

Artigo

**INOVAÇÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE DAS OSCS
SUL-MATO-GROSSEENSES**

**SOCIAL INNOVATION IN THE THIRD SECTOR: AN ANALYSIS OF CIVIL
SOCIETY ORGANIZATIONS IN MATO GROSSO DO SUL**

**INNOVACIÓN SOCIAL EN EL TERCER SECTOR: UN ANÁLISIS DE LAS
OSCS DE MATO GROSSO DO SUL**

Matheus Viegas de Campos Camacho

Graduando em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Mato
Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.
E-mail: matheus.camacho@ufms.br

Halfh Matheus dos Santos Ribeiro

Mestrando em Eficiência Energética e Sustentabilidade, Universidade Federal
de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.
E-mail: halfh.matheus@ufms.br

Mara Rúbia da Silva Miranda

Doutora em Engenharia Mecânica, Universidade de Brasília (UnB), Brasília,
Distrito Federal, Brasil. E-mail: mara_miranda@ufu.br

Izabela Leite Ribeiro Guimarães

Doutora em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(UFMS), Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.
E-mail: izabela.leite@ufms.br

Franciene Duarte Gomes

Doutora em Tecnologia, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP),
Limeira, São Paulo, Brasil. E-mail: franciene.gomes@ufms.br

Fabília Gladys Fernandes da Silva Rossato

Doutora em Tecnologia, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP),
Limeira, São Paulo, Brasil. E-mail: fabricia.rossato@ufms.br

RESUMO

O Terceiro Setor desempenha papel estratégico na implementação de políticas públicas e na resposta a demandas sociais e territoriais, especialmente em contextos marcados por desigualdades socioambientais. Nesse cenário, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) de Mato Grosso do Sul enfrentam desafios relacionados à sustentabilidade financeira, capacidade de gestão, comunicação institucional e inovação social. Este estudo buscou caracterizar capacidades e fragilidades de gestão, comunicação, captação de recursos e

DOI: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v15n2-45-2026>

Submitted on: 1.23.2026 | Accepted on: 2.16.2026 | Published on: 2.23.2026

parcerias em OSCs de Campo Grande e Corumbá. Adotou-se uma abordagem de métodos mistos, combinando estatística descritiva e análise de conteúdo categorial, a partir de questionário digital com 57 questões aplicado a organizações identificadas no MapaOSC/IPEA. Os resultados apontam um Terceiro Setor regional em processo de fortalecimento, evidenciado pelo uso de planejamento estratégico em 63,16% das organizações, além de avanços na gestão de pessoas, comunicação e captação de recursos. Entretanto, persistem fragilidades em quatro eixos: sustentabilidade financeira; capacidade de gestão e profissionalização; comunicação e visibilidade; e parcerias e inovação social. O estudo indica a necessidade de políticas públicas que ampliem a capacitação em gestão, inovação social e sustentabilidade financeira, acompanhadas de mecanismos de financiamento mais acessíveis e menos burocráticos. Ressalta-se ainda a importância da articulação entre governo, universidades, empresas e sociedade civil para ampliar o impacto social. Essas medidas podem fortalecer a sustentabilidade no Mato Grosso do Sul ao apoiar ações alinhadas às ODS, contribuindo para cidades mais inclusivas, resilientes e preparadas para a Agenda 2030.

Palavras-chave: Organizações da Sociedade Civil. Capacidades Organizacionais. Políticas Públicas. Sustentabilidade Institucional. Território.

ABSTRACT

The Third Sector plays a strategic role in the implementation of public policies and in responding to social and territorial demands, especially in contexts marked by socio-environmental inequalities. In this scenario, Civil Society Organizations (CSOs) in Mato Grosso do Sul face challenges related to financial sustainability, management capacity, institutional communication, and social innovation. This study sought to characterize management capacities and weaknesses, communication practices, resource mobilization, and partnerships among CSOs in the municipalities of Campo Grande and Corumbá. A mixed-methods approach was adopted, combining descriptive statistics and categorical content analysis, based on a digital questionnaire with 57 open and closed questions applied to organizations identified in the MapaOSC/IPEA database. The results indicate a regional Third Sector in a process of institutional strengthening, evidenced by the use of strategic planning in 63.16% of the organizations, as well as advances in people management, communication, and resource mobilization. However, weaknesses persist in four key areas: financial sustainability; management capacity and professionalization; communication and visibility; and partnerships and social innovation. The study highlights the need for public policies that expand training in management, social innovation, and financial sustainability, accompanied by more accessible and less bureaucratic funding mechanisms. It also emphasizes the importance of coordination among government, universities, the private sector, and civil society to increase social impact. These measures can strengthen long-term sustainability in Mato Grosso do Sul by supporting actions aligned with the SDGs, contributing to more inclusive, resilient cities prepared for the 2030 Agenda.

Keywords: Civil Society Organizations. Organizational Capacities. Public Policies. Institutional Sustainability. Territory.

RESUMEN

El Tercer Sector desempeña un papel estratégico en la implementación de políticas públicas y en la respuesta a demandas sociales y territoriales, especialmente en contextos marcados por desigualdades socioambientales. En este escenario, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) de Mato Grosso do Sul enfrentan desafíos relacionados con la sostenibilidad financiera, la capacidad de gestión, la comunicación institucional y la innovación social. Este estudio buscó caracterizar las capacidades y fragilidades en gestión, comunicación, captación de recursos y alianzas en OSCs de Campo Grande y Corumbá. Se adoptó un enfoque de métodos mixtos, combinando estadística descriptiva y análisis de contenido categorial, a partir de un cuestionario digital con 57 preguntas aplicado a organizaciones identificadas en el MapaOSC/IPEA. Los resultados señalan un Tercer Sector regional en proceso de fortalecimiento, evidenciado por el uso de planificación estratégica en el 63,16% de las organizaciones, además de avances en gestión de personas, comunicación y captación de recursos. Sin embargo, persisten fragilidades en cuatro ejes centrales: sostenibilidad financiera; capacidad de gestión y profesionalización; comunicación y visibilidad; y alianzas e innovación social. El estudio indica la necesidad de políticas públicas que amplíen la capacitación en gestión, innovación social y sostenibilidad financiera, acompañadas de mecanismos de financiamiento más accesibles y menos burocráticos. Asimismo, se resalta la importancia de la articulación entre gobierno, universidades, empresas y sociedad civil para ampliar el impacto social. Estas medidas pueden fortalecer el desarrollo futuro en Mato Grosso do Sul al apoyar acciones alineadas con los ODS, contribuyendo a ciudades más inclusivas, resilientes y preparadas para la Agenda 2030.

Keywords: Organizaciones de la Sociedad Civil. Capacidades Organizacionales. Políticas Públicas. Sostenibilidad institucional. Territorio.

INTRODUÇÃO

O terceiro setor desempenha papel fundamental na formulação e implementação de respostas a desafios sociais e ambientais na sociedade contemporânea, configurando-se como um campo multidisciplinar que articula diferentes áreas das ciências sociais (Falconer, 1999). No contexto brasileiro, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) adota o termo Organizações da Sociedade Civil (OSCs) para designar entidades privadas sem fins lucrativos que atuam, com frequência, em interface com o poder público na promoção de atividades de interesse coletivo (Lei nº

13.019/2014). Nesse arranjo, a capacidade organizacional das OSCs tende a condicionar a efetividade das políticas públicas em nível territorial, uma vez que parcerias com o Estado demandam competências de planejamento, governança, transparência e prestação de contas, bem como adaptação a instrumentos de fomento, monitoramento e controle (Mendonça et al., 2025; Sanzo-Pérez; Rey-García; Álvarez-González, 2017).

No estado de Mato Grosso do Sul, as organizações da sociedade civil contribuem para a promoção do bem-estar coletivo por meio de iniciativas em áreas como saúde, educação e conservação ambiental (Souza, 2020). Essa atuação se desenvolve em um contexto socioambiental singular, marcado pelos biomas Pantanal e Cerrado e por uma agenda recente de desenvolvimento sustentável, o que intensifica as demandas por coordenação interorganizacional, governança local e inovação social (FUNDECT, 2025; Motta, 2022). Nesse cenário, experiências de extensão universitária voltadas ao terceiro setor reforçam a centralidade do fortalecimento de capacidades de gestão e da articulação em rede como base para inovação social e impacto territorial, aproximando universidades, OSCs e demais atores do ecossistema local (Rossato et al., 2024). A complexidade desse ambiente é ampliada pelo fato de que modelos tradicionais de gestão e financiamento nem sempre acompanham a velocidade das transformações socioambientais e das exigências crescentes de accountability associadas às parcerias públicas (Prestes, 2025; Teixeira; Sena, 2024).

Apesar de sua relevância, as OSCs enfrentam desafios significativos relacionados à sustentabilidade financeira, à profissionalização da gestão e à incorporação de práticas inovadoras. Dificuldades operacionais, limitações de recursos e estruturas organizacionais pouco flexíveis podem comprometer a capacidade de adaptação a novas demandas sociais e institucionais. Essas limitações afetam não apenas a inovação organizacional, mas também a efetividade das ações sociais e a legitimidade institucional das organizações, evidenciando a necessidade de estratégias de gestão mais qualificadas e compatíveis com a complexidade do campo (Genú, 2018; Striebing, 2017).

Embora haja produção crescente sobre OSCs, parcerias e exigências institucionais associadas ao MROSC, a literatura recente ainda aponta lacunas quanto a evidências empíricas sobre capacidades de gestão, comunicação e sustentabilidade organizacional em contextos subnacionais, nos quais arranjos institucionais, recursos disponíveis e capacidades organizacionais variam significativamente (Mendonça et al., 2025; Prestes, 2025; Raggo; Mathieson, 2024). Diante disso, este estudo tem como objetivo caracterizar estruturas e práticas de gestão, comunicação, inovação social e captação de recursos de OSCs de Mato Grosso do Sul. Para tanto, adota-se uma abordagem de métodos mistos, de caráter exploratório, utilizando questionário estruturado como principal instrumento de coleta de dados, aplicado a OSCs atuantes no estado.

A principal contribuição deste estudo consiste em oferecer evidência empírica exploratória sobre capacidades organizacionais e desafios de sustentabilidade das OSCs em um contexto territorial específico, contribuindo para o debate sobre políticas públicas, governança e inovação social. A análise está estruturada em torno de quatro eixos: sustentabilidade financeira, que examina padrões de captação de recursos e dependência de fontes de financiamento; capacidade de gestão e profissionalização, que avalia a adoção de instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação; comunicação e visibilidade, que investiga estratégias de marketing institucional e percepção de desempenho comunicacional; e parcerias e inovação social, que analisam formas de articulação interorganizacional e aprendizagem coletiva no território.

Nesse sentido, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel estratégico no avanço das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente em contextos territoriais vulneráveis. Sua atuação local, aliada à capacidade de mobilização comunitária e à articulação entre diferentes setores, as torna agentes centrais para a implementação efetiva da Agenda 2030 no nível local. Além disso, as OSCs contribuem para o monitoramento social das políticas públicas, fortalecem a governança democrática e promovem práticas voltadas à redução das desigualdades, à educação de qualidade, à proteção ambiental e à construção de cidades mais inclusivas e resilientes. Assim, ao analisar suas capacidades

organizacionais e desafios de sustentabilidade, este estudo reforça a importância de reconhecer e fortalecer essas organizações, não apenas como executoras de ações sociais, mas como atores indispensáveis para a transformação sustentável de Mato Grosso do Sul e de outros territórios do país.

REFERENCIAL TEÓRICO

O terceiro setor se insere de maneira complementar aos setores público e privado, orientando suas ações à resolução de problemáticas sociais e à promoção do bem comum, sustentado por valores como responsabilidade social, voluntariado, solidariedade e compromisso com impacto positivo (Genú, 2018). Sua consolidação histórica é frequentemente associada à expansão de iniciativas filantrópicas e voluntárias diante das transformações sociais do século XIX, quando organizações surgiram para mitigar os efeitos da industrialização e da urbanização (Da Silva et al., 2018). No Brasil, esse campo abrange associações, fundações e organizações não governamentais, compondo um ecossistema diverso que atua em agendas sociais, educacionais, de saúde e ambientais (Souza, 2020; Motta, 2022).

No âmbito das políticas públicas, as organizações da sociedade civil (OSCs) operam em interface com o Estado em ações de interesse coletivo, relação que envolve exigências crescentes de governança, transparência e prestação de contas. A literatura recente sobre o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e as parcerias no Brasil destaca que tais exigências afetam processos organizacionais e condicionam capacidades institucionais, com variações relevantes no nível subnacional (Mendonça et al., 2025). Além disso, as OSCs podem contribuir para o fortalecimento das capacidades estatais ao complementar a atuação pública, especialmente em territórios com limitações de alcance e capilaridade do Estado (Lopez, 2018).

Ao mesmo tempo, desafios de controle e conformidade no terceiro setor evidenciam tensões entre requisitos formais de accountability e limitações estruturais de gestão, particularmente em organizações com menor grau de institucionalização e recursos escassos (Prestes, 2025). Em perspectiva de governança pública, mecanismos de accountability social também se mostram

relevantes para legitimar arranjos colaborativos, aprimorando transparência e responsividade em contextos democráticos (Teixeira; Sena, 2024). Nesse contexto, o nível de institucionalização e a capacidade organizacional das OSCs tornam-se fatores centrais para compreender sua habilidade de responder a exigências de planejamento, monitoramento e prestação de contas.

Nesse cenário, o empreendedorismo social emerge como abordagem que articula princípios do empreendedorismo à busca de soluções inovadoras e sustentáveis para questões sociais, distinguindo-se do empreendedorismo convencional por priorizar impacto social para além da geração de lucro (Souza, 2020). Essa orientação se aproxima do debate sobre inovação social ao enfatizar a transformação de práticas e estruturas sociais e a centralidade de processos colaborativos para a produção de soluções mais abrangentes e duradouras (Genú, 2018; Motta, 2022). A inovação social, nesse sentido, não se restringe a tecnologias ou novos produtos, mas envolve a reconfiguração de arranjos institucionais e relações sociais voltadas à ampliação da efetividade e da legitimidade das intervenções.

Do ponto de vista gerencial, a gestão organizacional no terceiro setor requer equilíbrio entre eficiência administrativa e compromisso social. Modelos tradicionais, estruturados de forma hierárquica e orientados a rotinas operacionais, tendem a oferecer controle e previsibilidade, porém podem limitar adaptabilidade e inovação (Gomes; Carvalho; Pinheiro, 2020). Em contraste, abordagens orientadas a resultados enfatizam metas, indicadores de desempenho e avaliação de impacto, favorecendo transparência e accountability. Contudo, a ênfase excessiva em métricas quantitativas pode gerar desalinhamento com o propósito social de determinadas organizações (Reis; Lopes, 2022).

Modelos participativos, por sua vez, ampliam a inclusão de stakeholders nos processos decisórios, fortalecendo o engajamento comunitário e a legitimidade institucional, embora possam reduzir a agilidade na tomada de decisão (Costa; Oliveira, 2021). Diante dessas tensões, a literatura aponta a adoção de modelos híbridos de governança como alternativa para articular planejamento estratégico, orientação a resultados e participação social,

especialmente em organizações que operam com capacidades organizacionais limitadas e enfrentam múltiplas demandas institucionais (Betzler; Gmür, 2016; Raggo; Mathieson, 2024).

Na gestão financeira, desafios persistentes incluem instabilidade na captação de recursos, dependência de editais públicos e baixa diversificação de receitas, comprometendo a sustentabilidade de longo prazo (Young, 2017; Anheier, 2014; Raggo; Mathieson, 2024). A literatura internacional destaca que tais limitações refletem capacidades organizacionais desiguais e afetam diretamente a autonomia estratégica das OSCs, sobretudo em contextos de crescente competição por recursos (Anheier, 2014; Young, 2017)

No âmbito da gestão de pessoas, embora o Terceiro Setor atraia profissionais motivados por propósito e engajamento social, persistem desafios relacionados à motivação, à retenção e à profissionalização da força de trabalho (Striebing, 2017; Anheier, 2014). A gestão de pessoas constitui, assim, um dos principais gargalos da capacidade organizacional nas organizações da sociedade civil, com impactos diretos sobre o desempenho institucional, a inovação e a sustentabilidade organizacional (Never; Westberg, 2017; LeRoux; Feeney, 2018).

Na gestão de projetos sociais, o uso de ferramentas de monitoramento, avaliação de impacto e prestação de contas são fundamentais para assegurar a efetividade das ações e a legitimidade institucional das OSCs. Esses instrumentos não apenas atendem a exigências de accountability, mas também favorecem a aprendizagem organizacional e a geração de valor público em contextos colaborativos (Ostrom, 2010; Moore, 2013;). No entanto, esses processos ainda envolvem dilemas recorrentes relacionados à mensuração de resultados, definição de indicadores e a sustentabilidade organizacional de longo prazo (Reis, 2001; Reis; Lopes, 2022).

As parcerias e colaborações interinstitucionais entre organizações da sociedade civil, empresas, universidades e governos favorecem o compartilhamento de recursos, o intercâmbio de conhecimentos e a realização de ações conjuntas com maior potencial de impacto. Quando estruturados em redes territoriais, consórcios e ecossistemas de inovação social, esses arranjos

fortalecem capacidades institucionais e ampliam a efetividade das intervenções por meio de processos de coprodução e governança compartilhada (Sørensen; Torfing, 2016; Raggo; Mathieson, 2024). No contexto estadual, observatórios e redes de inovação social desempenham papel relevante na articulação de atores, promovendo aprendizagem coletiva e cooperação territorial (OBSEIS, 2024).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem de métodos mistos, de natureza descritivo-exploratória, utilizando instrumento único de coleta com questões fechadas e abertas, conforme o delineamento proposto por Creswell (2021). O desenho metodológico é do tipo incorporado (embedded), integrando dados quantitativos e qualitativos na etapa de interpretação dos resultados.

O estudo teve origem em um projeto de extensão universitária voltado às práticas acadêmicas no terceiro setor, do qual o discente pesquisador participou ativamente. Esse contexto extensionista orientou o recorte empírico e a construção do instrumento de coleta, articulando aproximação prática com as organizações e objetivos analíticos da pesquisa.

O recorte empírico compreendeu organizações da sociedade civil localizadas nos municípios de Campo Grande e Corumbá, no estado de Mato Grosso do Sul, selecionados por critérios de acessibilidade e pela concentração de OSCs registradas no estado. A identificação das organizações foi realizada a partir do Mapa das Organizações da Sociedade Civil, plataforma mantida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (MapaOSC/IPEA), com dados acessados no ano de 2020. A partir dessa base, foram selecionadas 90 organizações, considerando-se como critérios de inclusão a localização nos municípios definidos, registro ativo na plataforma e disponibilidade de informações de contato, configurando uma amostra intencional.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário digital, elaborado na plataforma Google Forms, composto por 57 questões, sendo 34 abertas e 23 fechadas, organizadas em seis blocos temáticos: caracterização organizacional; gestão organizacional e estratégica; comunicação e marketing; gestão de

peçoas; gestão financeira e captação de recursos; e desafios e inovação. O instrumento foi submetido à avaliação prévia de especialistas e permaneceu disponível para resposta por 29 dias.

Das 90 organizações convidadas, 19 responderam integralmente ao questionário, correspondendo a uma taxa de retorno de 21,1%. Os dados quantitativos foram analisados por estatística descritiva, com cálculo de frequências absolutas e relativas. As respostas abertas foram tratadas por análise de conteúdo categorial, conforme Bardin (2011), adotando-se categorias a priori orientadas pelos eixos teóricos do estudo e refinadas durante o processo de codificação, resultando em quatro categorias analíticas: sustentabilidade financeira; capacidade de gestão e profissionalização; comunicação e visibilidade; e parcerias e inovação social.

Algumas limitações metodológicas devem ser consideradas. A amostra é intencional e restrita a dois municípios, o que limita a generalização dos resultados. A taxa de resposta pode implicar viés de auto seleção, e os dados baseiam-se em autorrelato, sujeito a vieses de percepção. Além disso, a utilização do MapaOSC como base de identificação das organizações, com dados acessados em 2020, implica que alterações posteriores nos cadastros não foram consideradas. Ainda assim, os procedimentos adotados asseguram coerência metodológica com os objetivos da pesquisa e permitem uma análise consistente das capacidades organizacionais e dos desafios enfrentados pelas OSCs no contexto investigado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, os resultados são apresentados e discutidos a partir das categorias definidas na análise de conteúdo, articulando os dados descritivos do questionário aplicado às 19 organizações com evidências qualitativas extraídas das respostas abertas. A análise busca compreender como diferentes dimensões da gestão organizacional se manifestam no contexto das OSCs investigadas, considerando

Perfil Institucional e Nível de Formalização

Os dados de caracterização da amostra (Tabela 1) indicam que os respondentes ocupam majoritariamente funções de direção e coordenação e possuem experiência superior a cinco anos. Esse perfil sugere familiaridade com as rotinas institucionais e com os principais desafios organizacionais enfrentados pelas OSCs, favorecendo uma visão mais integrada dos processos de gestão, especialmente em contextos marcados por múltiplas demandas e restrições operacionais (Sanzo-Pérez; Rey-García; Álvarez-González, 2017). Do ponto de vista territorial, observa-se concentração das organizações em Campo Grande (17), com presença mais pontual em Corumbá (2), refletindo a configuração espacial do campo institucional no estado.

A amostra revela heterogeneidade quanto aos níveis de formalização e de estruturação institucional. A coexistência de organizações com certificação CEBAS (25%) e de organizações sem qualquer titulação ou certificação (15%) evidencia diferenças de capacidade formal que podem repercutir no acesso a instrumentos de fomento, reconhecimento público e legitimidade institucional. A predominância da forma jurídica associação (31,58%) e a baixa incidência da autodenominação “ONG” (5,26%) reforçam a distinção entre categorias formais de registro e usos correntes do vocabulário organizacional, aspecto recorrente nos processos de profissionalização do terceiro setor (Striebing, 2017).

Quanto ao âmbito de atuação, observa-se equilíbrio entre organizações de alcance municipal e nacional (31,6% cada), além da presença de organizações com atuação estadual e internacional (10,5%), indicando maior complexidade gerencial e inserção em redes ampliadas de cooperação, aprendizagem e captação, dimensões associadas às capacidades organizacionais no setor (Raggio; Mathieson, 2024).

Tabela 1. Perfil Institucional e Nível de Formalização das OSCs Pesquisadas (n=19)

Variáveis e Categorias	n	%
Constituição Jurídica		
Associações	6	31,58%
Organizações Sociais	4	21,05%
Fundações Privadas	4	21,05%
Associações Privadas	4	21,05%

Variáveis e Categorias	n	%
Organizações Não-Governamentais (ONGs)	1	5,26%
Âmbito de Atuação		
Municipal	6	31,60%
Nacional	6	31,60%
Estadual	5	26,30%
Estadual e Internacional	2	10,50%
Titulação / Certificação		
CEBAS	5	25,00%
OSCIP	3	15,00%
Utilidade Pública Municipal	3	15,00%
Sem titulação/certificação	3	15,00%
Utilidade Pública Federal	2	10,00%
Entidades Ambientalistas	2	10,00%

Fonte: Autoria do autor, 2024

Capacidade de Gestão e Profissionalização

No eixo da gestão organizacional, 63,16% das OSCs informam possuir planejamento estratégico formalizado, enquanto 36,84% ainda não o possuem, mas encontram-se em fase de implementação (15,79%) ou manifestam intenção de desenvolvê-lo (21,05%) (Tabela 2). Esses dados indicam avanços na estruturação da gestão, embora revelem a presença de um contingente expressivo de organizações em processo de consolidação, sugerindo que o planejamento estratégico, apesar de difundido, nem sempre se encontra plenamente institucionalizado.

No que se refere ao monitoramento e à avaliação, predominam instrumentos vinculados à rotina administrativa e à prestação de contas, como reuniões com equipes (89,47%) e relatórios anuais de atividades (73,68%). Relatórios finais de projeto e relatórios de prestação de contas também apresentam alta incidência (63,16% cada), evidenciando aderência a exigências formais de accountability. Em contraste, mecanismos voltados à escuta sistemática de públicos e à mensuração de resultados e impactos são menos frequentes, como questionários de satisfação (31,58%) e pesquisas de impacto social (21,05%), indicando fragilidades na institucionalização de uma cultura orientada a resultados, apesar dos esforços de profissionalização observados (Barbosa de Sousa-Filho, 2022).

As respostas abertas reforçam esse diagnóstico ao evidenciarem limitações associadas à capacidade de gestão, como sobrecarga das equipes, escassez de pessoal técnico especializado e ausência de procedimentos padronizados para acompanhamento de metas, revelando restrições recorrentes de recursos, capacidades técnicas e sistemas de informação, especialmente em organizações com menor grau de institucionalização (Sanzo-Pérez; Rey-García; Álvarez-González, 2017; Striebing, 2017; Raggo; Mathieson, 2024).

Tabela 2 - Planejamento estratégico e instrumentos de monitoramento (n=19)

Situação do planejamento estratégico	Percentual (%)
Possuem planejamento estratégico	63,16
Não possuem, mas está em fase de implementação	15,79
Não possuem, mas têm intenção de desenvolver	21,05
Instrumento de Monitoramento	Percentual de organizações (%)
Reuniões com colaboradores, equipes e serviços	89,47
Relatórios Anuais de Atividades	73,68
Relatórios Finais do Projeto	63,16
Relatórios de Prestação de Contas	63,16
Questionários de Satisfação do Público-Alvo	31,58
Pesquisas de Impacto Social	21,05
Outros	5,26

Fonte: Autoria do autor, 2024

Comunicação, Visibilidade e Gestão de Marketing

No campo da comunicação institucional, 52,63% das organizações relatam realizar gestão de marketing, enquanto 47,37% indicam estar em fase de implementação ou planejamento dessa atividade (Tabela 3). Em termos de estrutura, 42,10% afirmam contar com profissional dedicado à comunicação, ao passo que 52,60% manifestam a intenção de implementar essa função. Esses dados indicam avanços na profissionalização da comunicação institucional, são assimétricos a capacidade organizacional, e reforçam seu papel estratégico para a visibilidade, a captação de recursos e o relacionamento com públicos-chave no terceiro setor (Whatley et al., 2010; Betzler; Gmür, 2016; Silva, 2018).

Tabela 3 - Gestão de marketing e profissionalização

Realiza gestão de marketing	Percentual (%)	Profissional de marketing	Percentual (%)
Sim	52,63	Possui profissional dedicado	42,10
Não, mas pretende desenvolver	36,84	Não possui, mas tem planos de implementar	52,60
Não, mas está em fase de implementação	10,53	Não possui e não tem intenção de adotar	5,30
Total	100,00	Total	100,00

Fonte: Autoria do autor, 2024

A percepção de desempenho comunicacional evidencia fragilidades relevantes. Conforme apresentado (Tabela 4), 47,40% das organizações avaliam sua comunicação e visibilidade como pouco satisfatórias, enquanto 36,80% a consideram satisfatória e apenas 15,80% a classificam como muito satisfatória. Esses resultados indicam que, apesar dos esforços de estruturação e profissionalização observados na gestão da comunicação, essa dimensão ainda não produz efeitos percebidos adequados por uma parcela significativa das organizações. As avaliações negativas ou moderadas revelam fragilidades no planejamento, na consistência comunicacional e no uso de métricas, reforçando que a institucionalização da comunicação depende de processos organizacionais consolidados (Whatley et al., 2010; Mano, 2012; Raggo; Mathieson, 2024).

Tabela 4 - Percepção sobre comunicação e visibilidade

Comunicação e Visibilidade	Organizações	Percentual (%)
Pouco Satisfatória	9	47,40
Satisfatória	7	36,80
Muito Satisfatória	3	15,80
Total	19	100,00

Fonte: Autoria do autor, 2024

Gestão de Pessoas, Voluntariado e Desenvolvimento de Equipes

No que se refere às práticas formais de gestão de pessoas (Tabela 5), observam-se níveis relativamente elevados de adoção de recrutamento e seleção (68,42%), treinamentos e programas de desenvolvimento (63,16%) e contratação por qualificações específicas (57,89%). Em contraste, a avaliação sistemática de desempenho é pouco difundida (10,53%), indicando fragilidades

no acompanhamento de resultados individuais e no alinhamento entre desenvolvimento profissional e objetivos organizacionais. Esse padrão sugere que, embora existam esforços pontuais de estruturação, ainda há baixa institucionalização de processos contínuos de gestão. O achado é coerente com a literatura do terceiro setor, que caracteriza a profissionalização como um processo parcial e assimétrico, com predominância de práticas operacionais em detrimento de sistemas formais de avaliação e de gestão orientada a resultados (SANZO-PÉREZ; REY-GARCÍA; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2017; STRIEBING, 2017).

As respostas abertas corroboram esse cenário ao evidenciarem dificuldades de retenção associadas a limitações salariais, elevada carga de trabalho e à necessidade de capacitações contínuas para a manutenção da qualidade dos serviços, reforçando a centralidade da capacidade de gestão e profissionalização no âmbito da gestão de pessoas (RAGGO; MATHIESON, 2024).

Tabela 5 - Banco de voluntários e práticas de gestão de pessoas

Banco de Voluntários	%	Práticas formais de Gestão de Pessoas	%
Possuem	52,63	Recrutamento e Seleção	68,42
Não possuem, mas em implementação	5,26	Treinamentos e programas de desenvolvimento	63,16
Não possuem, mas pretendem	26,32	Contratação com qualificações específicas	57,89
Não possuem e não pretendem	15,79	Treinamento de Integração	31,58
		Planejamento do quadro de pessoal	26,32
		Avaliação de desempenho	10,53

Fonte: Autoria do autor, 2024

Sustentabilidade Financeira, Captação de Recursos e Parcerias

A sustentabilidade financeira emerge como preocupação central (Tabela 6). Quase metade das organizações (47,37%) já conta com profissional dedicado à captação de recursos, enquanto proporção equivalente encontra-se em fase de implementação ou planejamento dessa função (47,37%), restando apenas

5,26% sem intenção de estruturá-la. O resultado evidencia o reconhecimento da captação como dimensão estratégica, associada ao planejamento, à previsibilidade de receitas e à autonomia institucional no terceiro setor (Reis, 2001; Betzler & Gmür, 2016). Quanto às parcerias com empresas privadas, 63,16% das organizações relatam buscá-las ativamente e 31,58% indicam intenção de implementá-las, sinalizando esforços de diversificação de fontes e fortalecimento institucional.

Tabela 6 - Captação de recursos e parcerias com empresas privadas

Profissional dedicado à captação	%	Parceria com empresas privadas	%
Possuem profissional dedicado	47,37	Buscam parcerias ativamente	63,16
Não possuem, mas em implementação	26,32	Não buscam, mas em implementação	15,79
Não possuem, mas pretendem	21,05	Não buscam, mas pretendem	15,79
Não possuem e não pretendem	5,26	Não buscam e não pretendem	5,26

Fonte: Autoria do autor, 2024

As respostas abertas evidenciam desafios relacionados à manutenção dos projetos, à incerteza quanto ao retorno financeiro e à necessidade de profissionais qualificados, ao mesmo tempo em que destacam benefícios associados à visibilidade institucional, à projeção e à aprendizagem organizacional. Esses achados reforçam a colaboração como estratégia de captação e desenvolvimento de capacidades e indicam potencial para uma inserção mais estruturada das OSCs em ecossistemas locais de inovação social, envolvendo universidades, empresas, governo e sociedade civil. Embora valorizadas, essas parcerias ainda não se consolidam plenamente em práticas sistemáticas de rede, sendo reconhecidas como mecanismos relevantes para o fortalecimento de capacidades, a circulação de conhecimento e a ampliação do impacto social em nível territorial (Sanzo-Pérez et al., 2017; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Rossato et al., 2024).

CONCLUSÃO

Este estudo analisou, de forma exploratória, estruturas de gestão, inovação e captação de recursos em 19 Organizações da Sociedade Civil (OSCs) de Mato Grosso do Sul, com foco nos municípios de Campo Grande e Corumbá, por meio de métodos mistos que articularam estatística descritiva e análise de conteúdo categorial. Os resultados indicam um terceiro setor regional em processo de fortalecimento institucional, evidenciado pela adoção de planejamento estratégico formalizado por 63,16% das OSCs, bem como por avanços na formalização de práticas de gestão de pessoas, na estruturação de funções de captação de recursos e na crescente valorização do marketing e da comunicação institucional.

Apesar desses avanços, persistem fragilidades relevantes em quatro eixos centrais. A sustentabilidade financeira é marcada pela dependência de editais, de doações pontuais. Na capacidade de gestão e profissionalização os limites estão associados à sobrecarga das equipes e à baixa padronização de mecanismos de acompanhamento de metas. Na comunicação e na visibilidade institucional as dificuldades estão em consolidar estratégias e na mensuração de resultados. As parcerias e a inovação social, ainda que reconhecidas como estratégicas, apresentam baixo nível de institucionalização em práticas de rede.

Nesse contexto, a inserção das OSCs em redes e ecossistemas locais de inovação social, articulando organizações da sociedade civil, empresas, universidades e poder público, desponta como caminho relevante para diversificar fontes de financiamento, fortalecer capacidades organizacionais e potencializar o impacto social em um território marcado por especificidades socioambientais. A experiência extensionista que deu origem a esta pesquisa reforça o papel das instituições de ensino como mediadoras desse processo, ao promover aproximação entre conhecimento acadêmico e práticas organizacionais.

Como limitações do estudo, destacam-se a amostra reduzida e não probabilística, a concentração em dois municípios e o caráter transversal da coleta de dados, que restringem a generalização dos achados. Pesquisas futuras podem ampliar o recorte territorial, incorporar análises comparativas e adotar

desenhos longitudinais, acompanhando a evolução das práticas de gestão, comunicação, captação e inovação social, bem como seus efeitos sobre a sustentabilidade financeira, a profissionalização e a visibilidade das OSCs.

AGRADECIMENTOS

Seção opcional, onde o autor pode agradecer às agências financiadoras, ou outro tipo de agradecimento aplicável.

REFERÊNCIAS

ANHEIER, H. K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2. ed. London: Routledge, 2014.

BARBOSA, J. F.; SOUSA-FILHO, J. M. Gestão de ideias e sua contribuição para a assertividade do processo de inovação. *Gestão Executiva*, v. 1, n. 1, p. 1–5, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5020/2965-6001.2022.13787>.

BETZLER, D.; GMÜR, M. Towards a comparative analysis of nonprofit organizational capacity. *Nonprofit Management & Leadership*, Hoboken, v. 27, n. 1, p. 73–91, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21210>.

COSTA, T. F.; OLIVEIRA, M. C. Participação social e governança nas OSCs: reflexões sobre modelos híbridos. *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 21, n. 1, p. 45–59, 2021.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 109–123, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre o papel das organizações sem fins lucrativos e do voluntariado no Brasil*. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS/USP), 1999.

FUNDAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO ENSINO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (FUNDECT). *Relatório de desenvolvimento sustentável de Mato Grosso do Sul*. Campo Grande, 2025.

GENÚ, M. Inovação social e terceiro setor: desafios contemporâneos. *CADERNOS EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 421–438, 2018.

GOMES, M. A.; CARVALHO, L. P.; PINHEIRO, T. A. A estrutura organizacional das ONGs e seus impactos sobre os resultados. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 21, n. 1, p. 31–44, 2020.

LOPEZ, F. G. *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>. Acesso em: 2024.

MENDONÇA, P. M. E.; HOLANDA, B. M.; NEVES, L. V.; MACHADO, J. V. F. Uma década do marco regulatório das organizações da sociedade civil (MROSC) e as parcerias no Brasil: revisão do escopo dos trabalhos publicados entre 2014–2023. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 76, n. 1, p. 127–148, 2025. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v76i1.11131>.

MOTTA, L. *Inovação social e políticas públicas: práticas e desafios contemporâneos*. São Paulo: Cortez, 2022.

OBSEIS – OBSERVATÓRIO DE ECONOMIA E INOVAÇÃO SOCIAL. *Iniciativas de inovação social e articulação territorial em Mato Grosso do Sul*. Campo Grande, 2024. Disponível em: <https://www.obseis.org.br>. Acesso em: 2024.

OSTROM, E. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

PRESTES, R. Accountability e governança no terceiro setor: dilemas e perspectivas. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 2025. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br>. Acesso em: 2024.

RAGGO, P.; MATHIESON, K. Building organizational capacity in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Hoboken, v. 34, n. 1, p. 45–62, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21553>.

REIS, C. A. *Terceiro setor: gestão e sustentabilidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

REIS, C. A.; LOPES, F. R. Gestão por resultados no Terceiro Setor: dilemas e alternativas. *Revista Administração Pública e Sociedade*, v. 8, n. 2, p. 88–102, 2022.

ROSSATO, F. G. F. da S.; GUIMARÃES, I. L. R.; QUEIROZ, A. A. F. S. L. de; GOMES, F. D. Extensão universitária e inovação social no fortalecimento do terceiro setor: evidências em Mato Grosso do Sul. *Observatório Latino-Americano de Economia e Sociedade*, [s.l.], 2024. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/3450>. Acesso em: 2024.

SANZO-PÉREZ, M. J.; REY-GARCÍA, M.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. The drivers of capacity building in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, New York, v. 28, n. 4, p. 1780–1802, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9818-9>.

SANZO-PÉREZ, M. J.; REY-GARCÍA, M.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. The drivers of voluntary transparency in nonprofits. *Voluntas*, v. 28, n. 4, p. 1595–1621, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9882-9>.

SILVA, D. Comunicação estratégica no terceiro setor: visibilidade, engajamento e sustentabilidade. *Revista Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, v. 40, n. 1, p. 133–150, 2018.

SOUZA, A. Terceiro setor e políticas públicas em Mato Grosso do Sul. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 10, n. 2, p. 55–73, 2020.

STRIEBING, C. Professionalization in nonprofit organizations. *Voluntas*, New York, v. 28, n. 5, p. 1939–1963, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9881-x>.

YOUNG, D. R. *Financing nonprofits: putting theory into practice*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2017.