

# Panorama das Organizações da Sociedade Civil de Atuação Socioeducativa



# Panorama das Organizações da Sociedade Civil de Atuação Socioeducativa

## Relatório de Pesquisa

### Realização:

CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor) - Núcleo de Pesquisa, Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo  
FIA (Fundação Instituto de Administração) da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP)

### Coordenação geral

Professora Dra. Rosa Maria Fischer  
Professora Dra. Graziella Maria Comini

### Coordenação da equipe de pesquisa

#### Coordenação

Angélica Gonçalves Garcia  
Juliana Rodrigues

#### Pesquisadores

Edison Quirino D’Amario  
Hugo Pedro Guornik  
Luciana Meirelles Saboia  
Simone Sousa

#### Apoio técnico e administrativo

Alda Araújo



## Introdução

---

Este texto sumariza os principais achados da pesquisa Panorama das Organizações da Sociedade Civil de Atuação Socioeducativa realizada pelo CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração de Organizações do Terceiro Setor), atendendo solicitação da Área de Pesquisa e Desenvolvimento do Itaú Social, com o objetivo de conhecer as características e o funcionamento das organizações que são suas parceiras. Com essas informações, o Itaú Social vem refinando suas estratégias de relacionamento, de apoio às iniciativas socioeducativas e de estímulo ao desenvolvimento organizacional e fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil (OSCs).

## A pesquisa

---

A modelagem da pesquisa foi direcionada pelas seguintes perguntas-diretrizes, que emanaram das preocupações da equipe do Itaú Social em elaborar estratégias de atuação junto ao segmento organizacional das OSCs, de modo a apoiar sua perenidade:

- Qual a projeção de **futuro desejado** que elas fazem para si próprias?
- Quais são **os desafios** da situação presente para a construção desse futuro?
- Quais **os ativos** que essas organizações detêm para superar esses desafios?
- Quais são **as expectativas de apoios necessários** para as OSCs percorrerem essa trajetória do presente ao futuro desejado?

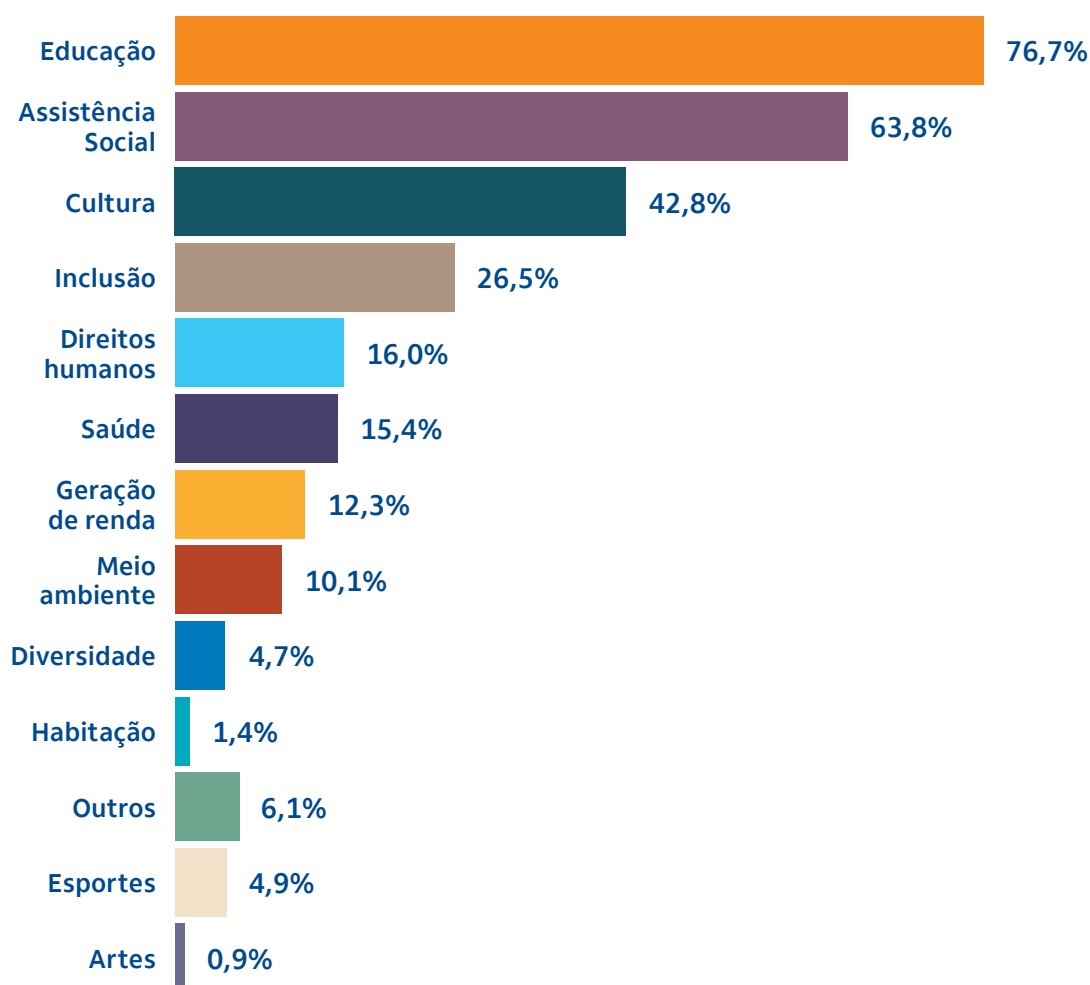
O projeto da pesquisa foi desenhado em duas etapas de trabalho, com o objetivo de abranger aspectos quantitativos e qualitativos das organizações pesquisadas. Na primeira delas, optou-se por realizar um levantamento de dados descritivos das organizações componentes dos bancos de dados do Itaú Social, de modo que sua análise permitisse delinear o perfil organizacional predominante no que concerne à gestão, aos desafios enfrentados e às ações estruturadas para assegurar sua continuidade no futuro próximo. Na segunda etapa, que foi orientada pelos resultados obtidos na primeira, o trabalho de campo da pesquisa consistiu em visitas técnicas, nas quais, aplicando técnicas de pesquisa-ação, realizou-se o levantamento e análise de dados qualitativos que permitissem o aprofundamento dos achados iniciais.

O universo de organizações detectadas nos bancos de dados foi de mais de 7.000 unidades convidadas a responder um questionário com 29 questões estruturadas a partir do conhecimento sistematizado sobre a gestão de OSCs e da experiência acumulada pela equipe do Itaú Social no relacionamento com esses parceiros. Obteve-se o retorno de

775 questionários completos e válidos, correspondendo a 11% do universo contatado, constituindo, por isso, uma amostra representativa dele.

Uma primeira conclusão desse “survey” foi que o **campo de organizações que atuam com atividades socioeducativas é bastante abrangente e heterogêneo**, não apenas em perfil, origem e tamanho, mas principalmente no escopo de atuação, na capacidade de articulação e de enfrentamento dos desafios. O guarda-chuva “atividades socioeducativas” empregado para definir o tipo de atuação das respondentes abrange grande diversidade de propósitos sendo, portanto, de difícil definição e delimitação.

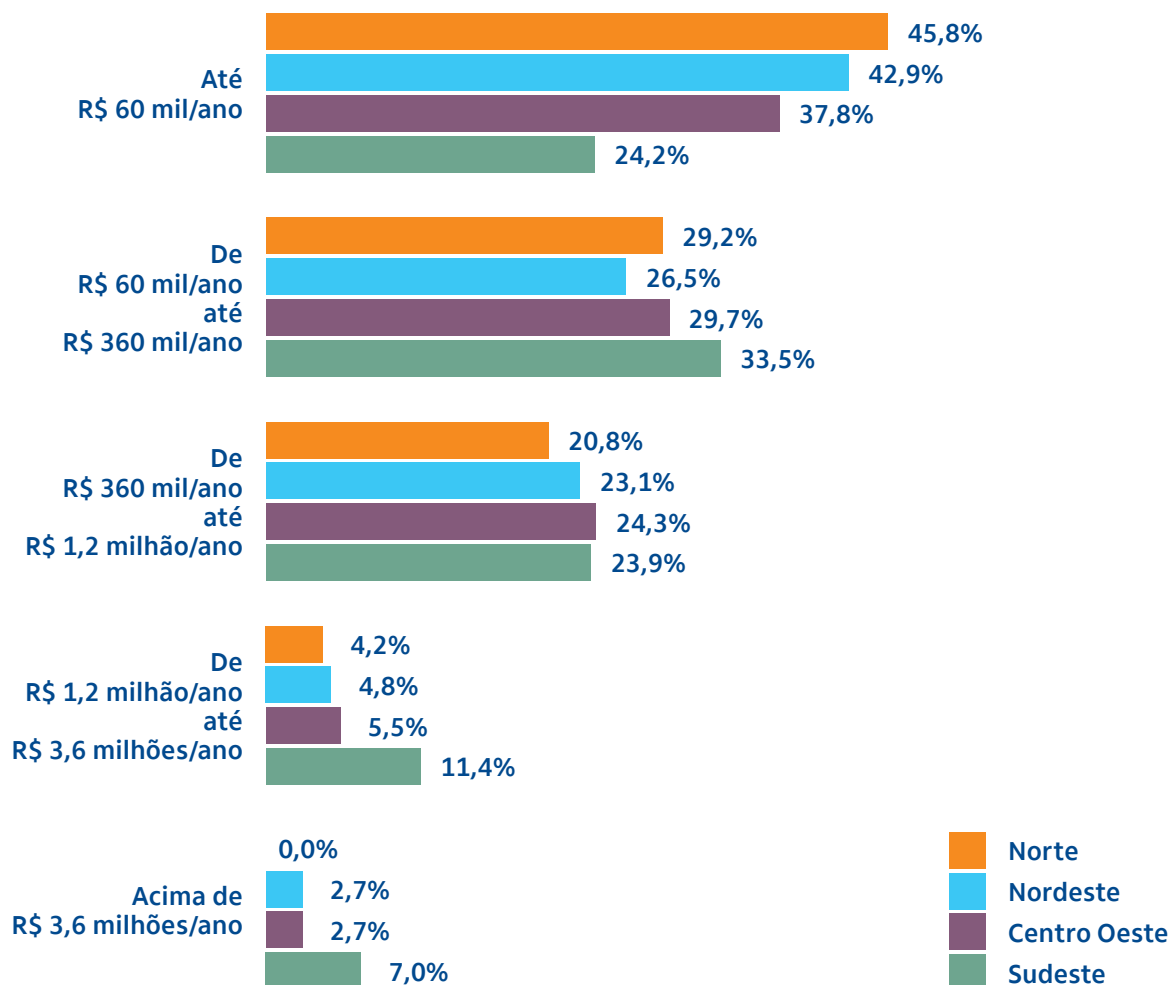
## Diversidade de atuação das OSCs



Desses 775 respondentes, foi selecionada uma amostra intencional de 21 organizações usando-se como critério a distribuição geográfica, para que fossem feitas escolhas que assegurassem a presença de OSCs das cinco regiões do país, evitando-se a corriqueira

predominância daquelas localizadas na região Sudeste (61% das respondentes)<sup>1</sup>. O segundo critério foi o de corresponder à diversidade de tamanho<sup>2</sup>, em termos de orçamento e público atendido, que fora observada no levantamento por questionário (cerca de 60% consideradas pequenas e apenas quase 6% de grandes).

## Orçamento anual por localização regional



1. Segundo as informações disponíveis no Mapa das Organizações da Sociedade Civil realizado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e lançado em 2016, a maior parte (44%) das organizações da sociedade civil (OSCs) está na região Sudeste. A região Sul, também em segundo lugar no estudo nacional, representa 23% das OSCs, mas é logo seguida pela região Nordeste, com 22%. As regiões Norte e Centro-Oeste apresentam os menores percentuais, com 5% e 6% respectivamente.

2. Micro: até 60 mil/ano; Pequena: de 60 até 360 mil/ano; Média: de 360 mil até 3,6 milhões; Grande: acima de 3,6 milhões.

## Mapa das visitas técnicas a 21 OSCs



## Tendências de futuro

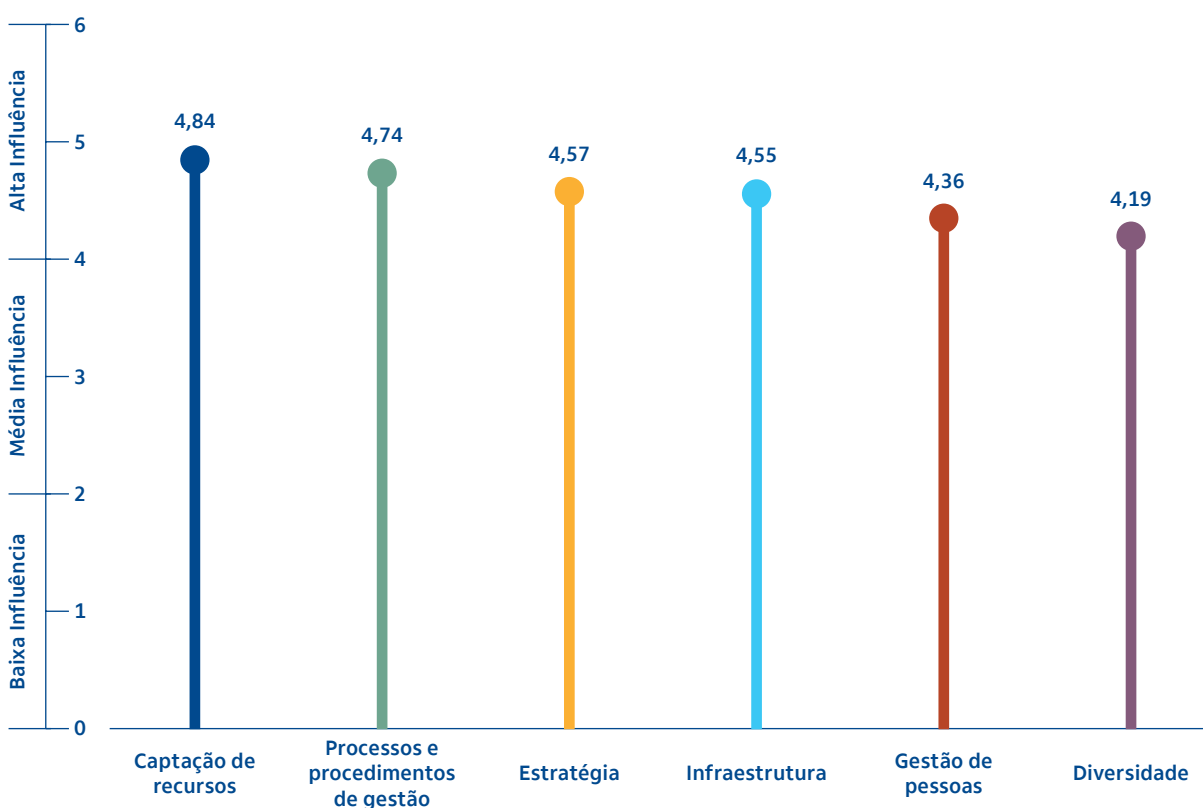
As respostas dos gestores das OSCs ao questionário indicaram que acima de 69% delas têm expectativas de crescimento no futuro próximo, o que permite inferir que, apesar das dificuldades relatadas, visualizam com otimismo suas possibilidades de perenidade. Menos de 2% deles consideraram a perspectiva de serem obrigados a encerrar suas operações.

O crescimento é compreendido por mais de 81% como a ampliação do público atendido e por cerca de 65% como a diversificação das atividades, embora mantendo o perfil de atendimento. Contudo, a grande maioria (mais de 96%) considera que a realização dessa expectativa depende de conseguirem aumentar sua capacidade de arrecadação de recursos financeiros. Portanto, observa-se que os respondentes privilegiam a perspectiva de crescimento

quantitativo, provavelmente, pressionados pela demanda, mas também consideram que o principal desafio está na escassez de recursos. Tendem a não contemplar formas alternativas de geração de receita, sendo que a fonte principal de arrecadação são as doações individuais (71%), seguidas do acesso a recursos públicos (56%) e aos empresariais (51%).

Essa visão dificultou aos respondentes hierarquizar quais aspectos da gestão das OSCs constituem os principais desafios para construir sua visão de futuro. Parece que não consideram que o aperfeiçoamento da gestão possa vir a ser uma das soluções para superar os desafios que estão encontrando para assegurar sua perenidade, visto que consideram que o acesso a recursos financeiros abundantes é a condição sine qua non para realizar todo e qualquer aperfeiçoamento.

Isso fica claro porque, colocando-se em uma escala de 0 a 5 alguns elementos de gestão que se constituem em desafios muito frequentes (captação de recursos, estratégia, gestão de pessoas, processos e procedimentos de gestão, infraestrutura e diversidade), as respostas tenderam a não conseguir discriminar sua influência sobre a perenidade da organização. Conforme se verifica no gráfico abaixo, as notas variaram de 4,19 a 4,84, todas qualificadas como de “alta influência”, ressaltando a captação de recursos como a de mais alta influência, principalmente no quesito “como mapear e acessar potenciais fontes de recursos financeiros privados”.

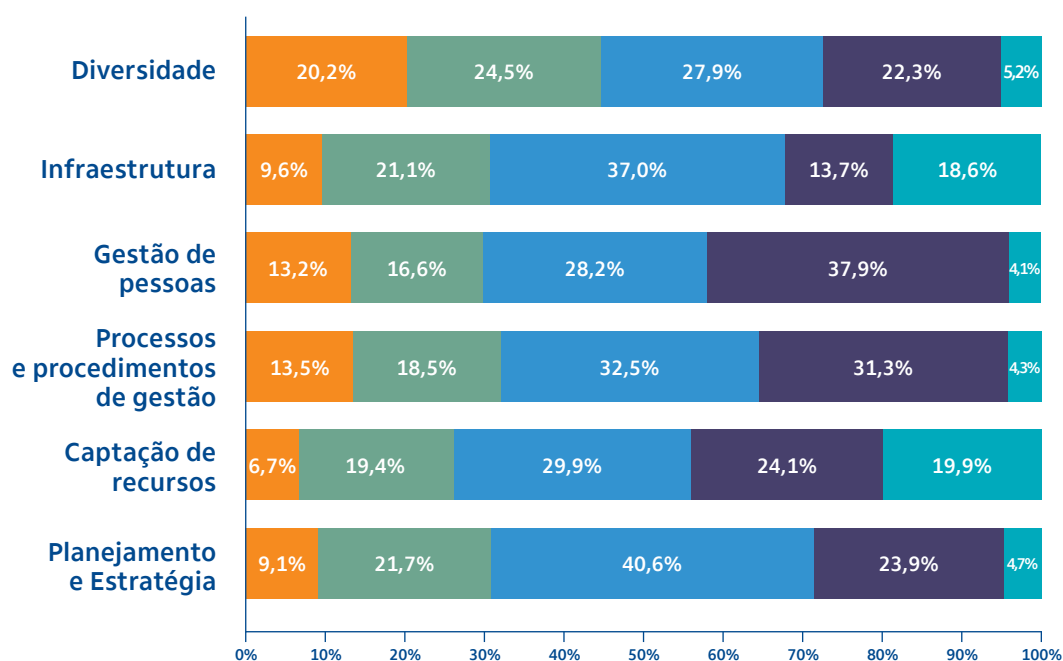


## Desafios que influenciam a construção do futuro

As ações no sentido de superar esses desafios estão mais no âmbito do planejamento do que, propriamente, da implementação de aperfeiçoamentos de gestão. Isso reforça a análise de que os gestores ou não estão preparados para adotarem ações de desenvolvimento organizacional, ou ainda não se aperceberam da potencialidade dessas mudanças para assegurarem a continuidade e o fortalecimento de suas organizações.

O quadro abaixo sintetiza os tipos de ações vigentes nas OSCs participantes do levantamento, ressaltando-se que, na captação de recursos e no aperfeiçoamento da infraestrutura, há uma tendência em buscar apoio externo (consultores, especialistas, fornecedores). Para aperfeiçoamento dos procedimentos de gestão, assim como da gestão de pessoas, a tendência predominante é de necessitarem ações de capacitação e formação, enquanto consideram que elaborar estratégias limita-se à preparação de planos de ação.

### Ações das OSCs por elementos da gestão



- Ainda não estamos atuando nessa frente
- Estamos fazendo levantamento das demandas para elaborar plano de ação
- Elaboramos um plano de ação e estamos implementando com recursos internos
- Estamos buscando alternativas de formação e capacitação de nossa equipe
- Estamos buscando fornecedores e/ou prestadores especializados



## Reflexões da pesquisa-ação

---

Agregando-se as análises das respostas do levantamento descritivo com as provenientes do material coletado em campo, foi possível concluir que as perspectivas de desenvolvimento e fortalecimento das OSCs pesquisadas são muito dependentes do grau de maturidade institucional em que se encontram e como pretendem evoluir nesse amadurecimento.

No quadro abaixo, representa-se o construto de maturidade institucional elaborado para a análise desta pesquisa, bem como sua definição operacional.

### Maturidade Institucional

Conjuntos de competências organizacionais ou coletivas das organizações, que asseguram o funcionamento no presente e a perspectiva de continuidade e desenvolvimento no futuro.

#### Capacidades

Desenvolvidas e articuladas pela organização em diferentes esferas:

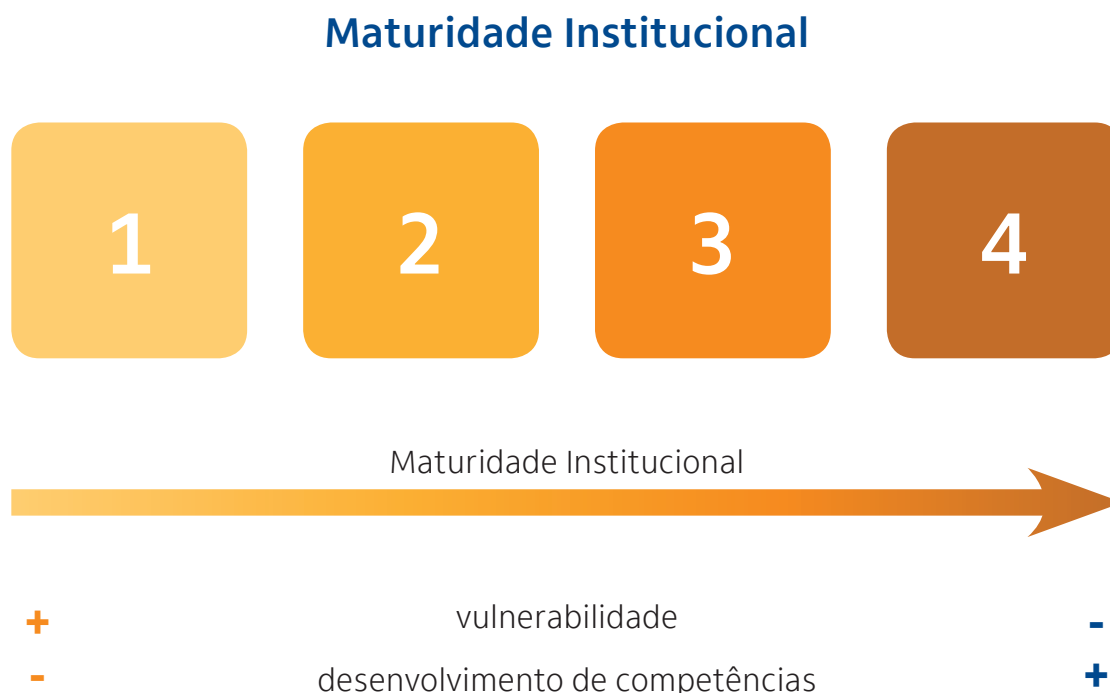
- Infraestrutura
- Planejamento das atividades socioeducativas e desenvolvimento de metodologias
- Recursos financeiros
- Gestão administrativa, governança e relacionamento com atores-chave
- Liderança e equipe



#### Competências organizacionais

Resultam do aperfeiçoamento e da articulação de capacidades (capabilities)

Para operar com esse construto na análise das 21 OSCs estudadas, elas foram agregadas em 4 clusters, os quais indicam, no Cluster 1, aquelas com menor desenvolvimento organizacional e mais elevada vulnerabilidade, e no Cluster 4, o inverso desse estado, conforme a figura abaixo:



## Panorama geral

---

### Similaridades das 21 OSCs

- Um traço comum na maioria das organizações é a formação de “redes de solidariedade”, isto é, conexões informais de apoiadores (moradores da comunidade, pequenos comerciantes locais, profissionais que prestam serviços *pro bono* ocasionalmente), desenvolvidas ao longo do tempo, as quais contribuem para que as OSCs consigam manter suas operações.
- Outra característica observada nas diversas equipes entrevistadas é **a adesão à causa, o compromisso e a dedicação** aos atendidos. Trabalhar numa OSC atribui sentido e significado à vida e à carreira, fortalece os elos entre as equipes e a crença de um futuro mais promissor.
- Outro tema recorrente nos depoimentos e discussões em grupo é a **escassez de recursos financeiros**. Em geral, as OSCs empregam **soluções simplistas, de curto prazo e não inovadoras para cobrir carências financeiras emergenciais**, como rifas, bazares, almoços beneficentes e campanhas de arrecadação. As OSCs estão paralisadas por reconhecerem suas limitações.

- Poucas OSCs declaram **intenção de criar pequenos negócios**, como, por exemplo, padarias e confecções de roupa, com o propósito de conquistar maior autonomia financeira. Essas proposições são colocadas de modo ingênuo, sem conhecimento sobre mercado, a cadeia de produção e habilidades necessárias para administrar um pequeno negócio.

## Diferenças entre as 21 OSCs

- O cenário é composto por **organizações que apresentam diferentes níveis de maturidade institucional para responder às pressões e à volatilidade do contexto social e econômico**. Para além das dificuldades externas, o desenvolvimento de suas competências coletivas, por meio da articulação de capacidades desenvolvidas ao longo da sua trajetória, cria condições para que as OSCs estejam mais ou menos preparadas para lidar com as adversidades do contexto.
- As organizações demonstram diferentes níveis de maturidade institucional, **agrupados em quatro clusters**, conforme o desenvolvimento de competências identificadas nas categorias: (1) infraestrutura; (2) planejamento das atividades socioeducativas e desenvolvimento de metodologias; (3) recursos financeiros; (4) gestão administrativa, governança e relacionamento com atores-chave (comunidades, parceiros e rede); (5) liderança e equipe.
- Tempo de existência, volume de recursos financeiros ou tamanho da equipe não conferem maior maturidade institucional ou **capacidade para superar desafios, construir saberes, gerar resultados e visualizar seu futuro**, mas sim o desenvolvimento de competências organizacionais, resultantes do aperfeiçoamento e articulação de capacidades (*capabilities*).
- **Não se trata de um único caminho de articulação das capacidades**, mas de como cada organização explora suas próprias aptidões, seja pelo viés de uma gestão mais profissionalizada e o relacionamento com parceiros, seja pela expertise nas atividades socioeducativas.

## Questionando o panorama atual

---

### Como as OSCs vêm se adaptando às condições de contexto, às especificidades regionais, mudanças de diretrizes e marcos regulatórios?

- O **Cluster 1** agrupa as organizações que apresentaram **maior vulnerabilidade**. As capacidades para gestão e operação das atividades são ainda imaturas. Seus cotidianos são de luta constante pela sobrevivência, muitas vezes prejudicando a assiduidade e qualidade dos serviços prestados.

- O **Cluster 2** é composto por organizações que, apesar de viverem situações de luta pela sobrevivência muito similares às organizações do Cluster 1, demonstram **certo potencial de superação desses desafios**. Apresentam maior resiliência, provavelmente por estarem desenvolvendo capacidades específicas, mesmo que ainda de forma preliminar.
- O **Cluster 3** agrupa organizações que conhecem profundamente seus campos de atuação e as especificidades das populações com as quais trabalham. Além da experiência organizacional, a bagagem trazida por líderes e/ou profissionais da equipe traz **maior conhecimento do campo e possibilita maior destreza em lidar com os desafios** da atividade em si.
- O **Cluster 4** apresenta o mais elevado nível de maturidade institucional, combinando um conjunto de capacidades que indica o desenvolvimento de competências organizacionais e diminui sua vulnerabilidade face aos desafios. Essas OSCs trazem **mecanismos mais robustos de gestão, ou metodologias mais desenvolvidas**, embora ainda vivenciem dificuldades e desafios.

### As OSCs estabelecem e mantêm alianças estratégicas e redes?

- **A noção de rede é praticamente inexistente**, as OSCs se limitam a simples trocas pontuais e esporádicas de informações, e não procuram, sistematicamente, estabelecer relacionamentos com atores-chave e parceiros estratégicos do setor. As exceções, ainda que incipientes, foram encontradas em algumas das organizações que ocuparam os clusters de mais elevada maturidade institucional e aquelas vinculadas a programas e convênios do governo municipal, que delimitam, obrigatoriamente, a participação em alguma articulação estruturada.

## Projeção de futuro desejado e os desafios para alcançá-lo

---

### Qual projeção de futuro desejado as OSCs fazem para si próprias?

- **As expectativas de crescimento** observadas nos resultados dos questionários de autopercepção se confirmam nas organizações visitadas, crescimento este refletido na superação da luta por sobrevivência nas organizações que vivenciam maior vulnerabilidade institucional, ou em aumento de atendimento e replicação de modelos, em organizações com melhor desenvolvimento de competências.

- As organizações pretendem **crescer de forma quantitativa e qualitativa**, especialmente ampliando a oferta de serviços e composição das atividades, de forma a atender de forma mais completa as comunidades e apoiar a transformação das complexas realidades sociais onde estão inseridas.
- **As equipes das OSCs visitadas se mostram esperançosas a respeito do futuro.** Além de apontarem expectativas de crescimento, também acreditam em sua capacidade de superar as dificuldades e obstáculos e alcançar visão de futuro almejada, mas para isso contam com o apoio de agentes externos que compreendam e valorizem suas causas e atuações.

### Quais são os desafios da situação presente para construir esse futuro?

- **Os desafios de relativa estabilidade financeira e infraestrutura adequada** ainda são prementes no campo, e constituem questões básicas para permitir que as organizações estabeleçam processos mais sustentáveis de planejamento e gestão.
- **A vulnerabilidade econômica e a escassez de recursos financeiros**, para além de já constituírem um grande desafio em si, configuram-se como **obstáculos centrais para o desenvolvimento das competências coletivas**. A premência deste obstáculo restringe o olhar quase exclusivamente para a captação de recursos e resolução de questões emergenciais. A ausência das competências coletivas limita as possibilidades de desenvolvimento organizacional.
- **Os editais públicos e privados são vistos como a principal alternativa de captação de recursos.** No entanto, as organizações não se sentem preparadas para elaborar e gerenciar tais projetos. Os critérios impostos pelos editais, ao mesmo tempo em que ajudam a filtrar organizações que não estão interessadas no aprimoramento de sua gestão, acabam também por impor barreiras intransponíveis para aquelas que não conseguem desenvolver suas capacidades de gestão.
- **O modelo de financiamento por projetos**, no entanto, **não cobre as despesas de custo fixo e manutenção**, um grande desafio para a sustentabilidade financeira dessas organizações.
- As dificuldades financeiras e de infraestrutura e a carência imediata das comunidades atendidas condenam as OSCs a um **pensamento de curto prazo**, em que se limitam a encontrar soluções para os problemas do dia a dia.
- Uma percepção compartilhada entre as OSCs que representa outro desafio é a **contínua e acelerada deterioração das comunidades** nas quais estão inseridas. Os ambientes do entorno estão caracterizados pela presença de **relações de violência, criminalidade e tráfico de drogas**, que afetam diretamente crianças, jovens e famílias.

## Que fatores podem dificultar ou facilitar que as OSCs alcancem sua visão de futuro desejado? Quais os “ativos” (competências organizacionais, recursos e capacidades específicas) que as OSCs detêm para superar esses desafios?

### Dificultadores

- **A redução de investimentos, financiamentos, doações** e verbas destinadas à área social é cada vez mais intensa, levando à descontinuidade de programas e até mesmo das organizações.
- Os desafios de sustentabilidade financeira são acentuados pela **falta de capacidade de captação, as dificuldades com os editais e as restrições para emprego das poucas verbas ainda acessíveis**.
- As OSCs dos clusters 1 e 2, com nível de maturidade institucional mais baixo, se deparam diariamente com **limitações relacionadas a aspectos financeiros e de infraestrutura** que as condenam a dedicar muita energia a sobrevivência.
- **A lógica de financiamento por projetos, comum em várias fundações privadas e instituições públicas, estimula o pensamento fragmentado e de curto prazo dos gestores** ao definirem suas atividades buscando se adaptarem aos formatos exigidos pelos editais. Muitas vezes, estas incluem de maneira imperativa as temáticas da moda, navegando desordenadamente pelas tendências. Há o risco de desvio de missão, pois passam a priorizar as agendas dos financiadores, não propriamente das comunidades e da problemática social em foco.
- **A ausência de uma visão estratégica que oriente seu planejamento é reforçada pelo enfoque na elaboração de projetos para obter financiamento**, pois as organizações passam a estruturar suas atividades em torno de projetos, e não de forma mais sistêmica ou matricial, com base em um amplo entendimento da necessidade e do envolvimento com a comunidade.
- A capacidade de relacionamento com as comunidades ainda é imatura, principalmente nos *Clusters* 1 e 2, o que leva a uma atuação assistencialista, sem privilegiar a **escuta, o diálogo e o envolvimento da comunidade**. Nos depoimentos e argumentações durante as visitas técnicas, os gestores justificam que esse público é apático, acomodado, está acostumado a receber ajuda e não assume a responsabilidade de compartilhar o diagnóstico ou a concepção das atividades.

## Facilitadores

- O elevado nível de **comprometimento da equipe** contribui para que o grupo acredite em sua capacidade de superação dos desafios e construção do futuro desejado. As **“redes de solidariedade”** também desempenham papel importante no enfrentamento das pressões do cotidiano, além de alimentarem a confiança das organizações no futuro.
- **A experiência acumulada pelas OSCs e o desenvolvimento de metodologias próprias**, observados em algumas das instituições agrupadas nos *Clusters* 3 e 4, garantem consistência e relevância ao trabalho realizado nas comunidades. O reconhecimento conquistado junto aos parceiros possibilita relacionamentos mais duradouros e a negociação de apoios mais perenes.
- As organizações dos *clusters* com maturidade institucional mais elevada já conseguiram contornar **questões básicas**, como as relacionadas à infraestrutura e à relativa sustentabilidade financeira, o que cria um ambiente com condições mínimas para o desenvolvimento de mecanismos de administração mais controlados e de competências coletivas.

## Qual a percepção que as OSCs têm do Itaú Social ? Quais expectativas de apoio são expressas pelos seus gestores, para as OSCs percorrerem essa trajetória do presente ao futuro?

- A percepção dos gestores e das equipes das OSCs sobre o Itaú Social é de uma fundação empresarial muito poderosa, da qual esperam **melhores e maiores benefícios financeiros**.
- As equipes têm consciência da **necessidade de atualizar, ampliar e aperfeiçoar seus conhecimentos**, o Itaú Social é visto como um parceiro potente para propiciar o acesso a esse tipo de aperfeiçoamento.
- A demanda maior é por **capacitação para a captação de recursos financeiros**, mas outras temáticas recorrentes são: **geração de receita própria**, incluindo técnicas de venda e comercialização; **gestão de projetos; aperfeiçoamento das atividades pedagógicas e metodologias**, com destaque para atendimento adequado a pessoas com deficiência.
- **Gestão administrativa**, foco em: avaliar e monitorar resultados, elementos da gestão contábil-financeira, aspectos legais que regem o setor, documentações e critérios e requisitos exigidos por financiadores, planejamento, sucessão dos fundadores, e adequação do espaço físico.

- As OSCs gostariam que instituições da envergadura do Itaú Social pudessem contribuir sobre **como podem melhorar a comunicação com as famílias atendidas e promover articulações com a comunidade**, de modo que elas próprias formassem a rede de segurança e proteção da OSC.
- Outra demanda é a troca de conhecimentos, experiências e métodos entre as organizações que atuam no setor. Os entrevistados acreditam que o Itaú Social pode atrair, capacitar e apoiar as OSCs mais maduras para a **execução de atividades de “mentoria”** junto às micro e pequenas.
- **Sugerem possibilidades de o Itaú Social incrementar a vocação para exercer atividades de advocacy**, no sentido de estimular o aperfeiçoamento de políticas públicas. As equipes das OSCs consideram que não têm poder nem voz para exercer esse papel, enquanto o Itaú Social detém esses atributos.

### Reflexões sobre o panorama e as possibilidades de atuação do Itaú Social

- Diversidade de tipos de OSCs no que concerne ao tamanho/porte e localização provoca o Itaú Social a pensar sobre se e como suas **estratégias devem ser segmentadas** em função dessas diferentes características, **ou se deve adotar um posicionamento estratégico de nicho**.
- **As proposições de apoio** – financeiro ou de outros tipos – **devem estar alinhadas aos perfis específicos das OSCs**, às suas missões e às características de seu público-alvo, revendo-se a atual centralização do seu modelo de atuação por projetos, o qual estimula certa fragmentação de escopos, que se reflete em imprecisão de resultados.
- **A construção de bancos de dados com informações padronizadas e fidedignas sobre as OSCs** constitui uma necessidade premente para que a Fundação possa promover uma reflexão apurada sobre as características do seu universo de parceiras e monitoramento dos resultados delas.
- O fato de a maioria das organizações não trabalhar em rede cria oportunidade para que o Itaú Social atue nesse sentido, não apenas **propiciando meios, conceitos e ideias de como constituírem redes eficientes**, como também estimulando sua criação e dinamizando seu funcionamento.





[www.itausocial.org.br](http://www.itausocial.org.br)

 [facebook.com/itausocial](https://facebook.com/itausocial)

 [instagram.com/itausocial](https://instagram.com/itausocial)