

PROJETO
CONEXÕES ÉTICAS
DO TERCEIRO SETOR

AVALIAÇÃO GLOBAL

OUTUBRO 2023



CONEXÕES
ÉTICAS DO
TERCEIRO
SETOR



APOIO



PARCERIA





1. Introdução

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) em parceria com a Petrobras, realizou o projeto Conexões Éticas do Terceiro Setor, que teve como objetivo fortalecer a gestão de organizações da sociedade civil (OSCs), qualificando-as para potencializar os resultados e os impactos positivos gerados por suas atuações, em observância às práticas de compliance.

No âmbito do Projeto, entre outubro de 2019 e outubro de 2022 foi ofertado um curso composto por 7 turmas de 127 organizações e um total de 254 membros de Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Em cada turma participaram 2 membros de cada organização.

Nesta perspectiva, a UNESCO, em parceria com a Petrobrás, demandou um processo de avaliação externa do impacto do curso ofertado para os participantes, contendo resultados dos cursos ofertados e recomendações para futuros processos de formação.

Para as três primeiras edições, ainda em modo presencial ocorrido antes da pandemia do COVID, as organizações participantes eram parceiras da Petrobras e a composição das turmas foi definida a partir do critério de proximidade do local de cada evento. Nas duas primeiras turmas participaram organizações de diversos estados e o curso ocorreu em Brasília e a terceira turma ocorreu no Rio de Janeiro, onde 17 das 20 organizações participantes localizavam-se no estado do Rio de Janeiro. As três turmas contaram com a mesma equipe de facilitadores e o ambiente de aprendizagem foi similar.

Com a pandemia do COVID-19 o projeto precisou ser interrompido, dado que as condições sanitárias do país não permitiam mais encontros presenciais, formato que o curso estava organizado. O projeto foi retomado no início de 2022, com um novo formato do curso, que a partir da turma 4 passa a ser à distância, com estratégias de ensino construídas pela Unesco em conjunto com a empresa responsável pela mediação dos cursos. As organizações que participaram do curso em 2022 eram também parceiras da Petrobras..

O presente documento tem como objetivo discutir os resultados do Projeto nas organizações participantes. Dado o intervalo de tempo entre as primeiras três turmas e as demais e diante da definição de nova abordagem de ensino à distância, imposta para garantir a segurança e a saúde dos participantes, as análises a seguir estão divididas em 2 blocos: o bloco A, onde discute-se os resultados das turmas 1 a 3 e o bloco B, o qual versa sobre os resultados das turmas 4 a 7.



2. Resultados encontrados

Bloco A - Turma 1 a 3: modalidade presencial

Como mencionado anteriormente, o projeto Conexões Éticas do Terceiro Setor teve início antes da pandemia do Covid-19, em meados de 2019, com a capacitação de três turmas na modalidade presencial, e foi retomado somente em julho de 2022, na modalidade à distância para as turmas 4 a 7. Neste sentido, as análises das diferentes turmas que participaram do projeto tiveram que ser feitas separadamente, dada as diferentes modalidades de ensino - que passou de presencial para a modalidade à distância -, as quais acarretaram diferenças expressivas em suas abordagens e inviabilizaram a comparação entre as mesmas. Neste contexto, são trazidos aqui os dados referentes às turmas 1 a 3.

2.1. A Percepção geral sobre o alcance de resultados

Ao analisar de forma mais ampla a percepção das organizações sobre o alcance de resultados do curso, temos que todas as turmas detêm um **ranking médio acima de 7,9 nas três turmas**. Os dados obtidos mostram que as/os participantes consideram que os objetivos do curso foram alcançados, veem a possibilidade de aplicação do conteúdo aprendido nas organizações onde atuam, ainda que os comentários apontem a necessidade de mais tempo entre análise dos efeitos dos cursos, implementação de ações de melhoria e da própria avaliação. Ainda assim, os relatos das/os participantes apontam para a possibilidade de qualificar a gestão nas organizações onde atuam a partir da participação no curso.

"O conteúdo foi passado de forma clara e a metodologia vai facilitar a reprodução para os colegas da instituição além do material disponibilizado que foi muito bem elaborado". (Participante do curso)

"O curso supriu as expectativas, abriu novos leques para melhoria da instituição". (Participante do curso)

"Os exercícios realizados contribuíram para que possamos implementar os planos de compliance em nossa OSC" (Participante do curso)

2.2. Dimensões de maior aprendizado

A presente análise versa sobre as dimensões as quais as organizações participantes das três primeiras turmas afirmaram ter maior aprendizado a partir da participação no Projeto, sendo as dimensões **Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem** (59,1%), **Gestão Estratégica** (50,0%) e **Segurança e Planejamento de Programas** (ambas com 29,5%), as quatro dimensões com maior



percepção de aprendizagem. Vale ressaltar que todas essas dimensões estão relacionadas aos temas sensíveis vinculados ao foco do projeto (*compliance*).

Gráfico 1: Dimensões com maior percepção sobre a aprendizagem



Fonte: Questionário de resultados respondido pelas organizações participantes entre outubro de 2019 e fevereiro de 2020 (turmas 1 a 3)

Quando perguntadas sobre o nível de influência da capacitação nas mudanças já ocorridas (ou em processo de implementação) o conjunto das três primeiras turmas apontaram que as dimensões Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (6,8), Planejamento de programas (6,5), Gestão administrativa financeira (6,4) e Gestão estratégica (6,3), foram aquelas com maior influência, e incidência em políticas públicas (5,3) a dimensão com menor influência da capacitação nas mudanças institucionais.

Tabela 1. Influência da capacitação nas mudanças já ocorridas (ou em processo de implementação) nas dimensões da avaliação

Dimensões	Valores médios
Gestão estratégica	6,3



Governança	5,8
Gestão de Pessoas	6
Incidência em políticas públicas	5,3
Redes e alianças	5,9
Planejamento de programas	6,5
Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem	6,8
Aspectos jurídicos	6
Captação de recursos	6,1
Gestão adm financeira	6,4
Segurança	6,2

Fonte: Questionário de resultado respondido pelas organizações participantes entre outubro de 2019 e fevereiro de 2020 - n=54

Pode-se afirmar que, ainda que as correlações de influência variem entre uma média de 5 ou 6 pontos - o que não é considerado um alto grau de influência-, o tempo entre a capacitação e a avaliação foi curto e as mudanças no âmbito institucional precisam de um maior prazo para serem definidas e implementadas. No entanto, os relatos dos/as participantes mostram que há uma relação sendo estabelecida entre o conteúdo ofertado e as mudanças que vêm sendo implementadas ou planejadas nas organizações participantes.

"A conclusão do curso se deu muito próxima ao final do ano, onde a demanda de trabalho aumenta substancialmente, fazendo com que não fosse possível a implementação total do aprendizado. De toda forma, os assuntos já começaram a ser discutidos e planejamos dar sequência as implementações no próximo ano" (participante do curso)

"A data de início do curso coincidiu com o início de campanha eleitoral para gestão 2020-2023 da reitoria (governança). Em 31/10/2019, houve eleição e uma nova gestão toma posse no dia 13/12/2019, em decorrência um novo plano de gestão será implementado a partir de 2020, para um período de (2020-2023). Desta forma, a implementação das ações oriundas da capacitação serão disseminadas a partir de 2020. Assim, a nota 5 justifica-se pois o processo ainda não foi deflagrado na instituição" (participante do curso)



2.3. A Análise comparativa das turmas 1 a 3 antes e depois da participação no projeto Conexões Éticas para o Terceiro Setor

A análise comparativa sobre o desenvolvimento de cada dimensão antes e após a realização da capacitação aponta que houve aumento no ranking médio em todas as dimensões após a participação do curso. Conforme gráfico 4, é possível aferir que houve maior aumento em relação ao ranking médio nas dimensões **Segurança** (5,8 antes e 6,5 após o curso), **Governança** (7,3 antes e 7,8 após o curso) e **Incidência em políticas públicas** (7,9 antes e 8,4 após o curso). Houve pouca mudança nos rankings médios das demais dimensões.

Vale ressaltar, que, mesmo a dimensão Segurança tendo o menor ranking médio, foi a dimensão com maior deslocamento após a realização do curso, o que pode ser reconhecido como influência da aprendizagem adquirida pelas organizações. Como hipótese, é possível identificar que, em geral, as organizações da sociedade civil demonstram necessidade de aprofundamento, informação e/ou formação em temas relacionados à Segurança, o que pode apontar a assertividade do foco programático proposto pelo projeto.

De modo geral, as três primeiras turmas apresentam médias próximas em todas as dimensões, com exceção da turma 2 que aponta para ranking médio mais alto nas dimensões Planejamento de programas, Redes e alianças e incidência em políticas públicas

Tabela 7: Média da percepção dos participantes (T1 a T3) em relação à realidade da sua instituição nas diferentes dimensões, após a participação no curso de capacitação ofertado pela UNESCO e Petrobras.

Dimensões/ Turma	Turma 1	Turma 2	Turma 3	Total
Gestão estratégica	7,7	7,4	7,5	7,5
Governança	7,6	8,2	7,7	7,8
Gestão de pessoas	7,5	7,7	7,7	7,6
Incidência em políticas públicas	8,0	9,2	7,8	8,4
Redes e alianças	8,5	9,5	8,7	8,9
Planejamento de programas	7,5	8,7	8,5	8,2
Monitoramento, avaliação e aprendizagem	8,0	6,7	7,3	7,3
Aspectos jurídicos	9,5	9,7	9,7	9,6
Captação de recursos	7,0	7,4	7,6	7,3
Gestão administrativa e financeira	8,4	8,9	8,3	8,6
Segurança	6,3	6,7	6,5	6,5



Fonte: Questionário de resultados respondido pelas organizações participantes entre outubro 2019 e fevereiro de 2020

Nas próximas seções será possível observar os resultados das organizações em cada uma das dimensões institucionais.

a. Gestão Estratégica

A dimensão de Gestão Estratégica refere-se à identidade da organização, foco programático e comunicação de resultados. Neste sentido, foram analisadas 5 categorias, as quais compõem esta dimensão: (i) Visão, missão e valores, (ii) Foco programático, (iii) Plano estratégico, (iv) Avaliação Institucional e (v) Comunicação externa.

Esta dimensão teve um bom ranking médio de forma geral, o que está expresso nas médias para cada categoria, com especial destaque para a categoria plano estratégico. Nos comentários feitos pelos participantes em relação a esta categoria, chama a atenção para um item que foi repetido com frequência, que diz respeito à qualificação dos processos relacionados à gestão estratégica, após a vivência no projeto.

"A capacitação aconteceu no momento de finalização do contrato de patrocínio, ainda assim, os pontos do trabalho com foco em Avaliação de Resultados, Planejamento Estratégico e Capacitação de Recursos puderam ser melhorados e evoluíram". (Participante do curso)

"A capacitação fortaleceu a decisão da instituição revisar o planejamento estratégico e melhorar o processo de avaliação" (Participante do curso)

b. Governança

A dimensão governança refere-se aos mecanismos de participação nos processos decisórios. Na presente avaliação, foram analisadas 4 categorias, as quais compõem esta dimensão: (vi) composição dos órgãos de governança, (vii) responsabilidades e atribuições, (viii) tomada de decisões e (ix) código de conduta e ética.

Esta dimensão também obteve um bom ranking médio de forma geral, com deslocamento em todas as categorias, com especial destaque para a categoria "responsabilidades e atribuições". Nos comentários feitos pelos participantes em relação a esta categoria, chama a atenção para um item que foi repetido com frequência, que diz respeito à revisão de processos e fluxos de governança, aprimorando os já existentes ou construindo novos processos. Há relatos de momentos coletivos de reflexão sobre as práticas institucionais relacionadas à governança.

"A entidade já tem boas práticas de governança, porém, podemos avaliar e propor melhorias, como reuniões periódicas da equipe para planejamento, monitoramento e avaliação" (participante do curso)

"Ao retornarmos percebemos fragilidades que precisamos melhorar na governança, em termos de minimização de riscos, conduta e comunicação interna e compromisso individual e coletivo. Já estamos programando uma imersão para avaliação coletiva e propostas de soluções. Inclusive pretendemos fazer um trabalho com os nossos públicos, como as eco empreendedoras" (participante do curso)



"Como a [nome da organização] possui uma gestão de governança com os seus membros, suas atribuições e responsabilidades, a capacitação auxiliou a aperfeiçoar alguns mecanismos existentes" (participante do curso)

c. Gestão de Pessoas

A dimensão Gestão de Pessoas refere-se às políticas que regem as relações na organização. Envolve a descrição das responsabilidades e atribuições, os planos de desenvolvimento da equipe e a comunicação interna. Na presente avaliação, foram analisadas 8 categorias, as quais compõem esta dimensão: (x) Política e planos de recursos humanos, (xi) Desenvolvimento profissional, (xii) Rotatividade de pessoal, (xiii) Gestão de conflitos, (xiv) Funções e responsabilidades, (xv) Comprometimento da equipe, (xvi) Diversidade, (xvii) Comunicação interna e (xviii) Voluntariado.

Esta dimensão teve um bom ranking médio de forma geral. Vale destacar que as categorias que sofreram maior aumento dos rankings médios são aquelas que apresentam desafios históricos nas trajetórias das organizações da sociedade civil: rotatividade de pessoal, desenvolvimento profissional, política e planos de recursos humanos e voluntariado.

Os comentários seguintes - das turmas 1 a 3 - apontam, por um lado, que o curso apoiou a tomada de consciência sobre as temáticas relacionadas à Gestão de Pessoas as quais necessitam avançar, e por outro lado, relatam que o tema foi pouco abordado durante o curso, não sendo possível aferir sua influência nas mudanças institucionais desta dimensão.

"A instituição já tem na sua política a doutrina de contratações efetivadas conforme lei, do cumprimento de carga horária com exatidão, diversidade na equipe, preparação e motivação da equipe quanto melhor efetivação do serviço prestado ao beneficiário em atendimento. Após a capacitação se notou uma fragilidade na comunicação interna com isso se buscou foi fomentado uma estratégia para solucionar essa fragilidade" (participante do curso)

"Ampliação dos canais de comunicação interna de modo a ouvir e valorizar a equipe" (participante do curso).

"Como a [nome da organização] possui uma gestão de pessoas implementada e funcionando, a capacitação auxiliou a aperfeiçoar alguns mecanismos existentes, como ações de voluntariado (participante do curso)".

"Estamos retomando um trabalho de gestão de pessoas, Houve um rápido crescimento da instituição e o perfil do profissional mudou, por isso estamos revisando a descrição de cargos e salários contido no documento citado" (participante do curso).

d. Incidência em políticas públicas e Redes e alianças

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Incidência em políticas públicas que se refere ao conhecimento das políticas relacionadas ao campo de trabalho e a influência sobre formuladores de políticas públicas. Já Redes e Alianças diz respeito à atuação integrada e



colaborativa das organizações com atores no campo, que têm objetivos similares. Fazem parte destas dimensões as categorias: (xix) estratégias de incidência, (xx) colaboração no campo de atuação e (xxi) participação em redes.

Ao observar os resultados obtidos em cada dimensão, por turma, é possível observar quase nulas variações entre elas, e no geral os rankings médios estão bem próximos e a análise comparativa antes de após a realização do curso indica que houve maior ranking médio em todas as categorias, com destaque para a categoria "estratégia de incidência".

Outra vez, nos comentários feitos pelos participantes em relação a esta categoria, há o apontamento de que o curso apoiou a qualificação de práticas já existentes, ao mesmo tempo que parte dos participantes indicam que não observaram mudanças neste tema a partir da participação no curso seja porque o tema não foi objeto de aprendizagem ou em razão do pouco tempo para que se observassem mudanças na organização.

"A instituição já pratica seus planejamentos e atuação alinhados com as políticas públicas e ocupa os espaços de influência de forma cotidiana (Comitês, fóruns, câmaras técnicas, conselhos) para fortalecimento e capacitação. Desta forma o curso veio a reafirmar nossa boa direção" (participante do curso).

"A organização já possui uma atuação em políticas públicas, a capacitação ajudou a reforçar isso" (participante do curso)

"Compreendemos a importância do nosso trabalho e nos empoderamos da ideia de sermos executores de políticas públicas e de forma organizada contribuimos com a formulação de novas políticas públicas" (participante do curso)

e. Planejamento de programas e projetos e Monitoramento, avaliação e aprendizagem

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Planejamento de projetos e programas, a qual abarca as categorias (xxii) Elaboração de programas e (xxiii) Planejamento de programas; e em relação à dimensão de Monitoramento, avaliação e aprendizagem, a qual se desdobra em (xxiv) Coleta e análise de dados, (xxv) Avaliação de programas, (xxvi) Sistematização da prática e (xxvii) Espaços de aprendizagem.

A análise comparativa dos rankings médios antes e após a participação do curso não aponta alterações significativas. A categoria que indica algum deslocamento é a relacionada à sistematização de práticas (7,0 antes e 7,4 após o curso). Os comentários advindos das/os participantes indicam a qualificação das práticas de planejamento, monitoramento e avaliação, que já fazem parte das rotinas das organizações e que o curso fortaleceu a percepção sobre a importância destas práticas institucionais.



"A capacitação ajudou a conhecer novos mecanismos para elaboração de programas da organização"
(participante do curso)

"A instituição sempre zelou pela formação Planejamento de programas, o conteúdo absorvido serviu para o fortalecimento dessa mentalidade". (participante do curso)

"A metodologia adotada por meio do marketing social e o conceito de produto social não eram adotados pela instituição. Estamos no processo de avaliação acerca da metodologia" (participante do curso)

f. Aspectos jurídicos e segurança

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Aspectos jurídicos, que são aqueles que orientam as dinâmicas legais das organizações, de acordo com a finalidade de cada uma delas. Essa dimensão apresenta uma única categoria, a qual trata das (xxviii) Obrigações legais.

Em conjunto, apresenta-se a dimensão de Segurança, a qual trata dos processos de gestão de riscos no âmbito pessoal e organizacional, discutindo categorias tais quais: (xxxvi) Plano de gestão de riscos - que versa sobre um conjunto de ações estratégicas, como identificação, administração, condução e prevenção dos riscos ligados a uma determinada atividade -, e (xxxvii) Documentos e procedimentos.

Estas dimensões tiveram um bom ranking médio de forma geral. Vale destacar que as categorias que sofreram maior aumento das médias são Documentos e Procedimentos (6,4 antes e 7,1 após o curso) e Plano de Gestão de Riscos (5,1 antes e 5,9 após o curso).

Os comentários seguintes - das turmas 1 a 3 - apontam que o curso apoiou o aprimoramento dos processos jurídicos, assim como procedimentos para a gestão de riscos. Ainda que a presente avaliação não tenha como objetivo avaliar os resultados/impactos relacionados à implementação de planos de *compliance*, ressalta-se a relevância reconhecida pelas(os) participantes do curso para a ampliação de conhecimento e para a melhoria de práticas relacionadas ao tema.

"A organização já trabalha de forma clara os aspectos jurídicos de suas obrigações legais. A capacitação auxiliou em saber que a [nome da organização] está realizando de forma correta e plena este item".
(participante do curso)

"A partir das reflexões realizadas no curso, a instituição pode avaliar o cumprimento dos requisitos legais, como por exemplo, a que se referia a documentação".(participante do curso)

"Após a capacitação já foram deflagradas situações que precisam ser melhoradas e outras que estão adequadas, mas precisam ser melhor popularizadas. Estão havendo reuniões específicas com membros de equipes para identificar procedimentos, estratégias e soluções". (participante do curso)

"Após a capacitação, estamos adequando algumas alterações no Estatuto".(participante do curso)

g. Captação de recursos



Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Captação de Recursos, a qual abarca as categorias: (xxix) Relacionamento com doadores e investidores, (xxx) Planos e estratégias de mobilização de recursos, e (xxxi). Política de patrocínio/doações.

Esta dimensão teve um bom ranking médio de forma geral, no entanto, a análise comparativa dos rankings médios antes e após a participação do curso não aponta alterações significativas. A categoria que indica maior deslocamento é a relacionada aos Planos e estratégias de mobilização de recursos (5,7 antes e 6,5 após o curso).

Os comentários advindos das/os participantes indicam que o curso favoreceu o desenvolvimento de planos de mobilização de recursos, além de ampliar a consciência sobre a importância da diversificação de fontes de recursos, visando maior sustentabilidade das organizações.

"A capacitação está ajudando no desenvolvimento de planos e estratégias de mobilização de recursos",
(participante do curso)

"A capacitação estimulou a busca pela sustentabilidade para além da dependência de projetos e programas".(participante do curso)

"A capacitação teve grande influência na identificação das fragilidades da organização decorrentes da existência de apenas um patrocinador".(participante do curso)

"A instituição avaliou o risco de ter dois projetos com o mesmo financiador".(participante do curso)

h. Gestão administrativo financeira

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Gestão administrativa financeira, que se refere ao controle financeiro e aos procedimentos administrativos da organização. Fazem parte desta dimensão as categorias: (xxxii). Plano de gestão administrativo financeiro, (xxxiii). Controle financeiro, (xxxiv). Auditoria e prestação de contas, e (xxxv). Procedimentos administrativos.

Ao observar os resultados obtidos nas categorias é possível observar quase nulas variações entre as mesmas, e no geral os rankings médios estão bem próximos e a análise comparativa antes e após a realização do curso indica que houve bom ranking médio em todas as categorias. Nos comentários feitos pelos participantes do projeto destaca-se que esta temática já estava estruturada nas organizações antes do início do curso, mas que os aportes teóricos e práticos favoreceram a ampliação de consciência e, em alguns casos, a implementação de novas práticas.

Bloco B - Turma 4 a 7: modalidade à distância

Como mencionado anteriormente, o projeto Conexões Éticas para o Terceiro Setor foi interrompido pela pandemia do Covid-19 em meados de 2020 e foi retomado somente em julho

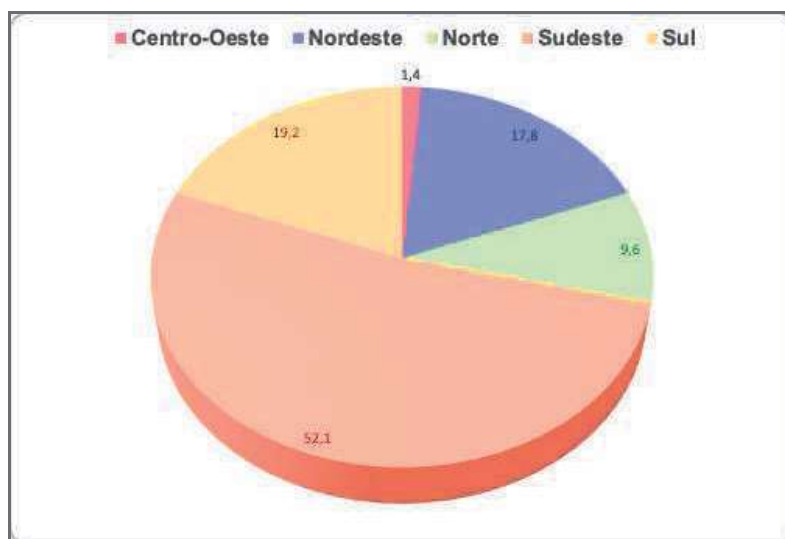


de 2022, na modalidade à distância. Neste sentido, as análises das diferentes turmas que participaram do projeto tiveram que ser feitas separadamente, dada as diferentes modalidades de ensino - que passou de presencial para a modalidade à distância -, as quais acarretam diferenças expressivas em suas abordagens e inviabilizam a comparação entre elas. Neste contexto, são trazidos aqui os dados referentes às turmas 4 a 7.

2.1.B. Perfil das organizações

As organizações que participaram do Projeto concentram-se na região sudeste (52%). Há um conjunto expressivo no Sul (19%) e no Nordeste (17,8%), mas esse número diminui expressivamente para o conjunto de organizações do Centro-Oeste (1,4%) e do Norte (9,6) do Brasil, como ilustra o gráfico abaixo.

Gráfico 16: Distribuição das organizações participantes por região geográfica, em %



Fonte: Questionário de linha de base respondido pelas organizações participantes entre julho e novembro de 2022 - n=65

Em relação à área de atuação das organizações participantes, tem-se um número expressivo com atividades dedicadas ao meio ambiente e proteção animal (20,5%) e na defesa de direitos (16,5%). As demais organizações atuam em áreas diversas.

2.2.B. Percepção geral sobre o alcance de resultados

Ao analisar de forma mais ampla a percepção das organizações sobre o alcance de resultados do curso, temos que todas as turmas detêm um **ranking médio de satisfação acima de 8,1 em**



todas as turmas. Os dados obtidos mostram que os participantes consideram que os objetivos do curso foram alcançados, veem a possibilidade de aplicação do conteúdo aprendido nas organizações onde atuam, ainda que os comentários apontem a necessidade de mais tempo entre análise dos efeitos do cursos, implementação de ações de melhoria e da própria avaliação. Ainda assim, os relatos das/os participantes apontam para a possibilidade de qualificar a gestão nas organizações onde atuam a partir da participação no curso. Além disso, há uma forte tendência a recomendar o curso para outras organizações.

2.3.B. Dimensões de maior aprendizado

Ao analisar as dimensões as quais as organizações participantes das turmas 4 a 7 afirmaram ter tido maior aprendizado a partir da participação no Projeto, tem-se **Segurança** (54,3%), **Gestão Estratégia** (52,2%) e **Governança** (43,5%), como as três dimensões com maior percepção de aprendizagem, conforme ilustrado no gráfico 18. Vale ressaltar que todas essas dimensões estão relacionadas aos temas sensíveis vinculados ao foco do projeto (*compliance*).

Quando perguntadas sobre o nível de influência da capacitação nas mudanças já ocorridas (ou em processo de implementação) o conjunto das quatro últimas turmas apontam que as dimensões Gestão estratégica (6,5), Segurança (6,2), Governança (6,1) e Incidência em Políticas Públicas (6,1) são as que tiveram maior influência e Aspectos Jurídicos (4,8), a dimensão com menor influência da capacitação nas mudanças institucionais alcançadas ou pretendidas, conforme indicado na tabela abaixo.

Tabela 8. Influência da capacitação nas mudanças já ocorridas (ou em processo de implementação) nas dimensões da avaliação

Dimensões	Valores médios
Gestão estratégica	6,5
Governança	6,1
Gestão de Pessoas	5,5
Incidência em políticas públicas	6,1
Redes e alianças	5,5
Planejamento de programas	5,3



Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem	5,9
Aspectos jurídicos	4,8
Captação de recursos	5,3
Gestão adm financeira	5,6
Segurança	6,2

Fonte: Questionário de resultados respondido pelas organizações participantes entre julho e novembro de 2022 - n=46

Vale ressaltar que, ainda que as correlações de influência variem entre uma média de 5 ou 6 pontos - o que não é considerado um alto grau de influência-, o tempo entre a capacitação e a avaliação foi curto e as mudanças no âmbito institucional precisam de um maior prazo para serem definidas e implementadas. No entanto, os relatos dos/as participantes mostram que há uma relação sendo estabelecida entre o conteúdo ofertado e as mudanças que vêm sendo implementadas ou planejadas nas organizações participantes.

"O curso impulsionou, questões que estavam travadas, que não tínhamos caminhado". (Participante do curso)

"Práticas novas, mais atuais, mais eficientes do que as antigas". (Participante do curso)

"Não teve tempo de amadurecimento, tem um pensamento, um planejamento, mas ainda vamos começar a pensar nisso. Estamos olhando as oportunidades. Por exemplo, qualificação como oscip é algo que veio com o curso, então oportunidades na questão das práticas para gestão de projetos, física e financeira, mas também mudança do estatuto". (Participante do curso)

2.4.B. Análise comparativa das turmas 4 a 7 antes e depois da participação no projeto Conexões Éticas do Terceiro Setor

A análise comparativa sobre o desenvolvimento de cada dimensão antes e após a realização da capacitação apontou que houve maior ranking médio em todas as dimensões após a participação do curso, exceto para a dimensão de Gestão Administrativa e Financeira, a qual tinha um ranking médio de 8,2 no início do curso e após o curso obteve 8,0 - diferença bem pequena, que pode ser considerada como sem deslocamento. É possível aferir que houve maior aumento em relação ao ranking médio nas dimensões **Planejamento de Programas** (7,8 antes e 8,4 após o curso), **Captação de Recursos** (6,9 antes e 7,5 após o curso) e **Segurança** (6,1 antes e 6,5 após o curso). Houve pouca mudança nos rankings médios das demais dimensões.



Novamente aqui tem-se o fator tempo como a principal explicação para as variações entre antes e depois do curso não terem grande deslocamento nas organizações, na visão dos participantes.

"Ainda não houve tempo hábil para implementação das medidas aprendidas, apesar de já ter se apontado para possibilidades de mudanças e melhorias com base nos processos fomentados pela capacitação". (Participante do curso)

"Ainda estamos no processo de estruturação para implementação dos processos. Ainda não foi possível avaliar os resultados". (Participante do curso).

Ao observar os resultados obtidos em cada dimensão por turma, foi possível verificar algumas variações entre as mesmas, mas no geral os rankings médios estão bem próximos. Destaca-se uma variação maior no ranking médio em Governança na turma 4 em comparação com as demais e um ranking médio mais baixo em Gestão de Pessoas, Incidência em Políticas Públicas e Redes e Alianças na turma 6, e em Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem na turma 7. Além disso, destaca-se uma variação mais expressiva no ranking médio para Captação de Recursos entre as turmas, conforme explicitado na tabela 8.

As diferentes variações entre as turmas podem ter sido influenciadas por diversos fatores: estrutura das organizações (porte, tamanho e perfil da equipe), nível de maturidade nas diferentes dimensões e a trajetória das pessoas que participaram do projeto. De qualquer forma, tem-se **rankings médios acima de 7,5 para todas as dimensões, exceto Segurança**, temática para a qual as organizações da sociedade civil carecem de formação⁴. Ainda assim, a dimensão Segurança foi considerada como a dimensão com maior aprendizado para 52% das organizações, como explicitado na seção anterior.

Tabela 8: Média da percepção dos participantes (T4 a T7) em relação à realidade da sua instituição nas diferentes dimensões, após a participação no curso de capacitação ofertado pela UNESCO e Petrobras.

Dimensões/ Turma	Turma 4	Turma 5	Turma 6	Turma 7	Total
Gestão estratégica	7,6	7,7	7,2	7,5	7,5
Governança	8,3	7,7	7,0	7,2	7,6
Gestão de pessoas	7,5	7,8	6,9	7,9	7,5
Incidência em políticas públicas	8,4	8,5	6,5	8,0	7,9
Redes e alianças	9,2	8,6	8,0	10,0	8,9
Planejamento de programas	7,8	8,8	8,2	8,7	8,4
Monitoramento, avaliação e aprendizagem	7,8	7,8	7,0	6,5	7,3
Aspectos jurídicos	9,7	9,5	9,5	10,0	9,7

⁴ A dimensão Segurança nesta avaliação refere-se aos processos de gestão de risco no âmbito pessoal e organizacional



Captação de recursos	6,9	8,1	6,8	8,0	7,5
Gestão administrativa e financeira	8,3	8,1	7,8	8,0	8,0
Segurança	6,7	6,9	6,5	6,0	6,5

Fonte: Questionário de resultados respondido pelas organizações participantes entre julho e novembro de 2022 - n=46

Nas próximas seções será possível observar os resultados das organizações em cada uma das dimensões institucionais.

a. Gestão Estratégica

A dimensão Gestão Estratégica refere-se à identidade da organização, foco programático e comunicação de resultados. Neste sentido, foram analisadas 5 categorias, as quais compõem esta dimensão: (i) Visão, missão e valores, (ii) Foco programático, (iii) Plano estratégico, (iv) Avaliação Institucional e (v) Comunicação externa, conforme ilustra o gráfico abaixo.

Ao observar a dimensão como um todo, ela tem um ranking médio de 7,5. Esta dimensão teve um bom ranking médio para todas as categorias que a compõem, de forma geral - com exceção da categoria Avaliação institucional (6,4 para 6,6). Destaca-se aqui a categoria Plano Estratégico, a qual detém a maior variação antes e após o curso (6,6 para 7,3). Nos comentários feitos pelos participantes em relação a esta categoria, chama a atenção para um item que foi repetido com frequência, que diz respeito ao curto espaço de tempo entre o curso e a avaliação: os participantes afirmam que se sentem mais preparados, com ferramentas e capacidade para implementar mudanças internas, mas consideram precisar de tempo para que essas mudanças sejam concretizadas.

"Os processos mencionados, para que tenham mudanças perceptíveis levam tempo e planejamento, logo, em tão pouco tempo, o que posso afirmar é que nos forneceu ferramentas e novos olhares importantes para nossa gestão estratégica"(Participante do curso)

"Ainda não houve tempo hábil para implementação das medidas aprendidas, apesar de já ter se apontado para possibilidades de mudanças e melhorias com base nos processos fomentados pela capacitação". (Participante do curso)

"Há discussões internas para melhorias de gestão, compartilhamento de propostas e decisões". (Participante do curso)

Ao analisar as categorias que compõem esta dimensão por turma, destaca-se uma maior variação antes e depois do curso na categoria que trata de Visão, missão e valores para a turma 4. Nas turmas 5 a 7 não foi possível observar mudanças nesta categoria (vide tabela 12 em anexo).

b. Governança



A dimensão Governança refere-se aos mecanismos de participação nos processos decisórios. Na presente avaliação, foram analisadas 4 categorias, as quais compõem esta dimensão: (vi) composição dos órgãos de governança, (vii) responsabilidades e atribuições, (viii) tomada de decisões e (ix) código de conduta e ética.

Esta dimensão teve um bom ranking médio de forma geral (7,6), com especial destaque para as categorias "composição dos órgãos de governança" e "responsabilidades e atribuições". Nos comentários feitos pelos participantes em relação a esta categoria, chama a atenção para um item que foi repetido com frequência, que diz respeito à revisão de processos de tomada de decisão, aprimorando os já existentes ou construindo novos processos.

"Inicialmente, boa parte das decisões tomadas eram centralizadas apenas no corpo diretivo, após a capacitação, começamos o movimento de integrar todos os setores da Instituição nas tomadas de decisão, visando alcançar melhores resultados". (Participante do curso)

"Despertou para a necessidade de um maior compartilhamento para tomadas de decisão". (Participante do curso)

"Ainda precisamos melhorar muito no processo para tomadas de decisões, a capacitação nos auxiliou muito para iniciarmos estas mudanças". (Participante do curso)

c. Gestão de Pessoas

A dimensão Gestão de Pessoas refere-se às políticas que regem as relações na organização. Envolve a descrição das responsabilidades e atribuições, os planos de desenvolvimento da equipe e a comunicação interna. Na presente avaliação, foram analisadas 8 categorias, as quais compõem esta dimensão: (x) Política e planos de recursos humanos, (xi) Desenvolvimento profissional, (xii) Rotatividade de pessoal, (xiii) Gestão de conflitos, (xiv) Funções e responsabilidades, (xv) Comprometimento da equipe, (xvi) Diversidade, (xvii) Comunicação interna e (xviii) Voluntariado.

Esta dimensão teve um bom ranking médio (7,5). Vale destacar que as categorias que sofreram maior aumento das médias são aquelas que apresentam desafios históricos nas trajetórias das organizações da sociedade civil: rotatividade de pessoal, desenvolvimento profissional, política e planos de recursos humanos e rotatividade de pessoal.

Os comentários seguintes - das turmas 4 a 7 - apontam que o curso fomentou discussões importantes sobre as temáticas relacionadas à Gestão de Pessoas:

"Iniciamos um processo de sistematização e descrição das funções e cargos". (Participante do curso)



"Proporcionamos durante o curso momentos de encontros e discussões sobre o tema, o que ajudou a fortalecer ainda mais a integração da equipe". (Participante do curso)

"Passamos a olhar com mais atenção a avaliação de desempenho e desenvolvimento da equipe, criamos novas metodologias e estratégias para melhorar a entrega da equipe". (Participante do curso)

d. Incidência em Políticas Públicas e Redes e Alianças

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Incidência em políticas públicas, a qual se refere ao conhecimento das políticas relacionadas ao campo de trabalho e a influência sobre formuladores de políticas públicas. Já Redes e Alianças diz respeito à atuação integrada e colaborativa das organizações com atores no campo, que têm objetivos similares. Fazem parte destas dimensões as categorias: (xix) estratégias de incidência, (xx) colaboração no campo de atuação e (xxi) participação em redes.

Nestas dimensões os rankings médios são altos (7,9 e 8,9), no entanto, não houve grandes deslocamentos percebidos pelas organizações antes e depois da participação no projeto. Nos comentários feitos pelos participantes do projeto fica evidente que esta temática já estava estruturada nas organizações, de forma geral, antes do início do curso.

A instituição tem um histórico consolidado em incidência política. (Participante do curso)

Atuamos diretamente com subsídios a políticas públicas há muitos anos. O material no curso foi bom, mas assim como no item anterior, poderia ter uma parte mais aprofundada sobre o tema. (Participante do curso)

A AMESP sempre trabalhou em programas com incidências de políticas públicas. (Participante do curso)

e. Planejamento de projetos e programas e Monitoramento, avaliação e aprendizagem

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Planejamento de projetos e programas, que se refere à definição periódica das estratégias dos programas, com relação permanente aos objetivos e missão da organização e com base em análise de necessidades e oportunidades. Ela abarca as categorias (xxii) elaboração de programas e (xxiii) planejamento de programas. Nesta mesma seção apresenta-se também a dimensão de Monitoramento, avaliação e aprendizagem, a qual se desdobra em (xxiv) coleta e análise de dados, (xxv) avaliação de programas, (xxvi) sistematização da prática e (xxvii) espaços de aprendizagem. Esta dimensão relaciona-se diretamente com a qualificação dos programas e projetos.

A dimensão de Planejamento de projetos foi a que teve maior deslocamento no ranking médio antes e após o curso, conforme mencionado anteriormente - indo de 7,8 para 8,4 -, com destaque para a categoria Elaboração de programas - a qual se deslocou de 7,9 para 9,0. Os comentários



advindos dos participantes, no entanto, apontam para a qualificação de uma área que já estava em desenvolvimento nas organizações:

Já temos uma cultura organizacional forte no desenvolvimento de programas e projetos. O curso contribuiu para acrescentar mais informações. (Participante do curso)

Já existem ações neste sentido, desenvolvidas pela organização, entretanto, julgamos importantes a incorporação de novas práticas e olhares que vieram através das formações. (Participante do curso)

Em relação à dimensão de Monitoramento, avaliação e aprendizagem, não houve grande deslocamento antes e após o curso, de forma geral (7,1 para 7,3). Dentre as categorias apresentadas os maiores aprendizados foram localizados na Sistematização da prática (7,0 para 7,7) e nos espaços de aprendizagem (6,0 para 6,6).

O conhecimento adquirido no curso servirá de base para o monitoramento de futuros projetos. (Participante do curso)

O monitoramento, avaliação e aprendizagem passaram por uma considerável reestruturação após a capacitação. (Participante do curso)

A capacitação revisitou conceitos importantes relacionados ao monitoramento das ações. (Participante do curso)

f. Aspectos jurídicos e segurança

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Aspectos jurídicos, que são aqueles que orientam as dinâmicas legais das organizações, de acordo com a finalidade de cada uma delas. Essa dimensão apresenta uma única categoria, a qual trata das (xxviii) Obrigações legais e obteve um ranking médio de 9,7. Em conjunto, apresenta-se a dimensão de Segurança, a qual trata dos processos de gestão de riscos no âmbito pessoal e organizacional, discutindo categorias tais quais: (xxxvi) plano de gestão de riscos - que versa sobre um conjunto de ações estratégicas, como identificação, administração, condução e prevenção dos riscos ligados a uma determinada atividade -, e (xxxvii) documentos e procedimentos. Essa última teve um ranking médio de 6,5.

Dentre as categorias analisadas nessas dimensões destaca-se o plano de gestão de riscos como a categoria com maior deslocamento - de 5,3 para 6,3. Vale mencionar novamente que o ranking médio nesta categoria, a qual abarca a dimensão Segurança relaciona-se com a carência das organizações nesse tema específico, o que as leva a considerarem uma pontuação menor para as categorias mencionadas, ainda que a avaliação, de forma mais ampla, evidencie aprendizados importantes nas temáticas em questão.

"Trouxe referências para a construção de procedimentos". (Participante do curso)



"Os aprendizados que tivemos na capacitação ainda não foram levados ao campo da prática nesse aspecto, mas já há um movimento por parte da equipe para desenvolver soluções".(Participante do curso)

"É, sem dúvida, a categoria que mais se conecta com o escopo da capacitação. Portanto, nota maior. As demais enxergo como adjacentes". (Participante do curso)

g. Captação de recursos

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Captação de Recursos, a qual abarca as categorias: (xxix). Relacionamento com doadores e investidores, (xxx). Planos e estratégias de mobilização de recursos, e (xxxi). Política de patrocínio/doações.

Esta dimensão teve um bom ranking médio de forma geral (7,5) e a análise comparativa dos rankings médios antes e após a participação do curso não aponta um deslocamento de 6,9 para 7,5. A categoria que indica maior deslocamento é a relacionada aos Planos e estratégias de mobilização de recursos (6,2 antes e 6,8 após o curso), conforme gráfico 27.

Destaca-se um deslocamento expressivo em relação ao relacionamento com doadores e investidores na Turma 6, a qual passa de 7,1 para 10 após o curso (tabela 12 em anexo).

h. Gestão Administrativa e Financeira

Esta seção apresenta os resultados em relação à dimensão Gestão administrativa financeira que refere-se ao controle financeiro e aos procedimentos administrativos da organização. Fazem parte desta dimensão as categorias: (xxxii). Plano de gestão administrativo financeiro, (xxxiii). Controle financeiro, (xxxiv). Auditoria e prestação de contas, e (xxxv). Procedimentos administrativos.

Ao observar os resultados obtidos nas categorias (ranking médio de 8,0) não foi possível observar variações entre as mesmas. No geral, os rankings médios estão bem próximos e a análise comparativa antes de após a realização do curso indica que houve bom ranking médio em todas as categorias. Nos comentários feitos pelos participantes do projeto fica evidente que esta temática já estava estruturada nas organizações, de forma geral, antes do início do curso, mas que os aportes teóricos e práticos favoreceram a ampliação de consciência e, em alguns casos, a implementação de novas práticas.

A gestão financeira já era organizada, mas está se estruturando ainda mais. (Participante do curso)

Reforçou aspectos estabelecidos. (Participante do curso)

A capacitação contribuiu para padronizar alguns processos administrativos. (Participante do curso)

Precisamos melhorar a ajustar alguns aspectos, no entanto não temos grandes problemas em relação à gestão financeira. (Participante do curso)



3. Considerações finais

Perante os resultados da avaliação acima explicitados pode-se afirmar que **o curso atendeu as expectativas das e dos participantes de todas as turmas, além de aprimorar aprendizagens sobre diferentes dimensões relacionadas à gestão de organizações da sociedade civil**, sendo um apoio para o desenvolvimento institucional das mesmas.

Mencionamos apoio ao desenvolvimento institucional, uma vez que mudanças institucionais são complexas: não são lineares, tem momentos de avanços, paralisia e retrocessos. Também não depende apenas do conjunto de forças que vivem dentro da organização, ou de um esforço vindo de uma outra organização externa, a exemplo das organizações intermediárias ou financiadoras. Dependem, ainda, do contexto externo (momento político, acesso a recursos, imposições, oportunidades etc.).

Considerando esse olhar sobre a possibilidade de mudanças efetivas e/ou mais estruturais nas organizações, somando a complexidade dos campos de atuação os quais elas sustentam suas práticas e missões institucionais, é preciso ter como premissa que essas mudanças exigem tempo - que varia de acordo com as especificidades de cada organização - para que as reflexões compartilhadas entre as equipes, as novas práticas e procedimentos se consolidem.

Neste sentido, a avaliação feita num intervalo curto após capacitação não é capaz de aferir grandes mudanças, mas demonstra um cenário de possibilidades concretas de implementação de novas práticas a partir do conteúdo ofertado.

4. Recomendações

a. Sobre a iniciativa

O Projeto é relevante para as organizações da sociedade civil e, portanto, recomenda-se seguir com capacitações na temática de desenvolvimento institucional. No entanto, vale atentar para alguns pontos:

- **Atenção às externalidades:** eventos como período eleitoral, copa do mundo, e mesmo os últimos meses do ano tendem a influenciar a disponibilidade das organizações para atividades não relacionadas com suas atividades fim.



- **Definir com maior antecedência o calendário do curso.** Houve relatos de que algumas divulgações foram muito próximas das datas de realização das aulas, o que dificultou a conciliação de agendas.
- **A modalidade presencial ou híbrida tende a satisfazer melhor aos anseios e necessidades das organizações.** Ainda que o modelo à distância possibilite o intercâmbio de organizações das cinco regiões do Brasil, essa modalidade enfrenta o desafio do acesso com qualidade e a dispersão de atenção, o que não ocorre no modelo presencial.
- Houveram muitos relatos dos participantes sobre a necessidade de haver **mais momentos de trocas entre as organizações** participantes de maneira a fomentar a aprendizagem entre pares, aproveitando a diversidade de territórios, tamanho, temáticas de atuação, maturidade institucional, etc.

b. Sobre o desenho da avaliação

Considerando o objetivo do projeto², ainda que as evidências apresentadas nesta presente avaliação apontem para o bom aproveitamento do curso e para a tendência de mudanças em processos internos nas organizações, vale refletir sobre o tempo necessário para que os efeitos do projeto possam ser consolidados e os conhecimentos aplicados na dinâmica organizacional. **Sugere-se, desta maneira, que em futuras edições e/ou experiências similares, a coleta de dados seja realizada com um intervalo maior após a realização do curso/formação**, para que a análise de dados seja capaz de evidenciar deslocamentos mais significativos dos efeitos do projeto nas organizações participantes.

8. EQUIPE TÉCNICA

Avaliadoras

Juliana Moraes - Move Social

Tânia Crespo - Move Social

Apoio análise de dados

Patrícia Carla

Operações

² “fortalecer a gestão de organizações da sociedade civil (OSCs), qualificando-as para potencializar os resultados e os impactos positivos gerados pelo trabalho desenvolvido por elas, em observância às práticas de *compliance*”. fonte: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370973>



CONEXÕES ÉTICAS DO **TERCEIRO SETOR**



APOIO



PARCERIA

