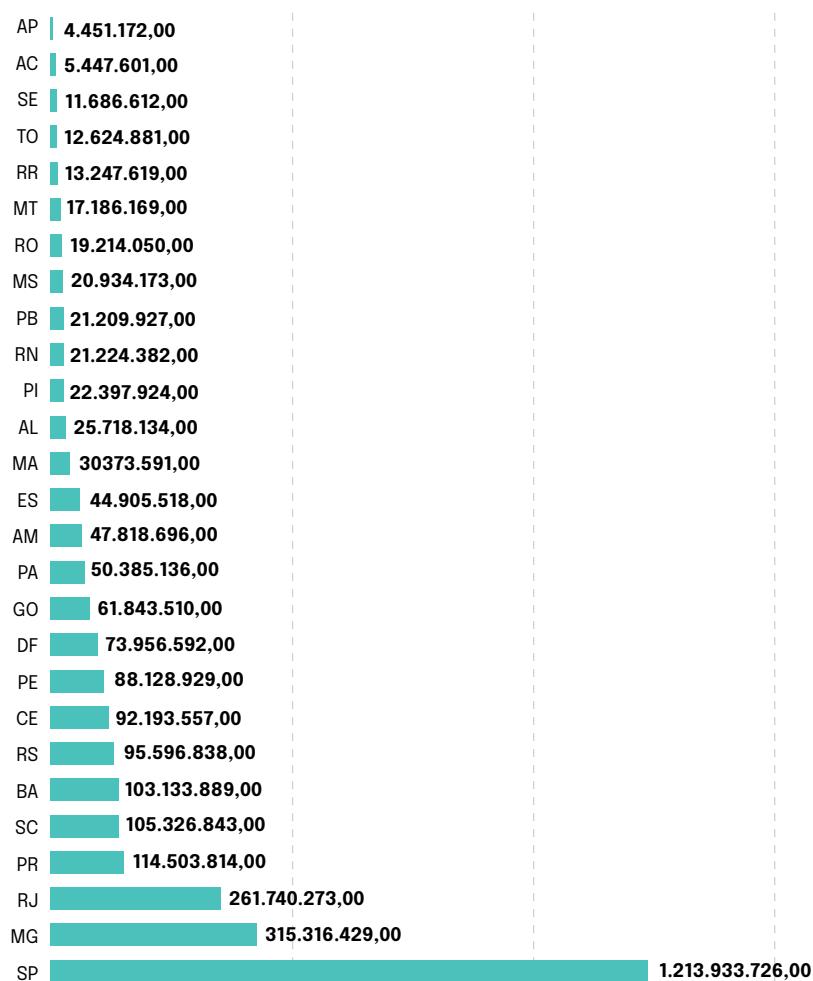
Já a Figura 6 apresenta a divisão das receitas das ONGs a partir da perspectiva dos Estados de sua atuação e não de onde a sede da ONG está instalada.

Entre os Estados que têm maior arrecadação, a alteração acontece apenas em relação a valores e percentuais. Contudo, as posições entre as quatro maiores arrecadações se mantêm.

Nesta configuração de análise, São Paulo acaba perdendo R\$ 170 milhões para os demais Estados, mostrando que parte da arrecadação realizada por ONGs com sede no Estado acaba sendo destinada para aplicação em outras localidades.

Apesar dessa maior distribuição das receitas, o percentual aplicado em São Paulo ainda é muito superior ao aplicado nos demais Estados, acumulando cerca de 42% de toda a arrecadação aplicada no Estado de São Paulo.

FIGURA 6: RECEITAS POR ESTADO DE ATUAÇÃO DA ONGS NO ANO DE 2023



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024).

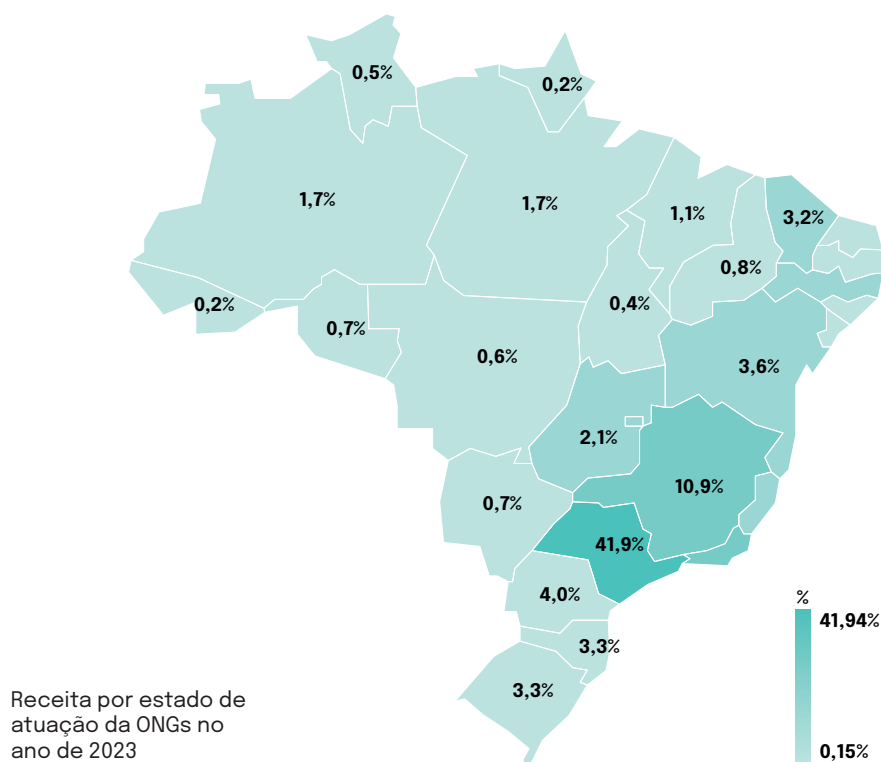
Outra questão importante é que os Estados que apareceram sem representação na análise a partir da sede aparecem aqui com valores aplicados em seus territórios, ou seja, Roraima, Acre e Amapá.

Além disso, na parte inferior da figura, aparecem grandes mudanças, com Amapá sendo o Estado com menor valor destinado, R\$ 4,5 milhões, e o Estado do Acre com apenas R\$ 5,5 milhões.

Contudo, o terceiro Estado com menor arrecadação, Sergipe, aparece com R\$ 11,65 milhões, valor maior que a soma dos dois estados anteriores.

A representação no Mapa de Calor transparece bem a condição de distribuição da aplicação das receitas pelos diferentes Estados da Federação, criando uma boa representação do panorama geral brasileiro.

FIGURA 7: MAPA DE CALOR 2



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024).

Propósitos e Receitas das ONGs

Insights e lições depreendidas:

- ☑ Os dados identificados e suas análises revelam coerência com aspectos positivos e negativos da população geral de ONGs no Brasil.
- ☑ Essa coerência transparece nos campos de atuação preponderantes, assistência social, saúde e educação, apresentando relação direta com a condição social do Brasil. Isso reflete os níveis de desigualdades econômicas, educacionais e de acesso à saúde da população, que depende da solidariedade e da atuação do terceiro setor para ter acesso a esses serviços básicos.
- ☑ Além disso, os dados revelam uma ligação entre assistência social, saúde e educação com seus públicos-alvo, que apresentam alta vulnerabilidade em nossa sociedade, ou seja, as crianças e os adolescentes.
- ☑ Os dados revelam, ainda, que a grande disparidade econômica e a desigualdade de renda do ponto de vista regional, a partir da imensa concentração das receitas nas ONGs do Estado de São Paulo em particular e do Sul-Sudeste em geral, podem dificultar o real alcance das populações mais necessitadas, que não estão apenas nesses Estados mais ricos da Federação.
- ☑ Em última análise, o terceiro setor, como expressão do capital social, é um reflexo do Brasil, mas dotado de um grande potencial de transformação. Esse é o desafio!

Maturidade

Planejamento

O planejamento é o instrumento que possibilita o fortalecimento e a sustentabilidade das ONGs. Diante de um cenário marcado por escassez de recursos financeiros, elevada demanda social e crescente exigência de transparência, planejar torna-se indispensável para que as instituições consigam cumprir sua missão de forma eficaz.

Por meio do planejamento, as ONGs conseguem estabelecer metas claras, definir prioridades e organizar seus recursos humanos, materiais e financeiros. Essa prática possibilita que as ações desenvolvidas estejam alinhadas à realidade da comunidade atendida e ao impacto social que se busca alcançar. Além disso, um planejamento consistente favorece a captação de recursos, uma vez que demonstra profissionalismo e seriedade perante financiadores, parceiros e órgãos públicos.

Outro aspecto relevante é a capacidade de adaptação. Em um contexto de constantes mudanças sociais e econômicas, o planejamento estratégico permite que as ONGs ajustem suas práticas, inovem em suas abordagens e garantam maior longevidade de seus projetos. Dessa forma, o planejamento não é apenas um instrumento administrativo, mas um recurso fundamental para assegurar a relevância, a credibilidade e a efetividade das organizações no cenário brasileiro.

Práticas de Planejamento

O primeiro aspecto a ser analisado é a distribuição das respostas em relação ao Planejamento das ONGs.

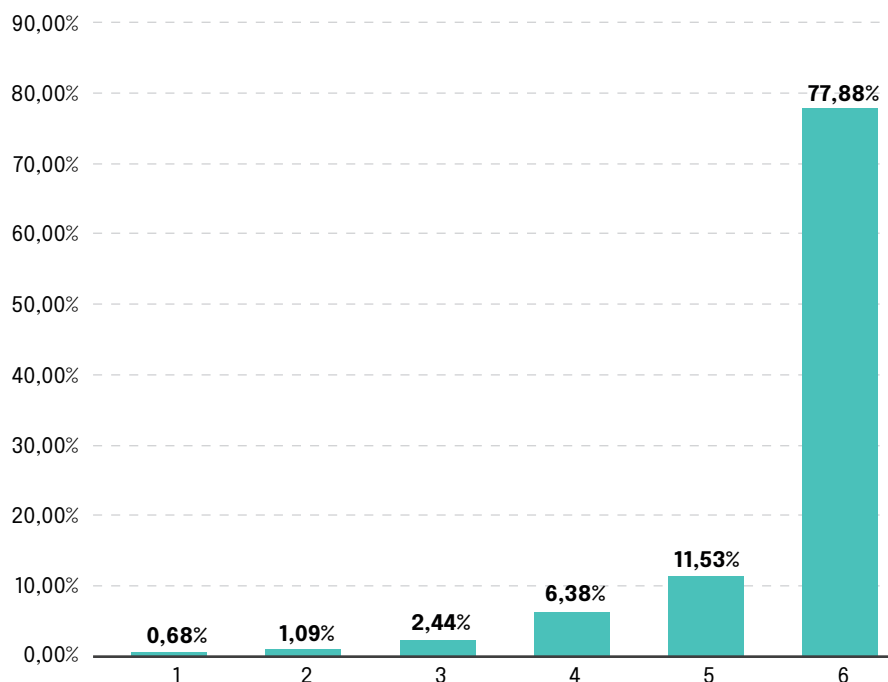
Os resultados apontam que 77,88% das organizações que responderam ao questionário atendiam a todos os itens de planejamento observados.

Esse resultado mostra que, na maioria das organizações que participaram do Prêmio Melhores ONGs, o planejamento era algo considerado como importante para um bom resultado em suas atuações.

Deixando de cumprir apenas um dos itens observados, têm-se 11,53%, reforçando, assim, a conclusão de que as ONGs têm no planejamento um foco de atenção.

Se somarmos todas as outras possibilidades, o percentual é de 10,59%, ou seja, 1 em cada 10 ONGs deixou de cumprir dois ou mais itens de planejamento apontados pelo Prêmio Melhores ONGs como boas práticas para o setor.

FIGURA 8: SOMA DAS QUESTÕES DA DIMENSÃO PLANEJAMENTO



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

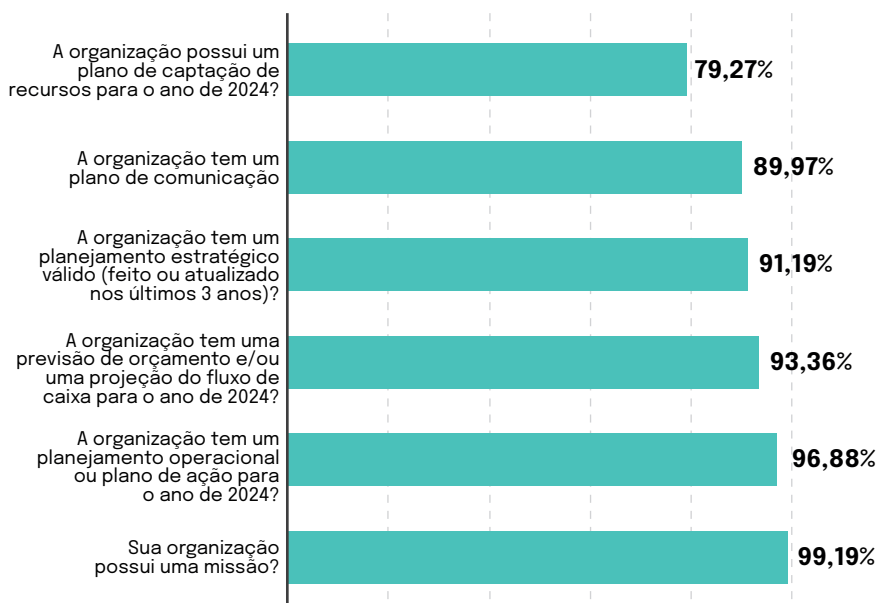
Analisando as atividades de planejamento em separado, temos:

- ☑ “Ter um plano de captação de recursos estruturado” é a atividade que menos ONGs possuem. Delas, 89,4% indicaram que possuíam um plano de captação estruturado.
- ☑ “Ter plano de Comunicação” é o segundo menor percentual de respondentes que disseram possuir, com 90,1%.
- ☑ No outro extremo, tem-se que “Possuir uma missão” é a questão com maior percentual de respondentes que disseram possuir (99,3%).

Apesar dessas diferenças apontadas, os percentuais apurados são todos bastante altos, confirmando a conclusão anterior da importância dada pelas ONGs ao bom planejamento de suas atividades.

No entanto, da análise pode-se inferir que os pontos mais sensíveis em relação ao planejamento são a captação de recursos e os planos de comunicação.

FIGURA 9: FREQUÊNCIA PERCENTUAL DE RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA DIMENSÃO PLANEJAMENTO



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

Monitoramento

O monitoramento exerce papel de fortalecimento das ONGs. Ele se configura como um mecanismo de acompanhamento sistemático das atividades, dos resultados e do uso dos recursos, permitindo maior efetividade e legitimidade institucional. O monitoramento possibilita verificar se as metas definidas estão sendo alcançadas dentro dos prazos e dos recursos estabelecidos. Sem ele, o planejamento torna-se estático e desconectado da realidade. O acompanhamento contínuo fornece subsídios para ajustes estratégicos, garantindo que os projetos das ONGs permaneçam relevantes, viáveis e adaptados às necessidades da comunidade atendida.

O monitoramento, quando aplicado de forma ampla, fortalece a gestão institucional ao criar mecanismos de controle interno, avaliação de desempenho e prestação de contas para dirigentes, conselhos e parceiros. Ele possibilita que as lideranças tomem decisões baseadas em evidências, reduzindo riscos e aumentando a eficiência da utilização de recursos, além de contribuir para a consolidação de uma governança participativa, responsável e comprometida com a missão organizacional.

Por fim, o monitoramento é o principal instrumento para demonstrar à sociedade e aos financiadores como os recursos estão sendo aplicados e quais impactos sociais estão sendo alcançados. Relatórios periódicos, indicadores de resultados e sistemas de avaliação permitem às ONGs comunicar de maneira clara e objetiva os avanços e desafios encontrados, fortalecendo a credibilidade da instituição, aumentando a confiança dos stakeholders e ampliando as possibilidades de captação de apoio institucional e recursos em geral. Em síntese, o monitoramento é indispensável para as ONGs, pois dá vida ao planejamento, qualifica a governança e assegura a transparência, configurando-se não apenas como uma prática administrativa, mas como um compromisso ético com a efetividade social e com a confiança depositada pela sociedade civil.

Práticas de Monitoramento

Em relação ao monitoramento das atividades planejadas e implementadas pelas ONGs, o panorama é bem diferente.

Os resultados mostram que apenas 54,55% das organizações atendiam aos 5 itens verificados pelo Prêmio Melhores ONGs.

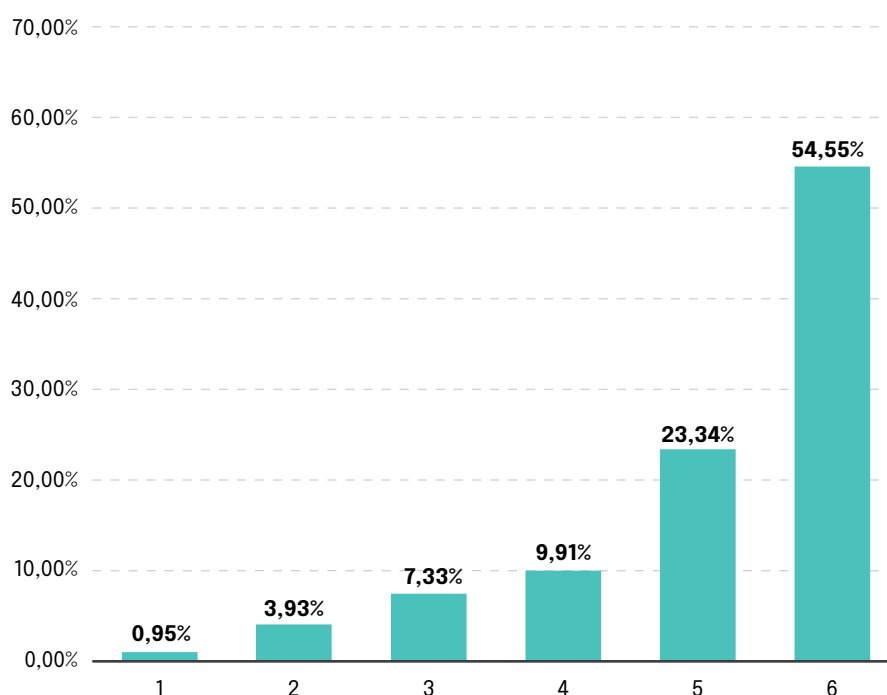
Apesar dessa grande diferença entre os dados observados do planejamento e do monitoramento, esse ainda é uma das dimen-

sões com maior percentual de ONGs que cumpriram todos os requisitos analisados.

Para o descumprimento de apenas 1 item, temos um percentual de 23,34%, elevando bastante o número de ONGs que cumprem pelo menos 4 itens para 77,89%.

Contudo, é importante destacar a importância do monitoramento das ações implementadas pelas ONGs, tanto para o atingimento das metas estabelecidas pelo planejamento como para promover a transparência e conquista da confiança dos colaboradores e dos doadores, e, por que não dizer, da sociedade.

FIGURA 10: SOMA DAS QUESTÕES DA DIMENSÃO MONITORAMENTO



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

Os itens de monitoramento analisados pelo Prêmio Melhores ONGs apontam que:

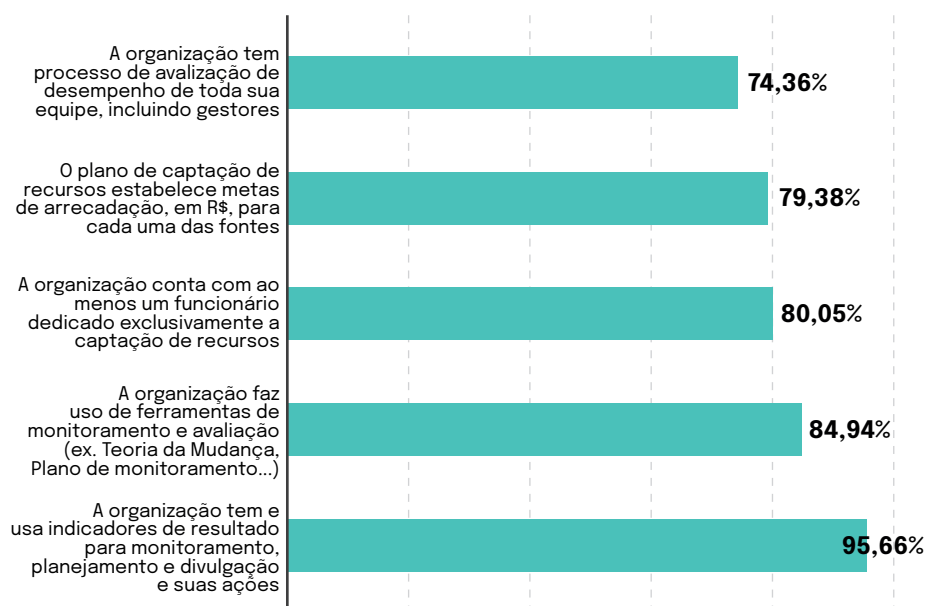
- ☑ “A avaliação de desempenho da equipe” é o item com menor percentual de ONGs com processos estruturados, 74,36%.

- ☑ O segundo menor percentual é 79,38% para o monitoramento do plano de captação de recursos e suas metas. Ter um funcionário dedicado ao processo de captação também apresentou percentual próximo, 80,05%.

Esse é um ponto fundamental para as organizações do terceiro setor, pois, sem previsibilidade na captação de recursos, as ONGs terão dificuldades de cumprir a sua missão, podendo assumir compromissos que não podem cumprir.

No outro extremo, tem-se o monitoramento de indicadores de resultado com 95,66%. Isso aponta que as ONGs estão muito mais preocupadas em alcançar resultados, seu *core*, do que em monitorar as demais atividades. Esse foco pode mascarar problemas sérios, pois, como apontado, não é possível atingir seus objetivos de forma satisfatória sem a arrecadação e sem o bom desempenho dos colaboradores.

FIGURA 11: FREQUÊNCIA PERCENTUAL DE RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA DIMENSÃO MONITORAMENTO



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

Práticas de Planejamento e Monitoramento

Insights e Lições Depreendidas:

- ☑ As práticas de planejamento e monitoramento nas organizações do terceiro setor determinam a qualidade de sua atuação, definindo suas atividades e processos a serem realizados dentro do escopo de sua missão e na causa em que atuam e acompanhando todo o processo de implementação. É por meio do planejamento que essas organizações definem seus objetivos no curto, médio e longo prazos, possibilitando seu desenvolvimento de forma propositiva e não apenas reativa às circunstâncias, gerando maior probabilidade de alcance dos seus objetivos institucionais. Nesse processo, o monitoramento ganha relevância, pois, sem o acompanhamento do que é planejado e executado, as organizações não conseguem identificar quais ações estão alcançando seus objetivos e quais precisam de ajustes, adaptação, para cumprirem com seu papel dentro do todo planejado.

- ☑ Assim, como uma parte relevante da estrutura e das dinâmicas de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a partir de dados do Prêmio Melhores ONGs de 2023, é possível observar e analisar o nível de adesão e adoção de práticas de planejamento e monitoramento por parte das organizações participantes do prêmio em seus processos e atividades. Essa análise pode apontar para um retrato da maturidade do planejamento e monitoramento dessas ONGs, produzindo um retrato do setor. O retrato tem a capacidade de indicar caminhos para as organizações em seu processo de melhoria, de busca da excelência, de melhoria contínua.

Governança

A governança é um elemento que tem a capacidade de fortalecer a gestão da ONGs, pois possibilita a clareza na tomada de decisões e a definição de responsabilidades dentro da instituição. Uma governança sólida estabelece estruturas de liderança transparentes e participativas, que orientam a atuação das organizações de acordo com sua missão e seus valores. Dessa forma, cria-se um ambiente de confiança interna e externa, indispensável para a continuidade das ações sociais em um cenário de recursos escassos e demandas crescentes.

A governança atua sobre os processos, levando-os a ocorrerem de maneira integrada, ética e responsável, por meio da atuação de conselhos, dirigentes e demais instâncias decisórias de forma ordenada e previsível. Nesse sentido, a governança é o elo que harmoniza estratégias, práticas de gestão e mecanismos de avaliação, garantindo maior coerência e eficiência institucional.

Além disso, a governança desempenha papel central na promoção da transparência e da prestação de contas perante a sociedade e os financiadores. Por meio dela, as ONGs demonstram como utilizam seus recursos e quais impactos sociais geram, fortalecendo sua credibilidade e ampliando suas oportunidades de parcerias. Assim, a governança vai além de uma função administrativa, constituindo-se um compromisso ético e político com a legitimidade e a sustentabilidade das ONGs.

Práticas de Governança

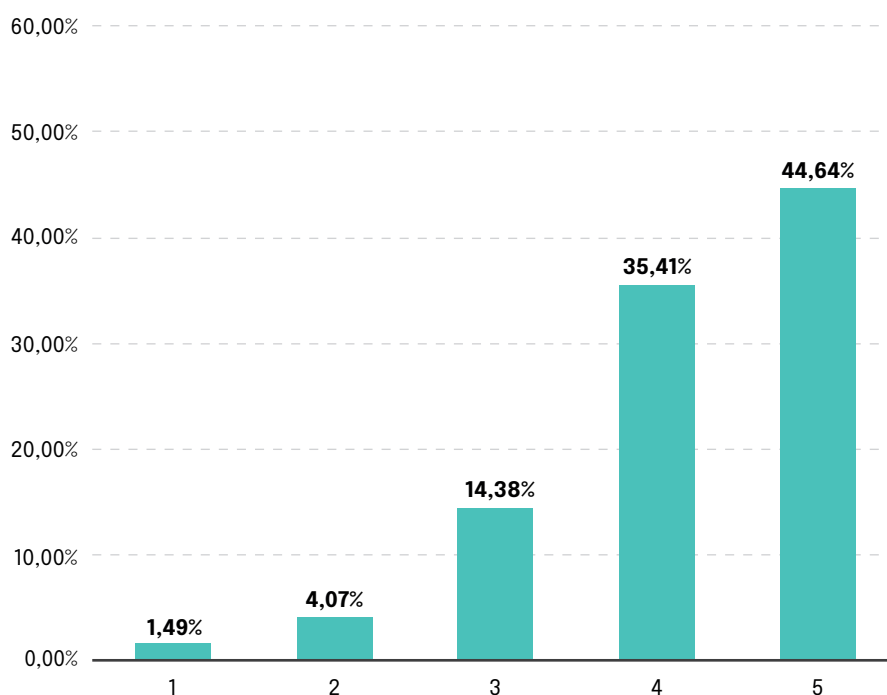
Já para as práticas de Governança, os resultados apontam que apenas 44,64% das ONGs que participaram do Prêmio melhores ONGs indicaram possuir todos os itens perguntados.

Esse percentual mostra que menos de 50% das ONGs atendiam a todos os requisitos do prêmio para a dimensão, algo bastante preocupante, dado que existe um viés de alta para as participantes, e, mesmo assim, o percentual foi baixo.

Apesar disso, outros 34,41% deixaram de atender a apenas 1 item, atendendo a outros 4 itens, o que reduz um pouco o impacto do percentual anterior.

Contudo, cerca de 20% das ONGs que participaram do prêmio indicaram que não seguiam 2 ou 3 das questões levantadas, mostrando que a governança pode ser um dos pontos críticos para as organizações do terceiro setor.

FIGURA 12: SOMA DAS QUESTÕES DA DIMENSÃO GOVERNANÇA



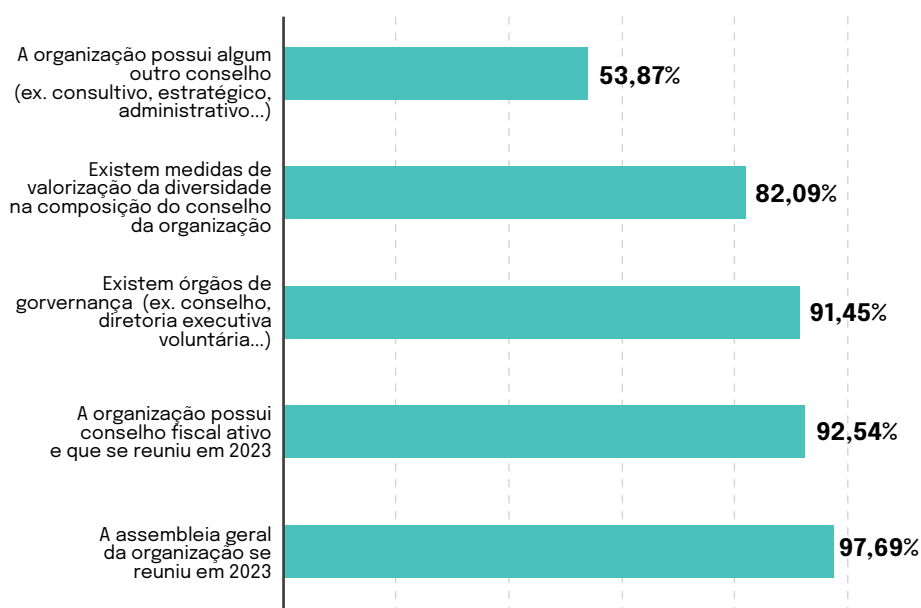
Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

Ao observar os itens de forma isolada, vemos que todos têm um percentual de atendimento superior a 90%, o que indica força dos sistemas de controle mais centrais no processo de governança.

Contudo, um ponto chama muito a atenção, é a falta de mais de um tipo de conselho nas organizações, com apenas 53,87% delas apontando a existência de tal estrutura.

A existência de diferentes tipos de conselho nas organizações garante que as diferentes funções da governança sejam exercidas em diferentes instâncias, garantindo o princípio da segregação de funções e do controle no processo de tomada de decisão e tomada de contas da organização. Essa estrutura amplia a capacidade de transparência e *accountability* em todo o processo de governança.

FIGURA 13: FREQUÊNCIA PERCENTUAL DE RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA DIMENSÃO GOVERNANÇA



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

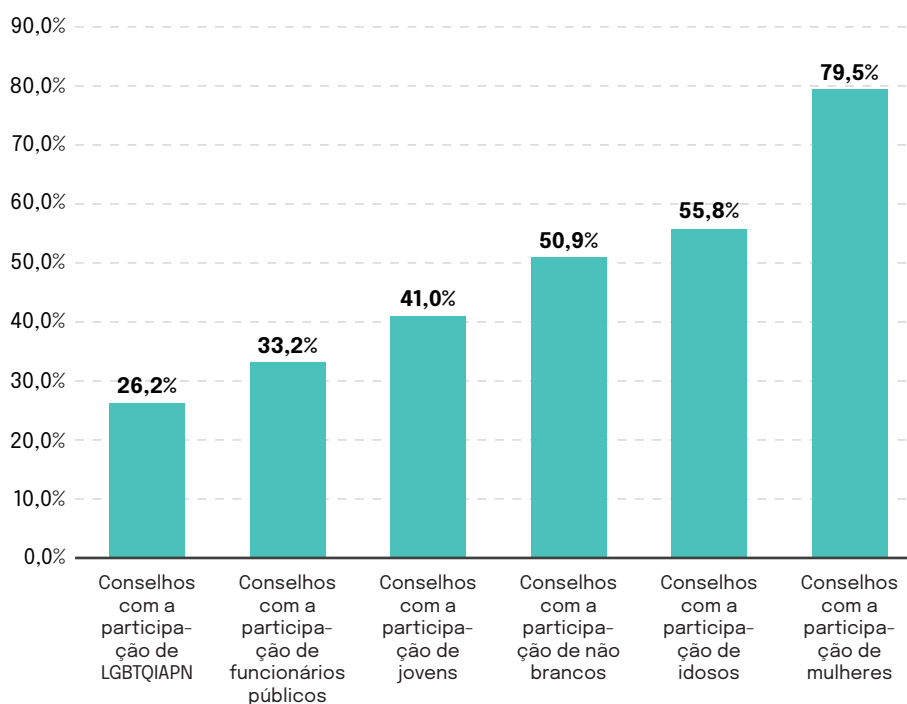
Outro ponto sensível no processo de governança é o quanto as organizações do terceiro setor são permeáveis à participação de grupos marginalizados na sociedade.

Para as organizações que participaram do prêmio Melhores ONGs, 79,5% dos conselhos tinham participação feminina.

Contudo, quando tratamos de Idosos (55,8%), Não Brancos (50,9%), Jovens (41%), LGBTQIAPN+ (26,2%), vemos que existe um longo caminho a percorrer ainda para o alcance da diversidade nos conselhos do terceiro setor.

A participação de Funcionários Públicos também foi examinada e aparece com 33,2%, percentual bem superior ao percentual da população economicamente ativa que trabalha na gestão pública, que é de aproximadamente 8 a 9%.

FIGURA 14: FREQUÊNCIA PERCENTUAL DE RESPOSTAS ÀS QUESTÕES QUE TRATAM DE DIVERSIDADE NOS CONSELHOS DAS ONGS



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

Transparência

A transparência é o princípio que molda a credibilidade e a legitimidade das ONGs. Ela garante que a sociedade, os beneficiários e os financiadores tenham clareza sobre como os recursos são utilizados e quais resultados são alcançados. Em um cenário de crescente exigência por responsabilidade social, a transparência fortalece a confiança nos projetos desenvolvidos, amplia as possibilidades de captação de apoio e consolida a imagem institucional.

A transparência permite comunicar todo o processo de planejamento e governança da ONG de maneira clara e acessível, transformando informações internas em conhecimento público que legitima a atuação da instituição.

Assim, a transparência vai além da publicação de relatórios ou da prestação formal de contas, sendo um compromisso ético que reafirma o papel social das ONGs. Ao tornar visíveis suas práticas, seus desafios e seus resultados, as organizações fortalecem sua relação com a sociedade e reafirmam sua relevância na construção de impactos sociais positivos. É importante destacar que a transparência se articula às demais dimensões da gestão, consolidando-se como um dos pilares da sustentabilidade e da confiança institucional.

Práticas de Transparência

A adesão às práticas de transparência verificadas pelo Prêmio Melhores ONGs é a menor dentre as dimensões analisadas.

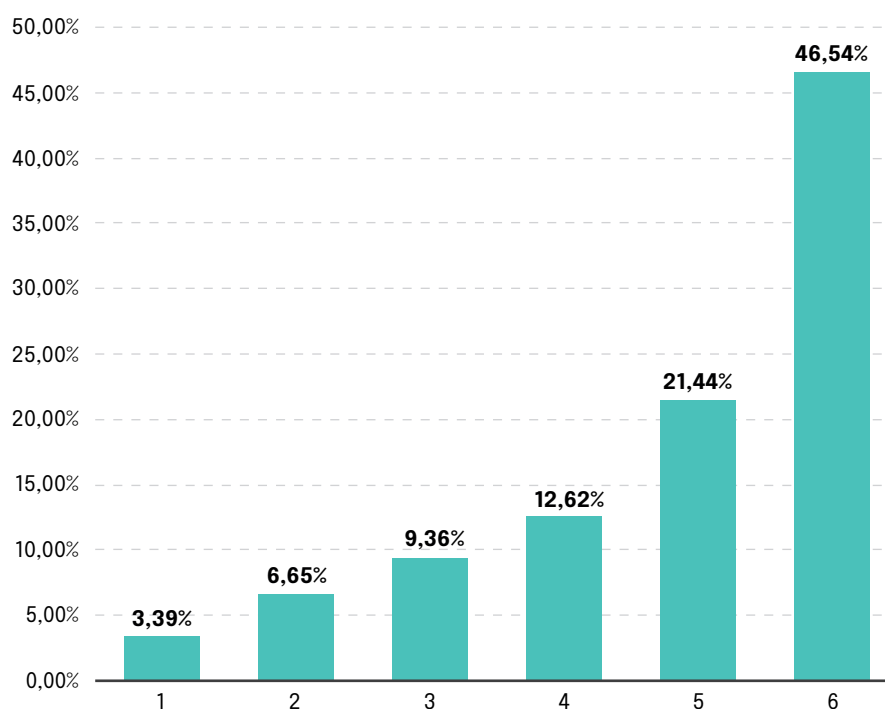
Apenas 46,54% das organizações marcaram como cumpridos todos os cinco itens verificados. Além disso, para aquelas que deixaram de cumprir apenas um dos itens, o percentual foi de 21,44%.

Ao somar esses dois percentuais, têm-se 67,98%, ou seja, um valor abaixo de 70%, algo não verificado nas demais dimensões.

Assim, a soma das demais opções ultrapassa os 30%, mostrando que esse é o ponto mais frágil das ONGs analisadas.

Esse é um achado importante, pois demonstra que as ONGs precisam gastar mais energia desenvolvendo seus sistemas de transparência ativo e passivo, dado que elas dependem de que seus *stakeholders* (doadores, voluntários, governo, sociedade, etc.) tenham confiança de que a organização está empregando bem os recursos e serviços oferecidos para que ela atinja os seus objetivos institucionais.

FIGURA 15: SOMA DAS QUESTÕES DA DIMENSÃO TRANSPARÊNCIA



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

Dentre as questões analisadas, a com maior percentual de atendimento foi a organização possuir um site, com 93,49%. Esse que-

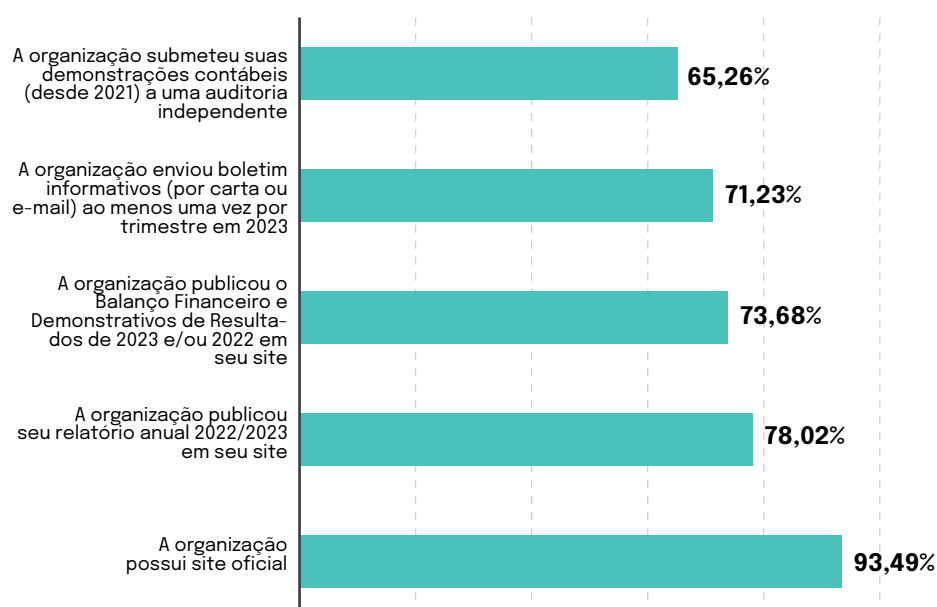
sito apresentou percentuais próximos aos observados nas demais questões das outras dimensões analisadas.

No entanto, em todas as demais questões, os percentuais foram abaixo do observado nas demais dimensões, com percentuais na faixa de 70% a 80% de atendimento.

Apenas um quesito ficou com percentual inferior a 70%: ter as contas auditadas por organização independente (65,26%).

Esse resultado mostra a necessidade de ampliação urgente das ações das organizações voltadas à ampliação da transparência e prestação de contas, o que poderá aumentar a segurança e credibilidade depositada em todo o terceiro setor.

FIGURA 16: FREQUÊNCIA PERCENTUAL DE RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA DIMENSÃO TRANSPARÊNCIA



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)

Práticas de Governança e Transparência

Insights e Lições Depreendidas:

- ☑ A governança e a transparência são dimensões que compõem a estrutura institucional das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Seus princípios orientam a gestão organizacional, estabelecendo mecanismos que asseguram a clareza nos processos decisórios, a definição de responsabilidades e a comunicação aberta com os diferentes públicos de interesse.
- ☑ A governança define os instrumentos e as instâncias responsáveis pela condução das atividades institucionais, possibilitando que as decisões sejam tomadas de forma organizada, previsível e coerente com a missão e os valores da organização. Ela contribui para a integração entre os níveis estratégicos e operacionais, harmonizando práticas de gestão e mecanismos de avaliação. Além disso, a governança fornece a base sobre a qual se estruturam os processos de transparência, ao estabelecer procedimentos de prestação de contas e divulgação de informações que tornam compreensíveis as ações e os resultados obtidos.
- ☑ A transparência, por sua vez, assegura que as informações sobre a atuação das organizações estejam disponíveis de forma clara, acessível e verificável. Essa prática permite que a sociedade, os beneficiários e os financiadores compreendam como os recursos são utilizados e quais resultados são alcançados. A transparência também favorece a comunicação institucional e o fortalecimento da confiança pública, ao tornar visíveis as práticas de gestão, os desafios enfrentados e os resultados alcançados.

- ☑ Nesse contexto, a interação entre governança e transparência possibilita maior coerência e previsibilidade nas ações das organizações. Juntas, essas dimensões contribuem para a consolidação de estruturas institucionais mais responsáveis, abertas e alinhadas às exigências contemporâneas de legitimidade e controle social no terceiro setor.



Comparação entre as dimensões

A comparação entre os resultados das diferentes dimensões analisadas mostra que o Planejamento é o item com mais ONGs cumprindo todos os requisitos analisados pelo Prêmio Melhores ONGs.

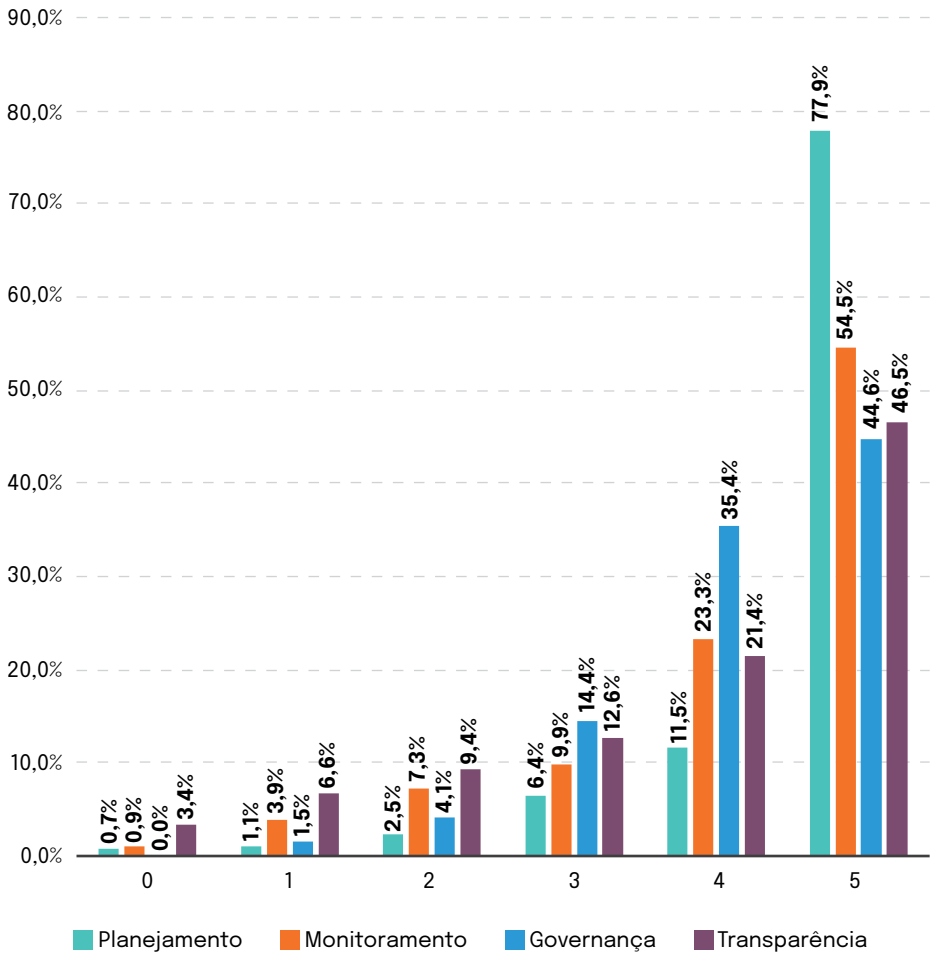
A segunda dimensão com mais ONGs que atenderam a todos os itens foi o Monitoramento, com 54,5% para todos os itens e 23,3% para apenas um item não atendido (quatro itens atendidos).

Esse resultado aponta que as questões mais ligadas ao Planejamento são mais frequentemente consideradas como importantes para as ONGs em seu dia a dia.

A terceira dimensão foi a Governança, que, apesar de ter menor percentual de atendimento a todos os itens (44,6%), dentre todas as demais dimensões, teve na soma apenas um item não atendido (35,4%), um empate com a dimensão do Monitoramento (por volta de 80%).

Por fim, a dimensão com o menor desempenho foi a Transparência, que atingiu 46,5% de atendimento de todos os itens, superior à Governança, mas que teve apenas 21,4% para o não cumprimento de apenas um item. Na soma (67,9%), o indicador ficou mais de 10% inferior à Governança, mostrando ser esta a dimensão com maior debilidade.

FIGURA 17: SOMA DAS QUESTÕES DAS QUATRO DIMENSÕES ANALISADAS



Fonte: Prêmio Melhores ONGs (2024)



Conclusão

A análise dos dados do *Prêmio Melhores ONGs 2024* evidencia a complexidade e a diversidade do terceiro setor no Brasil. Os resultados apontam para maior maturidade em aspectos de planejamento e monitoramento, mas também revelam desafios com menor maturidade em governança e transparência.

Em termos financeiros, observa-se uma forte concentração de receitas nas regiões Sudeste e Sul, especialmente no Estado de São Paulo, o que reflete as desigualdades econômicas regionais do país. Além disso, as causas apoiadas reafirmam o compromisso das ONGs com o enfrentamento das vulnerabilidades sociais mais urgentes.



As práticas de planejamento se mostraram mais difundidas, indicando possível maturidade estratégica entre as organizações participantes. Contudo, o monitoramento das ações ainda carece de consolidação, sobretudo na avaliação de desempenho e na gestão da captação de recursos. Já nas dimensões de governança e transparência, os resultados expõem lacunas estruturais, como a ausência de múltiplos conselhos, a baixa diversidade nos órgãos decisórios e a limitação de auditorias independentes.

Dessa forma, conclui-se que o terceiro setor brasileiro apresenta potencial transformador e maturidade mediana, demandando esforços contínuos de profissionalização, *accountability* e equidade institucional. O fortalecimento das práticas de gestão e o compromisso com a ética e a transparência são elementos importantes para que as ONGs possam ampliar seu impacto social e consolidar sua legitimidade perante a sociedade e os financiadores.

Metodologia



1) COLETA DE DADOS

Os dados utilizados nas análises deste *e-book* foram extraídos das respostas dos participantes do prêmio Melhores ONGs coletados no ano de 2024 referentes às condições dessas organizações durante o ano de 2023.



2) SELEÇÃO DOS INDICADORES PARA COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE

A seleção dos indicadores e sua agregação foi realizada a partir dos eixos temáticos que estruturaram a coleta de dados para a premiação, sendo que, em alguns casos, as questões foram realocadas para melhorar a coesão dos conceitos-base utilizados durante a análise.



3) RELAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES INDICADORES UTILIZADOS

Uma característica importante das questões do prêmio Melhores ONGs é que todas elas eram formadas de *dummys*, ou seja, questões com apenas duas alternativas de respostas (tem ou não tem) e com caráter qualitativo e não quantitativo. Essa característica das questões possibilita apenas análises de contagem individuais ou agregadas. Existe ainda a possibilidade da análise de correlação entre as variáveis, quando agregadas.

Questionário aplicado pelo Prêmio Melhores ONGs em 2024

DIMENSÃO	PERGUNTA
Planejamento	Sua organização possui uma missão?
	A organização tem um planejamento estratégico válido (feito ou atualizado nos últimos 3 anos)?
	A organização tem um planejamento estratégico válido (feito ou atualizado nos últimos 3 anos)?
	A organização tem uma previsão de orçamento e / ou uma projeção do fluxo de caixa para o ano de 2024?
	A organização possui um plano de captação de recursos para o ano de 2024?
	A organização tem plano de comunicação?
Monitoramento	A organização tem e usa indicadores de resultado para monitoramento, planejamento e divulgação de suas ações?
	A organização faz uso de ferramentas de monitoramento e avaliação de seus projetos implementados, tais como Teoria da Mudança, Plano de Monitoramento e Plano de Avaliação?
	A organização tem processo estruturado de avaliação de desempenho de toda sua equipe, incluindo os gestores?
	A organização conta ao menos com um funcionário dedicado exclusivamente às atividades de captação de recursos?
	O plano de captação de recursos estabelece as metas de arrecadação, em Reais, para cada uma das fontes de recursos?

DIMENSÃO	PERGUNTA
Governança	A assembleia geral da organização se reuniu pelo menos uma vez em 2023?
	Há algum órgão de governança (por ex.: conselho, diretoria executiva voluntária) responsável por supervisionar, de forma ativa e independente, as principais decisões da organização?
	A organização possui conselho fiscal ativo, que se reuniu em 2023 e deu seu parecer sobre os documentos contábeis do ano anterior?
	Além dos dois órgãos citados anteriormente (conselho / diretoria, conselho fiscal), a organização possui algum outro conselho (por ex., consultivo, estratégico, administrativo, curador)?
Transparência	Existem medidas para valorizar a diversidade (por ex. de gênero, raça, idade, perfil socioeconômico) na composição de seu conselho?
	A organização submeteu suas demonstrações contábeis nos últimos três anos (desde 2021) a uma auditoria independente?
	A organização publicou o relatório anual de 2022 e/ou 2023 em seu website?
	A organização publicou o Balanço Financeiro e os Demonstrativos de Resultados anuais de 2023 e/ou 2022 em seu website?
	A organização enviou boletins informativos (por carta ou e-mail) no mínimo uma vez por trimestre no ano de 2023?
Transparência	A organização tem um site oficial?



4) TIPOS DE ANÁLISES APLICADAS

A maior parte das análises utilizadas neste *e-book* são de estatística descritiva. Essa opção possibilita que o leitor tenha uma visão mais ampla dos dados e possa formar uma opinião mais clara do campo que está estudando. Um ponto importante a se destacar é o agrupamento das questões em quatro grandes grupos: Planejamento, Monitoramento, Governança e Transparência, seguindo as principais dimensões apontadas pela literatura acadêmica como importantes para que uma organização apresente maturidade em sua gestão.



5) RESTRIÇÃO DE ESCOPO

Mesmo utilizando uma massa de dados considerável como amostra, 737 ONGs, os resultados devem ser considerados para o escopo do trabalho, ou seja, esses resultados se referem aos respondentes do prêmio Melhores ONGs. Assim, eles não podem ser extrapolados para todas as ONGs do Brasil, podendo ser usados como um indicador desse segmento, mas não como uma amostra estatisticamente válida.



6) POSSÍVEIS VIESES DA AMOSTRA

Um ponto importante a ser considerado é que a amostra pode apresentar algum viés, dado que existe um incentivo de que apenas as melhores ONGs se candidatem ao prêmio. Isso acontece, pois, se o gestor ou responsável pela ONG tiver uma percepção de que não terá chances de ganhar o prêmio, naturalmente ele não se candidatará, gerando, assim, um nítido viés de qualidade entre os respondentes. Contudo, mesmo considerando esse possível viés, os resultados mostram que ainda existe uma longa caminhada para que as ONGs atinjam um alto nível de maturidade em sua gestão.

Anotações

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.





CERTIFICADORA
SOCIAL



Pensi
Instituto de
Pesquisa e Ensino

Fundação
**José Luiz
Setúbal**

FDC | Fundação
Dom
Cabral

