



Modelo de Maturidade em Gestão para Organizações do Terceiro Setor

Rosana da Rosa Portella Tondolo, Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Manuela Rösing Agostini, Aléssio Bessa Sarquis

RESUMO

Em função da crescente preocupação das organizações sociais e seus *stakeholders* com o aprimoramento do processo de gestão organizacional, este estudo apresenta um modelo de maturidade em gestão para organizações do terceiro setor. Para tanto, o estudo foi executado em duas etapas. Primeiro, na elaboração do modelo, foi aplicada uma pesquisa exploratório-qualitativa com coleta de dados secundários e primários, provenientes de referencial teórico e entrevista em profundidade com organização não governamental. Segundo, na verificação do instrumento de mensuração, foi aplicada uma pesquisa exploratória, quantitativa, na forma de levantamento de campo com 13 organizações do terceiro setor. Os resultados apresentam um modelo teórico de maturidade em gestão contendo 5 dimensões e 16 variáveis, e um instrumento de mensuração pré-testado. Os resultados indicam também que modelo e instrumento de mensuração propostos são aplicáveis no terceiro setor, que as organizações sociais analisadas apresentam diferentes níveis de maturidade, que a dimensão Comunicação é a mais desenvolvida, e que as dimensões beneficiárias, Estratégia/Planos e Sociedade/Redes Colaborativas são as que merecem maior atenção pelos gestores.

Palavras chave: Modelo de Maturidade; Gestão; Terceiro Setor

1 INTRODUÇÃO

No terceiro setor, o tema processo de gestão é ainda pouco explorado, tanto nas pesquisas acadêmicas como na prática gerencial das organizações (TONDOLO, 2014). No entanto, nas últimas décadas, a quantidade de organizações sem fins lucrativos tem crescido continuamente, mesmo quando o volume de recursos disponíveis não cresceu na mesma proporção (KHIENG, 2014). De fato, a competição por recursos privados e públicos tem provocado inquietação no setor, mas contribuído para o aprimoramento do processo de gestão das organizações.

Nessa lógica, analisar as formas de captação de recursos, o percentual de recursos aplicados em projetos sociais e a eficiência no uso dos recursos obtidos é um assunto relevante, uma vez que essas informações podem subsidiar as decisões do gestor e melhorar o processo de gestão da organização (VALENCIA; QUEIRUGA; GONZÁLEZ-BENITO, 2014). No entanto, a gestão das organizações do terceiro setor é ainda um assunto incipiente, e pouco a pouco mecanismos que até então eram adaptadas da gestão pública e da gestão privada (com fins lucrativos) começam a ser substituídos por mecanismos de gestão própria do terceiro setor. Com o aumento das exigências legais e da fiscalização governamental, essas organizações perceberam que o processo de gestão é um tópico relevante para o alcance de seus objetivos (TONDOLO, 2014).

Essa preocupação dos gestores tem refletido na prática das organizações, na melhor gestão dos recursos e, conseqüentemente, na capacidade de captação de recursos. Organizações que deixam claro onde aplicam seus recursos e atuam de forma mais organizada tendem a receber mais facilmente recursos de terceiros (KHIENG, 2014). Diante disso, uma gestão mais sustentável e estruturada tem se mostrado crescente nas organizações do terceiro setor, que estão preocupadas com a sustentabilidade mediante as exigências legais e com o refinamento das partes interessadas, cada vez mais preocupadas em saber sobre a aplicação dos recursos e doações.



Tendo em vista esse contexto, é central o desenvolvimento de modelos teóricos e instrumentos que auxiliem no aprimoramento do processo de gestão dessas organizações. Ainda mais, modelos e instrumentos que sejam multidimensionais, que permitam a avaliação mais ampla e focado nos aspectos essenciais. Assim, o propósito deste estudo é **desenvolver um modelo de maturidade em gestão para organizações do terceiro setor**. Este artigo apresenta as etapas realizadas na construção de modelo e instrumento de mensuração para avaliar a maturidade em gestão no Terceiro Setor, visando contribuir para a prática das organizações e fomentar novos estudos e desenvolvimentos teóricos.

Além dessa seção introdutória, este artigo está organizado em referencial teórico, que aborda os temas gestão de organizações do terceiro setor e maturidade em processo; seguido da descrição dos aspectos metodológicos do estudo, da apresentação dos resultados e das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão das Organizações do Terceiro Setor

No Brasil, o Terceiro Setor segue o modelo de gestão adotado na última década do século XX, o qual compartilha das demandas sociais emergentes dos demais setores da sociedade, originando assim um novo modelo de gestão social. Como consequência deste processo verifica-se uma ampliação da atuação do terceiro setor no atendimento das políticas públicas (FERNANDES; MACIEL; BARROS, 2011).

As organizações do Terceiro Setor apresentam peculiaridades na sua forma de gestão, uma vez que em grande parte a gestão não é profissionalizada. Esse aspecto pode ser explicado pela formação dos gestores, os quais possuem formação em outras áreas, tais como psicologia, assistência social, pedagogia, entre outras. Além disso, muitos gestores atuam de forma voluntária, tornando, assim, a cobrança por resultados um aspecto bastante delicado (TONDOLO, 2014).

Outro aspecto interessante relacionado à gestão das organizações do Terceiro Setor é a mobilização de recursos, sendo estes imprescindíveis para a sustentabilidade organizacional, uma vez que envolvem recursos físicos, financeiros e humanos (TONDOLO, 2014). A forma como estes recursos são mobilizados e a competição existente entre as organizações introduzem no setor uma lógica de competitividade (KHIENG, 2014). O Terceiro Setor tinha como premissa, até então, a lógica cooperativa e colaborativa das organizações (BITENCOURT ET AL., 2007).

Nesse sentido, uma das formas de captar recurso financeiro mais utilizada pelas organizações do Terceiro Setor é a captação por meio de projetos, os quais podem ser financiados por organizações públicas, privadas e bancos de desenvolvimento (FROELICH, 1999; CAMPOS; ANDION, 2011). Assim, a gestão de projetos denota a realidade dessas organizações, uma vez que a gestão de projetos auxilia os processos organizacionais e possibilita a sustentabilidade organizacional, através da captação de recursos (FROELICH, 1999; COELHO; GONÇALVES, 2011).

Dentre as peculiaridades que envolvem este setor, destaca-se a mobilização de atores que atuam de forma voluntária e a limitação de recursos financeiros, sendo este segundo visto como limitador de suas atividades, já que esses recursos são originados de doações e parcerias de fomento (UNITED NATIONS, 2003; SALAMON, 2010).

A gestão dessas organizações é relevante, principalmente no que tange à mensuração dos resultados apresentados por esses projetos, bem como a sua avaliação e impacto gerado no contexto social (CAMPOS; ANDION; FERNANDES, 2011; MACIEL; BARROS, 2011). No entanto, a gestão dessas organizações ainda apresenta limitações no que tange a mensuração de resultados e avaliações (CAMPOS; ANDION, 2011).



Refletindo sobre estudos anteriores realizados no Terceiro Setor, destaca-se a existência de lacunas no contexto gerencial, as quais ainda podem ser exploradas teórica e empiricamente. Os processos organizacionais são conduzidos utilizando ferramentas e conceitos adaptados do primeiro ou segundo setor, assim gerando uma adaptabilidade que muitas das vezes não correspondem a real necessidade das organizações (BENJAMIN, 2008; CAMPOS; ANDION, 2011; SALAMON, 2010).

Diante disso, desenvolver uma lógica de atuação embasada em processos organizacionais concisos e transparentes acaba sendo uma necessidade das organizações do Terceiro Setor, uma vez que processos de gestão eficientes e eficazes são extremamente significativos no contexto competitivo.

2.2 Maturidade em Processo

Para definir a maturidade em processo é necessário primeiramente definir o que se entende por processo, para que a partir disso sejam identificadas suas ações e consequentes etapas de maturidade. Seguindo este preceito, Bárbara (2006, p. 137) conceitua processo como um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”.

Em perspectiva complementar, Rummler; Brache (1994) compreendem o processo como uma série de etapas desenvolvidas para produzir um produto ou serviço, configurando-se como uma cadeia de agregação de valores, já que cada etapa do processo deve acrescentar valor às etapas que a precedem. Seguindo as mesmas abordagens, Davenport (1994) aduz que processo deve ser compreendido como uma ordenação específica das atividades no tempo e no espaço, as quais possuem um começo, um fim, entradas e saídas bem clarificadas, bem como uma ordenação para a ação.

Diante disso, este estudo compreende por processo as atividades/ações realizadas pelas organizações do Terceiro Setor, sendo estas ordenadas no tempo e no espaço, com um início (entradas), desenvolvimento e um fim (saídas), sendo definidas para estruturar uma ação, a qual pode ser a geração de produtos, serviços ou informações.

Dessa forma, os processos podem ser mensurados em níveis de acordo com a sua evolução, sendo que a nomenclatura atribuída para esta classificação é a maturidade dos processos. O conceito de maturidade em processos é amplamente discutido na literatura, sem, contudo, possuir uma abordagem predominante. Sem, Ramammurthy; Sinha (2012) apresentam que o conceito de maturidade refere-se a um progresso de um estado inicial até um estado mais avançado, mencionando que o progresso ocorre por meio de transições dos estados intermediários até os níveis mais elevados de maturidade. Assim, uma definição que está presente em boa parte dos conceitos refere-se a um estágio de evolução dos processos organizacionais, no qual há um progresso no desenvolvimento das atividades realizadas pela organização.

Becker; Knackstedt (2009) identificaram que para mensurar os níveis de maturidade, os mais de 100 modelos de maturidade analisados possuíam objetivos diferentes e pressupostos inerentes a cada um. Entretanto, Khoshgoftar ; Osman (2009) identificam que em geral, os modelos de maturidade englobam: (1) o desenvolvimento de uma organização é descrito por um número limitado de níveis de maturidade (geralmente entre 4 a 6 níveis); (2) os níveis são caracterizados por certos requisitos que somente serão superados quando a organização os atingir; (3) os níveis são ordenados de uma escala inicial até o seu limite superior, que seria o alcance da perfeição organizacional.

Quintella; Rocha (2007) ao analisar diferentes modelos de níveis de maturidade, salientam que o primeiro modelo proposto por Crosby em 1979, foi posteriormente adaptado para o CMM (*Capability Maturity Model*), para a avaliação do processo de desenvolvimento de *software*. Outros modelos foram surgindo ao longo do tempo, tais como o *Project*



Management Maturity Model, o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), desenvolvido pelo *Project Management Institute* - PMI, entre outros. Mais recentemente, no Brasil se destacam o Modelo de Maturidade para PDP (Processo de Desenvolvimento de Produto) de Rozenfeld; Scalice; Amaral (2005); e, o Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos), desenvolvido por Prado (2012).

Em uma tentativa de substituir e procurar agregar todos estes modelos de maturidade, desde 1991 o Departamento de Defesa dos Estados Unidos e o Comitê de Engenharia de Sistemas da Associação Industrial de Defesa Nacional (NDIA), com a participação de diversas organizações de todo o mundo, vem desenvolvendo e aplicando o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), que possui cinco níveis de maturidade de processos, sendo estes níveis acumulativos, ou seja, o nível 1 - inicial, tem nenhuma atividade de processo; enquanto os demais níveis apresentam atividades acumulativas e mais desenvolvidas que o nível anterior (QUINTELLA; ROCHA, 2007).

Dessa forma, cada modelo de maturidade contempla questões específicas de gestão e níveis de evolução diferenciados. Porém, aspectos relacionados a processos chave das organizações são destacados em quase todos os modelos, tais como: práticas de gestão; comunicação interna e externa; relacionamento com *stakeholders*; gestão estratégica; desenvolvimento de pessoal; desenvolvimento de projetos e produtos; entre outros. Além do mais, vale ressaltar que as especificidades de cada tipo de organização precisam se contempladas nos modelos propostos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi executado em duas etapas. A etapa 1 envolveu a elaboração de modelo teórico e instrumento de mensuração para avaliação do nível de maturidade em gestão em organizações do terceiro setor, e requereu a aplicação de pesquisa exploratório-qualitativa com a coleta de dados secundários e primários, provenientes de referencial teórico e entrevista de validação com uma organização não governamental. A etapa 2 envolveu a aplicação de pré-teste do instrumento de mensuração para verificar a necessidade de aprimoramento e a efetividade do questionário, e requereu uma pesquisa exploratória, quantitativa, na forma de levantamento de campo (*survey*) com organizações do terceiro setor.

Na etapa 1, a construção do modelo teórico e do instrumento de mensuração compreendeu a identificação de constructos/dimensões e variáveis presentes no processo de gestão para organizações do terceiro setor, a elaboração das questões e a determinação da forma de avaliação e de acumulação dos níveis de maturidade no processo. O modelo e instrumento de mensuração propostos foram inspirados na *expertise* sobre o contexto gerencial das organizações do terceiro setor, identificada a partir do referencial teórico descrito. A lógica de avaliação do questionário foi baseada em Prado (2004), Miles; Snow (2003) e Conant; Mokw; Varadarajan (1990). E a lógica acumulativa dos níveis de maturidade foi baseada em Prado (2004) e Ferdows; Meyer (1990).

A construção do instrumento de mensuração envolveu também a validação por membro da diretoria da ONG Parceiros Voluntários, organização não governamental, sem fins lucrativos, apartidária, fundada em 1997, localizada em Porto Alegre/RS e que atua na promoção de trabalhos voluntários na área de gestão/administração de organizações sociais. Essa organização foi selecionada porque tem processo de gestão estruturado, utiliza ferramentas de gestão (*Balanced ScoreCard*, Gestão por Projetos), dispõe de metas e planos de ação, e investe na profissionalização do seu processo de gestão. Além disso, a organização faz promoção do trabalho voluntariado e qualificação de pessoas e instituições por intermédio de tecnologias sociais e voluntariado.

Na etapa 2, a verificação da efetividade do instrumento de mensuração compreendeu a aplicação de pré-teste com 13 organizações sociais do Estado do Rio Grande do Sul, que



aceitaram voluntariamente participar do estudo (amostragem por conveniência). Os elementos amostrais foram também selecionados com o apoio da ONG Parceiros Voluntários, que indicou organizações consolidadas no mercado e com participação em programas de capacitação da ONG, sendo três pertencentes e dez não pertencentes à rede de parceiros/conveniados da ONG (amostragem por intencionalidade). A aplicação do pré-teste foi feita no ambiente da ONG Parceiros Voluntários e envolveu o preenchimento de questionário estruturado (Instrumento de Mensuração da Maturidade em Gestão para Organizações do Terceiro Setor) pelos participantes e a apresentação de críticas, sugestões e dificuldades encontradas no preenchimento do questionário.

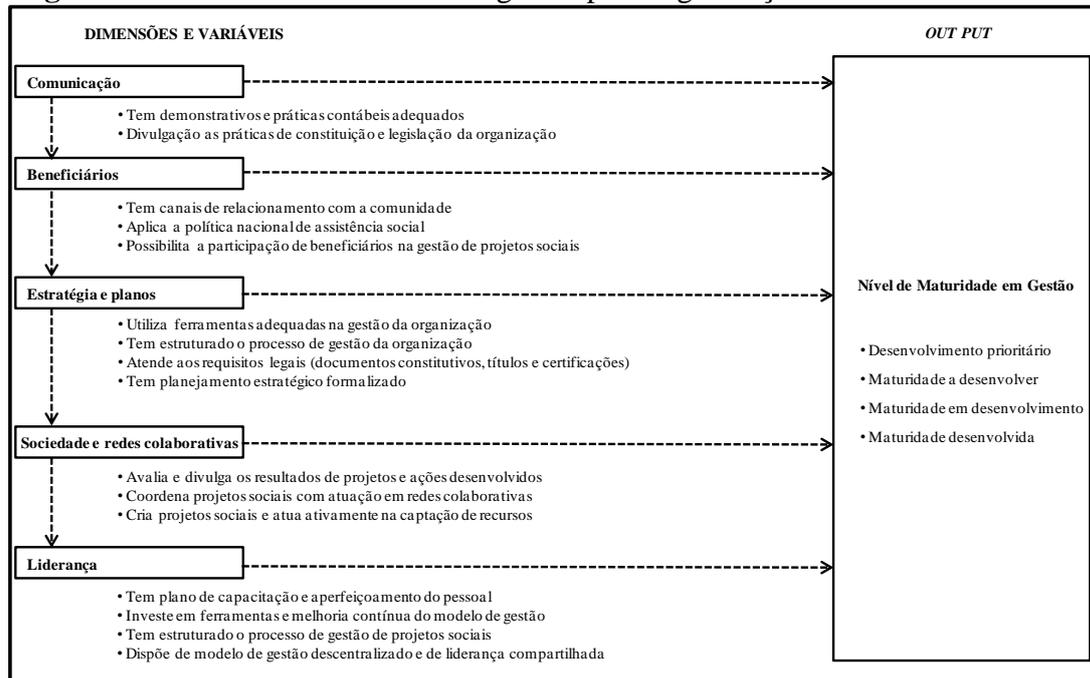
Os dados coletados no pré-teste foram analisados inicialmente de forma quantitativa e envolveu o cálculo da pontuação obtida por cada organização por dimensão de avaliação e, posteriormente, a determinação do nível de maturidade em gestão da cada organização, conforme o modelo teórico de avaliação proposto. Quanto aos dados sobre sugestões, críticas e limitações, a análise foi feita de forma qualitativa e compreendeu a identificação das necessidades de ajustes/melhorias e a revisão final do instrumento de mensuração. A análise de sugestões, críticas e limitações revelou a necessidade de ajustes na grafia de palavras, na sequência de respostas e de adição de alternativas de respostas em algumas perguntas. Os resultados apontaram também a necessidade de elaborar um glossário das terminologias técnicas utilizadas, com o propósito de facilitar o entendimento e a interpretação do questionário pelos participantes.

4 PROPOSIÇÃO DE MODELO E INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO

A Figura 1 contém o modelo de avaliação da maturidade em gestão proposto para organizações do terceiro setor, e composto de 5 dimensões: Comunicação, Beneficiários, Estratégia e Planos, Sociedade e Redes, e Liderança. No modelo, a dimensão Comunicação contém 2 variáveis: demonstrativos contábeis e divulgação das práticas legais da organização. A dimensão Beneficiários que contém 3 variáveis: canais de relacionamento com a comunidade, Política Nacional de Assistência Social e participação dos beneficiários na gestão de projetos sociais. A dimensão Estratégia e Planos contém 4 variáveis: uso de ferramentas de gestão, processo de gestão estruturado, atendimento aos requisitos da legislação vigente e planejamento estratégico. A dimensão Sociedade e Redes Colaborativas que contém 3 variáveis: atuação em redes colaborativas, criação de projetos sociais e avaliação de resultados de projetos/ações realizadas. E a dimensão Liderança que contém 4 aspectos: capacitação de pessoal, desenvolvimento do modelo de gestão, processo estruturado de gestão de projetos sociais e liderança compartilhada. A Identificação do nível de maturidade em gestão requer a avaliação do desempenho da organização em cada uma dessas 5 dimensões e 16 variáveis de mensuração.



Figura 1: Modelo de maturidade em gestão para organizações do terceiro setor



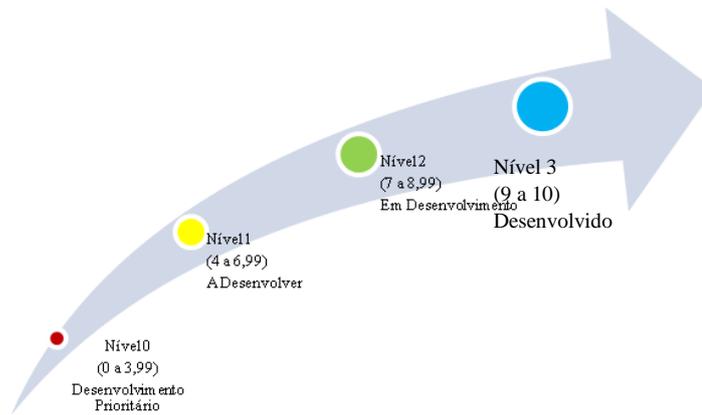
Fonte: Elaboração própria

O instrumento de mensuração proposto é constituído de 17 questões, abrangendo as 5 dimensões e 16 variáveis do modelo teórico de maturidade em gestão proposto (vide **Apêndice A**). As questões estão elaboradas no formato de múltipla escolha, cada uma contendo 4 alternativas de respostas (o que representa 68 alternativas/pontos de observação). Como recomendado por Prado (2004) e Ferdows; Meyer (1990), o instrumento de mensuração proposto leva em conta que o nível de maturidade da organização é acumulativo, ou seja, que para atingir um patamar de maturidade mais elevado a organização deve primeiro ter superado o patamar anterior (mais básico), e que apenas uma alternativa de cada questão deve ser assinalada, aquela que melhor descreve a prática, estrutura e/ou características do processo de gestão da organização.

Para identificar o nível de maturidade da organização, deve ser somado a pontuação obtida em todas as dimensões de avaliação e, depois, o resultado dividido por 5 (quantidade de dimensões). O resultado final será uma nota na escala de 0 a 10, podendo a organização ser classificada em: Nível 0, desenvolvimento prioritário, quando a nota for entre 0 e 3,99; nível 1, maturidade a desenvolver, quando a nota for entre 4 e 6,99; nível 2, maturidade em desenvolvimento, quando a nota for entre 7 e 8,99; nível 3, maturidade desenvolvida, quando a nota final for entre 9 e 10. A Figura 2 ilustra, em processo de evolução, os diferentes níveis de maturidade em gestão para as organizações do terceiro setor.



Figura 2: Níveis de maturidade em gestão da organização do terceiro setor



Fonte: Elaboração própria

Para determinar o nível de maturidade de cada dimensão de avaliação, o modelo proposto estabelece que primeiro seja calculado a pontuação obtida em cada questão/pergunta do instrumento de mensuração. Para isso, é preciso transformar as respostas das alternativas (elaboradas em escala nominal) para uma escala numérica de pontuação (0 a 10). A Tabela 1 apresenta o critério de cálculo para identificação da pontuação obtida, conforme a alternativa de resposta assinalada.

Tabela 1: Critério para quantificação das respostas/alternativas

Resposta/Alternativas	Pontos Obtidos
A	0
B	2
C	6
D	10

Fonte: Elaboração própria

Após calculada a pontuação obtida em cada questão, deve-se somar o total de pontos obtidos em cada dimensão de avaliação, depois multiplicar o resultado por 10 e, em seguida, dividir o novo resultado pelo número de questões vezes 10. O resultado final obtido identifica o nível de maturidade da organização no âmbito da dimensão avaliada. Por exemplo, na dimensão Comunicação, se a organização assinalou as seguintes respostas: Questão 1 = C e Questão 2 = B. Os pontos obtidos são: $(6 + 2) = 8$. E o nível de maturidade na dimensão é: $(8 \times 10)/20 = 4,0$. Assim, na dimensão Comunicação o nível de maturidade da organização é 1 (maturidade a desenvolver), conforme ilustra a Tabela 2, um quadro de pontuação que auxilia na determinação do nível de maturidade da organização por dimensão de avaliação.

Tabela 2: Quadro de pontuação e nível de maturidade por dimensão de avaliação

Dimensões	Pontos obtidos	Nível 0 (0 a 3,99)	Nível 1 (4 a 6,99)	Nível 2 (7 a 8,99)	Nível 3 (9 a 10)
Comunicação			4,00		
Beneficiários					
Estratégia e Planos					
Sociedade/Redes Colaborativas					
Liderança					

Fonte: Elaboração própria

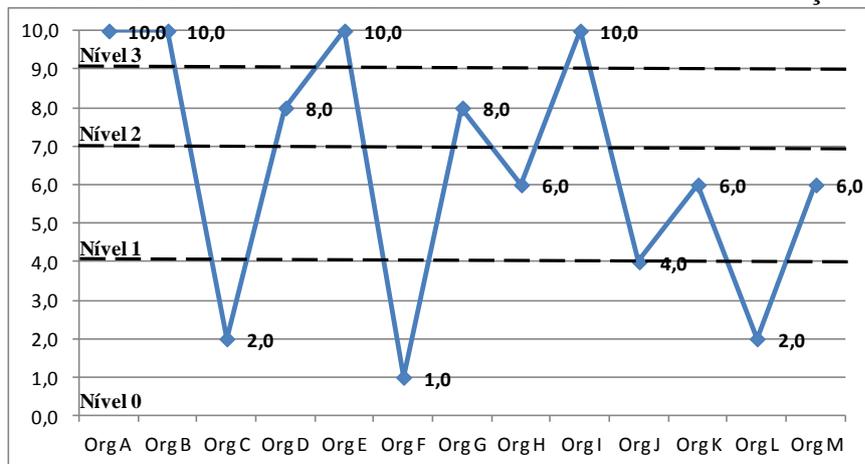


4.1 Resultados do pré-teste do instrumento de mensuração proposto

Para ilustrar a aplicação do modelo teórico proposto, esta seção apresenta os resultados da etapa de pré-teste do instrumento de mensuração e que envolveu a avaliação do nível de maturidade em gestão de 13 organizações sociais do Estado do Rio Grande do Sul participantes (Organizações A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M). Como prevê o modelo teórico proposto, os resultados estão apresentados, inicialmente, por dimensão de avaliação (Comunicação; Beneficiários; Estratégia e Planos; Sociedade e Redes Colaborativas; Liderança) e, em seguida, contém o resultado final do nível de maturidade de cada organização analisada.

O Gráfico 1 apresenta os resultados da avaliação da maturidade na dimensão Comunicação, por organização analisada. Do total pesquisado (n=13), apenas 4 organizações sociais obtiveram nota 10,0 e classificaram-se no nível 3 (maturidade em desenvolvida); 2 organizações obtiveram nota 8,0, classificando-se no nível 2 (maturidade em desenvolvimento); 4 organizações obtiveram notas entre 4,0 e 6,0, posicionando-se no nível 1 (maturidade a desenvolver); as 3 demais organizações obtiveram notas entre 1,0 e 2,0, e estão no nível 0 (desenvolvimento prioritário). Assim, 69,2% das organizações analisadas (9 delas) têm maturidade em gestão que carece melhorias na dimensão Comunicação, seja nas práticas contábeis (ex: balanço patrimonial, demonstrativos de resultados e atas de assembleias) e/ou na divulgação junto as partes interessadas (ex: patrocinadores, beneficiários e governo). No entanto, essa é a dimensão que apresenta maior quantidade de organizações sociais (4 delas) com maturidade no nível 3 (maturidade desenvolvida).

Gráfico 1: Resultados de maturidade na dimensão Comunicação



Fonte: Elaboração própria

Com os resultados obtidos na dimensão comunicação é possível observar que não há uma regularidade no quesito de realizar práticas que são fundamentais para toda e qualquer organização, qual seja, de comunicar à comunidade práticas adotadas pela organização. Um dos elementos analisados nesta dimensão refere-se a prática de prestar contas por meio de demonstrações contábeis e entrega de relatórios contento as práticas da organização. Como visto na bibliografia consultada, percebe-se que um dos fatores que poderiam demonstrar maior aceitação e credibilidade às organizações sociais seria a prática de transparência e demonstração pública de suas ações, bem como a disponibilização de documentos legais e constitutivos.

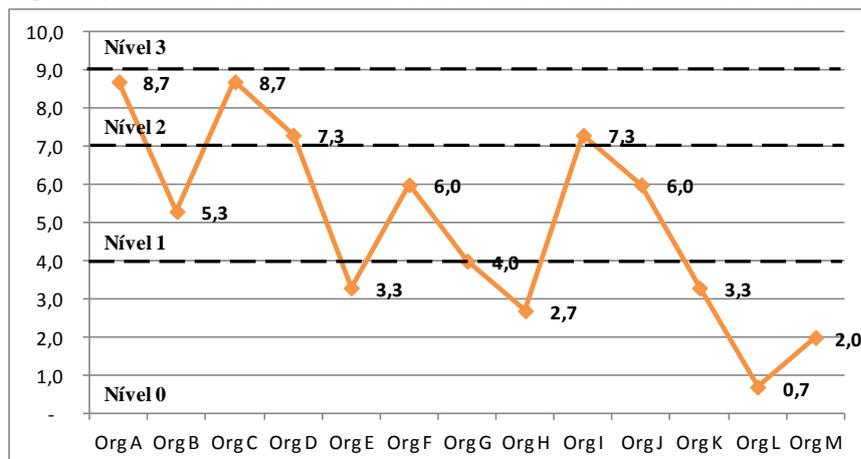
Práticas de melhorar a comunicação podem ser adotadas por organizações sociais a fim de aumentar as relações com as partes interessadas e intensificar uma gestão transparente e ética. Ferramentas e aplicativos tecnológicos estão cada vez mais presentes e acessíveis,



sendo que as organizações podem usufruir de determinadas ferramentas tecnológicas para divulgar seus documentos, balanços contábeis e práticas de gestão adotadas. A organização deste documentos e posterior divulgação poderá auxiliar as organizações sociais numa melhor visualização de necessidades jurídicas e contábeis que devem ser preenchidas e/ou melhoradas.

O Gráfico 2 contém os resultados da avaliação da maturidade na dimensão Beneficiários, por organização. Do total pesquisado, 4 organizações sociais classificaram-se no nível 2 (maturidade em desenvolvimento), sendo 2 delas com nota 8,7 e as demais com nota 7,3; 4 organizações classificaram-se no nível 1 (maturidade a desenvolver), sendo uma com nota 4,0, a segunda com nota 5,3 e as demais com nota 6,0; as 5 outras organizações obtiveram nota igual ou inferior a 3,3, classificando-se no nível 0 (desenvolvimento prioritário). Dessa forma, na dimensão Beneficiários, nenhuma das organizações analisadas está no nível 3 (maturidade desenvolvida) e 69,2% delas (9 organizações) estão nos níveis 0 e 1, com maturidade a desenvolver ou desenvolvimento prioritário. Há inclusive uma organização que obteve apenas nota 0,7, revelando reduzida maturidade nessa dimensão e com elevada deficiência em aspectos relacionado à aplicação da Política Nacional de Assistência Social, à disponibilidade de canais de relacionamento com a comunidade e à participação de beneficiários na gestão dos projetos sociais. Inclusive essa é a dimensão que apresenta a maior quantidade de organizações sociais (5 delas) com maturidade no nível 0 (desenvolvimento prioritário).

Gráfico 2: Resultados de maturidade na dimensão Beneficiários



Fonte: Elaboração própria

Com a observância da dimensão beneficiários, percebe-se que a maioria das organizações sociais pesquisadas não estão estimulando a participação ativa de seus beneficiários na elaboração conjunta de seus projetos e processos organizacionais. Uma das maneiras encontradas para mensurar esta dimensão é a análise sobre os canais de comunicação utilizados pelas organizações para que seus beneficiários possam submeter sugestões ou críticas. Parte das organizações sociais pesquisadas não está investindo tempo e espaço para garantir que a comunidade possa contribuir com os projetos.

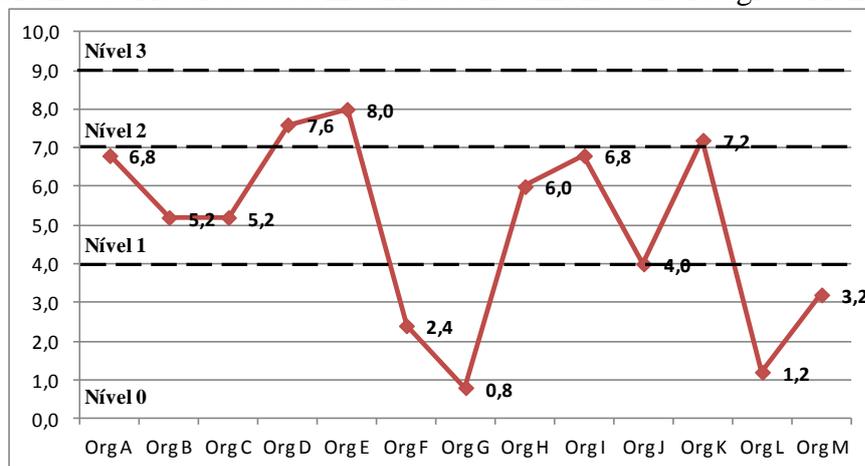
Sabe-se que, pela literatura analisada, uma das maneiras de concretizar projetos sociais é por meio do envolvimento ativo de comunidades e partes interessadas. Muitos projetos que visam benefícios sociais não são plenamente exitosos por não compreender a realidade de seu público alvo. Uma das formas possíveis de sanar esta dificuldade é por meio de canais de comunicação ativos, como exemplo redes sociais, e-mail, home page do projeto, uma central de ouvidoria, etc. Outra maneira é criar mecanismos de participação ativa dos beneficiários,



como reuniões esporádicas para apresentar resultados e ouvir opiniões, grupos de apoio e projetos interativos, questionários ou pesquisa de opinião, etc. Cada organização social deverá analisar seu público e encontrar maneiras acessíveis de se comunicar e interagir, gerando, assim, benefícios mútuos, para a organização e para a comunidade

O Gráfico 3 mostra os resultados da avaliação da maturidade na dimensão Estratégia e Planos, por organização. Das 13 pesquisadas, 3 organizações sociais classificaram-se no nível 2 (maturidade em desenvolvimento), com notas entre 7,2 e 8,0; 6 organizações classificaram-se no nível 1 (maturidade a desenvolver), com notas entre 4,0 e 6,8; as 4 demais organizações classificaram-se no nível 0 (desenvolvimento prioritário), com notas entre 0,8 e 3,2. Assim, na dimensão Estratégia e Planos, nenhuma das organizações analisadas está no nível 3 (maturidade desenvolvida) e 76,9% delas (10 organizações) estão nos níveis 0 e 1, com maturidade a desenvolver ou desenvolvimento prioritário. Os resultados indicam que essas organizações carecem de planejamento estratégico, processo de gestão estruturado, uso de ferramentas de gestão adequadas e/ou atender melhor aos requisitos da legislação vigente.

Gráfico 3: Resultados de maturidade na dimensão Estratégia e Planos



Fonte: Elaboração própria

Conforme visualizado nas bibliografias sobre gestão de organizações do Terceiro Setor, as práticas de gestão são incipientes e as ferramentas utilizadas pelos gestores destas organizações muitas vezes são informais e não consolidadas. Os resultados encontrados neste estudo demonstram que as organizações sociais pesquisadas estão em níveis de maturidade muito baixos, elucidando que práticas de gestão, tais como 5W2H, PDCA, FOFA, não são conhecidas e nem aplicadas pelos gestores. Esses resultados podem ser um reflexo da não profissionalização dos cargos de gestão nas organizações sociais, sendo que as atividades de gestão ficam à cargo de profissionais, muitos deles, voluntários, que exercem ou foram formados em outras profissões, que não a administração.

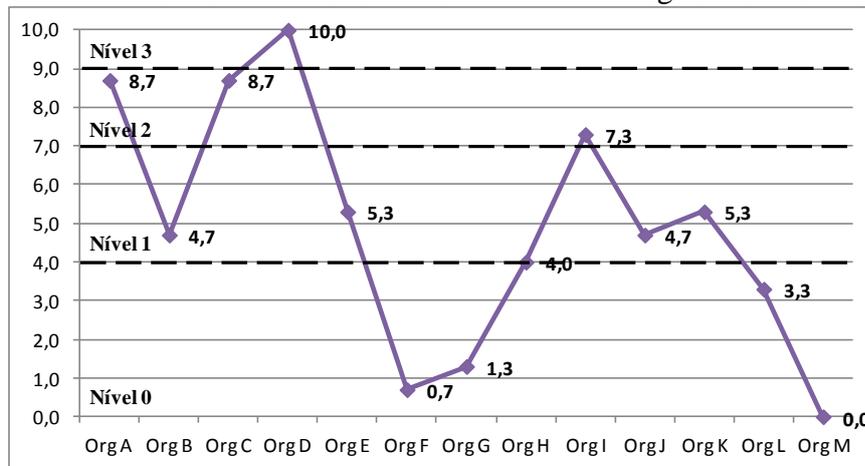
Nesse sentido, outras práticas não são elaboradas ou executadas nas organizações sociais pesquisadas, tais como o não planejamento de ações futuras e o desconhecimento sobre aspectos legais da organização. Como forma de tentar melhorar o desempenho nesta dimensão, as organizações podem procurar cursos e capacitações em gestão e/ou procurar profissionais especializados nesta área. Um maior nível de maturidade dos processos desta dimensão poderá propiciar ganhos gerenciais significativos para as organizações do Terceiro Setor, ganhando em eficiência e garantindo, assim, maiores possibilidades de alcance de seus objetivos sociais.

O Gráfico 4 apresenta os resultados da avaliação da maturidade na dimensão Sociedade e Redes Colaborativas, por organização. Das 13 organizações sociais pesquisadas,



1 obteve nota máxima e classificou-se no nível 3 (maturidade desenvolvida); 2 organizações classificaram-se no nível 2 (maturidade em desenvolvimento), ambas com nota 8,7; 5 organizações classificaram-se no nível 1 (maturidade a desenvolver) com notas entre 4,0 e 5,3; as 4 demais organizações classificaram-se no nível 0 (desenvolvimento prioritário), todas com nota igual ou inferior a 3,3. Com isso, 69,2% das organizações analisadas (9 delas) estão nos níveis 0 ou 1, com maturidade a desenvolver ou desenvolvimento prioritário na dimensão Sociedade e Redes Colaborativas, sendo duas delas com nota 0,0 ou 0,7. Tais organizações revelaram ausência de maturidade nessa dimensão, e deficiências em aspectos como criação de novos projetos sociais, coordenação de projetos sociais em redes colaborativas e avaliação dos resultados dos projetos/ações desenvolvidos.

Gráfico 4: Resultados de maturidade na dimensão Estratégia/Redes Colaborativas



Fonte: Elaboração própria

Na dimensão sociedade/redes colaborativas procurou-se identificar elementos sobre como as organizações sociais monitoram seus projetos sociais, bem como a forma como as organizações interagem com outros atores que possam colaborar com suas atividades. No quesito sobre monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados volta-se à necessidade de ferramentas de gestão que possibilitem que as organizações possam elaborar ações, mensurar o impacto de suas ações e divulgar estes resultados. Como pode ser observado, as organizações sociais, por não possuírem estas ferramentas também não conseguem mensurar o impacto daquilo que estão praticando. Assim, ferramentas de gestão eficientes poderão auxiliar na identificação das práticas e esforços que estão sendo adotados pelas organizações e que, muitas vezes, não estão gerando impactos significativos.

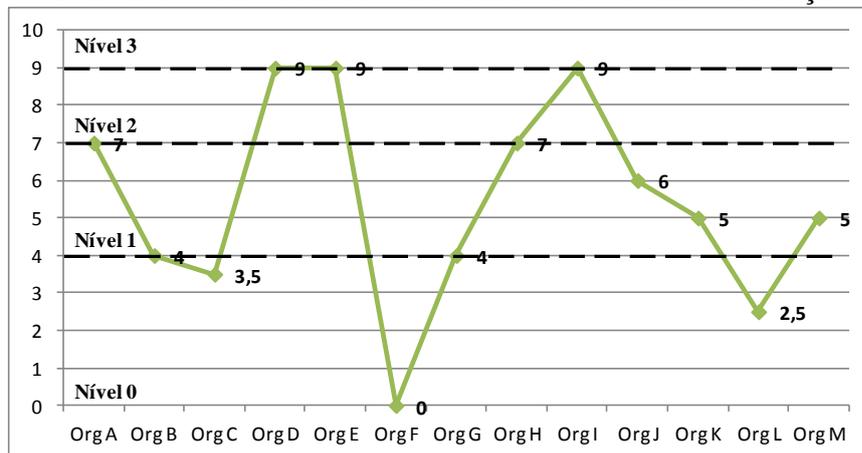
Outro elemento observado nesta dimensão refere-se as relações que as organizações sociais podem estabelecer com outras organizações ou comunidades, o que lhes permitiria uma troca de informações, de práticas, de conhecimentos, para um mútuo aperfeiçoamento. Muitas organizações sociais trabalham de forma isolada e suas práticas não são compartilhadas com outras organizações, acarretando perdas e retrabalho. A participação em redes colaborativas poderia intensificar a busca por novas ferramentas de gestão, profissionalização de atividades e projetos sociais

O Gráfico 5 contém os resultados da avaliação da maturidade na dimensão Liderança, por organização. Das 13 organizações sociais pesquisadas, 3 obtiveram nota 9,0 e classificaram-se no nível 3 (maturidade desenvolvida); 2 organizações alcançaram nota 7,0 e classificaram-se no nível 2 (maturidade em desenvolvimento); 5 organizações obtiveram notas entre 4,0 e 6,0 e classificaram-se no nível 1 (maturidade a desenvolver); 3 organizações classificaram-se no nível 0 (desenvolvimento prioritário) com nota igual ou inferior a 3,5.



Assim, na dimensão Liderança, 61,5% das organizações analisadas (8 delas) estão nos níveis 0 e 1, com maturidade a desenvolver ou desenvolvimento prioritário, sendo que uma delas obteve nota 0,0. Essas organizações precisam melhorar o nível de maturidade em gestão nessa dimensão, seja investindo na capacitação de pessoal, no modelo de gestão descentralizado, na estruturação do processo de gestão de projetos sociais e/ou em liderança compartilhada.

Gráfico 5: Resultados de maturidade na dimensão Liderança



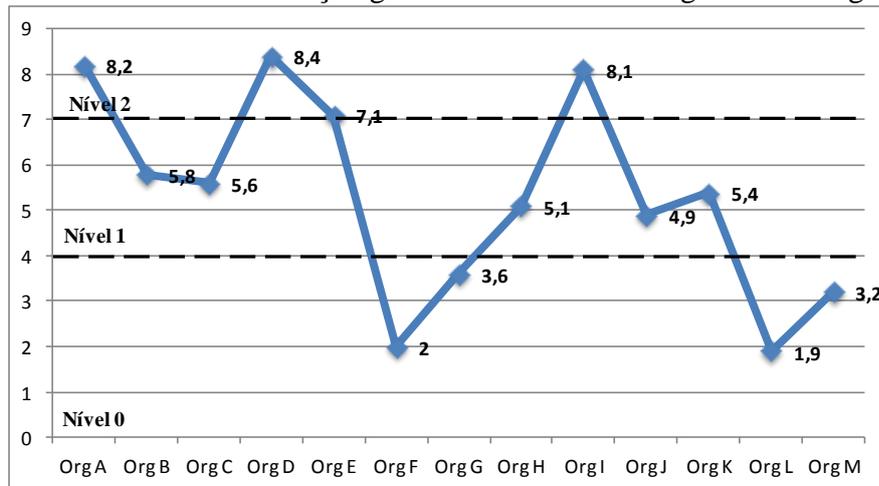
Fonte: Elaboração própria

Na dimensão liderança, na qual objetiva-se analisar o envolvimento dos colaboradores e voluntários na tomada de decisão, percebe-se que nenhuma das organizações alcançou patamar máximo. Novamente, percebe-se que as organizações sociais deveriam investir em capacitação e profissionalização de seus colaboradores para uma atuação mais ativa nos processos de tomada de decisão.

Por fim, o Gráfico 6 apresenta os resultados da avaliação geral da maturidade em gestão das 13 organizações sociais pesquisadas. Os resultados apontam que 4 organizações obtiveram nota entre 7,1 e 8,4 (Org. A, D, E e I), classificando-se no nível 2 (maturidade em desenvolvimento); 5 organizações alcançaram nota entre 4,9 e 5,8 (B, C, H, J e K), classificando-se no nível 1 (maturidade a desenvolver); 4 organizações (F, G, L e M) obtiveram nota igual ou inferior a 3,6 e classificam-se no nível 0 (desenvolvimento prioritário). E nenhuma delas alcançou o nível de maturidade máximo, equivalente ao nível 3 (maturidade desenvolvida).



Gráfico 6: Resultados da avaliação geral da maturidade em gestão das organizações



Fonte: Elaboração própria

Convém apontar que 7 das organizações sociais analisadas (4 classificadas no nível 2) já possuem maturidade desenvolvida em alguma dimensão avaliada (na dimensão Comunicação, as organizações A, B, E e I; na Liderança, as organizações D, E e I; na Sociedade e Redes Colaborativas, a organização D) e precisam agora focar na melhoria de outras dimensões do processo de gestão. A organização A precisa, por exemplo, melhorar as dimensões Estratégia/Planos e Liderança; a organização D nas dimensões Comunicação, Beneficiários e Estratégia/Plano; a organização E nas dimensões Beneficiários e Sociedade/Redes Colaborativas; a organização I nas dimensões Beneficiários, Estratégia/Planos e Sociedade/Redes Colaborativas.

As organizações sociais com pior desempenho de maturidade em gestão são F, G, L e M; todas com elevada deficiência nas dimensões Estratégia/Planos e Sociedade/Redes Colaborativas. Além disso, a organização L tem elevada deficiência nas dimensões Comunicação, Beneficiários e Liderança; a organização F tem elevada deficiência na dimensão Comunicação e Liderança; e a organização M na dimensão Beneficiário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou desenvolver um modelo de maturidade em gestão para organizações do terceiro setor. Para isso, o estudo foi executado em duas etapas. Primeiro, a elaboração de modelo teórico e instrumento de mensuração a partir de referencial teórico e entrevista em profundidade com organização não governamental. Segundo, o pré-teste do instrumento de mensuração proposto com 13 organizações sociais para verificar a sua necessidade de aprimoramento e efetividade.

Os resultados da etapa 1 contém o modelo teórico proposto para avaliar a maturidade em gestão de organizações do terceiro setor, composto de 5 dimensões e 16 variáveis de mensuração. Há também o instrumento de mensuração proposto, contendo 17 questões de múltipla escolha, na forma de questionário autoadministrado. No modelo proposto, a maturidade em gestão no terceiro setor pode ser avaliado por dimensão e/ou o desempenho geral da organização. A avaliação por dimensão possibilita verificar o desempenho nos diferentes aspectos do processo de gestão e identificar as prioridades para melhoria da maturidade da organização. Recomenda-se considerar prioritário os aspectos/dimensões cujo nível de maturidade é 0 (desenvolvimento prioritário). Já a avaliação geral (desempenho consolidado) permite verificar o desempenho da organização ao longo do tempo, o



desempenho obtido em relação ao desejado (meta) e/ou comparar o seu desempenho em relação a outras organizações.

Os resultados da etapa 2 contém também o instrumento de mensuração proposto, pré-testado e revisado a partir de dados coletados com 13 organizações sociais e com o apoio da ONG Parceiros Voluntários. Os resultados indicam que o instrumento de mensuração proposto tem aderência ao terceiro setor e é viável de aplicação em organizações sociais. O instrumento revelou-se fácil de aplicação, com preenchimento rápido (10 a 15 minutos) e relativamente simples de compreensão, principalmente se apoiado por um glossário das terminologias técnicas utilizadas. Os resultados indicam também que os dados coletados podem ser tabulados sem dificuldade e apresentados em formato de gráficos de linha, facilitando visualizar o desempenho geral e por dimensão.

Os resultados do estudo também ilustram a aplicação do modelo teórico proposto na avaliação do nível de maturidade em gestão de 13 organizações sociais do Estado do Rio Grande do Sul, e mostram que as organizações sociais pesquisadas apresentam diferentes níveis de maturidade em gestão, que a dimensão Comunicação é a mais desenvolvida (4 organizações obtiveram nota máxima), e que as dimensões Beneficiários, Estratégia/Planos e Sociedade/Redes Colaborativas são as que merecem maior atenção pelos gestores (têm pelo menos 4 organizações com nota inferior a 3,99).

Como contribuições do estudo, destacam-se o desenvolvimento de um modelo teórico para avaliar a maturidade em gestão de organizações do terceiro setor, um tema ainda pouco explorado nas pesquisas acadêmicas (TONDOLO, 2014), e a apresentação de um instrumento de mensuração testado e cuja lógica de avaliação atende as recomendações de Prado (2004), Miles; Snow (2003) e Conant; Mokwa; Varadarajan (1990). O estudo contribuiu também para ampliar o conhecimento sobre a situação do processo de gestão das organizações sociais pesquisadas e possibilitou identificar direcionamento para futuros estudos e desenvolvimentos teóricos sobre o tema.

No âmbito gerencial, o estudo contribuiu para desenvolver um modelo de avaliação com instrumento de mensuração que pode ser utilizado por gestores do terceiro setor na análise da maturidade em gestão de organizações (de diferentes tipos e portes), na avaliação do desempenho do processo de gestão em várias dimensões relevantes (Comunicação, Beneficiários, Estratégia/Planos, Sociedade/Redes Colaborativas e Liderança) e na identificação de oportunidades ou prioridades de melhorias na maturidade em gestão da organização.

Como direcionamento para futuros estudos, recomenda-se a realização de pesquisas quantitativas com amostra mais ampla (ou tipo probabilística) para confirmar a efetividade do instrumento de mensuração proposto, inclusive com a verificação da consistência interna. Sugere-se também a execução de estudos qualitativos para compreender os resultados do presente estudo, especificamente porque a dimensão Comunicação é a mais desenvolvida, e porque Beneficiários, Estratégia/Planos e Sociedade/Redes Colaborativas são as dimensões mais deficientes. Além disso, recomenda-se a replicação do presente estudo em outros ramos/tipos de organizações do terceiro setor (ex: fundações, Empresas Juniores Sociais e entidades filantrópicas) ou em outras regiões/estados do Brasil para melhor compreender a maturidade em gestão das organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

BARBARÁ, S. (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.



- BECKER, J.; KNACKSTEDT, R. Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application. **Business & Information Systems Engineering**, 1(3), 213-222, 2009.
- BENJAMIN, L. Account Space: how accountability requirements shape nonprofit. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 37(2), 201-223, 2008.
- BITENCOURT, C. et al. Doing better by doing good: the experience of a virtual community network in Brazil. In: Academy of Management, 2007, Philadelphia. **Anais...** Philadelphia: AOM, 2007.
- CAMPOS, L.; ANDION, M. Avaliação de Projetos Sociais em Organizações da Sociedade Civil: um estudo sobre concepções e práticas. In: Encontro da Anpad - Enanpad, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.
- COELHO, M.; GONÇALVES, C. Avaliação de Projetos Sociais: A Perspectiva da Comunidade. **Revista Alcance – Eletrônica**, 18(04), 436-447, 2011.
- CONANT, J.; MOKWA, M.; VARADARAJAN, P. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, 11, 365 – 383, 1990.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**, 9(2), 168-185, 1990.
- FERNANDES, R.; MACIEL, A.; BARROS, X. **Estudo sobre o Terceiro Setor no Rio Grande do Sul: perfil, gestão e impactos sociais**. 1. ed. Porto Alegre: Fundação Irmão José Otão, 2011.
- FROELICH, K. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 28(3), 246-268, 1999.
- KHIENG, S. Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia. **Voluntas**, 25, 1441-1464, 2014.
- KHOSHGOFTAR, M.; OSMAN, O. Comparison of Maturity Models. In: **2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology**, 2009. ICCSIT, 2009.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: Stanford Business Classics, 2003.
- PRADO, D. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. 3. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- PRADO, D. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. 5. ed. Nova Lima: INDG, 2012.
- QUINTELLA, H.; ROCHA, H. Nível de maturidade e comparação dos PDPs de produtos automotivos. **Produção - online**, 17(1), 199-215, 2007.
- ROZENFELD, H.; SCALICE, R.; AMARAL, D. Proposta de um modelo de maturidade para o processo de desenvolvimento de produtos. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP, 5., 2005, Curitiba. **Anais...**
- RUMMLER, G.; BRACHE A. **Melhores desempenhos das empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SALAMON, L. Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World. **Annals of Public and Cooperative Economics**, 81(2), 167-210, 2010.
- SEN, A., RAMAMMURTHY, K.; SINHA, A. A model of data warehousing process maturity. **IEEE Transactions of Software Engineering**, 30(2), 2012.
- TONDOLO, R. **Desenvolvimento de Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional no Terceiro Setor, Tese (Doutorado em Administração) – Programa de**



Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.

TONDOLO, R. Aspectos emergentes entre o terceiro setor e a inovação social: um olhar a partir do contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, 1(1), 21-36, 2013.

TONDOLO, R.; BITENCOURT, C. Mensuração do Capital Social em Projetos Desenvolvidos no Terceiro Setor: uma proposta a partir do projeto Transparência e Prestação de Contas em OSCs no Rio Grande do Sul. In: Encontro Nacional da Anpad - Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. **Anais...**

UNITED NATIONS. **Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**. New York: United Nations, 2003.

VALENCIA, L.; QUEIRUGA, D.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Relationship between transparency and efficiency in the allocation of funds in nongovernmental development organizations, **Voluntas**, Publish Online, October, 2014.