



RELATÓRIO

MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

CRUZ DAS ALMAS-BA

JAMILE SANTANA SOUSA

2024



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
MESTRADO PROFISSIONAL**

RELATÓRIO SOBRE A MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE CRUZ DAS ALMAS-BA

JAMILE SANTANA SOUSA
Orientação:
DR. RENATO DE ALMEIDA

**CRUZ DAS ALMAS-BA
2024**

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório oferece um panorama dos resultados da pesquisa “Avaliação de Maturidade das Organizações do terceiro setor do município de Cruz das Almas-BA” realizada por Jamile Santana Sousa, como um dos produtos do seu trabalho de conclusão do curso, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas - Mestrado Profissional - da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Também apresenta recomendações ao fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) para que possam aprimorar o seu trabalho, especialmente quando da elaboração, implantação e execução de políticas públicas socioambientais.

O Modelo de avaliação da maturidade das OSCs aqui adotado foi idealizado por Tondolo et al. (2016), permitindo medir a capacidade de gestão das organizações do terceiro setor, direcionando estratégias e ações ao seu fortalecimento, ao mesmo tempo em que permite identificar aquelas instituições com alto nível de organização da gestão.

Constatou-se que a maioria das OSCs atuantes em Cruz das Almas-BA demanda prioridade em desenvolvimento de maturidade organizacional (nível 0), embora também tenham sido observados alguns poucos casos com elevada maturidade organizacional (nível 3).

Foram apontadas propostas para integrar atividades essenciais, mas ainda ausentes em seus processos operacionais internos, de modo a promover a institucionalização de práticas na cultura organizacional e aprimorar aquelas já estabelecidas.

As recomendações estão disponíveis no Apêndice I deste relatório e devem ser acompanhadas por auto avaliações regulares realizadas pelas próprias organizações.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões e variáveis do modelo de maturidade.

Figura 2 - Nível de maturidade gerencial de acordo pontuação.

Figura 3 - Resultado de maturidade na dimensão Comunicação.

Figura 4 - Resultado de maturidade na dimensão Beneficiários.

Figura 5 - Resultado de maturidade na dimensão Estratégia e Planos.

Figura 6 - Resultado de maturidade na dimensão Sociedade e Redes Colaborativas.

Figura 7 - Resultado de maturidade na dimensão Liderança.

Figura 8 - Resultado de maturidade das OSC de Cruz das Almas- BA.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Critério para quantificação de respostas/alternativas.

Tabela 2. Pontuação e nível de maturidade por dimensão de avaliação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

2. METODOLOGIA

3. SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS

4. SUGESTÕES

5. REFERÊNCIAS

INTRODUÇÃO

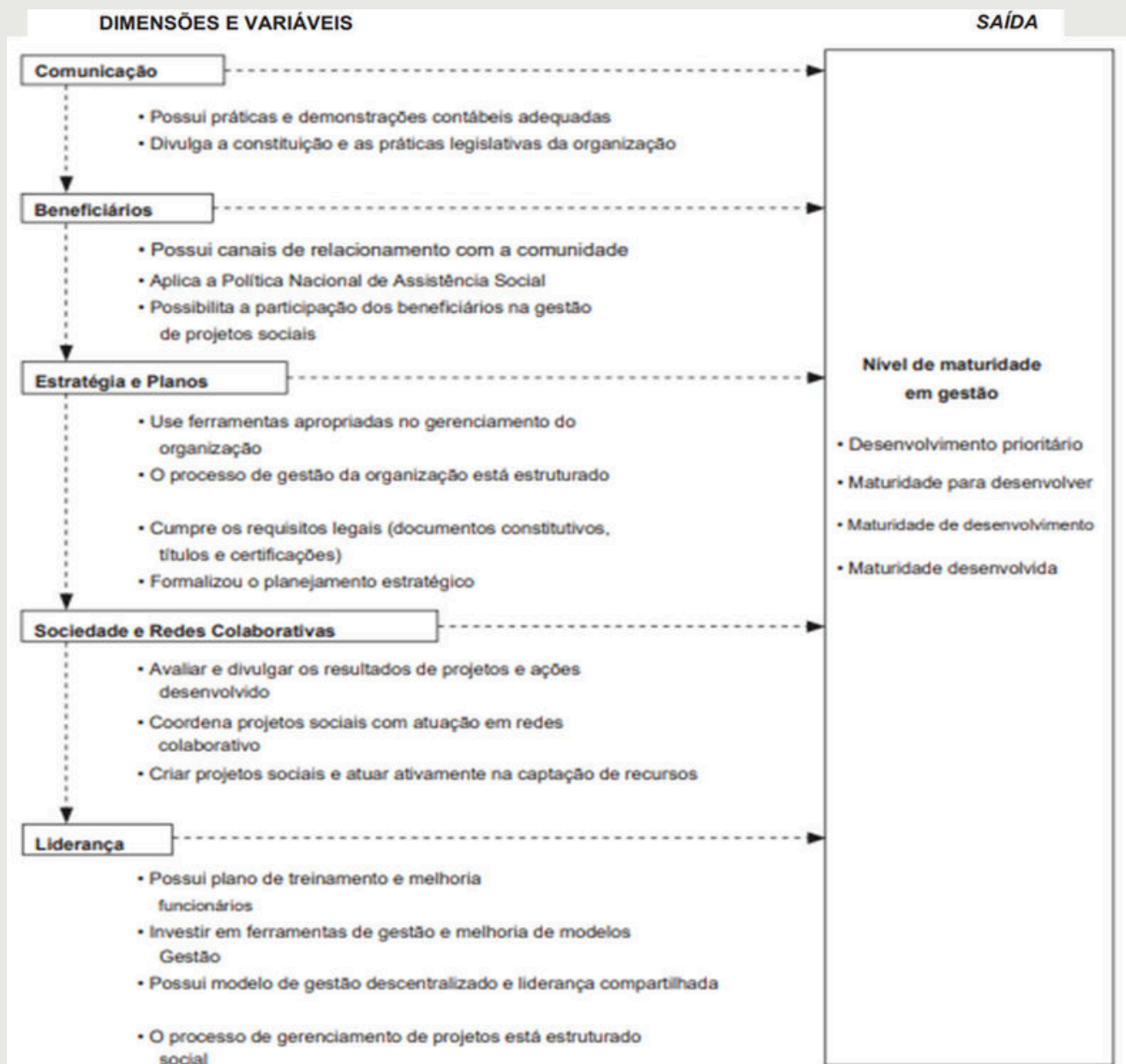
O Modelo proposto por Tondolo et al. (2016) para avaliar a maturidade das Organizações da Sociedade Civil permite medir a capacidade de gestão das organizações do terceiro setor. Trata-se de uma ferramenta estratégica, ainda pouco difundida, mas já testada por outros autores. Essa ferramenta tem potencial para contribuir com os gestores do terceiro setor sobre sua maturidade gerencial em diferentes dimensões, permitindo identificar oportunidades para melhorias na gestão de suas organizações, além de apontar meios para enfrentar os desafios identificados.

O Modelo está estruturado em uma matriz, composta por cinco dimensões: comunicação, beneficiários, estratégias e planos, sociedades e redes colaborativas, e liderança (Figura 1). O conjunto dessas dimensões compreende 16 variáveis, que podem ser medidas por meio de um questionário autoaplicável, com 17 perguntas de múltipla escolha.

As respostas a este questionário estão associadas a um sistema de pontuação, permitindo calcular e categorizar até quatro níveis de maturidade: desenvolvimento prioritário (Nível 0); maturidade a desenvolver (Nível 1); maturidade em desenvolvimento (nível 2); maturidade desenvolvida (Nível 3).

Como mencionado, a avaliação é realizada com base no Modelo de maturidade de gestão para organizações do terceiro setor, conforme proposição de Tondolo et al. (2016):

Figura 1. Dimensões e variáveis do modelo de maturidade.



Fonte: Tondolo et al. (2016).

As respostas de cada questão/variável estão associadas a uma escala nominal, permitindo uma pontuação numérica final (0 a 10), dependendo da alternativa escolhida (Tabela 1). A somatória geral de pontos, de cada uma das dimensões permite calcular um valor médio que identifica o nível de maturidade da organização.

Tabela 1 . Critério para quantificação de respostas/alternativas.

ALTERNATIVAS	PONTOS OBTIDOS
A	0
B	2
C	6
D	10

Fonte: Tondolo et al. (2016).

O nível 0, aponta que a organização demanda urgência prioritária de desenvolvimento (pontuação entre 0 e 3,99). O nível 1 de maturidade sugere que a organização ainda tem muito a desenvolver (pontuação entre 4 e 6,99). O nível 2 aponta que a organização está em desenvolvimento (pontuação entre 7 e 8,99). O nível 3 reflete que a organização tem maturidade desenvolvida (pontuação entre 9 e 10), conforme apresentado na Tabela 2.

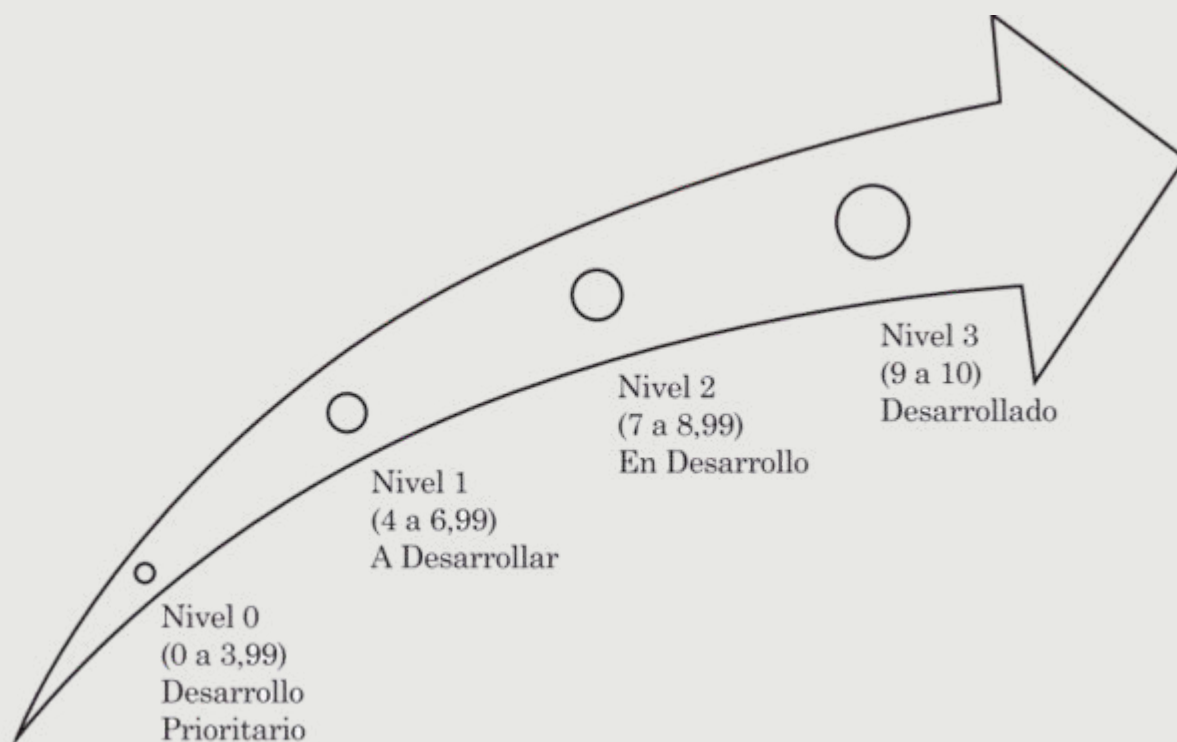
Tabela 2. Pontuação e nível de maturidade por dimensão de avaliação

Dimensões	Pontos Obtidos	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
		(0 a 3,99)	(4 a 6,99)	(7 a 8,99)	(9 a 10)
Comunicação					
Beneficiários					
Estratégia e Planos					
Sociedade e Redes Colaborativas					
Liderança					

Fonte: Tondolo et al. (2016).

É importante destacar que essa pontuação final reflete o desempenho da organização ao longo do tempo, conforme os objetivos estabelecidos. Todavia, também torna possível comparar o desempenho entre as diferentes organizações. Além do mais, oferece uma perspectiva evolutiva (Figura 2).

Figura 2. Nível de maturidade gerencial de acordo pontuação



Fonte: Tondolo et al. (2016).

METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada com todas as Organizações da Sociedade Civil de Cruz das Almas que aceitaram participar da pesquisa. Inicialmente, o acesso inicial as OSCs de Cruz das Almas se deu a partir de informações colhidas junto ao Mapa das Organizações da Sociedade Civil, uma plataforma virtual desenvolvida por meio de dados da pesquisa OSCs e suas parcerias com o Governo Federal e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, desenvolvida em 2016 com base no Decreto 8.726/2016 (BRASIL, 2016).

Cabe destacar que a plataforma oferece informações básicas necessárias ao estabelecimento do contato com as organizações, ao devido agendamento (dia e horário) com seus representantes legais. Assim, foi possível dialogar com o representante legal da organização para apresentar a proposta da pesquisa em tela e o recolhimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O questionário com 17 questões foi apresentado a um dos representantes legais da OSCs e, quando necessário, foi oferecido até 48h para o devido preenchimento.

Os dados obtidos foram tabulados em planilha eletrônica e os resultados apresentados em formato de gráfico segundo cada uma das cinco dimensões, além do nível de maturidade de cada organização. As organizações foram identificadas com letras alfabéticas (A, B, C, D, E, F, G...) de modo a garantir a confidencialidade e a privacidade das informações por prestadas.

Além dos gráficos, foram apresentadas algumas análises e sugestões destinadas às OSCs. Cópia digital deste relatório será compartilhada, via endereço eletrônico e na Plataforma da Recôncavo Digital, com as OSCs participantes, numa tentativa de contribuir ao aprimoramento do planejamento e da gestão da organização.

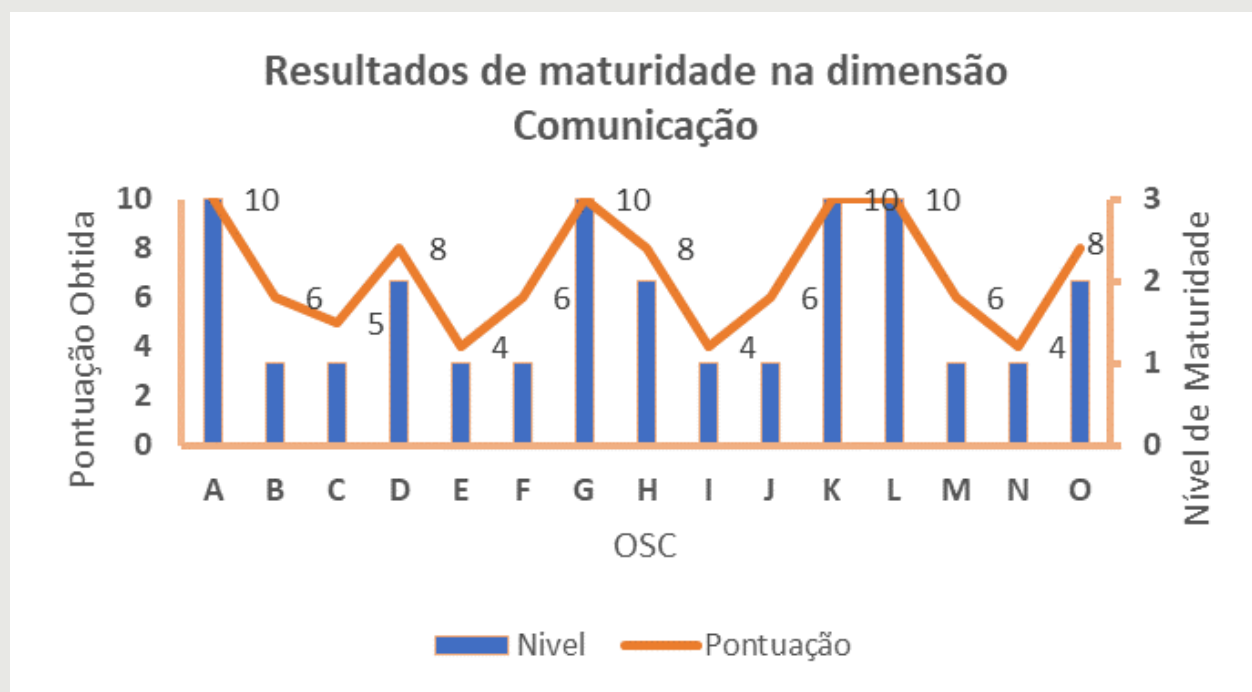
SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS

O Mapa das Organizações elaborado pelo IPEA (2016) apontava para a existência de 193 OSCs existentes em Cruz das Almas. Esse número parece muito distante da atual realidade. Com muito esforço se pode estabelecer contato com 53 organizações existentes na cidade, dessas 25 deram retorno e apenas 15 OSCs se comprometeram a participar desta etapa da pesquisa destinada a investigar o nível de maturidade da organização.

Inicialmente são apresentados os resultados de maturidade para cada uma das dimensões.

Dimensão Comunicação: Entre as 15 organizações pesquisadas, oito (53%) foram categorizadas no nível 1 (a desenvolver), três (20%) estão em desenvolvimento (nível 2) e quatro (27%) apresentaram nível 3 (desenvolvida) (Figura 3).

Figura 3. Resultado de maturidade na dimensão comunicação



Fonte: Próprio autor

É importante compreender que a gestão é conceituada como um processo decisório que engloba o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle de uma organização desempenhando um papel crucial na consecução de seus objetivos, sendo uma prática estratégica para o sucesso organizacional (ZIMMERMAN, 2013).

Cabe destacar que a dimensão comunicação estabelecida nessa pesquisa avalia como a instituição realiza sua demonstração contábil e sua divulgação das práticas legais. Segundo Santos, et al (2022) o próprio Marco Regulatório da Sociedade Civil (MROSC) e suas alterações oferecem orientações específicas ao Terceiro Setor, com orientações para a mensuração do patrimônio e a oferta de informações detalhadas para uma tomada de decisão confiável.

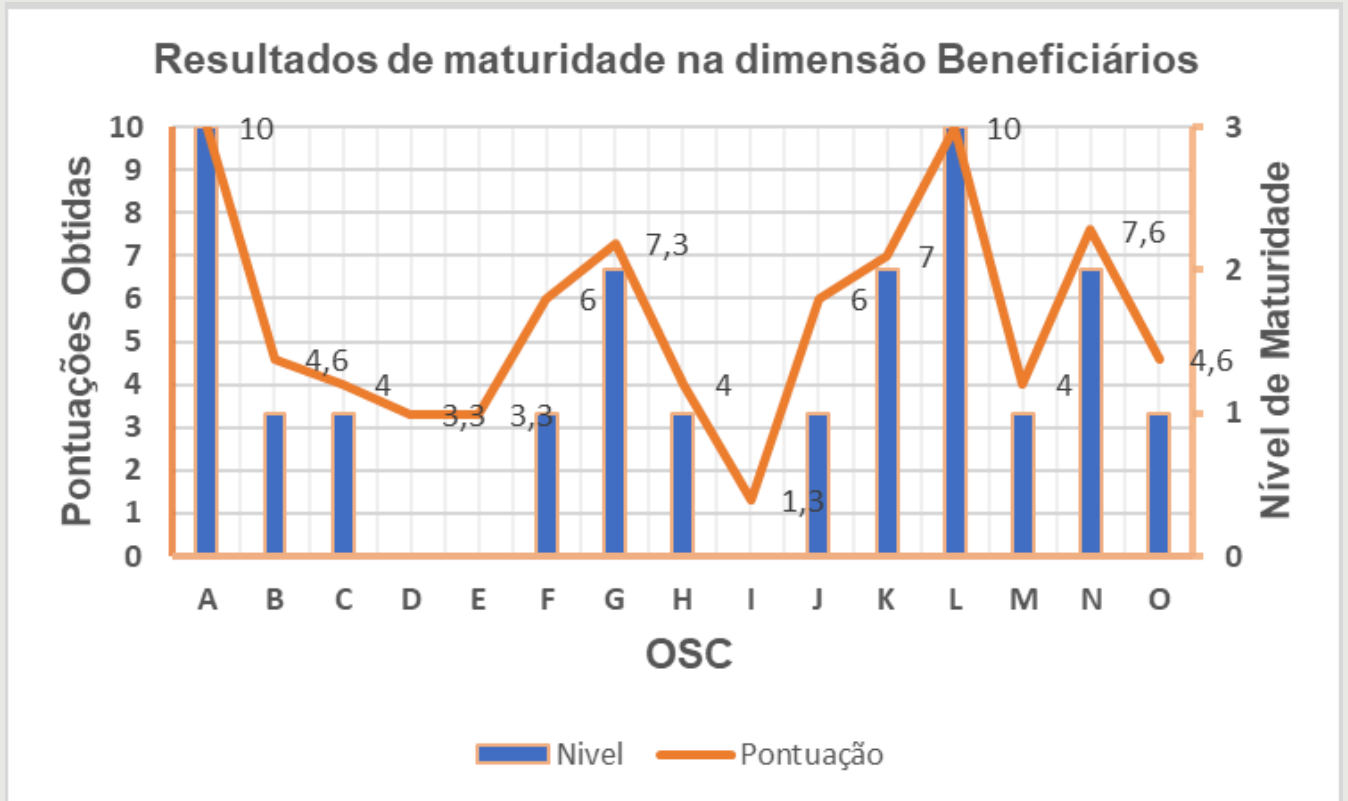
O MROSC foi estabelecido pela Lei nº 13.019/2014, sendo regulamentado pelo Decreto nº 8.726/2016 e modificado pela Lei nº 13.204/15. Agora, recentemente, o MROSC foi atualizado por meio do Decreto nº 11.948 de 12 de março de 2024, sem constar qualquer tipo de revogação, embora tenha alterado o decreto de 2016.

Essa legislação aborda a definição do regime jurídico das colaborações entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, buscando aprimorar o ambiente jurídico do Terceiro Setor, promovendo transparência e orientando parcerias com o Poder Público, além de incentivar a transparência e o *accountability* da instituição.

A transparência é a possibilidade de qualquer pessoa consultar as informações sobre a instituição. O *accountability* é a responsabilização da instituição pelo seu desempenho. A realização da demonstração contábil e da divulgação das práticas legais da organização também são importantes para proteger os interesses dos stakeholders da instituição, bem como os investidores, os clientes, os funcionários e a sociedade.

Dimensão Beneficiários: 20% das OSCs foram classificadas no nível 0 e necessitam priorizar a dimensão; 47% foram classificadas dentro do nível 1 (a desenvolver); 20% no nível 2 (em desenvolvimento) e apenas 13% nível de maturidade 3 (desenvolvida) (Figura 4).

Figura 4. Resultados de maturidade na dimensão Beneficiários.



Fonte: Próprio autor

Essa dimensão abrange os canais de relacionamento das OSCs com os beneficiários, seu conhecimento com a Política Nacional de Assistência Social (PNAS) e a participação dos beneficiários na gestão. Trata-se de uma dimensão que desenvolve o conhecimento da comunidade por meio de informações essenciais sobre suas necessidades e interesses, fundamentais ao desenvolvimento de programas e serviços alinhados com as demandas reais.

Portanto, permitem a construção de relacionamentos sólidos, essenciais para garantir o apoio da comunidade às atividades então executadas pelas OSCs. Em certa medida, isso favorece processos de democratização e inclusão. Exemplos de canais eficazes incluem o próprio site, utilizado para divulgar informações e receber feedback. As redes sociais também possibilitam a comunicação e a promoção de eventos.

O voluntariado também é uma forma de envolver ativamente a comunidade. Obviamente que a escolha desses canais deve ser cuidadosa, visando atender às necessidades específicas e ao público-alvo das OSCs.

De acordo Viera (2019) para garantir uma boa governança, é essencial estabelecer canais de comunicação acessíveis para todas as partes interessadas, promover a participação social e manter relações profissionais com a mídia e outras organizações.

Um indicador muito importante nessa dimensão é a compreensão da OSC sobre a Política Nacional de Assistência Social, a maioria das organizações pesquisadas ao serem questionada sobre, desconhecia sua existência, em especial a importância para sua atuação como OSC, onde quase todas são associações de defesa de direitos sociais.

A PNAS é um elemento essencial para atendimento aos seus beneficiários, trata-se de um marco regulatório que definiu os princípios, diretrizes e objetivos da assistência social no Brasil. Ela foi aprovada em 2004 e é a base para a atuação das organizações do terceiro setor no campo da assistência social (BRASIL, 2005).

A PNAS exerce influência significativa no terceiro setor, pois assegura o direito à assistência social a todos, sem discriminação, permitindo que organizações do terceiro setor atuem para garantir esse direito a quem dele necessitar. Conhecer o PNAS possibilita que as OSCs compreendam melhor as políticas e programas sociais, permitindo-lhes oferecer serviços mais eficazes aos seus beneficiários.

Nesse sentido, o conhecimento do PNAS, pela OSC é fundamental visto sua função em assegurar a proteção social à população em situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social, atuando de forma não contributiva, por meio da disponibilização de uma ampla gama de serviços, programas, projetos e benefícios. Pois, o PNAS não apenas garante a universalidade do direito à assistência social, mas também fornece um conjunto abrangente de princípios, diretrizes e objetivos que moldam a atuação das organizações do terceiro setor nesse importante campo social (Brasil, 2022).

Outro elemento avaliado nessa dimensão é a participação das OSCs na gestão dos projetos sociais, trata-se de uma prática importante que pode trazer diversos benefícios às organizações e aos beneficiários, como o desenvolvimento de programas direcionados a necessidades específicas, por incluí-los no processo decisório, tendendo a uma maior de aceitação e adesão aos projetos.

A voz ativa dos beneficiários melhora os resultados globais, fortalecendo o vínculo com os projetos, estimulando autonomia e liderança. Além da oportunidade de participar ativamente em projetos sociais contribui para o desenvolvimento de habilidades de liderança, promovendo autonomia e colaborando para o empoderamento e cidadania dos beneficiários.

Essa participação pode melhorar a sua qualidade de vida, como o acesso na gestão dos projetos de forma eficaz e eficiente. Também fomenta o sentimento de pertencimento e de coesão social. Por fim, também desenvolve habilidades e competências, pelo trabalho em equipe, na resolução de problemas e tomada de decisão.

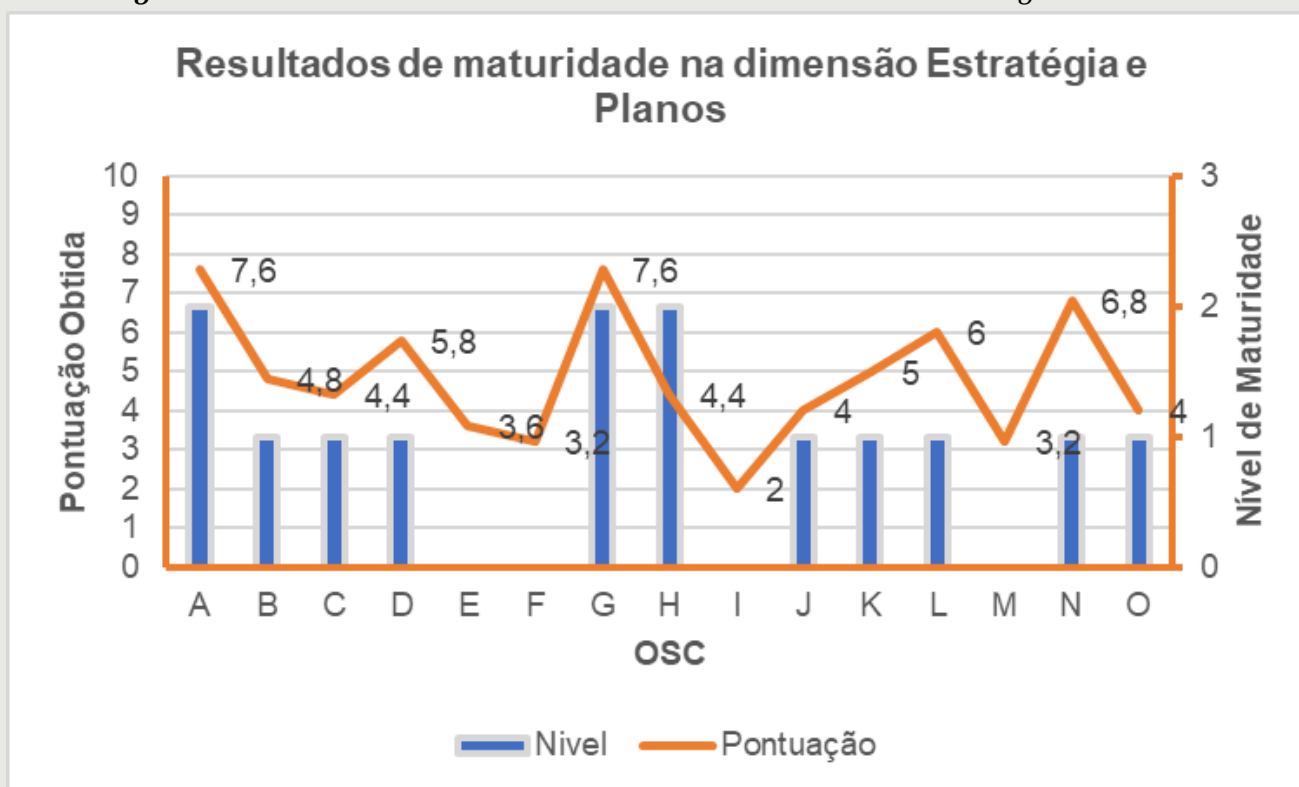
Para Viera (2019) é fundamental que todas as decisões e ações da organização atendam às necessidades de todas as partes interessadas o que requer considerar as características e formas de acesso de cada público-alvo. O envolvimento dos usuários e da sociedade na governança é essencial. Além disso, é importante assegurar a efetividade dos canais de comunicação e o equilíbrio nas relações com as partes interessadas.

A participação dos beneficiários nas OSCs é ainda mais importante, especialmente quando da participação em conselhos consultivos; em grupos de trabalho; e em atividades e eventos.

Para a Fundação Abrinq (2022) as pessoas que serão responsáveis por implementar as ações devem estar envolvidas desde o início do processo, assim como aquelas que serão beneficiadas direta ou indiretamente, a participação destes promove maior comprometimento do beneficiário no projeto, engajamento e resulta em uma gestão equitativa de poder entre os envolvidos na existência da organização.

Dimensão Estratégia e Planos: Quatro OSCs (27%) foram classificadas em nível 0. O nível 1 é classificação alcançada por oito (53%) OSCs; três (20%) estão no nível 2 (em desenvolvimento) e nenhuma está desenvolvida. Aparentemente, essa é uma prática de gestão pouco desenvolvida pelas OSCs de Cruz das Almas e demonstram que as ferramentas empregadas pelos gestores frequentemente carecem de formalidade e consolidação (Figura 5).

Figura 5. Resultados de maturidade na dimensão Estratégia e Planos



Fonte: Próprio autor

Resumindo, essa dimensão compreende a gestão organizacional e ao uso de ferramentas de gestão, à prática de gestão de projetos sociais, aspectos legais da OSC, bem como, a posse de diplomas e certificações e o planejamento organizacional.

Nesse cenário, 12 OSC estão com prioridade a desenvolver e desenvolver o nível de estratégia e plano. As organizações precisam incorporar ferramentas estratégicas e planos reconhecidos na gestão das OSCs, visto o papel essencial ao auxiliar no estabelecimento de objetivos e metas alinhadas com sua missão, visão e valores, seguindo critérios de especificidade, mensurabilidade, alcance, relevância e temporalidade.

Além disso, facilitam o desenvolvimento de planos eficazes, garantindo realismo e viabilidade em consonância com os objetivos propostos. A implementação bem-sucedida desses planos é promovida pela identificação precisa de recursos e capacidades necessários.

De acordo Tondolo et. al (2016) as OSC frequentemente enfrentam a falta de planejamento estratégico e o subaproveitamento de ferramentas de gestão que poderiam auxiliar na tomada de decisões e no alcance de seus objetivos. Essa lacuna pode ser atribuída à falta de profissionalização dos cargos de gestão, muitas vezes ocupados por voluntários ou por profissionais não qualificados.

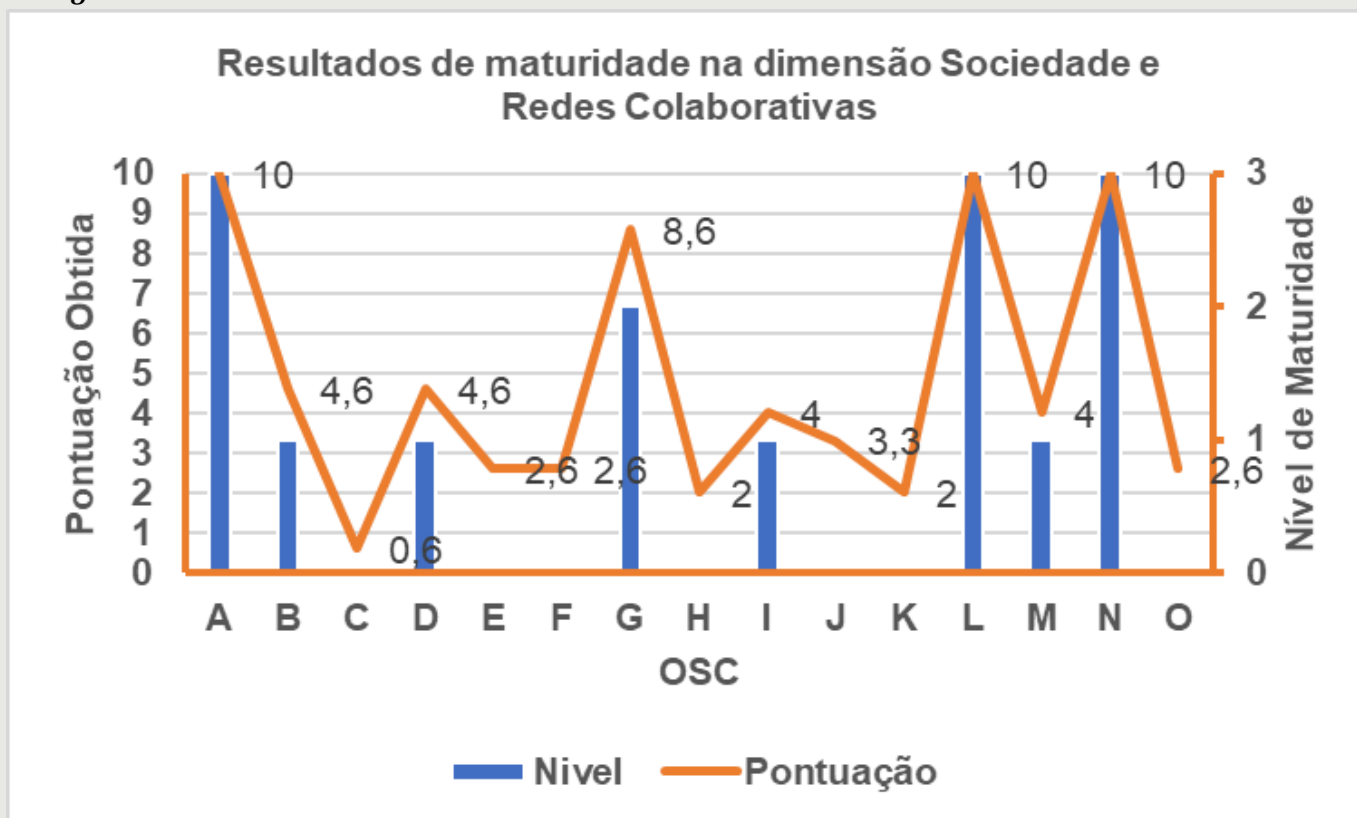
O uso de ferramentas como: 5W2H, PDCA e SWOT, pouco conhecida para essas organizações, reflete em sua maturidade. O planejamento estratégico das organizações, são essenciais ao seu desenvolvimento, bem como, o reconhecimento da organização com títulos, e está em dias com os documentos legal que possibilita o acesso a recursos, por termo de colaboração, que é um instrumento jurídico que estabelece as obrigações entre o poder público e as organizações da sociedade civil ou outro meios.

Por fim, a avaliação dos resultados das estratégias, por meio de uma análise aprofundada, permite identificar áreas de melhoria contínua, consolidando o ciclo de aprimoramento da gestão das OSCs. Portanto, a utilização dessas ferramentas não apenas fortalece a eficácia operacional, mas também contribui para o alcance sustentável dos objetivos previamente delineados.

Dimensão Sociedade e Redes Colaborativas: a maior parte das OSCs (47%) demandam necessidade prioritária para desenvolver essa dimensão (nível 0). Outras 4 OSCs (27%) se enquadraram no nível 1, enquanto o nível 2 de maturidade (em desenvolvimento) foi alcançado por uma única OSC (7%). Três OSCs (20%) atingiram o nível 3 de maturidade para essa variável e já incorporaram práticas cotidianas.

Essa dimensão compreende aspectos relativos à forma como as organizações supervisionam seus projetos sociais e se relacionam com outros participantes - possíveis colaboradores. A projeção gráfica desses resultados está na Figura 6.

Figura 6. Resultados de maturidade na dimensão Sociedade e Redes Colaborativas.



Fonte: Próprio autor

Essas interações ajudam a promover a transparência das ações (inclusive a prestação de contas) e melhorias na governança, incentivando a colaboração entre as OSCs, governo, setor privado e academia. Além disso, impulsionam a inovação para enfrentar desafios sociais, pesquisas de opinião pública sobre as necessidades da comunidade, participação em eventos públicos, ouvir feedback, publicar relatórios de projetos para acesso público e integrar redes colaborativas para compartilhar informações e estabelecer parcerias multidisciplinares.

De acordo Mansur e Sousa (2016) a cooperação se concretiza pela estreita colaboração entre atores cooperantes, incluindo atores estatais com afinidades ou interesses comuns, e OSCs que desempenham papel estratégico na implementação de políticas públicas. Essas OSCs emergem como atores fundamentais na garantia de direitos, pois fundamentam suas ações na promoção e expansão de processos democráticos, ampliando a cidadania e incentivando a participação popular na gestão do desenvolvimento.

As redes colaborativas ainda possibilitam o compartilhamento de conhecimentos e ferramentas. É desejável o cultivo de uma rede colaborativa em que os parceiros contribuam, estabelecendo ações integradas de forma equitativa (Correia, Oliveira e Gomez, 2016).

As redes colaborativas são fundamentais para estabelecer parcerias estratégicas entre as organizações, permitindo a troca de experiências e assistência mútua, o que se mostra como um elemento-chave para o sucesso das iniciativas das entidades. Portanto, manter uma relação positiva com outras organizações é essencial.

As Organizações sem fins lucrativos desempenham um papel fundamental ao unir esforços com o governo, empresas e outras entidades sociais para abordar questões sociais. É essencial que essas organizações colaborem, reunindo conhecimento e recursos das partes interessadas, a fim de alcançar os resultados desejados (Gazley e Guo, 2020).

Algumas das organizações em estudo, tiveram a experiência do trabalho em rede no ano de 2022-2023, através de um percurso formativo pelo Itaú Social, além, do conhecimento de rede, puderam atuar em rede, por meio, da aprovação de um plano de ação, ao qual designaram Rede EducaCruz, através dessa organização em equipe, esse plano teve como finalidade redução da evasão escolar, onde foi ofertado as crianças e adolescentes, acompanhamento psicológico, reforço escolar, prática de esporte e atividade terapêutica.

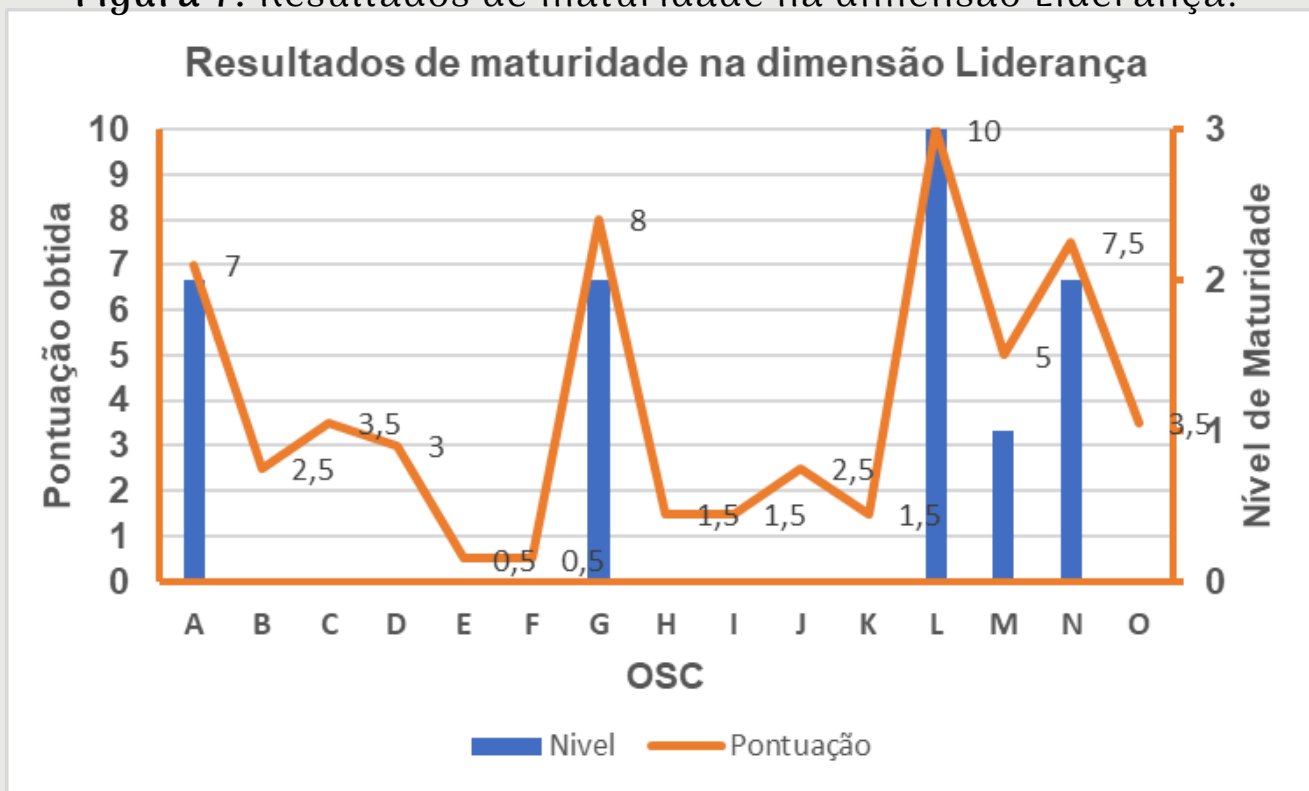
Para além do projeto os participantes, relataram que a melhor experiência foi conhecer melhor as atividades que cada um desenvolvia, além de trocas importante, sobre os aspectos legais das organizações, acesso ao poder público, entre outro.

A atuação em rede se baseia na expansão, na horizontalidade e na descentralização das ações, enfatizando a importância das iniciativas locais e dos princípios da solidariedade, cooperação mútua, liderança compartilhada e troca de informações e conhecimentos.

Na colaboração em rede, uma única organização será responsável por coordenar o projeto como um todo e assinará o Termo de Colaboração, Termo de Fomento ou Acordo de Cooperação, sendo chamada de celebrante. As demais organizações envolvidas serão denominadas executantes, e o projeto deve especificar as atividades atribuídas a cada uma delas (BRASIL, 2014).

Dimensão Liderança: Essa dimensão envolve formação de pessoal, uso de ferramentas de gestão, cultura e processo de melhoria contínua das ferramentas de gestão e participação dos colaboradores na gestão/decisão. Essa foi a dimensão com o pior resultado das OSCs avaliadas. Dez delas (66%) se enquadraram dentro do nível 0 e demandam prioridade de desenvolvimento. Uma OSC encontra-se no nível 1. Outras três OSCs (20%) estão no nível 2 e apenas 1 foi classificada no nível 3 (Figura 7).

Figura 7. Resultados de maturidade na dimensão Liderança.



Fonte: Próprio autor

De acordo com IDIS (2022) a flexibilidade e informalidade nas OSCs podem resultar em uma execução mais lenta de atividades e processos, devido à incerteza sobre quem é responsável por quê. Isso pode levar a retrabalhos ou até mesmo à não realização de certas tarefas, e também se manifesta como dificuldade em estabelecer hierarquias claras de autoridade e relações formais de subordinação, em organizações menores, os líderes geralmente mantêm uma relação próxima com os colaboradores, baseada em valores como proximidade, afeto, harmonia e confiança.

É preocupante que a maioria das OSC analisadas não estejam atendendo a um conjunto de qualificações importantíssimas ao seu desenvolvimento, ainda que no processo de dialocidade muitas desconheçam seu papel como gestores, questionando a falta de apoio do poder público para contribuir com sua formação.

A gestão de pessoas para as OSC é crucial para o seu bom andamento, assim sendo, essas devem buscar meios de aprimoramento de seus dirigentes, investindo em capacitação. Mesmo que, algumas possam alegar não possuir recurso para esse investimento, os convênios com as instituições de ensino pode ser um caminho viável. Além, de recorrer ao poder público essa solicitação, ou mesmo, em busca do trabalho em rede, onde as OSC se reúnam em busca desse propósito.

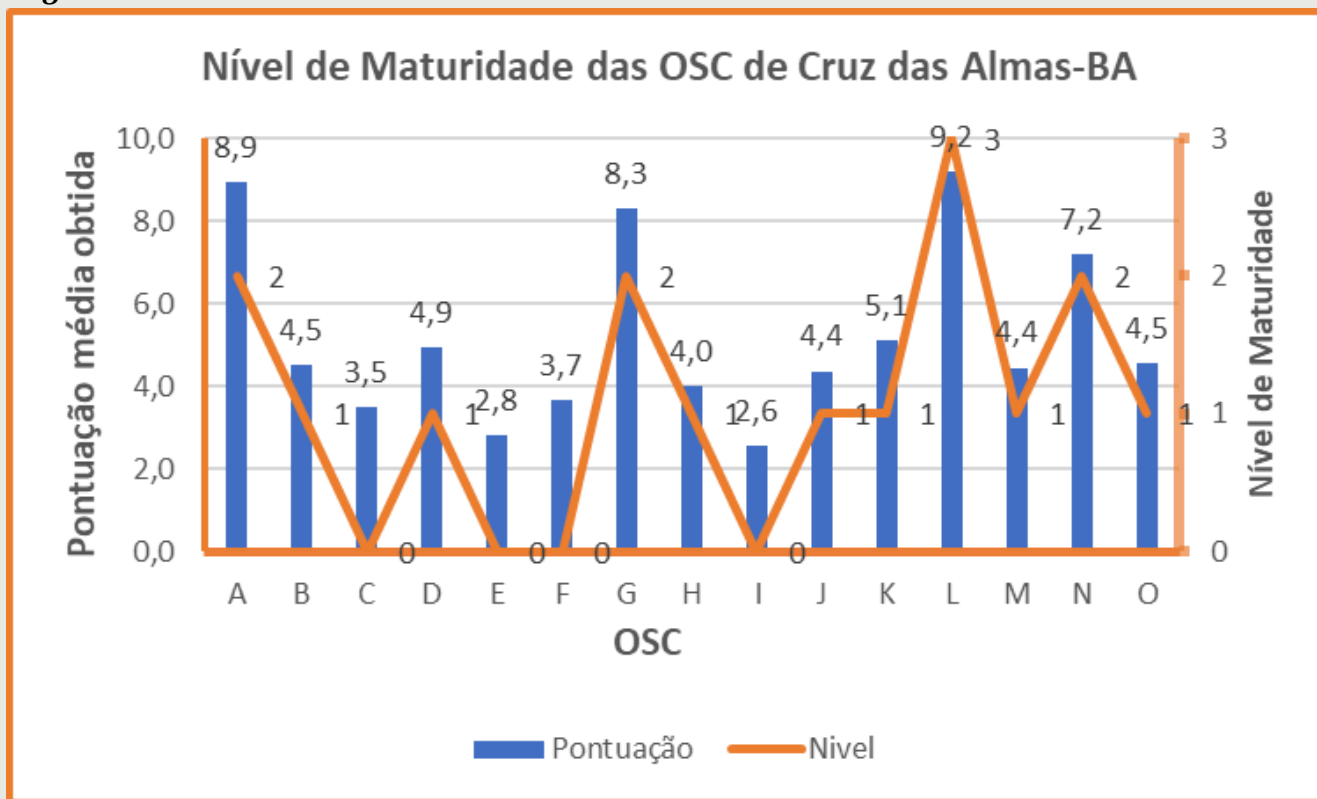
Em sua maioria, todo recurso humano envolvido nas OSC em estudo, é composto de membros voluntário, e não são passivo de seleção, mas, a boa vontade de colaboração das pessoas, que é acolhida pelas organizações para executar o trabalho, e alcançar a finalidade da organização.

E concluindo a dimensão liderança a capacitação dos envolvidos, deve compor além da sua atuação/função na organização, conhecer as ferramentas de gestão, aprender a usá-lo e participar do processo da gestão e decisório da organização, acarretando no bom desempenho da entidade.

Vale salientar, que no dia 15 de abril de 2024, como iniciativa para os gestores de organizações da sociedade civil e voluntários de ações sociais, o governo abriu inscrições para o projeto Rede Comunidade, ofertando capacitação ao terceiro setor para o aprendizado em: prestação de contas, gestão, planejamento, marketing digital e captação de recursos públicos. As inscrições podem ser feitas pelo site [Portal da Comunidade](#). Uma boa oportunidade para as OSC que estão interessada em se aprimorarem (Agencia Brasília, 2024).

Apresentado o nível de maturidade de todas as dimensões por organização, a figura 8. apresenta os resultados da avaliação geral da maturidade de gestão das 15 OSCs investigadas. Resultado da soma da pontuação de todas as dimensões dividido por cinco obtendo a média da pontuação por instituição.

Figura 8. Resultados de maturidade das OSC de Cruz das Almas-BA



Fonte: Próprio autor

Dentre as 15 OSCs participantes da pesquisa 27% (C, E, F e I) apresentaram baixíssimo nível de maturidade (nível 0), inspirando prioridade imediata para o desenvolvimento. As quatro organizações tiveram pontuações baixíssimas, em todas dimensões, são OSC que realizam atividades variadas, porém, a maioria obtiveram reduzidas notas nas dimensões Estratégia e Plano; Sociedade e Rede colaborativa; e Liderança.

São organizações que ainda não dedicaram esforços especificamente voltados à sua gestão, embora sigam realizando ações relevantes em diversas áreas e prestando assistência social a indivíduos em situação de vulnerabilidade e pobreza extrema, seus serviços tem colaborado muito para o desenvolvimento local, porém, o processo de gestão deve atrair um olhar específico para que estes possam estar mais perto do alcance da finalidade de sua organização.

Outros 47% alcançaram o nível 1, são as OSCs B, D, H, J, K, M e O, apresentando necessidade de se desenvolver. São organizações de atividade diversificada. A maioria apresentou uma nota boa para a dimensão comunicação, mas, teve redução em sua totalidade, devido as baixas notas nas dimensões beneficiários, Estratégia e Plano; Sociedade e Rede colaborativa; e Liderança. Logo, essas organizações precisam se dedicar mais a melhorias dessas dimensões.

20% das OSCs: A, G e N estão no processo de evolução de maturidade organizacional, ao longo do tempo, tem procurado adequar-se aos parâmetros que as tornam mais estáveis e ao caminho da maturidade. A Organização A para alcançar sua total maturidade precisa investir nas dimensões Estratégia e Plano e Liderança. A OSC G nas dimensões Beneficiários e Estratégia e Plano, para alcançar nível máximo de maturidade. Enquanto, a OSC N, investir especialmente nas dimensões Comunicação que ficou muito abaixo das demais dimensões, e uma contribuição também Estratégia e Plano.

Das quinze organizações apenas, a L, (6%) alcançou o nível máximo, 3. Trata-se de uma organização que tem uma finalidade mais específica e isso contribui para atender os indicadores que melhora balizam a maturidade das OSCs, dentre ele pode-se citar: representa os interesses de uma única classe, têm uma relação direta com seus membros, financiam suas operações por meio de contribuições dos membros ou taxas e estão sujeitos a regulamentações específicas como uma estrutura legal diferenciada, que de certa maneira favorece a gestão, diferente das outras OSCs que atendem variadas demandas.

Além de contribuir com a educação, as OSCs oferecem serviços formais, informais e não formais, proporcionam serviços a pessoas de baixa renda e em vulnerabilidade, sem acesso ao sistema público. Além de dedica-se à preservação do meio ambiente, promovendo a educação ambiental, contribuem para o fortalecimento da democracia, a defesa dos direitos humanos e a promoção da igualdade social.

Suas ações são fundamentais para o desenvolvimento da sociedade, melhorando a qualidade de vida ao garantir acesso a serviços essenciais e promovendo inclusão social.

Para Moxham (2014) a administração e a avaliação de desempenho em organizações do Terceiro Setor têm três objetivos centrais: prestar contas das ações, projetos e programas realizados para evidenciar o valor dessas entidades aos financiadores e beneficiários; legitimar a existência dessas organizações; e aprimorar o desempenho próprio, por meio da avaliação de eficiência e eficácia, bem como da comparação de resultados com outras instituições no âmbito das empresas sociais.

De acordo Tondolo et al. (2016) a avaliação geral oferece uma visão estabelecida do desempenho da organização ao longo do tempo, permitindo verificar se os resultados alcançados correspondem aos objetivos estabelecidos, além de possibilitar comparações com o desempenho de outras organizações.

Nesse sentido, é importante que as OSC atentem-se em realizar autoavaliações, como um procedimento necessário para o crescimento de suas organização, quando se alcança um alto nível de maturidade, as OSC tendem a melhorar a qualidade dos serviços prestados; a eficiência e a eficácia, o que pode levar a uma melhor utilização dos recursos e a um maior impacto social; fortalece a reputação e a credibilidade, atrai e retém talentos e stakeholders; além de promover a eficiência operacional, assegurando uma gestão financeira responsável, processos bem definidos e uma tomada de decisão ágil.

SUGESTÕES

Aqui são apresentadas algumas sugestões ao melhor desenvolvimento da gestão. Parte dessas proposições foram discutidas de forma participativa durante a realização do I Fórum das Organizações da Sociedade Civil de Cruz das Almas (I FOSC/Cruz), realizado aos 29 de janeiro de 2024, contando com a presença de 25 OSCs e convidados.

1. Dimensão Comunicação as Organizações Sociais

As OSC podem adotar práticas para aprimorar a comunicação, visando fortalecer o relacionamento com partes interessadas e promover uma gestão transparente e ética. O crescente uso de ferramentas tecnológicas (incluindo o acesso a plataformas sociais), torna possível o uso das redes sociais para divulgação de documentos, saldos contábeis e práticas de gestão. A organização e divulgação dessa documentação podem auxiliar na compreensão das necessidades legais e contábeis, promovendo melhorias necessárias.

2. Dimensão Beneficiários

Estreitar laços com a comunidade por meio de canais de relacionamento permitiria maior compreensão das necessidades locais. Assim, criar um email, site, investir nas mídias sociais, permitirá a OSC o contato direto com a comunidade; tão fundamental ao desenvolvimento de projetos e serviços pertinentes e eficazes. Também promoveria a participação ativa da comunidade em atividades da organização, inclusão, democracia e empoderamento dos beneficiários. Isso é estratégico para alcançar apoio e parcerias na captação de recursos, mobilização de voluntários e implementação de projetos voltados ao bem-estar da comunidade.

Outro aspecto importante para a OSC é ter conhecimento da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), que ao promover a participação ativa da população nos processos de planejamento e execução, permite que as organizações possam engajar beneficiários, usuários e representantes da comunidade. Esse envolvimento aprimora a qualidade dos serviços, promove autonomia, fortalece a democracia e fomenta a independência.

A PNAS é essencial para as OSCs, pois fornece diretrizes legais, princípios claros e objetivos específicos. Incentiva parcerias com o Poder Público, promove a transparência e enfrenta desafios sociais, orientando as OSCs a agirem de forma alinhada às necessidades sociais e éticas.

3. Dimensão Estratégia e Planos

É essencial o conhecimento das ferramentas de gestão, bem como sua utilização, permitindo um processo de gestão estruturado que atenda exigências da legislação vigente e o planejamento estratégico. Alcançar a maturidade das OSC implica na busca de um planejamento adequado, com ferramentas relevantes para realizá-lo. As OSCs que ainda não fazem uso desses instrumentos devem buscar meios de inserir metodologias para eficácia e eficiência da gestão.

4. Dimensão Sociedade e Redes Colaborativas

As OSCs podem fortalecer parcerias estratégicas, promover capacitação interna e externa, adotar tecnologias para monitoramento e avaliação, envolver ativamente beneficiários nas fases de planejamento e execução, e buscar feedback contínuo da comunidade. Essas práticas fortalecem a eficácia e o impacto das iniciativas sociais.

5. Dimensão Liderança

O investimento na liderança e gestão das Organizações da Sociedade Civil é importante para garantir a eficácia e sustentabilidade de suas operações, buscando fortalecer a liderança e uma gestão eficiente. Para tanto, é importante capacitar líderes, alinhar planejamento à missão, selecionar equipes coesas, cultivar cultura organizacional ética, aplicar metodologias eficazes, manter comunicação aberta, realizar avaliações de desempenho, promover inovação, estabelecer parcerias estratégicas, garantir transparência financeira, envolver colaboradores e realizar acompanhamentos constantes.

CONCLUSÃO

As Organizações da Sociedade Civil de Cruz das Almas enfrentam grandes desafios, embora existam oportunidades ao crescimento e fortalecimento. Para tanto, as dimensões avaliadas nessa pesquisa (Comunicação, Beneficiários, Estratégia e Planos, Sociedade e Redes Colaborativas e Liderança) devem ser atendidas. Investir nesses aspectos viabilizam o alcance de resultados mais significativos e sustentáveis.

As organizações que apresentaram nível de maturidade 0, que representam 27% das OSCs do município de Cruz das Almas, devem priorizar as dimensões avaliadas, afim de melhorar a gestão da instituição, promovendo a melhoria do desempenho da organização ao longo do tempo em relação aos objetivos.

É importante ressaltar que a atenção para recomendações dadas neste relatório, estão concatenadas ao MROSC (Lei 13.019/2014), que por sua vez exige maior transparência na prestação de contas e comprovação de resultados das ações financiadas pelo poder público.

A participação em rede também é uma alternativa de fortalecimento das OSC, pois, através das trocas e do trabalho em equipe, muito pode ser feito, em especial, busca de estratégias para organizar eventos que promovam a capacitação dos gestores e participação mais ativa da sociedade civil na atividade promovidas pelas organização.

REFERÊNCIAS

ABRINQ. Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente. **Guia de gestão para quem dirige Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo 2022

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Política Nacional da Assistência Social – PNAS/2004 e Norma Operacional Básica da Assistência Social – NOB/SUAS** - Brasília, DF: MDS, 2005.

_____. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, [...]; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 ago. 2014.

_____. Ministério da cidadania. **O Acompanhamento de Organizações da Sociedade Civil com atuação no SUAS**. Brasília/DF Dezembro, 2022. Disponível em: http://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2022/12/snas_guia_acompanhamento_osc_suas_dez.2022.pdf. Acesso:10 abr. 24.

CORREIA, S. E. N.; OLIVEIRA, V.; GOMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 6, p. 102-133, 2016.

KLEIN Jr, V. H. **Perseguindo a Maturidade nas Organizações: Dimensões Para o Desenvolvimento Humano Integral**. Desenvolvimento em Questão. Editora Unijuí. ano 10, n.20, maio/ago. 2012.

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **Guia de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: Módulo3 - Colocar a casa em ordem**. 2022. Disponível em:<https://www.idis.org.br/publicacoes/idis/guia-de-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor-modulo-1/>. Acesso em: 11 abr 2024.

IZIEL, A. Abertas as inscrições para a capacitação do projeto Rede Comunidade A partir desta segunda-feira (15), organizações da sociedade civil poderão se candidatar para participar das atividades formativas que terão disciplinas como marketing digital e prestação de contas. **Agência Brasília**. 14 abr. 24.

MANSUR, Y. S.; SOUSA, A. dos S. de. Participação das organizações da sociedade civil na cooperação Sul/Sul: em busca de um modelo de análise nos estudos em administração. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, nº 3, Artigo 1, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2016. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, nº 3, Artigo 1, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2016. 676-694p.

REFERÊNCIAS

MOXHAM, C. Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.63, n.6, 704-726.

SANTOS, L. S. dos; SOUSA, J. S.; FARIA, A. F.. TERCEIRO SETOR: a relevância da informação contábil para as organizações com fins sociais. VIII Reunião de Ciência, Tecnologia, Inovação e Cultura do Recôncavo da Bahia (VIII RECONCITEC). Anais. 18 e 21 de outubro de 2022, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).

TONDOLO, R. da R. P.; TONDOLO, V. A. G.; ROSING, M. A.; SARQUIS, A., B.; PORTELLA, S. T. de M. Modelo de maturidade de gestão para organizações do terceiro setor. **Revista CLAD Reforma y Democracia**, no. 66, outubro de 2016, pp. 195-224 Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento Caracas, Venezuela.

VIERA, J. B. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p.

ZIMMERMAN, Fábio. **Planejamento e gestão governamental**; módulo 2. – Brasília: ENAP/DDG, 2013. 77 p. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO.