

Avaliação de Impacto do Curso de Gestão de Organizações da Sociedade Civil

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Palavras-chaves:
curso gestão,
gestão, osc.



CONTEXTO DO PROJETO

Organizações da Sociedade Civil (OSC) que ambicionam transformação social como resultado de suas iniciativas enfrentam hoje desafios de gestão que impactam significativamente sua forma de atuação.

A publicação do Marco Regulatório (MROSC, Lei 13.019/2014) em 2015, alterou os referenciais que norteavam o relacionamento entre o poder público e as OSC. Novas exigências e parâmetros de execução antes inexistentes ampliaram o desafio de gerenciar iniciativas que buscam incidir em problemas complexos da sociedade, como vulnerabilidade social.

A seleção de propostas para parcerias passou a ser feita de forma concorrencial por meio de editais de chamamento público, nos quais os planos de trabalho das OSC são avaliados a partir de parâmetros objetivos e padronizados. Foram criados também mecanismos de prestação de contas, de monitoramento e avaliação dos resultados alcançados na execução de cada serviço.

No campo da filantropia, o modelo de doações e contribuintes individuais passam a ser substituídos por conceitos como Investimento Social Privado (ISP) e *Crowdfunding*. Neste novo cenário, as OSC se deparam com a necessidade de atualizar seu repertório de gestão tanto em nível estratégico como operacional. A ausência deste repertório tem relação direta com a dificuldade de mobilizar recursos e, no limite, coloca em risco a sustentabilidade das OSC.

Investidores sociais passam a demandar das instituições projetos inovadores com expectativas claras de resultados, boas práticas de gestão e governança, assim como comunicação de resultados ágil e consistente. Em um mundo em rápida transformação, entidades que melhor se adaptam a este novo cenário tem maior possibilidade de mobilizar recursos para suas iniciativas. Para dialogar com estes investidores e acessar recursos, é preciso que as OSC rompam definitivamente com o modelo mental de que no terceiro setor qualquer resultado é melhor do que nenhum resultado e passem a planejar de forma efetiva cada uma de suas iniciativas.

Diante de um cenário de exigências crescentes do poder público e dos investidores sociais – fundações, empresas e indivíduos – as OSC veem a necessidade de qualificar seu repertório relativo a mobilização de recursos. Não percebem, entretanto, que a mobilização de recursos é resultante de um amplo conjunto de boas práticas de gestão.

O PROJETO

Em 2016 representantes da rede de OSC parceiras da Fundação FEAC solicitaram uma formação que as capacitasse para atuar na área de captação de recursos. A Fundação FEAC, a partir desta demanda inicial, optou por investir em uma formação mais ampla sobre boas práticas de gestão de OSC em áreas fundamentais para a mobilização de recursos.

A formação foi organizada em módulos - conforme a Tabela 1 - conduzidos por consultores externos especialistas nas temáticas. A metodologia de aplicação seguiu um modelo expositivo, onde conteúdos eram apresentados e ferramentas demonstradas para as OSC. Os módulos foram distribuídos em um período de 8 meses, entre setembro de 2016 e maio de 2017, tendo duração total de 112 horas.

TABELA 1 - CONTEÚDOS MINISTRADOS

Módulo	Principais Pontos Abordados
Planejamento Estratégico	Análise da Estratégia; Formulação da Estratégia Implementação da Estratégia; Monitoramento e Controle da Execução da Estratégia; Stakeholders; qual é o nosso Negócio? Missão, Visão e Valores; Árvore do desafio; Árvore dos objetivos; Análise de ambiente; Balanced Scorecard; Mapa estratégico; Definição de Indicadores e Metas; Definição de Iniciativas Estratégicas
Comunicação e Mobilização de Recursos	Identidade; Gestão integrada: Relações sustentáveis; Efetividade da Comunicação; Comunicação estratégica Sustentabilidade financeira; Relação comunicação x mobilização; política de comunicação; Plano de comunicação; Público Alvo; Linguagem; 12 pontos fundamentais para comunicação; Comunicação interna; Comunicação pela rede
Aspectos Legais	Constituição / Formalização; Certificações; Quadro Diretivo; Contratualização; Poder público e privado; Legislação; Sustentabilidade econômica; Incentivos fiscais; Imunidade e isenções fiscais
Políticas Públicas	Introdução: Promoção dos Direitos para o desenvolvimento humano; Conceito de políticas públicas e Políticas Sociais; Gestão e Financiamento das Políticas Públicas; Papel da Gestão Pública Organizações da Sociedade Civil; Assistência Social (SUAS): Tipificação e níveis de proteção; Assessoramento na Assistência Social; público prioritário na assistência social; Educação – Etapas e modalidades com foco em Educação Infantil; Inclusão na educação e assistência social
Elaboração de Plano de Trabalho	Conceitos trazidos pela nova Lei das parcerias; Regras de transparência; O planejamento das parcerias; os elementos do plano de trabalho; A documentação necessária para celebração; A atenção e os cuidados necessários na fase execução; O monitoramento e a avaliação das parcerias; as regras de prestação de contas; boas práticas nas parcerias.
Gestão de Recursos Humanos	Liderança; Feedback; Recrutamento e seleção; Avaliar; Desenvolvimento; Retenção; Agregar Pessoas; Remuneração; Recompensas

PARTICIPANTES

Foram convidadas a participar 87 OSC das quais 84 manifestaram interesse. Foi realizado um processo seletivo para selecionar 17 OSC para participar do projeto. O processo seletivo considerou os seguintes critérios:

- ☒ Conveniada FEAC – Na época em que o modelo de convênio da Fundação FEAC era vigente, estabeleceu-se um percentual de participação para organizações conveniadas e não conveniadas a FEAC, dando prioridade às primeiras e visando chegar um percentual de 80% conveniadas e 20% não conveniadas.
- ☒ Mandato da diretoria – Era necessário também uma vigência mínima de mandato da diretoria de ao menos 6 meses após a finalização do curso, visando que houvesse tempo hábil para que a diretoria participante implementasse os conhecimentos de gestão oferecidos.
- ☒ Presença de ao menos um Dirigente – Foi requerida também a disponibilização para participação no curso de ao menos um dirigente membro da diretoria estatutária da instituição.
- ☒ Preenchimento de Pesquisa – Para participação, era necessário que a instituição houvesse preenchido a pesquisa previamente mencionada a respeito de seu interesse em participar. As respostas foram utilizadas como critério de desempate.

Cada OSC selecionada indicava 2 representantes para participar dos módulos. Um dos representantes deveria ser necessariamente dirigente voluntário sendo o segundo de livre escolha entre dirigentes voluntários ou integrantes do corpo técnico remunerado. Em alguns casos organizações substituíram seus representantes ao longo do projeto devido a: (i) conflitos de agenda, (ii) desligamento do colaborador ou mudança no quadro diretivo; (iii) indicação de colaborador que atuava diretamente na temática do módulo.

INVESTIMENTO

O montante investido no projeto “Curso de Gestão” é detalhado conforme Tabela 2, a seguir.

TABELA 2 - INVESTIMENTO REALIZADO

Investimento Médio Por instituição Participante (19 OSC)	R\$ 6.473,00
Investimento Médio por Módulo	R\$ 20.500,00
Investimento Total do Projeto	R\$ 122.929,72

ABORDAGEM AVALIATIVA

Após aproximadamente um ano e meio da conclusão do processo formativo, considera-se que as organizações já tiveram oportunidade para internalizar as boas práticas apresentadas. Para este projeto (intervenção) optou-se por uma avaliação de impacto. Para realiza-la, buscou-se observar se as OSC que integram o projeto adotaram e praticam de forma orgânica processos de gestão superiores ao padrão atual das OSC no mesmo território.

Espera-se que esta avaliação possibilite uma análise crítica sobre a efetividade do investimento realizado, subsidiando a Fundação FEAC no desenho de intervenções futuras.

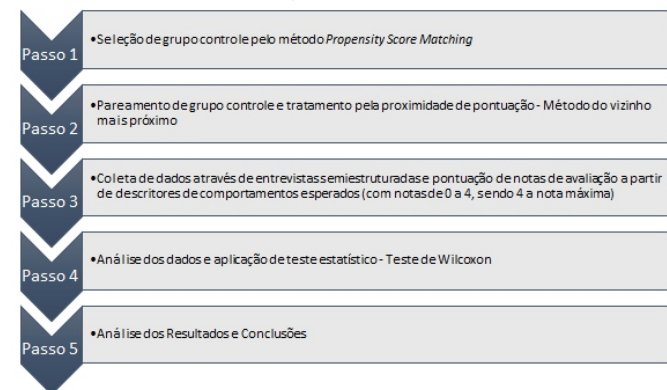
OBJETIVO DA AVALIAÇÃO

Avaliar se as OSC que participaram do projeto praticam processos de gestão superiores ao padrão atual das OSC no mesmo território.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo avaliativo é apresentado de forma resumida na Figura 1 e descrito de forma detalhada em seguida.

FIGURA 1 - FLUXO DE AVALIAÇÃO



Para analisar a presença ou ausência deste efeito, nesta avaliação é utilizado o método contrafactual, utilizando como comparativo um cenário – grupo controle - onde não houve intervenção.

O *matching*, ou metodologia de pareamento, é um método estatístico utilizado em avaliações onde não há aleatoriedade de seleção para encontrar um grupo controle o mais semelhante possível ao do tratamento, a fim de servir como referência ao último para comparação.

No caso avaliado, a participação ou não da intervenção não se deu de forma aleatória. Sendo assim, optou-se pela utilização de um método de *matching*, justamente para auxiliar na seleção de um grupo controle adequado, onde fosse possível detectar diferenças nos resultados. Essa questão foi solucionada utilizando o método do score de propensão (*PSM – Propensity Score Matching*), que é definido como a probabilidade condicional de um indivíduo receber o tratamento de acordo com suas características observáveis. Para este cálculo, foram selecionadas variáveis a serem observadas nas organizações e valores atribuídos em escala para os cálculos dos scores do PSM, conforme exposto na Tabela 3.

Após calculados os scores foi utilizada a metodologia *nearest-neighbor* (vizinho mais próximo), que obtém, para cada organização do grupo tratamento, organização do grupo controle com score de propensão mais próximo ou em alguns casos iguais. A avaliação das práticas de gestão foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas que buscavam indicativos de boas práticas de gestão conforme matriz organizada por módulo (anexo 1). Para cada módulo do projeto (intervenção) foram elaborados descritivos com 5 níveis de profundidade. A matriz incluiu perguntas norteadoras abertas sobre os aspectos chave de cada módulo, que foram complementadas pelos avaliadores ao longo das entrevistas por perguntas específicas de direcionamento para a observação de um conjunto de elementos desejados, relacionados

às boas práticas, buscados nas respostas dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas por 2 avaliadores e os resultados individuais comparados ao final do processo para atribuição da nota em cada módulo.

A escala de profundidade parte da inexistência de referência à boa prática nas respostas das entrevistas (0), para um nível de conhecimento parcial e nenhuma aplicação (1), para domínio teórico da boa prática sem nenhum indicativo de aplicação (2), para domínio da boa prática e aplicação parcial/incipiente na OSC (3), até o nível máximo em que a boa prática é dominada e efetivamente aplicada na OSC (4).

Estabelecidos os pares e suas notas ao final da coleta de dados, foi aplicado um teste de hipóteses para comparar duas amostras relacionadas. Em geral, em avaliações com essas características, o teste *t de Student* é utilizado. Nessa avaliação, como os dados não apresentaram distribuição normal, optou-se pelo *Teste pareado de Wilcoxon*, também conhecido como teste dos postos sinalizados de *Wilcoxon*, que é um teste de hipótese não paramétrico.

LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO

Devido à ausência de cenário base, não é possível realizar uma análise da “diferença das diferenças”, ou seja, não é possível dizer se houve ou não uma melhora na gestão das organizações que passaram pela intervenção apenas verificar se no momento da avaliação, existia ou não diferença significativa nas práticas de gestão observadas nestas e em outras organizações que não passaram pela intervenção.

TERMOS UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO

Intervenção - Para a parte avaliativa, será utilizada a palavra *intervenção* para se referir ao projeto curso de gestão, já que este é entendido como uma intervenção sobre um problema sobre o qual se esperava exercer impacto.

Grupo Tratamento – Grupo de organizações que passou pelo projeto curso de gestão – intervenção.

Grupo Controle – Grupo de organizações que não passou pelo projeto curso de gestão, selecionadas via *matching* para comparação e avaliação.

APLICAÇÃO NA AVALIAÇÃO

Havia 17 OSC no grupo tratamento. Já no grupo controle, foram selecionadas OSC parceiras da Fundação FEAC e que não participaram ou não estivessem participando de projetos semelhantes no mesmo período do projeto em avaliação. Nesta seleção foram consideradas 11 OSC para a aplicação do PSM. Para aplicação do método, foram coletadas as informações das variáveis observadas descritas na Tabela 3, para cada organização.

TABELA 3 - CRITÉRIOS PARA MATCHING

Variável observada	Escalas
Curso de Gestão	0 - Não participou; 1 - Participou
Número de Metas (atendidos)	1 - Até 100; 2 - De 101 até 260; 3 - Acima de 261 usuários
Políticas	1 - Assistência Social; 2 - Educação; 3 - Pessoa com deficiência; 4 - Mista (Assistência Social e Educação)
Quantidades de serviços	Número de serviços
Capacidade Operacional	0 - Ruim; 1 - Boa
Envolvimento da Gestão	0 - Não envolvida; 1 - Envolvida

Para formar os pares semelhantes, foram calculados os valores escore de propensão de cada organização. Como não havia uma grande amostra de OSC para o grupo controle, considerou-se a amostragem com reposição, ou seja, a mesma OSC do grupo controle poderia ser par de mais de uma do grupo tratamento.

Na ausência de escores exatamente iguais para o pareamento, utilizando o método do vizinho mais próximo, foram utilizados os escores mais próximos entre as organizações tratamento e controle. Após a aplicação do método obteve-se uma relação de pares, com 6 OSC no grupo controle pareando 17 OSC do grupo tratamento. A partir dos pares encontrados, realizou-se a coleta dos dados através de entrevistas *in loco* entre Abril e Junho de 2018. Uma vez compilados os dados, foi aplicado o teste de Wilcoxon para cada módulo dado no curso de gestão, utilizando um nível de significância de 5%. Foram consideradas as seguintes hipóteses para o teste:

H0: não existe diferença significativa entre os grupos (diferença entre a nota dos grupos é igual a zero)

Ha: existe diferença significativa positiva entre os grupos (grupo tratamento tem valores maiores que o grupo controle)

De forma complementar, os resultados das entrevistas foram comparados à pesquisa de satisfação dos participantes em cada um dos módulos. Estes foram obtidos a partir de um formulário sobre a expectativa e o aproveitamento preenchido pelos participantes do grupo tratamento ao final de cada módulo. Para efeito de comparação com os resultados das entrevistas, os resultados relativos à expectativa e aproveitamento foram organizados em quatro classes.

RESULTADOS

A avaliação constatou que não há evidências de impacto da intervenção na gestão das organizações. Tanto para a intervenção como um todo, quanto para os módulos individualmente - ao nível de significância de 5% - não existe diferença significativa entre os grupos tratamento e controle nas notas atribuídas a eles em cada módulo. Foram obtidos valores bem acima do nível de significância, indicando a inexistência de diferenças entre as OSC que participaram da intervenção (tratamento) e que não participaram (controle).

A média da somatória total das notas atribuídas para as OSC ficou em 13,7 para o grupo tratamento e 15,3 para o grupo controle, de um total de 24 pontos possíveis. O grupo controle teve um resultado global superior ao tratamento, ainda que esta diferença não seja estatisticamente significativa. Do universo do grupo tratamento, 7 entre as 17 OSC não atingiram 50% dos pontos atribuíveis.

No gráfico 1, podemos observar como as OSC estão distribuídas em relação à somatória de suas notas em cada grupo. Verificamos que as medianas de ambos os grupos são bem próximas, 14,5 e 14 nos grupos controle e tratamento respectivamente. Se comparadas medianas e médias, observa-se que, para o grupo tratamento, a diferença é pequena e indica uma simetria nos dados. No grupo controle, no entanto, existe uma diferença acentuada entre média e mediana, sendo que a mediana é inferior à média. Neste grupo, algumas organizações com notas altas destoam positivamente do restante do grupo.

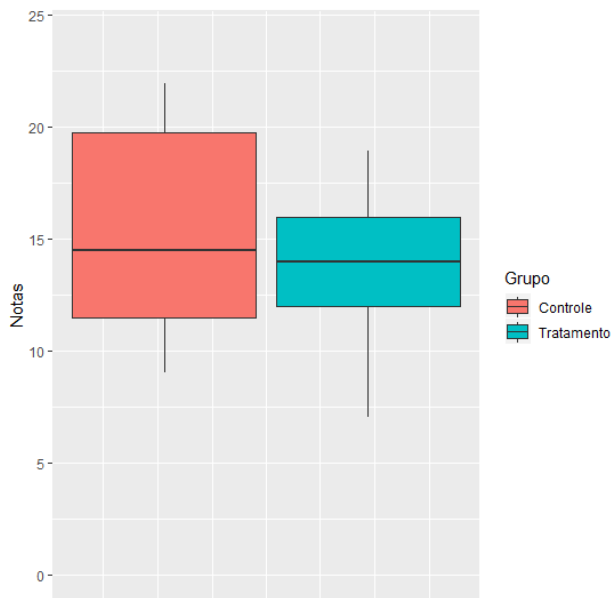


GRÁFICO 1 - BOXPLOT NOTAS DA AVALIAÇÃO

Do universo de OSC avaliadas (tratamento e controle) apenas 2 obtiveram nota 0 em algum dos itens, como mostrado nos gráficos 2 e 3. Isto indica que os aspectos abordados na intervenção fazem parte do repertório geral de gestão das entidades. Notas 1 representam 23% das avaliações do grupo tratamento, o que indica conhecimento parcial do conceito (sem nenhum indicativo de adoção da boa prática). Em outras palavras, em um quarto dos aspectos abordados na intervenção, as OSC não conseguiram superar um nível bastante elementar de domínio dos conceitos e boas práticas apresentados.

Para outros 26% das avaliações nos diversos módulos foram atribuídas notas 2, que indicam domínio do conceito ou boa prática, mas sem evidências de adoção pela OSC. Nesta fração observa-se uma grande diferença entre o grupo tratamento (26%) e o controle (11%), o que pode indicar que as formações teóricas conseguiram apresentar novos conceitos, mas não foram necessariamente efetivas para incentivar a adoção de boas práticas de gestão. Ademais, o número de notas 1 abordadas no parágrafo acima indica que mesmo nos aspectos abordados, em um quarto dos casos a intervenção não foi suficiente para que as OSC fossem capazes de atingir o domínio conceitual do assunto.

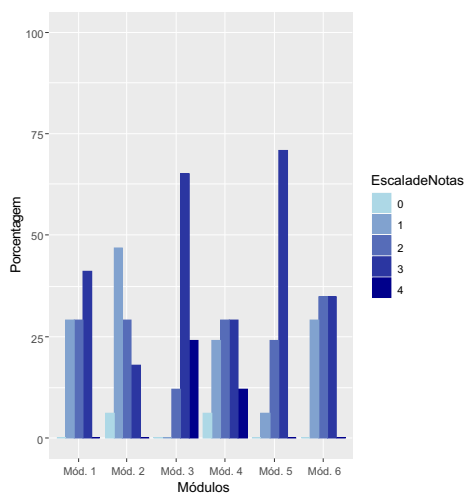


GRÁFICO 2 - FREQUÊNCIA DAS NOTAS DA AVALIAÇÃO GRUPO TRATAMENTO

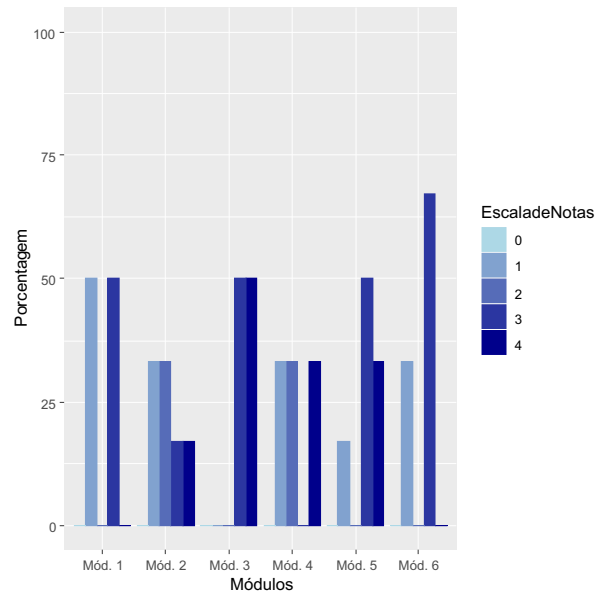


GRÁFICO 3 - FREQUÊNCIA DAS NOTAS DA AVALIAÇÃO GRUPO CONTROLE

Quase a metade das respostas nas entrevistas (43%) do grupo tratamento indicaram que as boas práticas de gestão estão sendo parcialmente adotadas nas OSC – Nota 3. O grupo controle, por sua vez, teve 39% das respostas com esta mesma avaliação, indicando uma diferença muito sutil, não significativa, entre as OSC que participaram da intervenção e das que não participaram. No entanto, as OSC do grupo controle apresentaram maior percentual de avaliações 4 (22% contra 6%), que evidenciam uma execução orgânica das boas práticas de gestão avaliadas.

As OSC do grupo tratamento apresentaram o pior desempenho justamente no módulo que originou a demanda pelo projeto: comunicação e mobilização de recursos. Nos gráficos 4 e 5 são observados os resultados da frequência de notas por módulo. É possível constatar que mais da metade das OSC do grupo tratamento - 53% - não apresentam domínio de conhecimento neste módulo, sendo 6% de notas 0 e 47% de notas 1. O grupo controle também apresentou um número significativo de OSC que não apresentam o conhecimento necessário, estando 33% do total de notas abaixo de 2. Esses resultados nos evidenciam as dificuldades e as lacunas de conhecimento das organizações em relação a essa demanda. Nesse módulo, nenhuma das OSC avaliadas chegou à nota esperada 4.

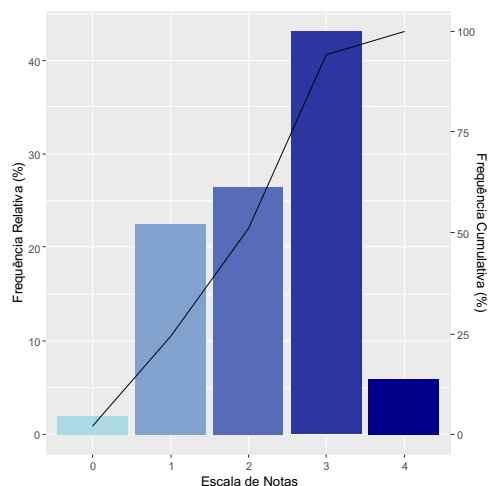


GRÁFICO 4 - FREQUÊNCIA RELATIVA E CUMULATIVA DAS NOTAS GRUPO TRATAMENTO

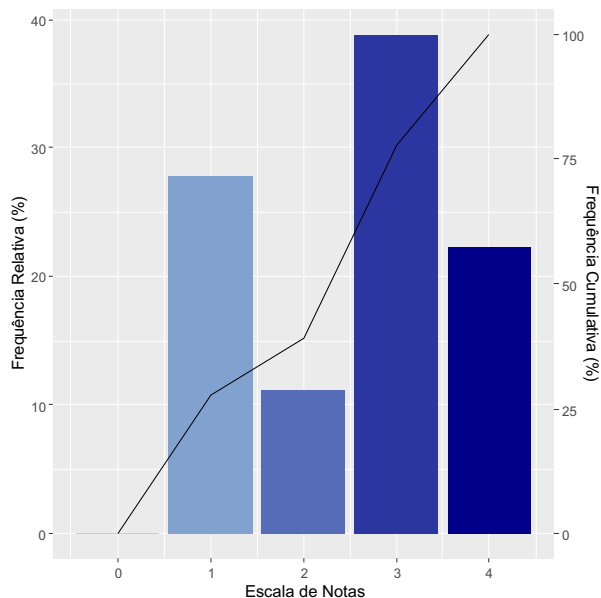


GRÁFICO 5 - FREQUÊNCIA RELATIVA E CUMULATIVA DAS NOTAS GRUPO CONTROLE

A melhor performance avaliada foi observada no módulo que tratou da conformidade das OSC (aspectos legais). Neste módulo, foi observado em ambos os grupos o maior número de notas 4 – 24% no grupo tratamento e 50% no grupo controle, sendo que, no primeiro, 89% das OSCs obtiveram nota igual ou superior a 3, número que atingiu 100% no grupo controle.

Neste módulo, não foram observadas notas abaixo de 2 em nenhum dos grupos. Isto indica que as OSCs têm domínio teórico sobre as boas práticas relacionadas a seus aspectos legais, que a grande maioria consegue implementá-las, mesmo que de forma incipiente, e que muitas delas o fazem de forma efetiva.

Podemos observar no gráfico 3 que, ao grupo controle, nos Módulos 1 (Planejamento Estratégico) e 6 [Recursos Humanos], são atribuídas apenas notas 1 e 3. Isso mostra que há uma disparidade das notas das OSCs nesse grupo e corrobora a observação de maior variabilidade das notas neste grupo, observada no gráfico 1.

Nos Módulos 1 (Planejamento estratégico) e 6 (Gestão de recursos humanos) não foram observadas notas máximas em nenhum dos grupos.

É possível que haja especialmente nestes dois aspectos de gestão uma dificuldade geral das OSCs em aplicar boas práticas de forma efetiva.

As medianas dos Módulos 1 (planejamento estratégico), 4 (políticas públicas) e 5 (plano de trabalho) foram as mesmas entre o grupo tratamento e o grupo controle. Estes módulos tratam em grande parte da relação das OSC com a gestão pública.

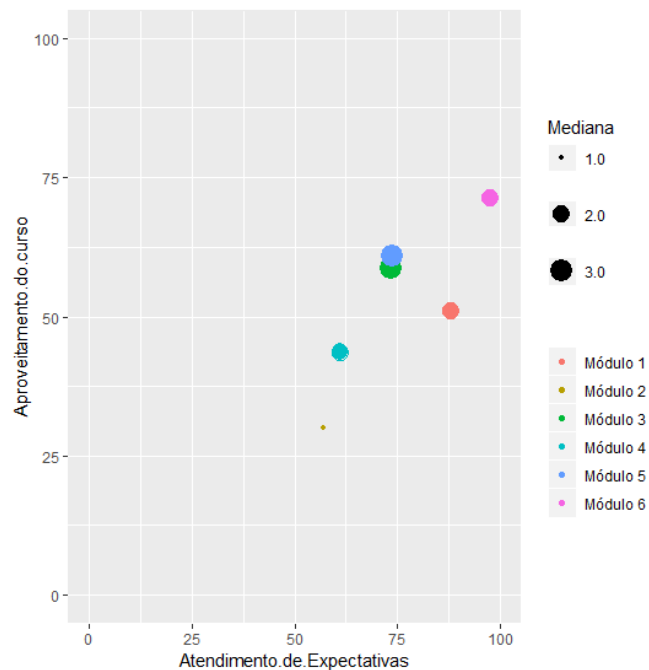


GRÁFICO 6 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO X APROVEITAMENTO GRUPO TRATAMENTO

Na pesquisa de satisfação e aproveitamento, cujos resultados são exibidos no gráfico 6, o módulo 2 foi o que apresentou menor satisfação e menor aproveitamento autodeclarados dos participantes, 56,70% e 30%, respectivamente.

As justificativas dadas para estes percentuais mais baixos trouxeram como principais questões pontos opostos: a falta de domínio prévio do assunto dificultando a compreensão, ou então a já aplicação na organização das ferramentas oferecidas. Conforme já mencionado, este módulo obteve os piores resultados também no processo avaliativo, indicando pouco domínio dos conceitos e inexistência da aplicação de boas práticas de gestão nas OSCs.

O Módulo de Recursos Humanos, foi o que teve ambas as porcentagens, de satisfação e aproveitamento, mais altas – 97,60% e 71,40%, respectivamente – e percepção positiva forte dos participantes declarada nas entrevistas. Neste sentido, foi o melhor avaliado em relação à percepção dos participantes.

Tanto o módulo melhor avaliado na pesquisa de satisfação quanto o pior avaliado apresentam a mesma mediana, 2, nas avaliações e desempenho aquém do esperado. Este fato permite inferir que não há uma correlação clara entre a satisfação e aproveitamento das OSC participantes da intervenção e o nível de efetividade na implementação das práticas de gestão abordadas.

CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

A comunicação e a mobilização de recursos (Módulo 2) são as áreas que apresentam maior necessidade de melhoria em relação à implementação de boas práticas de gestão. Nos dois grupos, o Módulo 2 é o que apresenta pior desempenho- sendo que apenas uma organização do grupo controle obteve nota máxima. Isso permite inferir uma dificuldade dos grupos observados em implementar boas práticas em relação a esta área de gestão e utilizar ferramentas efetivas de comunicação e mobilização de recursos,

mesmo que de forma incipiente. Além disso, existe também uma lacuna de conhecimento significativa neste aspecto, observada pelo alto número de notas abaixo de 2.

Em geral, as organizações de ambos os grupos observados têm conhecimento e conseguem implementar boas práticas relacionadas à sua conformidade legal, com diferentes níveis de efetividade. Isso é possível constatar pois o Módulo 3 (Aspectos Legais) é o que apresenta maior número de notas máximas individuais e maior pontuação em geral nos dois grupos. Os pontos trazidos nas entrevistas que evidenciam brechas neste processo são principalmente dificuldades na atribuição de responsabilidades para a manutenção da conformidade ou então não conformidades recentes devido a falhas em processos documentais.

A maioria das organizações tem clareza sobre as atividades necessárias para a realização de seus planos de trabalho e conseguem implementá-lo com poucas falhas de execução em ambos os grupos. Neste sentido, destaca-se que no grupo controle existem organizações que demonstram eficácia no planejamento e na execução das atividades necessárias ao seu plano de trabalho, obtendo nota 4.

Não foram observadas práticas orgânicas e estruturadas de Planejamento Estratégico (Módulo 1) e Gestão de Recursos Humanos (Módulo 6) em nenhum dos grupos. Nestes dois módulos, não há a presença de nota máxima e, no grupo controle, há diversas observações de falta de conhecimento consolidado sobre o assunto, evidenciada pelo número de notas abaixo de 2. Desta forma, é possível inferir que há uma dificuldade geral no universo de OSC avaliado em superar a implementação incipiente de boas práticas de gestão nestes aspectos e utiliza-las de forma efetiva, ponto que aparentemente não evoluiu com a intervenção.

CONCLUSÕES GERAIS

A maior dificuldade das organizações é a implementação orgânica e estruturada das práticas de gestão avaliadas, e não o domínio teórico sobre o assunto. Embora a avaliação individual de alguns módulos traga lacunas de conhecimento, o comportamento geral das avaliações traz como principal dificuldade a implementação destas práticas de uma forma efetiva nas organizações.

Este comportamento representa um ponto de atenção em relação às estratégias de investimento para impactar a gestão destas organizações. Potencialmente, investimentos em ações de formação podem se mostrar pouco eficazes se não acompanhados de uma abordagem mais prática, que viabilize a implementação dos conteúdos apresentados.

Mesmo não havendo diferenças significativas entre a gestão prática das OSC dos dois grupos, é possível inferir que a intervenção causou um nivelamento no conhecimento do grupo tratamento. A menor variabilidade das notas e a diferença significativamente maior no número de Notas 2 no grupo

tratamento em relação ao controle permite inferir que a intervenção foi capaz de apresentar novos conceitos às OSC, e de certa forma, nivelar seu nível de conhecimento, mas sem trazer resultados práticos.

Em relação às notas positivamente destoantes no grupo controle, cabe análise futura dos motivos que levam estas OSC a este desempenho superior na gestão.

De forma qualitativa, as principais dificuldades de gestão trazidas são a limitação no número de pessoas, a dificuldade de acessar recursos, o manejo e continuidade das ações da direção e a burocracia regulatória. Foram trazidas durante as avaliações diversas dificuldades de implementação das práticas de gestão oferecidas pela intervenção.

Dentre estas, as principais foram: a limitação no número de pessoas disponíveis para exercerem tarefas específicas de escrita de projetos, monitoramento e avaliação de resultados; planejamento estratégico; a dificuldade em obter recursos gerais para o funcionamento da organização; dificuldades relativas à diretoria da organização, sendo elas: impedimentos criados em relação a propostas que fujam das rotinas administrativas existentes, a descontinuidade de implementação de processos quando há trocas de mandato; a ausência de um planejamento que norteie a organização como um todo de forma mais estratégica. Por fim, foi mencionada também a quantidade de documentos necessária e a necessidade constante de reavaliação devido a mudanças na legislação.

A partir da análise dos resultados, pode-se concluir que não existem evidências de impacto da intervenção na gestão das OSC. Não há diferença estatisticamente significativa entre as práticas de gestão observadas nas organizações que passaram pela intervenção avaliada em relação às organizações que não passaram.

No geral, as práticas de gestão avaliadas estão ainda distantes dos comportamentos esperados, principalmente em relação à sua implementação estruturada e orgânica nas OSC. Este comportamento está presente tanto no grupo controle quanto no grupo tratamento e nenhuma instituição atingiu nota máxima em todos os aspectos observados.

ANEXO 1 - MATRIZ DE DESCRITORES

Perguntas		0	1	2	3	4	Elementos desejados
Módulo 1 - Planejamento Estratégico	1						
	2						
	3						
Módulo 2 - Comunicação e Mobilização de recursos	1						
	2						
	3						
Módulo 3 - Aspectos Legais	1						
	2						

ANEXO 1 - MATRIZ DE DESCRITORES

Perguntas		0	1	2	3	4	Elementos desejados
Módulo 4 - Políticas Públicas	1 Tem algum debate sobre a atividade de vocês?	Não demonstra conhecimento sobre o assunto	Demonstra poucos conhecimentos sobre políticas públicas de sua atividade, sua utilização prática e locais e meios de debate	Demonstra conhecimentos robustos sobre Políticas públicas referentes à sua atuação	Tem atuação no âmbito de políticas públicas de sua atividade - Além de ter conhecimento sobre, a entidade participa minimamente ou esporadicamente no debate e elaboração de políticas públicas referentes à sua atividade	Utiliza a gama de políticas públicas disponíveis para potencializar sua atividade - Além de demonstrar domínio sobre o assunto, traz evidências da participação ativa da organização no debate de políticas públicas e atua de forma alinhada com as diretrizes vigentes	Tem clareza sobre os meios de debate de sua área de atuação. Entende a necessidade de e se compromete a atuar junto a outros atores de rede de atendimento. Se mantém atualizado, participa ativamente e consegue junto às políticas públicas para a potencialização de suas atividades
	2 E vocês participam desse debate?						
Módulo 5 - Plano de Trabalho	1 Como são as atividades no dia a dia?	Não demonstra conhecimento sobre o assunto	Fala com pouca propriedade sobre as atividades desenvolvidas - O entrevistado demonstra ter conhecimentos superficiais sobre as atividades referentes à elaboração e execução de um plano de trabalho	Fala com propriedade sobre as atividades desenvolvidas - O entrevistado tem domínio sobre os conteúdos referentes à elaboração de um Plano de trabalho, mas não demonstra evidências concretas do alinhamento do plano de trabalho de sua entidade com as práticas do dia a dia	Tem clareza sobre as atividades desenvolvidas pela organização e um plano de trabalho parcialmente funcional, onde as práticas cotidianas estão alinhadas com o planejado, há mecanismos de controle e poucas falhas de execução	Tem domínio conceitual e traz evidências práticas da organização e eficácia da organização para o planejamento e a execução das atividades referentes ao plano de trabalho	Tem capacidade de planejar sua atuação em parcerias. É capaz de formular um plano de trabalho alinhado aos editais propostos. Executa de forma eficaz e transparente os planos de trabalho propostos. É capaz de monitorar, avaliar e prestar contas dos planos de trabalho desenvolvidos
	2 No dia a dia, sai muita coisa fora do planejado?						
Módulo 6 - Gestão de Recursos Humanos	1 Me fale um pouco sobre o dia a dia da equipe da entidade	Não demonstra conhecimento sobre o assunto	Demonstra pouco conhecimento a respeito das ferramentas de gestão de recursos humanos	Demonstra conhecimento, mas não evidencia de prática das ferramentas de gestão de RH - O entrevistado fala com clareza conceitual sobre os conteúdos de gestão de recursos humanos, mas não apresenta evidências de prática e aplicação em sua entidade	Gestão de recursos humanos estruturada, mas com falhas aparentes - além de demonstrar conhecimento sobre o assunto, o entrevistado é capaz de trazer evidências de que há uma gestão de recursos humanos minimamente estruturada, mas apresenta incoerências ou brechas em sua organização	Tem processos estruturados e funcionais nas três grandes áreas de conteúdos trazidos para a gestão de recursos humanos - gestão de equipes, liderança e recrutamento e seleção	Tem clareza da distribuição de responsabilidades na organização. Realiza uma gestão de equipes estruturada, com feedbacks, liderança, desenvolvimento de pessoas, motivação e retenção. Tem clareza no processo de recrutamento e seleção, alinhando -o com as necessidades da organização
	2 E quando vocês precisam de gente nova, como vocês escolhem?						
	3 É comum precisar de gente nova?						

ANEXO 2 - PONTUAÇÕES DA AVALIAÇÃO

	Tratamento Módulo 1	Controle Módulo 1	Tratamento Módulo 2	Controle Módulo 2	Tratamento Módulo 3	Controle Módulo 3	Tratamento Módulo 4	Controle Módulo 4	Tratamento Módulo 5	Controle Módulo 5	Tratamento Módulo 6	Controle Módulo 6
Par 1	3	1	2	1	3	3	3	2	2	3	2	1
Par 2	2	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3
Par 3	1	1	1	2	3	3	0	1	2	1	2	1
Par 4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	2	3
Par 5	3	1	3	1	4	4	4	1	3	3	2	3
Par 6	1	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	3
Par 7	3	1	1	1	3	4	3	1	3	3	3	3
Par 8	1	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	3
Par 9	3	3	1	2	4	3	1	2	3	3	3	3
Par 10	1	3	0	3	2	4	2	4	1	4	1	3
Par 11	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3
Par 12	1	3	1	4	3	4	3	4	3	4	1	3
Par 13	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3
Par 14	2	3	1	2	3	3	1	2	3	3	2	3
Par 15	3	1	3	2	4	3	2	1	3	1	3	1
Par 16	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3
Par 17	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3	1	1
Média	2,11	2,29	1,58	2,05	3,11	3,35	2,17	2,23	2,64	3	2,05	2,52



produto de conhecimento

Elaborado por
Lucas Matos - Gestão do Conhecimento
Janaína Germano - Educação

Revisado por
Leandro Pinheiro - Superintendência Socioeducativa

A Fundação FEAC tem como missão a promoção humana, a assistência e o bem-estar social, com prioridade à criança e ao adolescente, em Campinas/SP.

📍 R. Odila Santos de Souza Camargo, 34, Jd. Brandina, Campinas/SP
 Brasil. CEP: 13092-540

Os produtos de conhecimento FEAC estão em constante aprimoramento. Colabore enviando sugestões e considerações. Todas as contribuições são bem-vindas.