

# GUIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCS)/AL

## PROJETO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL MACÉIO-AL



Esta organização é parceira do Programa Nosso Chão, Nossa História, uma iniciativa realizada pelo Comitê Gestor dos Danos Extrapatrimoniais (CGDE) e o UNOPS/ONU voltada à reparação de danos morais coletivos causados pelo afundamento do solo em Maceió. As atividades e ações realizadas pelos parceiros refletem suas próprias abordagens e responsabilidades, alinhadas aos objetivos do Programa.

**Rede Brasileira De Certificação, Pesquisa e Inovação (RBCIP)**

Fevereiro 2025



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## Sumário

<b>1. Introdução .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Objetivo do Guia.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Público-alvo.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Importância do Planejamento Estratégico para as OSCs.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Contexto: Desastre Socioambiental e o Papel das OSCs na Reparação .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Marcos Regulatórios e Normativos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Legislação Aplicável às OSCs.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Modelos de Contratação e Parcerias com o Setor Público .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Termo de Colaboração e Termo de Fomento .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Contratos de Gestão e Convênios .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3. Chamadas Públicas e Editais de Financiamento .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Transparência e Prestação de Contas .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.1. Requisitos Legais para Prestação de Contas .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.2. Modelos de Prestação de Contas Baseados em Resultados.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Compliance e Integridade nas OSCs .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.1. Diretrizes de Compliance para OSCs.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2. Auditoria e Controle Interno.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.3. Riscos e Medidas de Mitigação.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5. Políticas de PSEA: Prevenção e Resposta à Exploração e Abuso Sexual .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.1. Introdução.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.2. Princípios Fundamentais da PSEA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.3. Definições de Exploração e Abuso Sexual.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.4. Medidas de Prevenção.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.5. Mecanismos de Resposta e Denúncia.....</b>	<b>23</b>

2.5.6. Atendimento às Vítimas e Sobreviventes .....	24
2.5.7. Monitoramento e Avaliação .....	24
2.5.4. Medidas de Prevenção – Recomendações para OSCs .....	25
2.5.4.1. Implementação de Políticas Institucionais de PSEA .....	25
2.5.4.2. Capacitação Contínua e Treinamento Obrigatório .....	25
2.5.4.3. Cultura Organizacional e Ambiente Seguro .....	26
2.5.4.4. Monitoramento e Redução de Riscos .....	26
2.5.4.5. Comunicação e Sensibilização .....	26
<b>3. Governança e Gestão Organizacional .....</b>	<b>27</b>
3.1. Estrutura de Governança e Modelos de Gestão .....	27
3.1.1. Conselho Diretor e Comitê de Gestão .....	28
3.1.2. Estruturas de Participação Comunitária .....	30
3.1.3. Política de Tomada de Decisão .....	31
3.2. Planejamento Estratégico das OSCs .....	31
3.2.1. Missão, Visão e Valores .....	32
3.2.2. Análise SWOT Aplicada às OSCs .....	34
3.2.3. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Impacto .....	36
3.2.4. Passo a Passo para a Construção do Planejamento Estratégico das OSCs .....	38
3.3. Gestão de Riscos e Controles Internos .....	39
3.3.1. Identificação de Riscos para OSCs .....	40
3.3.2. Matriz de Riscos e Controles .....	41
3.3.3. Auditoria Interna e Externa .....	44
3.4.1. Processos e Indicadores de Desempenho .....	46
3.4.2. Metodologias Ágeis para OSCs .....	47
<b>4.0 Planejamento e Execução de Projetos Sociais voltados à Reparação de Danos Extrapatrimoniais .....</b>	<b>50</b>

<b>4.1. Ciclo de Vida de Projetos nas OSCs.....</b>	<b>50</b>
4.1.1. Identificação e Diagnóstico .....	50
4.1.2. Planejamento e Estruturação .....	51
4.1.3. Execução e Implementação .....	51
4.1.4. Monitoramento e Avaliação .....	51
<b>4.2. Metodologias de Gestão de Projetos (PMBOK, PRINCE2, Ágil) .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3. Gestão de Recursos Humanos e Voluntariado .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4. Engajamento Comunitário e Participação Social .....</b>	<b>55</b>
<b>4.5. Monitoramento e Avaliação de Impacto .....</b>	<b>55</b>
<b>5. Financiamento e Sustentabilidade Financeira .....</b>	<b>61</b>
5.1. Previsibilidade e Organização da Gestão Financeira.....	61
5.2. Fortalecimento Institucional e Governança.....	63
5.3. Maior Impacto Social e Eficiência Operacional.....	63
5.4. Capacidade de Mobilização e Engajamento Comunitário.....	64
5.5. Sustentabilidade de Longo Prazo e Continuidade dos Projetos.....	64
<b>6. Comunicação e Relacionamento Institucional .....</b>	<b>65</b>
6.1. Estratégias de Comunicação para OSCs.....	66
6.2. Gestão da Imagem e Posicionamento Institucional .....	68
6.3. Relacionamento com o Poder Público e Redes de OSCs.....	69
6.4. Transparência Ativa e Publicidade de Dados .....	69
<b>7. Impacto Social e Reparação de Danos Extrapatrimoniais.....</b>	<b>70</b>
7.1. O Papel das OSCs na Reparação de Danos Coletivos .....	71
7.2. Estratégias para a Construção de Políticas Reparatórias.....	72
7.3. Estudos de Caso de Reparação Pós-Desastres.....	73
7.4. Medindo e Reportando o Impacto na Comunidade .....	74

<b>8. O Papel do Planejamento Estratégico na Adoção de Tecnologias para Gestão e Inovação Social.....</b>	<b>75</b>
<b>8.1. Adoção de Tecnologias como Pilar para a Gestão Eficiente.....</b>	<b>76</b>
<b>8.2. Inovação Social como Estratégia de Impacto e Crescimento.....</b>	<b>77</b>
<b>8.3. Desenvolvimento Contínuo e Sustentável no Longo Prazo.....</b>	<b>78</b>
<b>9. Recomendações Finais.....</b>	<b>80</b>
<b>9.1. Síntese das Melhores Práticas.....</b>	<b>80</b>
<b>9.2. Principais Desafios e Oportunidades.....</b>	<b>82</b>
<b>9.3. Próximos Passos para a Consolidação das OSCs.....</b>	<b>83</b>
<b>Glossário.....</b>	<b>85</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>87</b>

# 1. Introdução

## 1.1 Objetivo do Guia

O **Guia Prático e Planejamento Estratégico das OSCs de Maceió** tem como propósito oferecer um referencial estruturado para fortalecer a gestão, governança e sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) atuantes na reparação de danos extrapatrimoniais causados pelo desastre socioambiental relacionado à mineração de sal-gema em Maceió.<sup>1</sup>

A iniciativa visa capacitar as OSCs na implementação de boas práticas de governança, planejamento estratégico, gestão financeira e transparência, além de fomentar a sua capacidade de captar e gerir recursos públicos e privados. O Guia também propõe estratégias inovadoras de atuação, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovendo maior impacto social e garantindo que as OSCs sejam protagonistas na reconstrução das comunidades afetadas.

Este documento servirá como manual prático para orientar as OSCs na estruturação de suas operações, formalização jurídica, captação de recursos e execução de projetos que atendam às demandas da população impactada. Além disso, pretende-se criar um modelo replicável de fortalecimento institucional para OSCs em contextos de desastres e emergências sociais.

## 1.2 Público-alvo

O Guia é destinado às Organizações da Sociedade Civil de Maceió que atuam na reparação dos danos socioambientais e extrapatrimoniais causados pela mineração

---

<sup>1</sup> O termo **danos extrapatrimoniais** refere-se aos prejuízos que não afetam diretamente os bens materiais, mas que atingem a esfera moral, coletiva ou emocional de indivíduos ou comunidades, como é o caso da perda de identidade territorial, do rompimento de vínculos comunitários e da desestruturação de modos de vida. A **reparação** consiste nas ações voltadas a restaurar, restituir ou compensar esses danos, promovendo condições dignas de vida, inclusão social e fortalecimento dos territórios afetados.

de sal-gema, com ênfase naquelas que foram mapeadas no âmbito do Programa **Nosso Chão, Nossa História**.

O público-alvo é composto por:

- **Associações comunitárias de moradores:** Representam cerca de **40% das OSCs identificadas** e têm um papel central na defesa de direitos, organização social e acesso a serviços públicos.
- **Cooperativas de pescadores e marisqueiras:** Aproximadamente **25% das OSCs mapeadas**, considerando o impacto ambiental no setor pesqueiro e a necessidade de apoio econômico e social.
- **Grupos de mulheres empreendedoras:** Cerca de **20% das OSCs**, atuando no empoderamento econômico feminino e no fortalecimento de redes de economia solidária.
- **Coletivos culturais e artísticos:** Representam **15% das OSCs**, sendo essenciais para a preservação da identidade cultural das comunidades deslocadas.

Além disso, o Guia também será útil para gestores públicos, financiadores, doadores e parceiros institucionais interessados em estabelecer parcerias estratégicas com as OSCs, garantindo maior eficácia na destinação de recursos e no monitoramento dos impactos sociais.

## 1.3 Importância do Planejamento Estratégico para as OSCs

O planejamento estratégico é fundamental para a sustentabilidade e eficácia das OSCs. Sem um direcionamento estratégico claro, as organizações enfrentam dificuldades na obtenção de recursos, na prestação de contas e na execução de projetos que gerem impacto duradouro.

O **planejamento estratégico estruturado** permite que as OSCs:

- **Definam missão, visão e valores institucionais**, alinhando suas ações a um propósito claro.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- **Identifiquem oportunidades de financiamento**, otimizando a captação de recursos.

**Estabeleçam objetivos e metas mensuráveis**, garantindo maior eficiência na execução de projetos.

- **Mitiguem riscos operacionais e financeiros**, promovendo a governança responsável.

**Fortaleçam sua reputação e credibilidade**, aumentando a confiança de financiadores e comunidades.

- **Promovam a inovação social**, identificando novas formas de atuação diante dos desafios locais.

No caso das OSCs de Maceió, que atuam em um contexto de desastre socioambiental, um planejamento estratégico bem estruturado é ainda mais essencial para garantir respostas eficazes e duradouras às demandas das comunidades impactadas.

## 1.4 Contexto: Desastre Socioambiental e o Papel das OSCs na Reparação

O desastre socioambiental em Maceió, decorrente da mineração de sal-gema realizada pela Braskem, é considerado um dos maiores colapsos urbanos da história do Brasil. Entre 2018 e 2019, os bairros de Pinheiro, Bom Parto, Mutange, Bebedouro e Farol começaram a apresentar afundamentos e rachaduras severas, forçando o deslocamento de mais de 60.000 pessoas e causando o abandono de 14.000 imóveis.

A situação afetou profundamente a economia local, resultando no fechamento de pequenos negócios, desemprego e aumento do custo de vida em bairros vizinhos. A crise habitacional, gerada pelo deslocamento forçado, levou ao aumento de até 60% no preço dos aluguéis e sobrecarregou a infraestrutura urbana e os serviços públicos.

Além dos impactos econômicos e físicos, o desastre teve um efeito devastador sobre o tecido social e emocional das comunidades. Muitas famílias perderam seus lares e sua identidade comunitária, enfrentando graves problemas de saúde mental, como depressão e ansiedade.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais

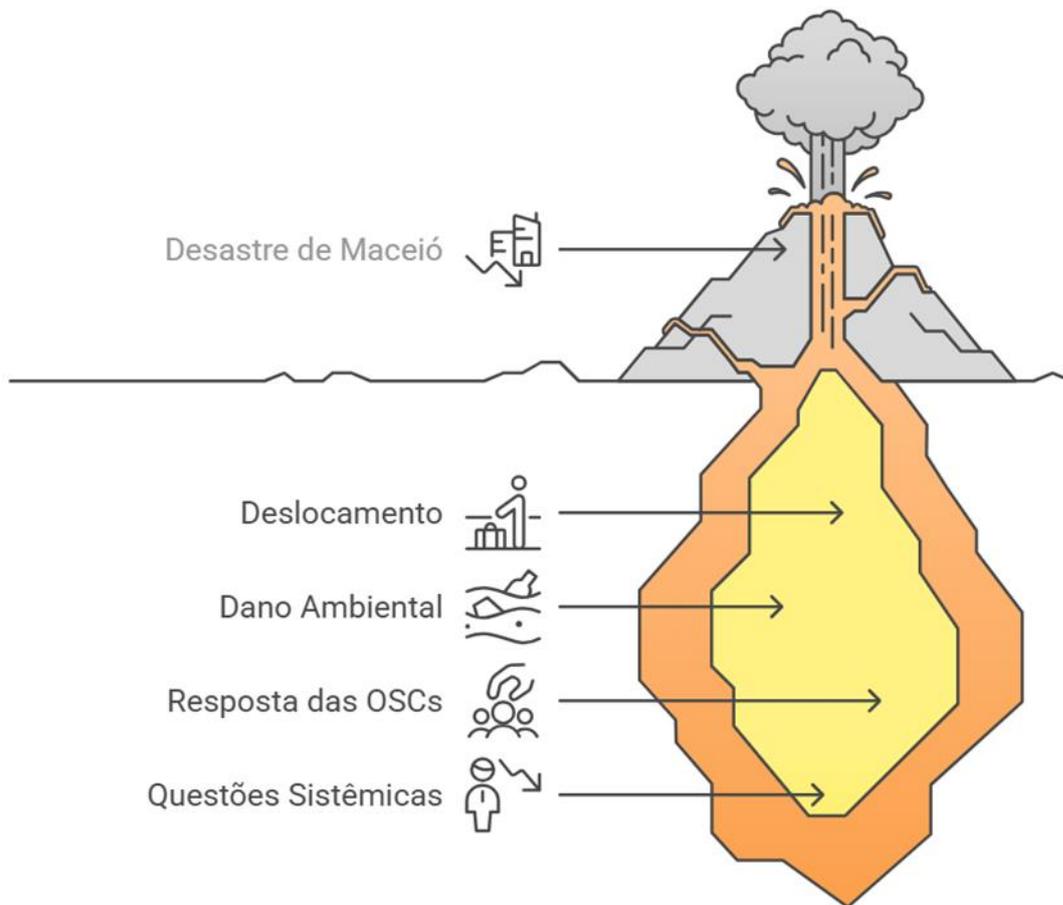


**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

Diante desse cenário, as OSCs desempenham um papel essencial na reconstrução social e na promoção da justiça para as comunidades afetadas. Mesmo sem formalização legal, grupos comunitários surgiram como principais agentes de mobilização e assistência, organizando campanhas de arrecadação, apoio jurídico e suporte psicológico.



**FIGURA 1** - impacto do desastre socioambiental em Maceió-AL

### O papel das OSCs na reparação extrapatrimonial



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

O conceito de reparação de danos extrapatrimoniais refere-se à compensação de impactos que vão além das perdas materiais, abrangendo danos à identidade comunitária, redes sociais, cultura local e bem-estar emocional. Neste contexto, as OSCs podem atuar nas seguintes frentes:

- **Apoio jurídico e defesa de direitos:** Auxiliando as comunidades em ações judiciais e negociações para compensações justas.
- **Assistência social e suporte psicológico:** Criando programas de atendimento a pessoas afetadas pelo deslocamento forçado e pelo impacto emocional do desastre.
- **Geração de renda e reconstrução econômica:** Estimulando atividades produtivas, como cooperativas de trabalho e iniciativas de economia solidária.
- **Preservação da identidade cultural:** Promovendo projetos de memória e valorização das tradições locais afetadas pela desestruturação comunitária.
- **Desenvolvimento sustentável:** Propondo soluções inovadoras para recuperação ambiental e urbanística das áreas atingidas.

Com planejamento estratégico sólido e suporte institucional, as OSCs podem ampliar seu impacto e garantir ações mais eficazes na reconstrução das comunidades. O fortalecimento dessas organizações permitirá que elas atuem como parceiras estratégicas do poder público e de organismos internacionais, consolidando-se como atores fundamentais na promoção da justiça social e da resiliência comunitária.

## 2. Marcos Regulatórios e Normativos

O conhecimento e a aplicação correta do arcabouço normativo são fundamentais para que as OSCs estruturem suas operações, garantam transparência e ampliem sua capacidade de captar recursos e estabelecer parcerias.

As OSCs que dominam esses marcos legais têm maior previsibilidade financeira, segurança institucional e acesso facilitado a oportunidades de financiamento e apoio técnico, fortalecendo seu papel na reparação dos danos socioambientais em Maceió.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## 2.1 Legislação Aplicável às OSCs

O arcabouço legal que rege as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil foi desenvolvido para garantir transparência, governança e eficiência na sua atuação, especialmente quando há uso de recursos públicos ou parcerias com governos e organismos internacionais. No contexto das OSCs de Maceió, envolvidas na reparação de danos extrapatrimoniais causados pelo desastre socioambiental, a observância das normas aplicáveis é essencial para a sua sustentabilidade jurídica, financeira e institucional.

A seguir, são apresentados os principais marcos regulatórios, com seus respectivos propósitos e impactos para a elaboração do planejamento estratégico e desenvolvimento institucional das OSCs.<sup>2</sup>

### i. **Lei nº 13.019/2014 – Marco Regulatório das OSCs (MROSC)**

#### **Objetivo e Aplicação**

A **Lei nº 13.019/2014**, conhecida como **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)**, estabelece um **novo regime jurídico** para parcerias entre OSCs e a administração pública. Ela foi criada para substituir antigos modelos de convênios, trazendo maior segurança jurídica, transparência e eficiência na relação entre o Estado e as OSCs.

#### **Impacto no Planejamento Estratégico das OSCs**

**Definição clara das parcerias:** A lei distingue termos de colaboração, termos de fomento e acordos de cooperação, permitindo que as OSCs escolham o modelo mais adequado às suas atividades.

---

<sup>2</sup> No contexto do Programa Nosso Chão, Nossa História, é fundamental compreender a Lei nº 13.019/2014 (MROSC), que regula as parcerias entre o poder público e as OSCs. Essa legislação cria mecanismos legais e democráticos para a transferência de recursos voltados à execução de projetos de interesse público. Nas ações de reparação, o MROSC permite que as OSCs se habilitem como executoras de iniciativas que promovam a justiça socioambiental, a reconstrução do tecido social e o fortalecimento institucional das comunidades atingidas.

**Exigência de planejamento:** Para acessar recursos públicos, as OSCs devem apresentar planos de trabalho detalhados, garantindo alinhamento com os objetivos institucionais.

**Transparência e prestação de contas:** O MROSC impõe regras rigorosas de transparência, como a obrigatoriedade de prestação de contas pública, incentivando boas práticas de governança.

Para as OSCs de Maceió, a aplicação do MROSC é essencial para que possam formalizar parcerias com governos e instituições internacionais, garantindo acesso a recursos para projetos de reconstrução e assistência comunitária.

## ii. Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011 – LAI)

### Objetivo e Aplicação

A **Lei nº 12.527/2011**, conhecida como **Lei de Acesso à Informação (LAI)**, assegura o direito dos cidadãos à transparência e publicidade das informações de interesse público, obrigando órgãos públicos e entidades que recebem recursos governamentais a disponibilizar dados detalhados sobre sua atuação.

### Impacto no Planejamento Estratégico das OSCs

**Maior credibilidade:** OSCs que garantem acesso transparente às suas informações financeiras e operacionais aumentam sua confiabilidade junto a financiadores e comunidades.

**Fortalecimento da governança:** A LAI incentiva a adoção de políticas de transparência ativa, promovendo boas práticas de gestão e prestação de contas.

**Acesso a dados governamentais:** A LAI permite que as OSCs obtenham informações estratégicas sobre políticas públicas, financiamentos e oportunidades de parcerias.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

Para as OSCs de Maceió, a transparência é um fator determinante para garantir que seus projetos tenham legitimidade e apoio institucional, tanto da sociedade quanto de parceiros financiadores.

### iii. **Decreto nº 8.726/2016 – Regulamentação do MROSC**

#### **Objetivo e Aplicação**

O **Decreto nº 8.726/2016** regulamenta a Lei nº 13.019/2014, detalhando os procedimentos para formalização, monitoramento e avaliação de parcerias entre OSCs e o setor público. Ele padroniza critérios e define instrumentos de controle e transparência.

#### **Impacto no Planejamento Estratégico das OSCs**

**Critérios claros para parcerias:** O decreto define regras para seleção e qualificação das OSCs, garantindo que entidades bem estruturadas tenham vantagem competitiva na captação de recursos.

**Exigência de governança institucional:** Obriga as OSCs a possuírem regulamentos internos sólidos, contabilidade regularizada e auditoria periódica, elementos fundamentais para um planejamento estratégico eficaz.

**Padronização de prestação de contas:** A regulamentação introduz novos mecanismos de controle, tornando os relatórios mais estruturados e auditáveis.

Para as OSCs de Maceió, essa norma reforça a necessidade de estruturar seus processos de planejamento estratégico, governança e monitoramento de projetos, aumentando sua capacidade de captar e executar recursos públicos e internacionais.

### iv. **Normas da CGU, TCU e UNOPS para Gestão de Recursos Públicos e Internacionais**

#### **Objetivo e Aplicação**

A Controladoria-Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e o UNOPS (Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos) estabelecem diretrizes rígidas para controle de recursos públicos e internacionais, garantindo a integridade e eficácia da aplicação dos recursos destinados a OSCs.

#### **Impacto no Planejamento Estratégico das OSCs**



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

Gestão eficiente de recursos: Normas da CGU e TCU exigem que as OSCs adotem planejamento financeiro detalhado, mecanismos de auditoria e indicadores de desempenho, aprimorando a gestão estratégica.

Exigência de conformidade internacional: OSCs que buscam recursos internacionais devem atender normas de compliance e *due diligence*, garantindo transparência e credibilidade junto a organismos multilaterais.

Controle de risco e mitigação de fraudes: As diretrizes desses órgãos reforçam boas práticas de governança e prestação de contas, aumentando a segurança na execução de projetos.

Para as OSCs de Maceió, seguir as normas da CGU, TCU e UNOPS é essencial para acessar recursos internacionais, garantindo que suas iniciativas de reparação e assistência comunitária tenham sustentabilidade a longo prazo.

## **v. Outras Normativas Aplicáveis (MPF, TCE e Regulamentos Locais)**

### **Objetivo e Aplicação**

Além das leis nacionais, as OSCs devem observar normas específicas do Ministério Público Federal (MPF), dos Tribunais de Contas Estaduais (TCEs) e regulamentações locais que afetam sua atuação. Essas normativas garantem que os projetos sejam implementados dentro dos princípios da legalidade, transparência e eficiência.

### **Impacto no Planejamento Estratégico das OSCs**

**Segurança jurídica:** A observância dessas normas reduz riscos jurídicos e possíveis sanções por não conformidade.

**Alinhamento com políticas locais:** Normativas estaduais e municipais ajudam as OSCs a se integrarem melhor aos programas governamentais de reparação de danos e reconstrução comunitária.

**Fortalecimento do controle social:** O cumprimento dessas regras reforça a legitimidade das OSCs, promovendo maior participação social e acesso a novas fontes de financiamento.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

Para as OSCs de Maceió, cumprir as regulamentações locais fortalece sua atuação junto ao poder público e à sociedade, aumentando as chances de apoio técnico e financeiro para suas iniciativas..

## 2.2 Modelos de Contratação e Parcerias com o Setor Público

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel fundamental na implementação de políticas públicas e no desenvolvimento de ações voltadas ao interesse social. No Brasil, a relação entre as OSCs e o poder público passou por diversas mudanças nos últimos anos, culminando na criação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) – Lei nº 13.019/2014, que trouxe regras claras para contratação, financiamento e prestação de contas de projetos executados por OSCs.

No contexto das OSCs de Maceió, envolvidas na reparação de danos extrapatrimoniais causados pela mineração de sal-gema, é essencial compreender os principais modelos de parceria disponíveis e como acessá-los de forma estratégica e transparente.

### 2.2.1. Termo de Colaboração e Termo de Fomento

Os Termos de Colaboração e de Fomento são os principais instrumentos de formalização de parcerias entre OSCs e o setor público, sendo regulamentados pelo MROSC.

- **Termo de Colaboração:** Utilizado quando a Administração Pública propõe a parceria e estabelece as diretrizes do projeto. O chamamento público é obrigatório, salvo exceções previstas na lei.
- **Termo de Fomento:** Aplicado quando a OSCs propõe a parceria, demonstrando a relevância do projeto para atender determinada demanda social. Também exige chamamento público.

#### Impacto para as OSCs de Maceió:



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Facilita a captação de recursos públicos para projetos de assistência social, desenvolvimento comunitário e recuperação socioeconômica das comunidades afetadas.
- Assegura previsibilidade financeira e viabiliza a execução de ações estruturadas e planejadas.
- Exige governança e transparência, demandando controle detalhado de execução e impacto.

## 2.2.2. Contratos de Gestão e Convênios

Além dos termos previstos no MROSC, as OSCs podem estabelecer parcerias por meio de:

- **Contratos de Gestão:** Instrumento utilizado para a execução de atividades de interesse público, aplicável a OSCs que possuem a qualificação de Organização Social (OS).
- **Convênios:** Embora gradativamente substituídos pelos Termos de Colaboração e Fomento, ainda são utilizados para projetos de interesse social, principalmente em programas estaduais e municipais.

### Relevância para as OSCs de Maceió:

- Permite maior flexibilidade na execução de políticas públicas.
- Possibilita desenvolvimento institucional das OSCs, desde que estejam regularizadas e cumpram as exigências de prestação de contas.

## 2.2.3. Chamadas Públicas e Editais de Financiamento

O acesso a financiamento público também ocorre por meio de chamadas públicas e editais governamentais, promovidos por ministérios, secretarias estaduais e municipais, além de organismos internacionais como UNOPS, ONU, BID e Banco Mundial.

**Para participar desses editais, as OSCs devem:**



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor  
dos Danos Extrapatrimoniais**



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Ter CNPJ ativo e regularidade fiscal.
- Apresentar planos de trabalho detalhados e demonstrar capacidade técnica para execução.

Manter transparência e governança eficaz, garantindo que os recursos sejam utilizados conforme as diretrizes do projeto.

- **Exemplo prático:** O Guia de Captação de Recursos para OSCs (anexo) detalha as principais fontes de financiamento disponíveis, incluindo editais públicos e fundos internacionais.

## Modelos de Parceria e Contratação no Setor Público



**Figura 2** - Modelo de Parceria e Contratação no Setor Público

## 2.3. Transparência e Prestação de Contas

A transparência é um dos pilares da gestão das OSCs, especialmente aquelas que recebem recursos públicos e internacionais. A Lei de Acesso à Informação (LAI – Lei nº 12.527/2011) e o MROSC determinam que OSCs devem publicar e divulgar informações detalhadas sobre seus projetos, orçamento e prestação de contas.

### 2.3.1. Requisitos Legais para Prestação de Contas

As OSCs devem seguir um modelo padrão de prestação de contas, que inclui:

- **Plano de Trabalho:** Documento que detalha metas, objetivos, indicadores e orçamento do projeto.
- **Relatórios Financeiros e de Execução:** Devem demonstrar como os recursos foram aplicados, acompanhados de comprovantes e notas fiscais.
- **Indicadores de Impacto:** Medidas objetivas para avaliar o efeito das ações desenvolvidas na comunidade.

### 2.3.2. Modelos de Prestação de Contas Baseados em Resultados

A transparência das OSCs não deve ser apenas financeira, mas também deve demonstrar resultados efetivos e impacto social.

#### **Modelo adotado pelo UNOPS e organismos internacionais:**

- Priorização de indicadores qualitativos e quantitativos.
- Foco na melhoria das condições de vida da população atendida.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Relatórios de impacto estruturados, como os recomendados pelo Guia de Captação de Recursos (anexo).

**Desafio para as OSCs de Maceió:** Construir um sistema padronizado de monitoramento e avaliação, com base nos ODS da ONU, para medir o impacto real das ações na recuperação da comunidade.

## 2.4. Compliance e Integridade nas OSCs

O compliance é um conjunto de práticas que garantem que a gestão da OSC esteja em conformidade com a legislação e as boas práticas de governança.

### 2.4.1. Diretrizes de Compliance para OSCs

As normas de auditoria da CGU, TCU e UNOPS exigem que OSCs adotem mecanismos robustos de governança e controle interno, incluindo:

- Código de Conduta e Ética: Definição de regras para a atuação da equipe e dos dirigentes.
- Política de Conflito de Interesses: Para evitar fraudes e desvio de finalidade dos recursos.
- Proteção de Dados e Segurança da Informação: Conforme exigido pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018).

### 2.4.2. Auditoria e Controle Interno

As OSCs devem adotar sistemas internos de controle que garantam transparência e segurança jurídica. Algumas boas práticas incluem:

- Auditorias internas e externas periódicas.
- Treinamento contínuo da equipe em integridade e prestação de contas.
- Uso de ferramentas digitais de compliance, como os recomendados pelo Manual de Governança elaborado para OSCs em Alagoas.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

### 2.4.3. Riscos e Medidas de Mitigação

As OSCs devem estar preparadas para lidar com riscos operacionais e financeiros, incluindo:

- Baixa maturidade institucional → **Solução:** Programas de capacitação em gestão e governança.
- Desvio de recursos → **Solução:** Implementação de auditorias e canais de denúncia.
- Perda de credibilidade → **Solução:** Transparência ativa e relatórios periódicos sobre impacto e execução.

A adoção de boas práticas de governança, transparência e compliance é essencial para fortalecer a capacidade de gestão das OSCs de Maceió. O desenvolvimento de mecanismos de prestação de contas eficientes e de modelos de parceria estratégicos permitirá que essas organizações atuem de forma mais eficaz e sustentável na reparação dos danos causados pelo desastre socioambiental.

## 2.5. Políticas de PSEA: Prevenção e Resposta à Exploração e Abuso Sexual

### 2.5.1. Introdução

As **Organizações da Sociedade Civil (OSCs)** desempenham um papel fundamental na mitigação dos impactos socioambientais, especialmente na reparação de danos extrapatrimoniais causados pelo desastre decorrente da exploração do sal-gema em Maceió. Entretanto, atuar em cenários de crise impõe desafios críticos, como a **necessidade de proteger as populações vulneráveis contra a exploração e o abuso sexual.**



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

A **Prevenção e Resposta à Exploração e Abuso Sexual (PSEA)** é uma diretriz essencial para garantir um ambiente seguro e ético dentro das OSCs. Esse compromisso deve estar presente em todas as etapas do planejamento estratégico, desde a formulação de diretrizes institucionais até a implementação de mecanismos efetivos de denúncia e resposta.

O objetivo deste capítulo é fornecer um **guia abrangente e detalhado sobre PSEA**, assegurando que as OSCs adotem **medidas concretas para proteger beneficiários, colaboradores e parceiros institucionais** de qualquer forma de exploração ou abuso sexual.

## 2.5.2. Princípios Fundamentais da PSEA

As OSCs devem estabelecer **políticas claras e não negociáveis** para garantir um ambiente seguro e íntegro. Esses princípios fundamentais devem guiar todas as ações organizacionais:

- **Tolerância zero:** Nenhuma forma de exploração ou abuso sexual será aceita, independentemente do contexto ou das circunstâncias.
- **Dignidade e respeito:** Todas as pessoas atendidas pelas OSCs devem ser tratadas com respeito, sem qualquer forma de exploração, coerção ou abuso de poder.
- **Responsabilidade compartilhada:** Todos os membros da organização, desde lideranças até voluntários, têm o dever de prevenir, identificar e reportar abusos.
- **Prevenção como prioridade:** Estratégias de mitigação de riscos devem ser incorporadas a todas as operações da OSC.
- **Atendimento centrado na vítima:** As respostas institucionais devem priorizar a segurança, proteção e bem-estar das vítimas, garantindo confidencialidade e apoio integral.
- **Não discriminação:** Todas as vítimas e sobreviventes devem ter acesso igualitário a suporte e proteção, independentemente de gênero, idade, origem étnica, condição social ou qualquer outra característica.



### 2.5.3. Definições de Exploração e Abuso Sexual

Para padronizar a abordagem da OSC em relação à PSEA, é essencial adotar definições claras:

- **Exploração Sexual:** Qualquer abuso de posição de vulnerabilidade, diferencial de poder ou confiança para obter favores sexuais, incluindo promessas de benefícios econômicos, sociais ou políticos.
- **Abuso Sexual:** Contato físico forçado ou coercitivo de natureza sexual, incluindo atos praticados sem consentimento explícito.
- **Assédio Sexual:** Comportamentos inadequados de conotação sexual que criam um ambiente intimidatório, humilhante ou ofensivo para qualquer pessoa.
- **Troca de favores sexuais por benefícios:** Oferecer dinheiro, abrigo, comida ou qualquer outro recurso em troca de atos sexuais é estritamente proibido.

### 2.5.4. Medidas de Prevenção

A **prevenção proativa** é essencial para reduzir os riscos de exploração e abuso sexual dentro das OSCs. As medidas preventivas devem incluir:

#### a) Políticas e Normas Institucionais

- **Cláusulas contratuais obrigatórias:** Todos os contratos de trabalho, parcerias institucionais e acordos com fornecedores devem conter cláusulas de PSEA.
- **Código de Conduta:** Estabelecer um documento detalhado que defina padrões claros de comportamento e penalidades em casos de violação.
- **Treinamento contínuo:** Todos os colaboradores devem ser submetidos a capacitações obrigatórias sobre prevenção de exploração e abuso sexual.

#### b) Cultura Organizacional

- **Compromisso da Alta Liderança:** Gestores devem liderar pelo exemplo, promovendo uma cultura de integridade e ética organizacional.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- **Ambiente de trabalho seguro:** A organização deve fomentar um espaço onde colaboradores e beneficiários se sintam protegidos e encorajados a denunciar irregularidades.
- **Política de portas abertas:** Criar canais diretos de comunicação para que qualquer pessoa possa relatar preocupações de maneira segura.

### c) Avaliação de Riscos

- **Identificação de grupos vulneráveis:** Análise de fatores de risco para diferentes perfis populacionais, como mulheres, crianças, idosos e pessoas com deficiência.
- **Protocolos rigorosos para interações:** Definir regras para evitar situações de risco, como encontros individuais sem supervisão entre colaboradores e beneficiários.

## 2.5.5. Mecanismos de Resposta e Denúncia

A resposta efetiva a casos de exploração e abuso sexual exige **procedimentos bem estruturados e acessíveis:**

### a) Canais de Denúncia

- **Múltiplos meios de comunicação:** Criar canais como e-mail, telefone, caixas de sugestão, aplicativo de denúncias anônimas ou plataformas digitais.
- **Acessibilidade:** Garantir que todos os canais de denúncia sejam compreensíveis e fáceis de usar, incluindo versões adaptadas para pessoas com deficiência.
- **Proteção do denunciante:** Implementar medidas para evitar retaliação contra vítimas ou testemunhas.

### b) Investigação e Resolução

- **Processos claros e imparciais:** Toda denúncia deve ser apurada por uma equipe independente, seguindo um protocolo formalizado.
- **Prazo para resposta:** Estabelecer prazos definidos para a condução das investigações e comunicação dos resultados.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- **Medidas disciplinares imediatas:** Aplicação de sanções rigorosas para os envolvidos, incluindo demissão e responsabilização criminal, quando cabível.

## 2.5.6. Atendimento às Vítimas e Sobreviventes

O apoio às vítimas deve ser **sensível, eficaz e centrado na recuperação da dignidade:**

- **Atendimento médico e psicológico especializado,** garantindo suporte contínuo e adaptado às necessidades individuais.
- **Apoio jurídico gratuito,** incluindo assistência em processos legais contra os agressores.
- **Encaminhamento para abrigos ou medidas de proteção,** caso a vítima esteja sob risco iminente.
- **Acompanhamento prolongado,** assegurando suporte a longo prazo para a reintegração social da vítima.

## 2.5.7. Monitoramento e Avaliação

Para garantir a **efetividade das políticas de PSEA,** as OSCs devem adotar estratégias de acompanhamento contínuo:

- **Auditorias periódicas:** Revisões internas e externas sobre a aplicação da política de PSEA.
- **Pesquisas de percepção:** Coleta de feedback de beneficiários e colaboradores para ajustes na política.
- **Relatórios de conformidade:** Monitoramento e publicação de estatísticas sobre denúncias, investigações e resoluções.



## 2.5.4. Medidas de Prevenção – Recomendações para OSCs

A prevenção da exploração e do abuso sexual dentro das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) exige um compromisso institucional contínuo. Para minimizar riscos e garantir um ambiente seguro para beneficiários, colaboradores e parceiros, as OSCs devem implementar as seguintes **medidas preventivas**:

### 2.5.4.1. Implementação de Políticas Institucionais de PSEA

- **Adote uma Política de Tolerância Zero** para exploração e abuso sexual, garantindo que todos os colaboradores e voluntários compreendam e sigam essa diretriz.
- **Inclua cláusulas obrigatórias de PSEA** em todos os contratos de trabalho, parcerias institucionais e acordos com fornecedores.
- **Desenvolva um Código de Conduta**, estabelecendo regras claras de comportamento e penalidades para violações.
- **Crie uma Política Interna de Denúncias Seguras**, garantindo canais acessíveis, confidenciais e livres de represálias.

### 2.5.4.2. Capacitação Contínua e Treinamento Obrigatório

- **Todos os membros da OSC, incluindo funcionários, voluntários e parceiros, devem concluir o curso online de PSEA disponível na plataforma Agora do UNICEF:**

#### [Curso de PSEA – UNICEF Agora](#)

- Realize **sessões periódicas de treinamento interno**, abordando casos práticos, medidas preventivas e protocolos de denúncia.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor  
dos Danos Extrapatrimoniais**



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- **Lidere pelo exemplo:** A alta liderança deve participar ativamente dos treinamentos e reforçar a cultura organizacional de proteção.

### 2.5.4.3. Cultura Organizacional e Ambiente Seguro

- **Promova uma cultura de integridade**, incentivando a transparência, o respeito e a responsabilização.
- **Estabeleça uma política de portas abertas**, garantindo que qualquer colaborador ou beneficiário possa expressar preocupações sem medo de retaliação.
- **Nomeie um Ponto Focal de PSEA** dentro da organização, responsável por monitorar e garantir a aplicação das políticas de prevenção.

### 2.5.4.4. Monitoramento e Redução de Riscos

- **Identifique áreas de alto risco**, considerando a vulnerabilidade dos beneficiários atendidos, especialmente crianças, adolescentes e mulheres.
- **Estabeleça protocolos rigorosos** para interações diretas com beneficiários, evitando situações que possam gerar risco de abuso ou exploração.
- **Realize auditorias e avaliações periódicas** para garantir o cumprimento das diretrizes de PSEA e aprimorar continuamente os processos.

### 2.5.4.5. Comunicação e Sensibilização

- **Disponibilize materiais informativos** sobre PSEA em locais visíveis e acessíveis dentro da organização.
- **Divulgue os canais de denúncia** amplamente, garantindo que todos saibam como relatar suspeitas de abuso ou exploração.
- **Realize campanhas internas e externas**, promovendo a conscientização sobre o compromisso da OSC com a proteção contra exploração e abuso sexual.

IMPORTANTE: A **implementação dessas medidas preventivas** reforça a credibilidade e o compromisso da OSC com a proteção dos direitos humanos, assegurando que



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

suas ações sejam pautadas pela ética, segurança e respeito às populações atendidas.

### 3. Governança e Gestão Organizacional

A governança organizacional é o conjunto de princípios, normas e práticas que orientam a gestão das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), garantindo transparência, eficiência e responsabilidade na administração de recursos e na execução de projetos.

Para as OSCs de Maceió, que atuam na reparação de danos extrapatrimoniais causados pelo desastre socioambiental da mineração de sal-gema, uma estrutura de governança bem definida é essencial para:

- Assegurar credibilidade e transparência, facilitando o acesso a recursos públicos e privados.
- Garantir a participação comunitária e o controle social, ampliando a legitimidade das ações.
- Estabelecer processos de tomada de decisão estruturados, minimizando riscos operacionais e financeiros.

A seguir, detalhamos a estrutura de governança recomendada para as OSCs, com base em modelos consolidados de gestão do setor público e das melhores práticas recomendadas pelo UNOPS e TCU.

#### 3.1. Estrutura de Governança e Modelos de Gestão

As OSCs devem adotar uma estrutura de governança clara e funcional, garantindo a separação entre deliberação, gestão e fiscalização. Isso evita conflitos de interesse, fortalece a transparência e melhora a capacidade de gestão.

O modelo de governança sugerido se baseia em três pilares fundamentais:



1. Órgãos de Direção Estratégica – Responsáveis pela definição da visão, missão e diretrizes da OSC.
2. Órgãos Executivos – Responsáveis pela execução das atividades e gestão diária.
3. Órgãos de Controle e Participação Comunitária – Monitoram o desempenho, garantem transparência e permitem o envolvimento da comunidade.

A seguir, detalhamos cada um desses pilares.

### 3.1.1. Conselho Diretor e Comitê de Gestão

O Conselho Diretor e o Comitê de Gestão são os principais órgãos de governança das OSCs. Eles garantem a conformidade legal, a sustentabilidade financeira e a eficácia das ações implementadas.

#### Conselho Diretor

**Função:** Órgão máximo de decisão, responsável por definir **estratégias institucionais** e aprovar o planejamento estratégico, orçamento e diretrizes gerais da OSC.

#### Composição recomendada:

- Presidente: Representante oficial da OSC perante instituições públicas e privadas.
- Vice-Presidente: Responsável por apoiar o presidente e substituí-lo quando necessário.
- Diretor Financeiro: Cuida da supervisão das contas, planejamento orçamentário e relatórios financeiros.
- Diretor Administrativo: Coordena as operações internas e assegura o cumprimento dos regulamentos.
- Conselheiros Externos (opcional): Especialistas convidados para agregar conhecimento técnico e institucional.

#### Principais atribuições:



- Aprovar o planejamento estratégico e financeiro.
- Monitorar a execução de projetos e uso de recursos.
- Definir diretrizes de governança e integridade institucional.
- Representar a OSC em relações institucionais.

**Periodicidade das reuniões:** Recomenda-se que o Conselho Diretor se reúna trimestralmente, podendo convocar reuniões extraordinárias quando necessário.

### **Comitê de Gestão**

**Função:** Responsável pela execução operacional e administrativa da OSC, garantindo que os projetos sejam implementados conforme o planejamento aprovado pelo Conselho Diretor.

### **Composição recomendada:**

- Coordenador-Geral: Supervisiona as ações diárias e articula as áreas da OSC.
- Gestor Financeiro: Executa o orçamento aprovado e monitora a prestação de contas.
- Gestor de Projetos: Coordena a implementação das atividades, garantindo a entrega dos resultados esperados.
- Gestor de Comunicação: Responsável pela transparência, divulgação e relacionamento institucional.

### **Principais atribuições:**

- Implementar as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Diretor.
- Garantir a execução eficiente dos projetos.
- Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e trabalhistas. Monitorar indicadores de impacto e elaborar relatórios de resultados.

**Periodicidade das reuniões:** O Comitê de Gestão deve se reunir mensalmente para monitorar o andamento das atividades e avaliar ajustes necessários.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

### 3.1.2. Estruturas de Participação Comunitária

A participação da comunidade é essencial para garantir que as ações das OSCs atendam às necessidades reais da população afetada pelo desastre socioambiental em Maceió. Para isso, recomenda-se a criação de:

#### Conselho Comunitário Consultivo

**Função:** Espaço de diálogo entre a OSC e os beneficiários dos projetos, garantindo que as decisões sejam **transparentes e participativas**.

#### Composição recomendada:

- Representantes das comunidades atingidas.
- Representantes de associações locais e cooperativas.
- Especialistas convidados (urbanistas, assistentes sociais, economistas).
- Representantes do poder público e de organismos internacionais.

#### Principais atribuições:

- Avaliar a eficácia dos projetos em execução.
- Propor ajustes nas ações com base nas demandas da comunidade.
- Monitorar o cumprimento de compromissos sociais e ambientais.

**Periodicidade das reuniões:** Recomenda-se que o Conselho Comunitário se reúna bimestralmente para avaliar os avanços dos projetos.

#### Fóruns e Assembleias Comunitárias

**Objetivo:** Criar um ambiente de escuta ativa, onde a população possa expressar demandas e avaliar os impactos dos projetos.

#### Ferramentas sugeridas:

- Plataformas digitais para consultas públicas e debates online.
- Grupos de WhatsApp e redes sociais para comunicação contínua.
- Eventos presenciais periódicos, como plenárias abertas à comunidade.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor  
dos Danos Extrapatrimoniais**



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

**Exemplo de impacto:** Em contextos de reconstrução pós-desastres, a implementação de fóruns comunitários fortalece a confiança na gestão dos recursos e amplia o engajamento da população na fiscalização das ações.

### 3.1.3. Política de Tomada de Decisão

A tomada de decisão dentro das OSCs deve seguir princípios de democracia interna, eficiência e transparência.

#### **Recomendações para um processo decisório eficaz:**

- Definição clara das responsabilidades: Cada nível da governança deve ter atribuições bem delimitadas.
- Critérios para priorização de decisões: As deliberações devem seguir critérios objetivos, como impacto social, viabilidade financeira e alinhamento com os objetivos estratégicos.
- Mecanismos de resolução de conflitos: Deve haver um protocolo para lidar com divergências internas, garantindo consenso nas decisões estratégicas.
- Transparência: As decisões devem ser documentadas em atas de reunião e relatórios periódicos, assegurando acesso às informações por todos os envolvidos.

**Impacto esperado:** Uma governança bem estruturada reduz riscos de má gestão, aumenta a credibilidade da OSC e melhora a eficiência na execução dos projetos.

## 3.2. Planejamento Estratégico das OSCs

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade e o fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Ele permite que as OSCs atuem de forma organizada, com metas claras e alinhadas às suas capacidades institucionais, otimizando seus recursos e aumentando seu impacto social.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

Para as OSCs de Maceió, que desempenham um papel crucial na reparação de danos extrapatrimoniais decorrentes da mineração de sal-gema, um planejamento estratégico bem estruturado é essencial para:

- Definir identidade organizacional: missão, visão e valores que orientam a atuação da OSC.
- Estabelecer metas e objetivos claros: garantindo alinhamento com as necessidades da comunidade.
- Analisar riscos e oportunidades: permitindo decisões estratégicas baseadas em dados concretos.
- Criar mecanismos de monitoramento e avaliação: assegurando transparência e melhoria contínua.
- Aprimorar a captação de recursos: tornando a OSC mais atrativa para financiadores nacionais e internacionais.

Nesta seção, apresentamos os principais elementos do planejamento estratégico para OSCs, com diretrizes práticas para implementação.

### 3.2.1. Missão, Visão e Valores

A **missão, visão e valores** de uma OSC representam o seu DNA institucional. Esses elementos orientam a tomada de decisões, fortalecem a identidade organizacional e garantem que a atuação da OSC esteja alinhada às necessidades da comunidade atendida.

#### Missão

A **missão** de uma OSC responde à pergunta:

**Por que a organização existe?**

**Qual impacto social busca gerar?**

**Quem são os beneficiários principais?**



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

A missão deve ser:

- Clara e objetiva, para facilitar a comunicação com financiadores, parceiros e a sociedade.
- Focada no impacto social, destacando o propósito da OSC.
- Acessível e inspiradora, para mobilizar equipes e engajar voluntários.

### **Exemplo de missão para uma OSC de Maceió:**

*"Promover a reconstrução social, econômica e cultural das comunidades impactadas pelo desastre da mineração de sal-gema, garantindo a reparação de danos, fortalecimento da participação comunitária e desenvolvimento sustentável."*

### **Visão**

A **visão** responde à pergunta:

- **Onde queremos chegar no futuro?**
- **Qual transformação queremos gerar a longo prazo?**

Ela deve ser:

- Inspiradora e ambiciosa, sem perder o realismo.
- Voltada para o futuro, projetando o impacto que a OSC busca alcançar.
- Concisa, para fácil assimilação e comunicação.

**Exemplo de visão para uma OSC de Maceió:** *"Ser referência nacional em modelos inovadores de reconstrução social e participação comunitária em territórios afetados por desastres socioambientais, promovendo justiça social e inclusão econômica."*

### **Valores**

Os valores orientam as práticas e decisões internas da OSC. Eles refletem os princípios éticos e a cultura organizacional.

### **Exemplos de valores para uma OSC de Maceió:**



- **Transparência:** Compromisso com a gestão responsável dos recursos e prestação de contas à sociedade.
- **Participação Comunitária:** Valorização do envolvimento direto das comunidades nas decisões e ações da OSC.
- **Sustentabilidade:** Promoção de ações que garantam impactos duradouros e respeito ao meio ambiente.
- **Inovação Social:** Desenvolvimento de soluções criativas e eficazes para desafios complexos.
- **Inclusão e Diversidade:** Atuação para garantir oportunidades iguais para todos os grupos sociais.

**Importante:** Organizações com valores bem definidos constroem confiança e fortalecem sua credibilidade junto a financiadores e comunidades.

### 3.2.2. Análise SWOT Aplicada às OSCs

A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta que permite que as OSCs avaliem seus pontos fortes e fracos (fatores internos), bem como oportunidades e ameaças (fatores externos). Essa análise ajuda na formulação de estratégias eficazes para fortalecer a atuação da OSC.

#### Exemplo de Análise SWOT para uma OSC de Maceió:

Fatores Internos	Fatores Externos
<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Oportunidades (Opportunities)</b>
Engajamento comunitário forte.	Aumento da visibilidade das OSCs após o desastre.

<b>Fatores Internos</b>	<b>Fatores Externos</b>
Experiência em assistência humanitária.	Possibilidade de financiamento internacional para reconstrução.
Parcerias estabelecidas com universidades e ONGs.	Interesse do setor privado em apoiar ações ESG.
Capacidade de mobilização social.	Oportunidade de inovação em políticas públicas para desastres.
<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
Estrutura administrativa limitada.	Risco de burocracia dificultar o acesso a recursos públicos.
Dificuldade na formalização de parcerias internacionais.	Concorrência com outras OSCs por financiamento.
Falta de capacitação para gestão financeira complexa.	Possível descontinuidade de políticas públicas de apoio.

#### Como usar a análise SWOT:

- **Aproveitar as forças** para explorar oportunidades.
- **Corrigir as fraquezas** para reduzir ameaças.
- **Criar estratégias** baseadas nos desafios reais enfrentados pela OSC.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais

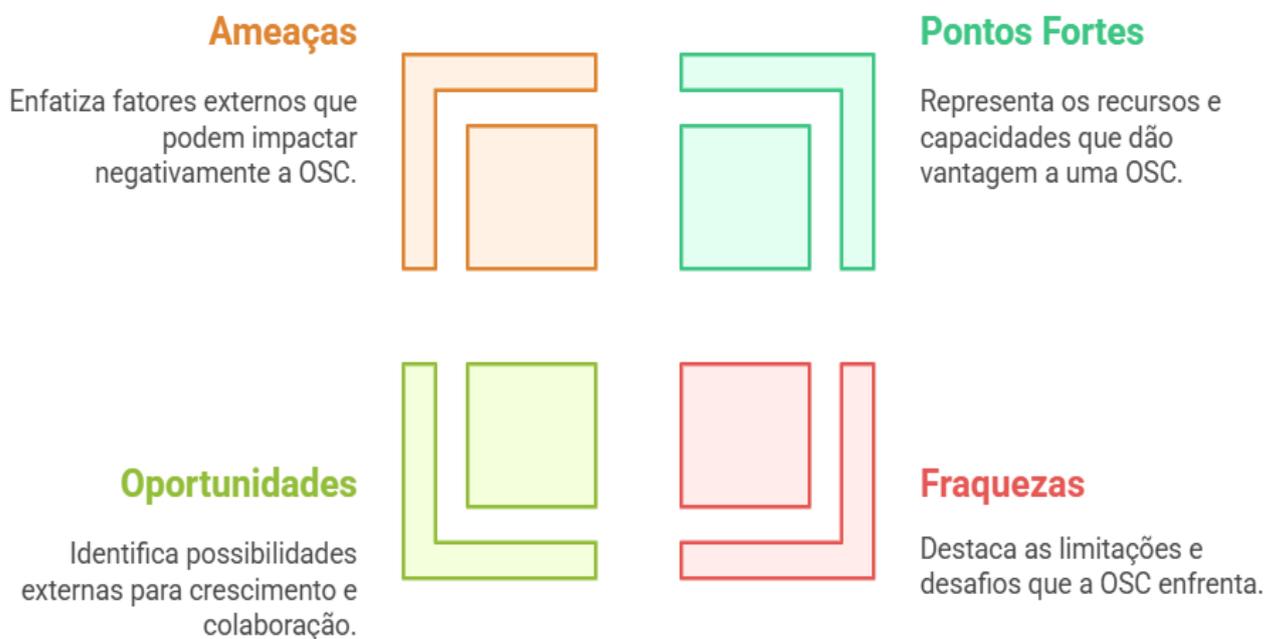


**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## Estratégias Eficazes para OSCs através da Análise SWOT



**Figura 3**–Análise Swot

### 3.2.3. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Impacto

Após definir sua missão e visão, e realizar a análise SWOT, a OSC deve estabelecer objetivos estratégicos claros para orientar sua atuação e garantir impacto social mensurável.

#### Definição de Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são metas amplas que direcionam as ações da OSC e garantem alinhamento com sua missão.

#### **Exemplo de Objetivos Estratégicos para uma OSC de Maceió:**

1. **Fortalecer a capacidade institucional das OSCs** para garantir gestão eficiente e acesso a recursos públicos e privados.
2. **Ampliar a participação comunitária** nas decisões sobre políticas de reparação dos danos socioambientais.
3. **Criar programas de geração de renda e inclusão econômica** para as populações afetadas pelo desastre.
4. **Garantir transparência e compliance** na gestão dos recursos recebidos, fortalecendo a credibilidade da OSC.
5. **Implementar soluções inovadoras** para reconstrução social e urbana em áreas de risco.

#### **Indicadores de Impacto**

Os indicadores de impacto permitem monitorar os avanços da OSC e comprovar os resultados obtidos para financiadores e a sociedade.

#### **Exemplos de Indicadores de Impacto:**

- **Capacitação institucional:** Número de OSCs treinadas em governança e planejamento estratégico.
- **Engajamento comunitário:** Percentual da população afetada que participa de fóruns e decisões públicas.
- **Geração de renda:** Número de microempreendedores e cooperativas apoiadas.
- **Prestação de contas:** Percentual de recursos com prestação de contas auditada e aprovada.
- **Impacto ambiental:** Projetos desenvolvidos para mitigação de riscos socioambientais.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

**Importante:** Indicadores bem definidos aumentam a credibilidade da OSC e facilitam a captação de recursos.

## 3.2.4. Passo a Passo para a Construção do Planejamento Estratégico das OSCs

### 1. Definir a Identidade Organizacional

- Missão: Esclarecer o propósito da OSC, destacando seu impacto social e beneficiários.
- Visão: Descrever o futuro desejado e a transformação a longo prazo.
- Valores: Estabelecer princípios que orientam a cultura organizacional e a tomada de decisões.

### 2. Realizar a Análise SWOT

- Identificar Forças: Competências internas da OSC (ex.: experiência comunitária, capacidade de mobilização).
- Identificar Fraquezas: Áreas que precisam de aprimoramento (ex.: estrutura administrativa limitada, dificuldades em captação de recursos).
- Identificar Oportunidades: Fatores externos favoráveis (ex.: aumento do interesse por financiamento de projetos socioambientais).
- Identificar Ameaças: Riscos externos (ex.: instabilidade política e burocracia no acesso a recursos públicos).

### 3. Estabelecer Objetivos Estratégicos

- Definir metas amplas e de longo prazo alinhadas à missão e visão.
- Relacionar os objetivos às necessidades identificadas na Análise SWOT.
- Garantir que os objetivos sejam SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais).

Exemplo: "Capacitar 50 lideranças comunitárias em gestão e governança nos próximos 12 meses."



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

#### 4. Determinar Indicadores de Impacto

- Definir métricas que comprovem o alcance dos objetivos (ex.: número de beneficiários atendidos, percentual de prestação de contas auditada e aprovada).
- Criar um sistema de monitoramento e avaliação para acompanhar os avanços da OSC.

#### 5. Desenvolver um Plano de Ação

- Listar atividades concretas para atingir cada objetivo estratégico.
- Definir prazos, responsáveis e recursos necessários para cada ação.
- Integrar boas práticas de gestão e governança ao plano de ação.

#### 6. Implementar Estratégias de Sustentabilidade Financeira

- Diversificar fontes de financiamento (editais públicos, parcerias privadas, captação internacional).
- Fortalecer a transparência e compliance para aumentar a confiança de financiadores.
- Criar estratégias de mobilização comunitária para reforçar a participação e legitimidade da OSC.

#### 7. Monitorar, Avaliar e Ajustar o Planejamento Estratégico

- Realizar reuniões periódicas para revisão do planejamento e adaptação a novos desafios.
- Usar os indicadores de impacto para avaliar a efetividade das ações.
- Ajustar o plano conforme necessário, garantindo alinhamento contínuo com a realidade da OSC e das comunidades atendidas.

### 3.3. Gestão de Riscos e Controles Internos

A gestão de riscos e controles internos é fundamental para a sustentabilidade e credibilidade das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), especialmente aquelas



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

que atuam em contextos complexos como as OSCs de Maceió, envolvidas na reparação dos danos extrapatrimoniais causados pelo desastre socioambiental da mineração de sal-gema.

A adoção de práticas estruturadas de controle e mitigação de riscos garante que as OSCs possam atuar com segurança jurídica, eficiência na gestão de recursos e transparência, reduzindo vulnerabilidades e aumentando a confiança de financiadores e da sociedade civil.

Nesta seção, abordaremos os principais riscos enfrentados pelas OSCs, a metodologia para identificação e controle desses riscos e os mecanismos de auditoria interna e externa para garantir conformidade e boas práticas de governança.

### 3.3.1. Identificação de Riscos para OSCs

A identificação de riscos é o primeiro passo para garantir que a OSC tenha um sistema robusto de gestão e controle. Os riscos podem ser classificados em quatro categorias principais:

#### i. Riscos Financeiros

- Fraudes e desvios de recursos: Uso indevido de verbas públicas ou privadas.
- Má gestão financeira: Falta de planejamento orçamentário adequado.
- Baixa transparência na prestação de contas: Dificuldade na comprovação do uso dos recursos.
- Dependência excessiva de uma única fonte de financiamento: Falta de diversificação nas fontes de receita.

#### ii. Riscos Operacionais

- Falhas na execução dos projetos: Atrasos, desperdício de recursos ou não entrega dos resultados esperados.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Falta de capacitação da equipe: Profissionais sem qualificação adequada para a gestão e execução das atividades.
- Problemas na gestão documental: Falta de registro adequado de ações, dificultando auditorias.

### iii. Riscos Jurídicos e Regulatórios

- Descumprimento da legislação: Inobservância do MROSC (Lei nº 13.019/2014) e de outras normas aplicáveis.
- Irregularidades fiscais e trabalhistas: Falta de recolhimento de tributos ou não cumprimento das obrigações com funcionários e voluntários.
- Falta de compliance e políticas internas: Ausência de código de conduta, normas de integridade e mecanismos de combate à corrupção.

### iv. Riscos Reputacionais

- Falta de transparência e prestação de contas pública: Pode levar à perda de credibilidade da OSC.
- Problemas na comunicação institucional: Falhas no relacionamento com a sociedade, financiadores e órgãos públicos.
- Ações judiciais e denúncias: Se a OSC for envolvida em processos administrativos ou judiciais, pode comprometer sua atuação e captação de recursos.

**Estratégia de Mitigação:** A prevenção e mitigação desses riscos exige a adoção de mecanismos de controle e boas práticas de governança. A seguir, apresentamos a Matriz de Riscos e Controles, uma ferramenta essencial para esse processo.

## 3.3.2. Matriz de Riscos e Controles

A Matriz de Riscos e Controles é um instrumento que permite que a OSC identifique, avalie e trate os riscos que possam comprometer sua gestão e sustentabilidade. Ela

permite que a organização priorize os riscos de maior impacto e implemente ações de mitigação eficazes.

**Exemplo de Matriz de Riscos e Controles para uma OSC de Maceió:**

<b>Risco Identificado</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Estratégia de Mitigação</b>	<b>Responsável pelo Controle</b>
Desvios financeiros	Alta	Alto	Implementação de sistema de auditoria interna e segregação de funções	Diretor Financeiro e Conselho Fiscal
Não conformidade com o MROSC	Média	Alto	Monitoramento contínuo das exigências legais e treinamentos	Coordenador Jurídico
Atrasos na execução de projetos	Alta	Médio	Criação de cronogramas detalhados e controle de indicadores de desempenho	Gestor de Projetos
Dependência de um único financiador	Média	Alto	Diversificação de fontes de captação de recursos	Diretor de Captação

<b>Risco Identificado</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Estratégia de Mitigação</b>	<b>Responsável pelo Controle</b>
Problemas na prestação de contas	Alta	Alto	Treinamento contínuo da equipe e uso de plataformas digitais para transparência	Comitê de Governança

### Estratégias Eficazes para Gerenciamento de Riscos e Controles



**Figura 4** - Gerenciar Riscos

### Como Utilizar a Matriz de Riscos e Controles:

- Identifique os riscos principais que podem afetar a OSC.
- Classifique a probabilidade e impacto para priorizar ações de mitigação.
- Defina estratégias de mitigação específicas para cada risco identificado.
- Atribua responsáveis pelo monitoramento e controle desses riscos.
- Reavalie periodicamente a matriz para ajustes e melhorias contínuas.

A implementação da Matriz de Riscos permite que a OSC adote ações preventivas e corretivas, garantindo maior segurança e eficiência na gestão.

### 3.3.3. Auditoria Interna e Externa

A auditoria é uma ferramenta essencial para garantir a conformidade da OSC com normas legais e melhores práticas de governança. Ela pode ser realizada em dois níveis:

#### i. Auditoria Interna

**Objetivo:** Monitorar processos internos, verificar conformidade com regulamentos e identificar oportunidades de melhoria.

- **Benefícios:** Identifica problemas antes que se tornem críticos.
- Melhora a eficiência da gestão financeira e operacional.
- Aumenta a confiança de financiadores e parceiros.

#### Como Implementar:

- Criar um Comitê de Auditoria Interna dentro da OSC.
- Estabelecer um calendário de auditorias regulares.
- Utilizar checklists de conformidade baseados na legislação e nas normas da OSC.
- Elaborar relatórios de auditoria e implementar planos de ação corretivos.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## ii. Auditoria Externa

Objetivo: Garantir que as informações financeiras e operacionais da OSC sejam verificadas por um órgão independente.

### Benefícios:

- Confere credibilidade e transparência às operações da OSC.
- É obrigatória para OSCs que firmam Termos de Colaboração ou Fomento com órgãos públicos.
- Facilita o acesso a recursos internacionais, pois doadores externos exigem auditorias independentes.

### Como Implementar:

- Contratar auditores externos independentes periodicamente.
- Garantir documentação organizada e padronizada, facilitando a análise.
- Disponibilizar os relatórios de auditoria no site da OSC, reforçando a transparência.
- Criar um plano de ação para corrigir eventuais falhas identificadas na auditoria.

### Exemplo de exigências de auditoria para OSCs que recebem recursos públicos:

- Conformidade com a Lei nº 13.019/2014 (MROSC)
- Prestação de contas baseada em resultados, conforme orientações do UNOPS.
- Normas da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU).

### Impacto da Auditoria para as OSCs de Maceió:

- Fortalece a gestão transparente e eficiente dos recursos recebidos.
- Garante maior confiança dos doadores e financiadores internacionais.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Evita riscos jurídicos e financeiros decorrentes da não conformidade com normas e regulamentos.

### 3.4.1. Processos e Indicadores de Desempenho

A qualidade na gestão de OSCs está diretamente ligada à definição clara de processos e ao monitoramento de indicadores de desempenho, permitindo medir resultados e tomar decisões baseadas em dados.

#### i. Estruturação de Processos

Para que uma OSC funcione de maneira eficiente, seus processos internos precisam ser bem definidos e padronizados.

- Isso garante clareza na divisão de responsabilidades entre equipe e voluntários.
- Redução de erros e retrabalho, aumentando a eficiência operacional.
- Melhor controle financeiro e prestação de contas transparente.

#### Passos para Estruturar Processos na OSC:

- Mapear as atividades-chave: Identificar todas as etapas dos projetos e suas interdependências.
- Criar fluxos de trabalho: Desenvolver diagramas e procedimentos operacionais padrão (POPs) para cada área da OSC (financeiro, captação de recursos, comunicação, atendimento comunitário, entre outros).
- Documentar todas as atividades: Garantir que todas as ações estejam registradas, permitindo continuidade mesmo em caso de mudanças na equipe.
- Utilizar ferramentas de monitoramento: Implementar softwares de gestão, como Trello, Asana ou Google Workspace, para organizar tarefas e acompanhar prazos.

#### ii. Definição de Indicadores de Desempenho (KPIs)

Para medir a eficiência da OSC e avaliar o impacto de suas ações, é essencial definir indicadores-chave de desempenho (KPIs – *Key Performance Indicators*).

#### Exemplos de KPIs para OSCs de Maceió:



- Eficiência financeira: Percentual de recursos captados utilizados diretamente em projetos (ex.: "80% dos recursos devem ser destinados à execução das atividades").
- Transparência e conformidade: Tempo médio para prestação de contas após o recebimento de recursos.
- Impacto social: Número de beneficiários atendidos nos programas de reparação socioambiental.
- Engajamento comunitário: Percentual de participação das comunidades atingidas nas decisões sobre projetos.
- Satisfação do público-alvo: Avaliação qualitativa dos serviços prestados pela OSC, por meio de pesquisas de satisfação.

#### **Implementação dos Indicadores:**

- Monitoramento contínuo: Acompanhar os KPIs mensalmente, utilizando painéis de controle e relatórios de desempenho.
- Análise de dados: Identificar tendências e oportunidades de melhoria a partir dos indicadores levantados.
- Tomada de decisão baseada em evidências: Ajustar processos e estratégias conforme os resultados obtidos.

**Exemplo Prático:** Se o KPI de engajamento comunitário estiver abaixo da meta esperada, a OSC pode implementar novas estratégias de comunicação e envolvimento das comunidades, como reuniões presenciais, grupos de WhatsApp ou enquetes online.

### **3.4.2. Metodologias Ágeis para OSCs**

As metodologias ágeis são ferramentas amplamente utilizadas no setor privado e que podem ser adaptadas para OSCs, tornando a gestão de projetos mais eficiente, flexível e inovadora.

A **abordagem ágil** permite:

- Respostas rápidas a mudanças no contexto social e econômico.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Maior transparência e colaboração entre equipe, voluntários e financiadores.
- Adoção de ciclos curtos de planejamento e execução, garantindo ajustes contínuos.

### **i. Princípios da Gestão Ágil Aplicada às OSCs**

- Entrega contínua de valor: Pequenas entregas incrementais garantem melhorias constantes.
- Adaptação rápida a mudanças: Planejamento flexível permite ajustes conforme surgem novas demandas da comunidade.
- Colaboração e transparência: Envolvimento de stakeholders no processo decisório.
- Simplicidade e eficiência: Redução da burocracia e otimização do tempo.

### **ii. Ferramentas Ágeis para Gestão de Projetos em OSCs**

**SCRUM** – Organização do trabalho em ciclos curtos de entrega (sprints).

**KANBAN** – Utilização de quadros visuais para acompanhamento de tarefas.

**OKRs (Objectives and Key Results)** – Definição de objetivos estratégicos alinhados a metas mensuráveis.

#### **SCRUM Aplicado às OSCs**

O Scrum é um framework de gestão ágil que organiza o trabalho em ciclos curtos de execução (sprints), com revisões constantes.

#### **Como Aplicar na OSC:**

- Definir backlog de ações: Listar todas as tarefas necessárias para cada projeto social.
- Priorizar atividades: Identificar as ações mais urgentes e relevantes.
- Trabalhar em ciclos curtos (sprints): Cada sprint dura de 1 a 4 semanas, com entregas parciais do projeto.
- Realizar reuniões rápidas diárias (Daily Stand-ups): Para alinhar o andamento das atividades.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Revisar e melhorar continuamente: Após cada sprint, avaliar o que foi feito e o que pode ser aprimorado.

**Benefício para as OSCs:** Agilidade na implementação dos projetos e melhoria na organização interna, garantindo execução mais eficiente e resposta rápida a desafios emergentes.

### **KANBAN Aplicado às OSCs**

O Kanban é um sistema visual que permite gerenciar fluxos de trabalho e acompanhar tarefas em tempo real.

#### **Como Aplicar na OSC:**

- Criar um quadro Kanban (pode ser físico ou digital, com Trello, Jira ou Monday.com).
- Dividir em colunas: A Fazer, Em Progresso e Concluído.
- Adicionar tarefas dentro das colunas e mover conforme o andamento.

**Benefício para as OSCs:** Facilita a **organização de atividades e evita gargalos na execução de projetos.**

### **OKRs (Objectives and Key Results) Aplicados às OSCs**

#### **Exemplo de OKR para uma OSC:**

- Objetivo: Aumentar a captação de recursos para projetos de reparação socioambiental.
- Key Result 1: Submeter 10 propostas para editais públicos e privados nos próximos 6 meses.
- Key Result 2: Ampliar a rede de doadores individuais em 30% até o final do ano.

**Benefício para as OSCs de Maceió:** Clareza na definição de metas estratégicas e mensuração do progresso.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## 4.0 Planejamento e Execução de Projetos Sociais voltados à Reparação de Danos Extrapatrimoniais

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel essencial na execução de projetos sociais, especialmente em contextos de reparação de danos extrapatrimoniais, como o caso das comunidades de Maceió afetadas pelo desastre socioambiental da mineração de sal-gema.

A execução desses projetos exige planejamento estratégico, metodologias de gestão eficazes, gestão qualificada de recursos humanos e voluntariado, e forte participação comunitária. Além disso, monitoramento e avaliação de impacto são fundamentais para garantir que os projetos alcancem seus objetivos de forma transparente e eficiente.

A execução de projetos sociais voltados à **reparação de danos extrapatrimoniais** exige **planejamento estratégico, metodologias adequadas de gestão, equipes capacitadas e participação ativa da comunidade.**

### 4.1. Ciclo de Vida de Projetos nas OSCs

O Ciclo de Vida de Projetos define as fases pelas quais um projeto passa, desde sua concepção até sua conclusão e avaliação. Esse modelo permite que as OSCs organizem melhor seus esforços e assegurem a entrega de resultados concretos e mensuráveis.

#### Fases do Ciclo de Vida de Projetos Sociais

##### 4.1.1. Identificação e Diagnóstico

- Levantamento das necessidades da comunidade afetada.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Coleta de dados socioeconômicos e ambientais.
- Mapeamento de stakeholders e fontes de financiamento.
- Consulta à população local para garantir legitimidade e aderência ao projeto.

### 4.1.2. Planejamento e Estruturação

- Definição de **objetivos e metas SMART** (específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais).
- Construção da **matriz lógica do projeto**, incluindo atividades, prazos e responsáveis.
- Definição do orçamento e planejamento financeiro.
- Estratégia de captação de recursos e formalização de parcerias.

### 4.1.3. Execução e Implementação

- Mobilização de equipes e voluntários.
- Execução das atividades conforme o cronograma estabelecido.
- Adaptação contínua às necessidades da comunidade e desafios operacionais.

### 4.1.4. Monitoramento e Avaliação

- Acompanhamento de **indicadores de desempenho e impacto**.
- Revisões periódicas para ajustes estratégicos.
- Prestação de contas e transparência dos resultados.
- Documentação de boas práticas e lições aprendidas



### Ciclo de Vida do Projeto nas OSCs



**Figura 5** - Ciclo de vida de um projeto

#### Exemplo Aplicado às OSCs:

Um projeto de requalificação urbana para comunidades desalojadas pode seguir esse ciclo, começando pelo mapeamento das condições das moradias e infraestrutura, seguida da definição de planos habitacionais, execução da construção,

monitoramento dos resultados e análise do impacto social na qualidade de vida dos beneficiários.

## 4.2. Metodologias de Gestão de Projetos (PMBOK, PRINCE2, Ágil)

A escolha da metodologia de gestão de projetos influencia diretamente na eficiência da execução e no alcance dos resultados esperados. As OSCs podem adotar diferentes abordagens conforme suas necessidades e recursos disponíveis.

### Principais metodologias aplicáveis às OSCs

- PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) Baseado em boas práticas reconhecidas internacionalmente.
- Estruturado em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Ideal para projetos complexos e com várias partes interessadas, como aqueles financiados por organismos internacionais.
- PRINCE2 (*Projects IN Controlled Environments*). Modelo baseado em gestão por processos e governança rigorosa.
- Utilizado por organismos internacionais e recomendado para projetos com alto nível de prestação de contas e auditoria
- Benefícios para as OSCs: melhora controle e transparência na execução de projetos.

### Metodologias Ágeis (SCRUM, Kanban, Lean)

- Baseadas em flexibilidade e adaptação rápida às mudanças no contexto do projeto.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Utilizam ciclos curtos de execução (sprints) e entregas incrementais.

Perfeitas para projetos de assistência emergencial e desenvolvimento comunitário, onde as condições mudam constantemente.

#### **Aplicação Prática para OSCs:**

Um projeto de reparação psicológica para famílias desalojadas pode se beneficiar de metodologias ágeis, permitindo ajustes rápidos e adaptação às necessidades emergentes dos beneficiários.

## **4.3. Gestão de Recursos Humanos e Voluntariado**

### **Pilares da Gestão de Equipes em OSCs**

#### **Seleção e Capacitação**

- Definir perfis de profissionais e voluntários necessários.
- Realizar treinamentos para garantir alinhamento com a missão da OSC.
- Criar manuais de boas práticas e ética para garantir conformidade e segurança no trabalho voluntário.

#### **Engajamento e Retenção**

- Implementar programas de reconhecimento para voluntários e colaboradores.

Criar um ambiente de trabalho motivador e inclusivo.

- Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional.

#### **Gestão de Conflitos**

Estabelecer canais de comunicação internos para resolução de problemas.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

Criar um código de conduta e mecanismos de mediação.

#### **Exemplo Aplicado às OSCs:**

Para um projeto de capacitação profissional para mulheres afetadas pelo desastre, a gestão eficiente de recursos humanos permitirá integrar professores voluntários, assistentes sociais e psicólogos, garantindo um atendimento multidisciplinar e sustentável.

## **4.4. Engajamento Comunitário e Participação Social**

A participação ativa das comunidades é essencial para o sucesso dos projetos sociais.

#### **Estratégias para Engajamento Comunitário**

- Consultas públicas e audiências comunitárias: Reuniões para garantir que os projetos atendam às necessidades reais.
- Fóruns participativos e conselhos comunitários: Grupos de trabalho para acompanhamento e fiscalização dos projetos.
- Capacitação e empoderamento local: Formação de lideranças comunitárias para que os beneficiários sejam protagonistas na execução das ações.

#### **Exemplo Aplicado às OSCs de Maceió:**

Em um projeto de reurbanização de áreas afetadas pelo desastre, a criação de conselhos comunitários pode garantir que as famílias participem da definição das prioridades para reconstrução.

## **4.5. Monitoramento e Avaliação de Impacto**

A avaliação de impacto é essencial para garantir que os projetos sociais realmente gerem mudanças positivas e mensuráveis.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## **Passos para Implementação do Monitoramento e Avaliação**

### **Definir Indicadores de Impacto**

- Número de beneficiários atendidos.
- Melhoria na qualidade de vida dos afetados.
- Nível de participação da comunidade no projeto.

### **Coletar e Analisar Dados**

- Aplicação de pesquisas de satisfação e impacto.
- Uso de indicadores quantitativos e qualitativos.

### **Ajustar Estratégias**

- Revisar abordagens conforme necessidade.
- Relatar e divulgar resultados para financiadores e sociedade.

### **Exemplo Aplicado às OSCs de Maceió:**

Um projeto de atendimento psicológico para crianças desalojadas pode medir seu impacto por meio de avaliações de bem-estar e indicadores de desenvolvimento social.

## **Diversos Indicadores de Performance Aplicáveis a Projetos de Reparação de Danos Extrapatrimoniais**

### **1. Indicadores de Atendimento e Assistência às Vítimas**



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- i. **Número de beneficiários atendidos** → Total de pessoas impactadas diretamente pelos programas de reparação.
- ii. **Percentual de populações vulneráveis atendidas** → Mulheres, crianças, idosos, PCDs, populações tradicionais.
- iii. **Tempo médio de resposta às demandas das vítimas** → Quanto tempo leva para oferecer suporte jurídico, social ou psicológico após uma solicitação.
- iv. **Taxa de resolução de pedidos de assistência** → Percentual de demandas concluídas com sucesso (ex.: acesso a indenizações, suporte habitacional, assistência psicológica).
- v. **Número de ações de suporte psicológico e social** → Sessões realizadas, grupos de apoio criados, encaminhamentos a serviços de saúde mental.
- vi. **Satisfação das vítimas atendidas** → Pesquisa qualitativa sobre percepção do apoio recebido.

## 2. Indicadores de Reconstrução Comunitária e Participação Social

- i. **Número de assembleias comunitárias realizadas** → Indicador de engajamento na tomada de decisão.
- ii. **Percentual de demandas comunitárias incorporadas em políticas públicas** → Mede a efetividade da participação social.
- iii. **Índice de participação das vítimas nas discussões de reparação** → Percentual de atingidos ativos em debates e consultas públicas.
- iv. **Número de parcerias interinstitucionais firmadas** → Acordos com órgãos públicos, ONGs e empresas para apoiar a reconstrução.
- v. **Taxa de implementação de projetos comunitários pós-desastre** → Percentual de iniciativas que saem do papel e geram impacto direto.



vi. **Índice de reconstrução da infraestrutura comunitária** → Recuperação de espaços públicos, moradias, centros de saúde, escolas.

### 3. Indicadores de Justiça e Reparação de Direitos

i. **Número de ações judiciais e extrajudiciais iniciadas e concluídas** → Mede a efetividade do acesso à justiça.

ii. **Percentual de vítimas que receberam indenizações justas** → Em relação ao total de afetados elegíveis.

iii. **Tempo médio para resolução de disputas judiciais e administrativas** → Tempo desde a abertura do processo até a decisão final.

iv. **Número de famílias reassentadas em condições dignas** → Quantidade de lares reconstruídos ou indenizados adequadamente.

v. **Grau de reconhecimento oficial dos danos** extrapatrimoniais → Número de políticas públicas e normativas criadas a partir das demandas das vítimas.

### 4. Indicadores de Impacto Psicossocial e Cultural

i. **Índice de bem-estar das populações afetadas** → Avaliação periódica de saúde mental e qualidade de vida.

ii. **Nível de reestabelecimento das redes de apoio comunitário** → Grupos sociais, associações, projetos de cultura e memória coletiva restaurados.

iii. **Taxa de retorno ao território original (quando aplicável)** → Percentual de famílias reassentadas que conseguiram reconstruir laços comunitários.

iv. **Número de projetos de preservação da memória e identidade cultural** → Registros históricos, iniciativas educacionais, eventos culturais ligados ao desastre.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## 5. Indicadores de Comunicação e Transparência

- i. **Índice de acesso à informação sobre os processos de reparação** → Percentual de vítimas informadas sobre seus direitos e andamento das ações.
- ii. **Número de relatórios de transparência publicados** → Relatórios periódicos sobre os avanços das políticas reparatórias.
- iii. **Engajamento digital da população afetada** → Participação em plataformas online, grupos de mobilização e redes sociais das OSCs.
- iv. **Número de denúncias recebidas e solucionadas** → Canais de ouvidoria sobre irregularidades e má gestão dos recursos de reparação.

### Recomendações:

Os indicadores devem ser adaptados ao contexto específico da reparação e ao tipo de dano extrapatrimonial sofrido. Para garantir a eficácia da medição:

- Combine **indicadores quantitativos e qualitativos** para captar a complexidade dos impactos.
- Utilize **pesquisas com beneficiários** para medir percepção e grau de satisfação.
- Monitore **progressivamente** os impactos, comparando dados ao longo do tempo.

### Dashboard de Monitoramento

Para estruturar um dashboard de monitoramento para os indicadores de performance na reparação de danos extrapatrimoniais, seguir os seguintes passos:



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Definir as métricas principais
- Criar um modelo de visualização (gráficos, tabelas, mapas)
- Automatizar a coleta e análise dos dados

Iniciar com um modelo de **dashboard interativo**, onde os principais indicadores estarão organizados de forma clara e visual. Exemplo a seguir de Dashboard de Monitoramento de Indicadores:

<b>Indicador (exemplo)</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Atual</b>	<b>Status</b>
Número de assembleias comunitárias realizadas	50	30	Abaixo da meta
Percentual de demandas comunitárias atendidas	60	45	Abaixo da meta
Número de ações judiciais concluídas	40	25	Abaixo da meta
Percentual de vítimas indenizadas	75	60	Em progresso

### Como utilizar o Dashboard?

1. **Monitoramento contínuo:** Atualize os valores regularmente para acompanhar o progresso.
2. **Identificação de problemas:** Indicadores abaixo da meta aparecem como "Abaixo da meta" ou "Alerta".

3. **Tomada de decisão:** Use os insights para ajustar estratégias e melhorar os resultados.

## 5. Financiamento e Sustentabilidade Financeira

### Como o Planejamento Estratégico Favorece a Sustentabilidade das OSCs que Trabalham com Reparação de Danos Extrapatrimoniais?

A sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que atuam na reparação de danos extrapatrimoniais depende diretamente da sua capacidade de planejamento estratégico e operacional. Essas organizações enfrentam desafios específicos, como a complexidade das ações de reparação, a necessidade de articulação com diferentes stakeholders e a captação contínua de recursos. Um planejamento bem estruturado possibilita que a OSC mantenha sua atuação de longo prazo, garantindo impacto social duradouro e fortalecendo sua credibilidade.

A seguir, apresentamos os principais benefícios do planejamento para a sustentabilidade das OSCs nesse contexto.

### 5.1. Previsibilidade e Organização da Gestão Financeira

A sustentabilidade financeira das OSCs depende de planejamento orçamentário eficiente, diversificação de fontes de recursos e transparência na gestão dos fundos captados.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## Visão Geral da Gestão Financeira



**Figura 6** - Gestão Financeira

### Benefícios do planejamento financeiro:

- Permite a antecipação de desafios financeiros, reduzindo riscos de interrupção das atividades.
- Garante maior capacidade de captação de recursos, por meio da elaboração de projetos estruturados e competitivos para editais e parcerias.
- Facilita a prestação de contas e compliance, aumentando a confiança de financiadores e parceiros.

**Exemplo Prático:** Uma OSC que planeja sua execução financeira com antecedência pode criar fundos de reserva para cobrir imprevistos, garantindo a continuidade do apoio às comunidades afetadas.

## 5.2. Fortalecimento Institucional e Governança

O planejamento fortalece a estrutura interna da OSC, melhorando sua governança e processos de gestão, tornando-a mais eficiente e confiável para parceiros e financiadores.

### Benefícios do fortalecimento institucional:

- Garante processos de decisão estruturados, com definição clara de papéis e responsabilidades.
- Melhora a gestão de riscos, reduzindo vulnerabilidades operacionais e jurídicas.
- Facilita a implementação de políticas de transparência e prestação de contas, aumentando a credibilidade da organização.
- **Exemplo Prático:** A implementação de um plano de governança com reuniões periódicas e auditorias internas fortalece a confiança na gestão da OSC, garantindo a fidelização de doadores e financiadores.

## 5.3. Maior Impacto Social e Eficiência Operacional

O planejamento estratégico permite que a OSC defina claramente seus objetivos e mensure seu impacto, garantindo que suas ações realmente contribuam para a reparação dos danos sofridos pela comunidade.

### Benefícios do planejamento operacional:

- Possibilita a definição de metas claras e indicadores de impacto para avaliar o sucesso dos projetos.
- Melhora a eficiência da equipe, evitando desperdícios de recursos e esforços.
- Facilita a adaptação a mudanças no cenário socioeconômico, permitindo ajustes ágeis na estratégia da OSC.

**Exemplo Prático:** Uma OSC que desenvolve um plano de ação estruturado para assistência psicológica a famílias deslocadas pode garantir atendimento contínuo, mesmo com oscilações no financiamento.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## 5.4. Capacidade de Mobilização e Engajamento Comunitário

Para que uma OSC tenha impacto duradouro, é essencial que a comunidade beneficiada participe ativamente das decisões e ações. O planejamento favorece o engajamento comunitário e a criação de redes de apoio.

### Benefícios do planejamento comunitário:

- Permite a implementação de estratégias de comunicação eficazes, garantindo maior adesão da população.
- Favorece a criação de conselhos comunitários e fóruns participativos, assegurando que as demandas locais sejam contempladas.
- Facilita a construção de redes de apoio e parcerias locais, fortalecendo o impacto das ações da OSC.

**Exemplo Prático:** Uma OSC que desenvolve um planejamento de envolvimento comunitário pode garantir que os moradores afetados participem da definição de soluções habitacionais, aumentando a aceitação e legitimidade das ações.

## 5.5. Sustentabilidade de Longo Prazo e Continuidade dos Projetos

A reparação de danos extrapatrimoniais exige ações de longo prazo, pois envolve não apenas a reconstrução de espaços físicos, mas também a reconstrução social, cultural e psicológica das comunidades afetadas.

### Benefícios do planejamento para a sustentabilidade de longo prazo:

- Garante continuidade das ações, reduzindo a dependência de financiamentos pontuais.
- Permite a criação de estratégias de autossustentação, como geração de renda e desenvolvimento econômico local.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Favorece a diversificação de fontes de financiamento, evitando que a OSC dependa exclusivamente de um único recurso.

**Exemplo Prático:** Uma OSC pode desenvolver um plano de empreendedorismo social para que as comunidades atingidas criem cooperativas produtivas, garantindo renda e autonomia financeira a longo prazo.

### Atenção!

O planejamento estratégico e financeiro é essencial para garantir a sustentabilidade das OSCs que trabalham com reparação de danos extrapatrimoniais. Ele permite que as organizações estruturem suas ações, fortaleçam sua governança, diversifiquem fontes de financiamento e garantam impacto social contínuo.

Postos-chave do planejamento para a sustentabilidade das OSCs:

- Orçamento bem estruturado e controle financeiro eficaz.
- Governança e compliance para garantir credibilidade e transparência.
- Definição clara de metas e indicadores de impacto.
- Engajamento comunitário para fortalecer a participação social.
- Estratégias de longo prazo para garantir a continuidade das ações.

## 6. Comunicação e Relacionamento Institucional

A comunicação institucional é um dos pilares para o sucesso e a sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Ela não se limita à divulgação de atividades e resultados, mas se consolida como uma estratégia essencial para fortalecer a imagem institucional, construir relacionamentos estratégicos e ampliar o engajamento de doadores, parceiros e agentes públicos.

No contexto das OSCs que atuam na reparação de danos extrapatrimoniais, como as organizações de Maceió envolvidas no apoio às comunidades afetadas pelo desastre socioambiental da mineração de sal-gema, a comunicação tem um papel ainda



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

mais relevante. Além de informar e prestar contas, a comunicação institucional deve ser usada para:

- Sensibilizar a sociedade sobre a importância do trabalho da OSC.
- Fortalecer o relacionamento com financiadores e agentes públicos.
- Mobilizar recursos e engajar voluntários.
- Garantir transparência e credibilidade.

O planejamento estratégico de comunicação permite que a OSC estruture sua identidade institucional, defina seus canais de comunicação e adapte sua mensagem para diferentes públicos, promovendo impacto real e engajamento sustentável.

## 6.1. Estratégias de Comunicação para OSCs

A comunicação das OSCs precisa ser estratégica, transparente e baseada na construção de relacionamentos duradouros. Para isso, é necessário desenvolver uma estratégia de comunicação clara, alinhada aos objetivos institucionais e adaptada aos diferentes públicos.

### Principais estratégias para OSCs:

#### i. Definição de Público-Alvo e Mensagem

- Cada público da OSC tem interesses e necessidades diferentes. Portanto, a comunicação deve ser adaptada conforme o perfil dos interlocutores:
- **Público interno** (colaboradores, voluntários, conselheiros) → Transparência e alinhamento organizacional
- **Público externo** (doadores, financiadores, órgãos públicos, beneficiários) → Divulgação de impacto e prestação de contas.
- **Sociedade em geral** → Sensibilização e mobilização para a causa.

**Exemplo:** Se o objetivo da OSC é captar recursos de empresas privadas, a comunicação deve destacar impacto social, transparência na gestão financeira e alinhamento com práticas ESG.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## ii. Construção de uma Narrativa Institucional Forte

A forma como a OSC se comunica deve refletir sua missão, visão e valores, criando uma narrativa institucional coesa, confiável e inspiradora.

### Elementos-chave da narrativa institucional:

- **História da OSC** → Por que e como foi criada?
- **Causa defendida** → Qual problema busca resolver?
- **Impacto gerado** → Quais são os resultados concretos?
- **Chamado à ação** → Como as pessoas podem contribuir?

**Exemplo:** Uma OSC que atua na reconstrução comunitária pode criar narrativas inspiradoras mostrando histórias reais de beneficiários impactados pelas ações da organização.

## iii. Uso Estratégico de Canais de Comunicação

A escolha dos canais de comunicação deve levar em conta os públicos prioritários e os objetivos da OSC.

### Principais canais e suas finalidades:

Canal	Objetivo
<b>Site institucional</b>	Repositório oficial de informações e transparência.
<b>Redes sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube, WhatsApp)</b>	Engajamento com diferentes públicos e captação de recursos.
<b>E-mail marketing e newsletters</b>	Relacionamento com doadores e parceiros estratégicos.

Canal	Objetivo
<b>Mídia tradicional (TV, rádio, jornais)</b>	Ampliação da visibilidade e fortalecimento da credibilidade.
<b>Eventos e audiências públicas</b>	Mobilização e articulação institucional.

**Exemplo:** Para sensibilizar a população sobre os danos socioambientais do desastre da mineração de sal-gema, a OSC pode criar conteúdo multimídia (vídeos, podcasts e infográficos) explicando os impactos e as ações realizadas.

## 6.2. Gestão da Imagem e Posicionamento Institucional

A imagem institucional de uma OSC está diretamente ligada à transparência, credibilidade e impacto de suas ações. Uma organização que comunica seus resultados de forma clara e profissional conquista a confiança da sociedade e se torna referência em sua área de atuação.

### Elementos da Gestão da Imagem Institucional:

- Identidade visual padronizada → Uso consistente de logotipo, cores e materiais gráficos.
- Tom de comunicação adequado → Linguagem adaptada ao público-alvo.
- Presença digital profissional → Site atualizado e redes sociais ativas.
- Relacionamento com a imprensa → Divulgação de ações na mídia tradicional.

**Exemplo:** Para fortalecer sua imagem institucional, uma OSC pode desenvolver um selo de transparência financeira e divulgar relatórios anuais sobre sua atuação.

### 6.3. Relacionamento com o Poder Público e Redes de OSCs

O relacionamento com agentes públicos e redes de OSCs é fundamental para garantir visibilidade institucional, acesso a políticas públicas e oportunidades de financiamento.

#### Boas práticas para fortalecer o relacionamento institucional:

- Mapeamento de stakeholders governamentais → Identificar órgãos e gestores estratégicos para parcerias.
- Participação ativa em conselhos e fóruns públicos → Engajar-se nos espaços de deliberação e decisão sobre políticas sociais.
- Estabelecimento de parcerias interinstitucionais → Criar alianças com outras OSCs para ampliar o impacto das ações.
- *Advocacy* e incidência política → Atuar ativamente na defesa de direitos e na formulação de políticas públicas.

**Exemplo:** Uma OSC de Maceió pode integrar a rede de OSCs do setor ambiental e participar de audiências públicas para garantir que políticas de reparação ambiental sejam implementadas de forma eficaz.

### 6.4. Transparência Ativa e Publicidade de Dados

A transparência ativa é um princípio fundamental para garantir confiança e credibilidade. Para isso, a OSC deve divulgar informações de forma acessível, organizada e periódica.

#### Práticas essenciais de transparência e publicidade de dados:

- Publicação de relatórios financeiros e de impacto social → Demonstrar como os recursos são utilizados e os resultados alcançados.
- Disponibilização de dados institucionais → Estatuto, conselho gestor, auditorias e balanços financeiros devem ser de fácil acesso.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Criação de um Portal da Transparência → Plataforma online onde doadores e beneficiários possam acompanhar o trabalho da OSC.
- Uso de linguagem clara e acessível → Adaptar a comunicação para diferentes públicos, garantindo entendimento e engajamento.

**Exemplo:** Uma OSC pode disponibilizar em seu site um dashboard interativo com indicadores de impacto, permitindo que a sociedade acompanhe a evolução dos projetos.

## 7. Impacto Social e Reparação de Danos Extrapatrimoniais

A reparação de danos extrapatrimoniais vai além da compensação material e econômica. Ela envolve a restauração de direitos, a recomposição da identidade comunitária, a valorização cultural e a reconstrução social e psicológica das populações afetadas.

No contexto das OSCs que atuam na reparação de desastres socioambientais, como as organizações envolvidas na crise da mineração de sal-gema em Maceió, é essencial que as ações tenham um planejamento estratégico bem estruturado.

O planejamento estratégico permite que as OSCs definam objetivos de longo prazo, priorizem recursos e atuem com eficiência, garantindo que o impacto social gerado seja duradouro e significativo.

### Como o planejamento estratégico contribui para a reparação de danos extrapatrimoniais?

Foco no que realmente importa: Direciona esforços para ações de alto impacto social.

Sustentabilidade das iniciativas: Garante que as ações não sejam apenas emergenciais, mas sim estruturadas para resultados de longo prazo.

Eficiência no uso de recursos: Evita desperdícios e melhora a gestão dos fundos captados.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

Monitoramento contínuo: Permite ajustes estratégicos e maior transparência na prestação de contas.

## 7.1. O Papel das OSCs na Reparação de Danos Coletivos

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel essencial na reparação de danos coletivos, atuando como mediadoras entre o poder público, as vítimas e demais agentes envolvidos no desastre.

### Principais funções das OSCs na reparação de danos coletivos:

#### i. Mobilização Social

- Sensibilização da sociedade sobre os impactos do desastre.
- Organização de protestos, audiências públicas e pressão por políticas públicas eficazes.
- Garantia de que as vozes das comunidades afetadas sejam ouvidas.

#### ii. Assistência às Populações Atingidas

- Atendimento psicossocial para famílias desalojadas.
- Mediação de conflitos e apoio jurídico para indenizações.
- Construção de redes de solidariedade e apoio comunitário.

#### iii. Fomento à Participação Comunitária

- Capacitação de lideranças locais para fortalecer a atuação da própria comunidade.
- Desenvolvimento de fóruns de debate e comitês populares.
- Elaboração de projetos colaborativos de reconstrução.

#### iv. Fiscalização e Controle Social

- Monitoramento do cumprimento de políticas públicas de reparação.
- Transparência e cobrança de responsabilidades das empresas envolvidas no desastre.
- Produção de relatórios e denúncias baseadas em dados concretos.

**Exemplo Prático:** OSCs que atuaram no caso do rompimento da barragem de Brumadinho mobilizaram as comunidades para pressionar empresas e governos a cumprirem acordos de indenização e realizarem a recuperação ambiental.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## 7.2. Estratégias para a Construção de Políticas Reparatórias

A reparação de danos extrapatrimoniais exige a implementação de políticas públicas estruturadas, que garantam não apenas compensações financeiras, mas também a reconstrução das condições de vida das populações atingidas.

### Estratégias para a construção de políticas reparatórias eficazes:

#### i. Diagnóstico Preciso dos Danos

- Levantamento de impactos socioeconômicos, ambientais e culturais do desastre.
- Identificação de grupos vulneráveis, como idosos, crianças e comunidades tradicionais.
- Uso de metodologias participativas para ouvir as demandas da população afetada.

#### ii. Propostas Legislativas e Jurídicas

- Formulação de projetos de lei que garantam direitos para os atingidos.
- Construção de termos de ajustamento de conduta (TACs) com empresas responsáveis.
- Implementação de planos diretores municipais para evitar novas tragédias.

#### iii. Criação de Programas de Reparação Social

- Políticas de reassentamento para famílias deslocadas.
- Programas de requalificação profissional para trabalhadores que perderam seus empregos.
- Fomento à economia local, incentivando cooperativas e pequenas empresas.

**Exemplo Prático:** Após o desastre de Mariana (2015), foram criadas fundações de reparação, mas a pressão de OSCs foi essencial para garantir que as vítimas tivessem participação nos processos de decisão sobre as políticas adotadas.

## 7.3. Estudos de Caso de Reparação Pós-Desastres

### Estudo de Caso 1: Rompimento da Barragem de Mariana (Brasil, 2015)

- Problema: O rompimento da barragem causou a destruição de comunidades inteiras, deslocando milhares de pessoas e contaminando rios.
- Atuação das OSCs: Mobilizaram ações judiciais coletivas, organizaram campanhas de assistência e pressionaram por indenizações mais justas.
- Resultados: Criação de um fundo de reparação, mas com desafios no reassentamento das vítimas.

### Estudo de Caso 2: Furacão Katrina (EUA, 2005)

- Problema: Falhas no planejamento urbano e no socorro federal agravaram a tragédia.
- Atuação das OSCs: Organizaram redes de apoio para populações negras e de baixa renda, que foram as mais afetadas.
- Resultados: Fortalecimento da participação comunitária na reconstrução da cidade.

### Estudo de Caso 3: Reconstrução Pós-Tsunami no Japão (2011)

- Problema: Destruição de cidades inteiras e deslocamento de milhares de pessoas.
- Atuação das OSCs: Foco na preservação da identidade cultural das comunidades afetadas.
- Resultados: Criação de políticas de reassentamento que respeitaram as tradições locais.

### Estudo de Caso 4: Enchentes no Rio Grande do Sul (Brasil, 2023)

- Problema: Chuvas intensas e enchentes devastaram diversas cidades, destruindo moradias, infraestruturas e causando mortes.
- Atuação das OSCs: Organização de campanhas de doação, suporte emergencial às vítimas e apoio psicossocial.
- Resultados: Ampliação da mobilização nacional para fortalecer a resiliência climática e a criação de políticas de prevenção de desastres.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

**Lições Aprendidas: A participação das OSCs é essencial para garantir que a reparação não seja apenas material, mas também social e cultural.**

## 7.4. Medindo e Reportando o Impacto na Comunidade

A avaliação de impacto é um processo essencial para garantir que as ações de reparação promovidas pelas OSCs resultem em mudanças concretas e positivas para as comunidades atingidas. Além de fornecer dados precisos sobre a efetividade das iniciativas, essa avaliação também permite uma prestação de contas transparente, fortalecendo a credibilidade da organização perante financiadores, beneficiários e a sociedade em geral.

O primeiro passo nesse processo é a definição de **indicadores-chave**, que possibilitam medir o alcance e a eficácia das ações implementadas. Esses indicadores podem incluir o número de famílias reassentadas em moradias dignas, a melhoria na renda média dos afetados e o acesso ampliado a serviços públicos essenciais, como educação, saúde e infraestrutura. Ao estabelecer essas métricas, a OSC consegue acompanhar o progresso de suas ações e identificar pontos que necessitam de ajustes ou reforço.

A etapa seguinte envolve a **coleta de dados e monitoramento**, que pode ser realizada por meio de pesquisas, entrevistas e análise de registros administrativos. A combinação de indicadores quantitativos e qualitativos permite uma compreensão mais ampla do impacto social e emocional das ações realizadas. Dados estatísticos oferecem uma visão geral dos avanços, enquanto relatos e percepções das comunidades atingidas ajudam a entender os efeitos subjetivos das medidas adotadas.

Por fim, a **transparência e divulgação de resultados** desempenham um papel crucial na legitimidade da OSC e na continuidade dos projetos de reparação. A publicação periódica de relatórios detalhados, a utilização de plataformas digitais e o desenvolvimento de dashboards interativos permitem que todas as partes interessadas acompanhem o desempenho das ações em tempo real. Esse nível de



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

transparência não apenas reforça a confiança na organização, mas também cria oportunidades para novas parcerias e amplia o engajamento social na causa.

Ao adotar um processo estruturado de medição e divulgação de impacto, as OSCs garantem que suas iniciativas sejam guiadas por evidências concretas e que os recursos investidos sejam utilizados de forma eficiente, gerando transformação real e sustentável para as comunidades afetadas.

**Exemplo Prático:** Uma OSC pode criar um dashboard interativo para que qualquer cidadão acompanhe, em tempo real, os avanços dos programas de reparação.

## 8. O Papel do Planejamento Estratégico na Adoção de Tecnologias para Gestão e Inovação Social

O planejamento estratégico é a base para que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) possam integrar tecnologias de gestão e inovação social em suas operações e garantir um desenvolvimento contínuo e duradouro. A era digital transformou profundamente a maneira como organizações gerenciam recursos, monitoram projetos, engajam públicos e medem impacto. No entanto, a adoção dessas tecnologias precisa ser estruturada, alinhada a objetivos institucionais e implementada de forma sustentável ao longo do tempo.

A utilização de ferramentas digitais e metodologias inovadoras não apenas aumenta a eficiência das OSCs, mas também fortalece sua capacidade de resposta a desafios sociais complexos. Quando a tecnologia é aplicada estrategicamente, a organização amplia seu alcance, melhora sua transparência e otimiza processos administrativos e operacionais, resultando em maior impacto social. O planejamento estratégico impulsiona esse processo ao fornecer um roteiro claro para a adoção, implementação e expansão das inovações tecnológicas, garantindo que as OSCs possam crescer e se adaptar continuamente no longo prazo.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



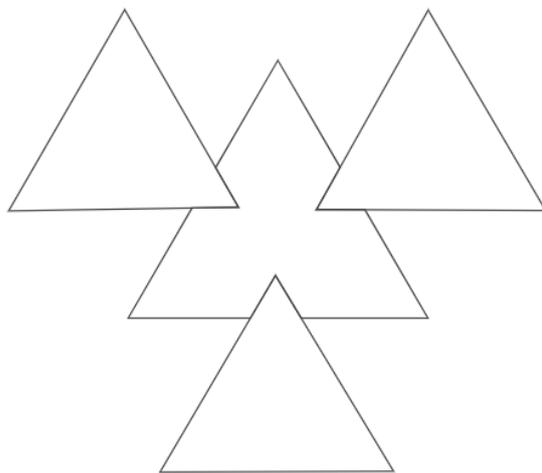
**RBCIP**  
pesquisa e inovação

## 8.1. Adoção de Tecnologias como Pilar para a Gestão Eficiente

O planejamento estratégico orienta a escolha e a integração de tecnologias adequadas às necessidades da OSC, evitando desperdícios de recursos e garantindo a sustentabilidade das inovações adotadas.

Uma abordagem bem estruturada permite que a organização implemente sistemas de gestão integrada, plataformas de comunicação digital e ferramentas de monitoramento de impacto social. Esses recursos tecnológicos tornam os processos internos mais ágeis e organizados, permitindo maior transparência e eficiência na execução dos projetos.

### Tecnologias que Melhoram a Gestão Eficiente das OSCs



▶ **Sistemas de Gestão de Projetos**

Ferramentas que organizam e rastreiam tarefas de forma eficaz

▶ **Plataformas de Monitoramento**

Sistemas que rastreiam o progresso e o desempenho em tempo real

▶ **Automação Financeira**

Software que simplifica processos financeiros e orçamentários

**Figura 7** - Tecnologias para as OSCs

### Principais tecnologias aplicáveis à gestão das OSCs:

- **Sistemas de Gestão de Projetos e Processos:** Softwares como Trello, Asana e Monday.com permitem que as OSCs organizem tarefas, acompanhem cronogramas e definam responsabilidades de forma eficiente.
- **Plataformas de Monitoramento e Avaliação de Impacto:** Ferramentas como Power BI, Tableau e Google Data Studio possibilitam a coleta, análise e visualização de dados, permitindo decisões mais informadas e estratégicas.
- **Automação Financeira e de Prestação de Contas:** Sistemas como QuickBooks e ERPs sociais ajudam a organizar e controlar recursos financeiros, facilitando auditorias e garantindo transparência na gestão dos fundos captados.
- **Sistemas de Relacionamento com Doadores (CRM):** Plataformas como Salesforce for Nonprofits auxiliam na gestão de parcerias, captação de recursos e no fortalecimento do engajamento com financiadores e apoiadores.

O planejamento estratégico permite que a OSC escolha as ferramentas certas para suas necessidades reais, garantindo que a implementação da tecnologia seja um investimento sustentável e alinhado ao crescimento institucional.

## 8.2. Inovação Social como Estratégia de Impacto e Crescimento

A inovação social, quando integrada ao planejamento estratégico, potencializa o impacto das OSCs e amplia sua capacidade de promover transformações sociais duradouras. Inovar não significa apenas adotar novas tecnologias, mas também desenvolver soluções criativas e eficazes para desafios sociais.

O planejamento estratégico fornece um modelo estruturado para experimentação, aprendizado e escalabilidade, garantindo que as inovações testadas sejam bem-sucedidas e possam ser ampliadas de maneira sustentável.

### Principais áreas de inovação social impulsionadas pelo planejamento estratégico:



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- **Uso de Inteligência Artificial e Big Data para Diagnósticos Sociais:** Análises preditivas permitem que OSCs antecipem tendências, identifiquem padrões e tomem decisões baseadas em dados concretos.
- **Plataformas Digitais de Engajamento e Participação Cidadã:** Ferramentas como aplicativos móveis e redes sociais permitem que as OSCs ampliem sua presença, mobilizem comunidades e fortaleçam redes de apoio.
- **Modelos de Economia Circular e Sustentável:** Iniciativas inovadoras podem gerar renda para comunidades vulneráveis, garantindo autonomia financeira e reduzindo impactos ambientais.
- **Educação e Capacitação Digital:** O uso de plataformas de ensino à distância permite que OSCs ofereçam formação profissional e empoderamento comunitário, preparando beneficiários para desafios do mercado de trabalho.

Quando a inovação social é incorporada ao planejamento estratégico, as OSCs conseguem manter sua relevância e expandir suas ações, adaptando-se constantemente às mudanças sociais e tecnológicas.

### 8.3. Desenvolvimento Contínuo e Sustentável no Longo Prazo

A sustentabilidade organizacional é um dos principais desafios enfrentados pelas OSCs. Muitas organizações nascem de demandas emergenciais, mas, sem um planejamento sólido, enfrentam dificuldades para manter suas operações no longo prazo.

O planejamento estratégico orienta a adoção de práticas inovadoras que garantem a perenidade das OSCs, possibilitando um crescimento contínuo e sustentável.

#### Como o planejamento estratégico fortalece o desenvolvimento contínuo das OSCs?

- **Definição de Metas de Longo Prazo:** O planejamento estratégico permite que a OSC estabeleça objetivos ambiciosos, mas realistas, garantindo direcionamento estratégico e previsibilidade financeira.



- **Adaptação às Mudanças do Cenário Social e Tecnológico:** Com uma estrutura organizacional flexível e inovadora, as OSCs conseguem ajustar suas estratégias conforme novos desafios surgem.
- **Capacitação e Desenvolvimento da Equipe:** O investimento contínuo em qualificação profissional e treinamentos permite que a equipe esteja preparada para lidar com novas tecnologias e modelos de gestão.
- **Criação de Modelos de Sustentabilidade Financeira:** A diversificação de fontes de receita e a implementação de modelos de negócios sociais ajudam a garantir autonomia financeira e menor dependência de doações externas.
- **Monitoramento de Impacto e Aprendizado Contínuo:** Um planejamento estruturado inclui avaliações periódicas de impacto, permitindo correções de rota e otimização constante dos projetos e processos.

Com um planejamento estratégico bem definido, a OSC não apenas sobrevive às adversidades, mas cresce de forma estruturada e sustentável, consolidando sua atuação no longo prazo.

#### **Importante:**

A integração de tecnologias de gestão e inovação social ao planejamento estratégico impulsiona a eficiência, amplia o impacto e fortalece a sustentabilidade das OSCs. A adoção de ferramentas tecnológicas adequadas permite uma gestão mais profissional e transparente, enquanto a inovação social possibilita o desenvolvimento de novas soluções para desafios emergentes.

No longo prazo, OSCs que incorporam planejamento estratégico, inovação e tecnologia em sua estrutura garantem não apenas a continuidade de suas operações, mas também a evolução constante de suas ações e impacto social.

#### **Pontos-chave do planejamento estratégico para inovação e sustentabilidade:**

- Escolha criteriosa das tecnologias de gestão, garantindo eficiência e controle operacional.
- Desenvolvimento de estratégias de inovação social para responder a desafios emergentes.
- Criação de modelos sustentáveis de captação de recursos e crescimento organizacional.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- Monitoramento contínuo do impacto, garantindo aprimoramento e transparência.

**Com uma abordagem estratégica, as OSCs podem transformar desafios em oportunidades, expandir sua atuação e garantir impacto social positivo por muitas gerações.**

## 9. Recomendações Finais

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel essencial na promoção da justiça social, na reparação de danos extrapatrimoniais e no fortalecimento da cidadania. No entanto, para que suas ações sejam sustentáveis e de impacto duradouro, é fundamental que estejam estrategicamente estruturadas, bem geridas e alinhadas às melhores práticas de governança, transparência e inovação social.

Este guia apresentou diretrizes para fortalecer a atuação das OSCs, abordando aspectos como planejamento estratégico, captação de recursos, inovação, transparência e impacto social. Para consolidar e expandir essas práticas, algumas recomendações finais são essenciais.

### 9.1. Síntese das Melhores Práticas

A implementação de boas práticas é indispensável para a eficiência e longevidade das OSCs. A estruturação institucional, o planejamento estratégico bem definido e a adoção de tecnologias são elementos fundamentais para o crescimento e impacto contínuo das organizações.

Entre as principais boas práticas identificadas ao longo deste guia, destacam-se:

- **Planejamento Estratégico de Longo Prazo:** A definição clara de missão, visão e objetivos permite que a OSC atue com direcionamento, evitando desperdício de recursos e garantindo ações alinhadas ao seu propósito.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- **Governança Transparente e Prestação de Contas:** A adoção de práticas de compliance, auditoria e transparência financeira fortalece a credibilidade da OSC, facilitando a captação de recursos e ampliando sua base de apoiadores.
- **Uso de Tecnologias para Gestão e Inovação Social:** Ferramentas digitais e metodologias ágeis aumentam a eficiência operacional e permitem um melhor monitoramento dos impactos sociais, otimizando processos administrativos e ampliando o alcance da organização.
- **Relacionamento Institucional e Articulação em Redes:** A construção de parcerias com o setor público, empresas e outras OSCs possibilita maior influência política, captação de recursos e acesso a novas oportunidades de financiamento.
- **Engajamento Comunitário e Participação Social:** A inclusão da comunidade nos processos decisórios fortalece a legitimidade das ações da OSC e amplia a adesão aos programas e iniciativas desenvolvidos.

Essas boas práticas garantem que as OSCs sejam mais eficientes, sustentáveis e preparadas para lidar com desafios emergentes, aumentando seu impacto positivo nas comunidades atendidas.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais

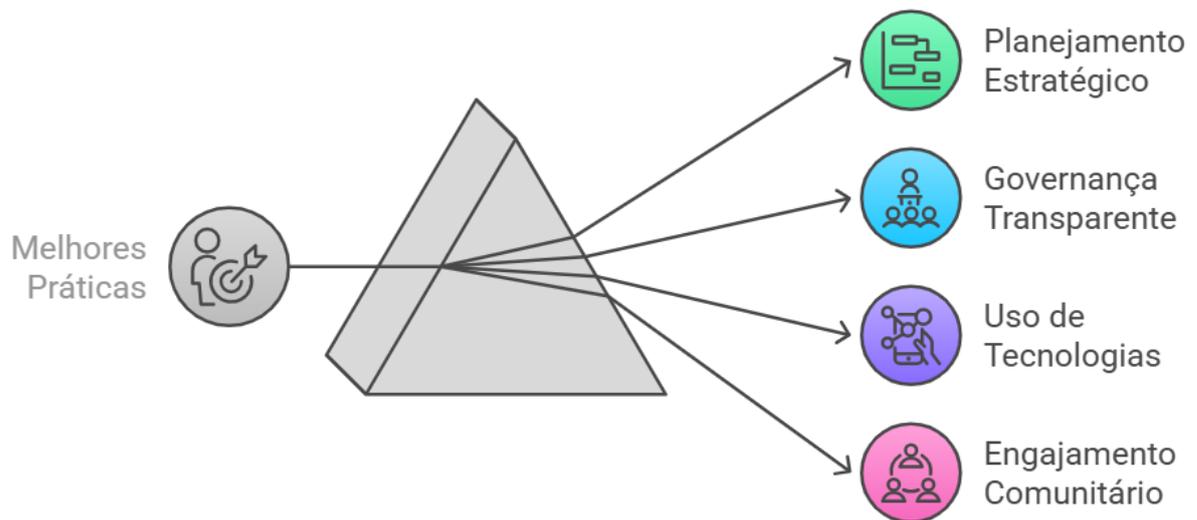


**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

### Visualizando Melhores Práticas em Gestão



**Figura 8** - Melhores práticas em gestão

## 9.2. Principais Desafios e Oportunidades

As OSCs enfrentam desafios contínuos, mas também encontram oportunidades para crescer e expandir seu impacto social. Um dos maiores desafios é a sustentabilidade financeira, uma vez que a dependência de doações e financiamentos públicos pode gerar incertezas e comprometer a continuidade das ações. Para superar essa barreira, é essencial diversificar as fontes de captação, criando modelos sustentáveis, como parcerias estratégicas e geração de receitas próprias.

Outro desafio significativo é a burocracia e a complexidade regulatória, que muitas vezes dificultam a obtenção de registros e certificações, essenciais para a formalização de parcerias e acesso a financiamentos públicos. O fortalecimento da

governança e conformidade legal permite que a OSC navegue melhor nesse ambiente, garantindo sua credibilidade e legalidade institucional.

A digitalização e inovação tecnológica também representam um grande desafio, mas, ao mesmo tempo, uma oportunidade valiosa. Muitas OSCs ainda possuem limitações na adoção de ferramentas digitais, o que pode comprometer sua eficiência e comunicação. No entanto, aquelas que investem em tecnologia conseguem melhorar sua gestão, ampliar sua capacidade de captação de recursos e engajar um número maior de pessoas.

Sabemos que muitas lideranças comunitárias e integrantes das OSCs de Maceió enfrentam desafios relacionados à leitura, ao uso de tecnologias e à inclusão digital. Por isso, este material deve ser acessado de forma acompanhada, com apoio das mentorias, pelo WhatsApp, com áudios explicativos, quando necessário, e com a possibilidade de impressão em versão simplificada. A proposta do projeto é garantir que todas as organizações tenham acesso ao conteúdo, respeitando suas realidades e condições de comunicação.

Além disso, o aumento da participação comunitária e o fortalecimento do advocacy são oportunidades que as OSCs podem explorar para influenciar políticas públicas e ampliar sua atuação. O engajamento em redes colaborativas e a articulação com outras organizações do terceiro setor fortalecem a capacidade de incidência política e garantem maior legitimidade às suas ações.

Dessa forma, as OSCs devem estar preparadas para enfrentar desafios estruturais e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades que surgem com novas tecnologias, redes de cooperação e modelos de gestão inovadores.

### 9.3. Próximos Passos para a Consolidação das OSCs

Para que as OSCs se consolidem como instituições resilientes, inovadoras e sustentáveis, algumas ações são fundamentais para os próximos anos.

Este guia é acompanhado por uma série de videoaulas em formato de pílulas informativas, disponíveis no Portal Rede Maceió. Esses materiais audiovisuais foram



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

desenvolvidos para facilitar a compreensão dos conteúdos mais técnicos, de forma leve, acessível e permanente. Recomendamos que as OSCs acessem os vídeos em paralelo à leitura deste documento.

### **1. Fortalecimento Institucional e Profissionalização da Gestão**

É essencial que as OSCs invistam em capacitação de suas equipes e profissionalização de seus processos administrativos e financeiros. A adoção de boas práticas de governança, planejamento estratégico e auditoria torna a organização mais eficiente e confiável.

### **2. Expansão da Captação de Recursos e Sustentabilidade Financeira**

As OSCs devem buscar novas estratégias para garantir sua sustentabilidade, incluindo diversificação de fontes de financiamento, parcerias estratégicas, participação em editais nacionais e internacionais e modelos de negócios sociais que permitam geração de receita própria.

### **3. Ampliação da Comunicação e Transparência**

A adoção de estratégias de transparência ativa e o fortalecimento da comunicação institucional garantem maior credibilidade e engajamento da sociedade civil. Criar portais da transparência, divulgar relatórios periódicos e manter canais ativos de comunicação são ações fundamentais para fortalecer a confiança de doadores e parceiros.

### **4. Uso Estratégico da Tecnologia para Gestão e Monitoramento**

A implementação de softwares de gestão, plataformas de monitoramento de impacto e automação de processos internos permite que a OSC opere de maneira mais eficiente e profissional. A digitalização das operações facilita a prestação de contas e o acesso a dados estratégicos para tomada de decisão.

### **5. Engajamento Comunitário e Incidência Política**

As OSCs devem ampliar sua atuação junto às comunidades e aos tomadores de decisão, garantindo que as populações afetadas participem ativamente das soluções propostas. Além disso, fortalecer o advocacy e a incidência política permite que a organização influencie a formulação de políticas públicas que beneficiem as populações atendidas.

### **6. Monitoramento e Avaliação Contínua de Impacto**



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor  
dos Danos Extrapatrimoniais**



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

Para garantir que seus esforços estão gerando transformação social efetiva, as OSCs devem estabelecer processos contínuos de avaliação de impacto e mensuração de resultados. A criação de indicadores e a realização de pesquisas periódicas ajudam a ajustar as estratégias e aprimorar os programas e projetos.

A consolidação das OSCs depende de inovação, planejamento estratégico e compromisso com a transparência e a eficiência. As organizações que conseguirem adotar essas recomendações estarão mais preparadas para crescer, fortalecer sua atuação e promover impactos positivos e duradouros.

As OSCs desempenham um papel essencial na transformação social, mas, para que possam crescer e consolidar sua atuação, precisam se estruturar com base em planejamento estratégico, inovação e transparência. O fortalecimento da gestão, a busca por modelos financeiros sustentáveis e o uso da tecnologia são pilares fundamentais para garantir que essas organizações se tornem mais resilientes, eficazes e capazes de responder aos desafios sociais de forma estruturada e duradoura.

O futuro das OSCs depende da sua capacidade de se planejar e adaptar, inovar e construir redes de cooperação que ampliem seu alcance e impacto. Com uma abordagem estratégica e focada no desenvolvimento contínuo, essas organizações poderão seguir promovendo justiça social, inclusão e cidadania para as comunidades que mais necessitam.

## Glossário

- **Captação de Recursos:** Processo de mobilização de fundos financeiros ou não financeiros para sustentação das atividades de uma organização.
- **CNPJ:** Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica. Identificador fiscal das organizações junto à Receita Federal.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- **Desastre Socioambiental:** Evento de grande impacto causado por ações humanas ou naturais que afetam tanto o meio ambiente quanto as relações sociais e a vida das comunidades.
- **Dano Extrapatrimonial:** Prejuízo que atinge direitos não materiais, como honra, identidade, história ou cultura de um grupo social.
- **Editais:** Documento público que estabelece regras para a seleção de projetos a serem financiados.
- **Lei 13.019/2014 (MROSC):** Marco Regulador das Organizações da Sociedade Civil. Estabelece regras para parcerias entre OSCs e o poder público.
- **OSC:** Organização da Sociedade Civil. Entidade sem fins lucrativos que atua em causas sociais, culturais, ambientais, entre outras.
- **Plano de Trabalho:** Documento que detalha as atividades, metas, recursos e cronograma de execução de um projeto.
- **Prestação de Contas:** Processo de demonstração da aplicação dos recursos recebidos por uma OSC, de forma transparente e conforme as normas.
- **Reparação:** Conjunto de medidas voltadas a restituir, compensar ou restaurar direitos e condições afetadas por um dano.
- **Termo de Colaboração/Fomento:** Instrumento jurídico de parceria entre uma OSC e o poder público, com base no MROSC.
- **Transparência:** Princípio da gestão que garante o livre acesso às informações sobre o funcionamento e as finanças da OSC.

### Glossário de Termos Técnicos

- **Diagnóstico Institucional:** Levantamento detalhado sobre a situação atual de uma organização, considerando aspectos administrativos, financeiros, jurídicos e de governança.
- **Indicadores:** Instrumentos utilizados para medir o desempenho de um projeto, programa ou organização com base em critérios objetivos e mensuráveis.
- **Missão:** Declaração do propósito central de uma organização, expressando sua razão de existir e seu compromisso com a sociedade.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação

- **OSC (Organização da Sociedade Civil):** Entidade privada, sem fins lucrativos, que atua em prol de causas públicas, como direitos humanos, meio ambiente, cultura ou assistência social.
- **Planejamento Estratégico:** Processo sistemático de definição de metas, estratégias e ações para orientar o futuro de uma organização.
- **Plano de Ação:** Documento operacional que descreve atividades, responsáveis, prazos e recursos necessários para executar um projeto ou estratégia.
- **Visão:** Projeção de futuro desejada por uma organização, representando o ideal que ela pretende alcançar em longo prazo.

## Referências Bibliográficas

ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Planejamento estratégico para organizações do terceiro setor. Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, 2022.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Institui o marco regulatório das organizações da sociedade civil – MROSC. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 151, n. 147, p. 1-8, 1 ago. 2014.

FERRARI, Leandro et al. Gestão estratégica para organizações da sociedade civil. Brasília: ABONG, 2022.

KASSAI, José Roberto et al. Contabilidade e transparência na gestão de OSCs. São Paulo: Atlas, 2020.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 2 jul. 2025.

REDE MACEIÓ. Portal Rede Maceió – Projetos de fortalecimento de OSCs. Disponível em: <https://redemaceio.vipsalesvs.com/>. Acesso em: 2 jul. 2025.



**NOSSO  
CHÃO NOSSA  
HISTÓRIA**



**Comitê Gestor**  
dos Danos Extrapatrimoniais



**UNOPS**



**RBCIP**  
pesquisa e inovação