



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**  
**MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM**  
**DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:**  
**UM MODELO DIALÓGICO DE TRÊS CAMADAS**

Marcus Aquenaton Costardi Francisco

SALVADOR/BA  
2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**  
**MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM**  
**DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

Marcus Aquenaton Costardi Francisco

**SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:**  
**UM MODELO DIALÓGICO DE TRÊS CAMADAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto

SALVADOR/BA  
2023

Escola de Administração - UFBA

F818 Francisco, Marcus Aquenaton Costardi.  
Sustentabilidade estratégica em organizações sociais: um modelo dialógico de três camadas / Marcus Aquenaton Costardi Francisco. - 2023.  
171 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Obras Sociais Irmã Dulce. 2. Organizações não governamentais – Aspectos sociais. 3. Sustentabilidade. 4. Tecnologia apropriada. 5. Associações sem fins lucrativos – Administração.  
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.048



*Universidade Federal da Bahia*  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO  
 SOCIAL (PPGDGS)**

**ATA Nº 24**

Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL (PPGDGS), realizada em 15/06/2023 para procedimento de defesa da Dissertação de Mestrado PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL no. 24, área de concentração Desenvolvimento e Gestão Social, do candidato MARCUS AQUENATON COSTARDI FRANCISCO, de matrícula 2021105483, intitulada SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM MODELO DIALÓGICO DE TRÊS CAMADAS. Às 14:00 do citado dia, Plataforma Zoom, foi aberta a sessão pelo presidente da banca examinadora Prof. Dr. GUILHERME MARBACK NETO que apresentou os outros membros da banca: Profª. Dra. ANDREA CARDOSO VENTURA, Profª. Dra. MARIA CAROLINA MARTINEZ ANDION e Profª. Dr. ANTONIO OLIVEIRA DE CARVALHO. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo presidente que passou a palavra ao examinado para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo candidato, tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

**Dra. MARIA CAROLINA MARTINEZ ANDION**

Examinadora Externa à Instituição

**Dr. ANTONIO OLIVEIRA DE CARVALHO**

Examinador Externo à Instituição

**Dra. ANDREA CARDOSO VENTURA, UFBA**

Examinadora Inter



Documento assinado digitalmente

GUILHERME MARBACK NETO

Data: 18/06/2023 09:09:34-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Dr. GUILHERME MARBACK NETO, UFBA**

Presidente

**MARCUS AQUENATON COSTARDI FRANCISCO**

Mestrando(a)

## **SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM MODELO DIALÓGICO DE TRÊS CAMADAS**

### **Agradecimentos**

Agradeço à Gabriela, meu amor, que teve paciência comigo e sempre me incentivou nos momentos de ansiedade pelo desenvolvimento da pesquisa, quando eu achava que não daria conta. Com muito amor e carinho ela me fez acreditar que seria possível; agradeço à minha família que também torceu por mim e vibrou bastante quando eu disse que havia concluído a dissertação – especialmente minha mãe; agradeço também o incentivo que recebi de Glauson Mendes, líder educador da empresa onde presto consultoria, e também pelo seu entendimento de que os momentos em que precisei me ausentar foram extremamente necessários para que eu pudesse dar foco na escrita desta pesquisa; agradeço à OSID, que sempre esteve de portas abertas e não mediu esforços em me fornecer todos os materiais necessários; agradeço aos colegas da 8ª turma deste programa de mestrado, que sempre demonstraram incentivo uns aos outros, independentemente de crenças e objetivos distintos; agradeço aos professores, que notadamente sempre deram o seu melhor, mesmo em um contexto de pandemia e de aulas remotas; e, por fim, mas não menos importante, e de maneira especial, agradeço ao orientador e amigo, Guilherme Marback Neto, que me deu espaço quando precisei e que me puxou de volta aos trilhos quando necessário, conseguindo me dar cadência, velocidade e ritmo no percurso desta jornada de pesquisa.

## SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: UM MODELO DIALÓGICO DE TRÊS CAMADAS

Marcus Aquenaton Costardi Francisco

### RESUMO

Esta pesquisa explora a divergência entre teorias e práticas relacionadas à Gestão Social no que diz respeito à sustentabilidade, o propósito, os meios e os recursos financeiros, em organizações sociais e da sociedade civil. O objetivo foi identificar dimensões para a propositura de um modelo de gestão que permita a execução simultânea de propósitos socioambientais e gestão estratégica em prol da sustentabilidade dessas entidades ao longo do tempo. Observou-se uma carência de estudos sobre a gestão da Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), campo desta pesquisa. Utilizou-se a análise documental para aprofundar o entendimento sobre a OSID. A partir da análise destes documentos e de uma revisão bibliográfica sobre gestão social, desenvolveu-se uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) para organizações sociais. A pesquisa destacou a importância da dialogicidade entre gestão social, estratégica e pública para assegurar a efetividade e sustentabilidade de das organizações sociais à continuidade de seus impactos socioambientais. Como resultado, desenvolveu-se uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) em forma de um modelo teórico-lúdico-empírico, abordando gestão de propósito, governança socioambiental e sustentabilidade financeira para organizações sociais de todos os tipos. O modelo é apresentado em um formato de canvas triplo, de coerência horizontal e vertical, tendo suas dimensões baseadas em literaturas revisadas, e utiliza uma analogia lúdica com ciclistas e bicicletas, focando no modelo Tandem, para facilitar a compreensão.

**Palavras-chave:** Gestão; Gestão Social, Gestão Estratégica do Social; Organização Social; Organização da Sociedade Civil; Modelo de Capacidade de Gestão; OSID.

**STRATEGIC SUSTAINABILITY IN SOCIAL ORGANIZATIONS:  
A THREE-LAYER DIALOGIC MODEL**

Marcus Aquenaton Costardi Francisco

**ABSTRACT**

*This research explores the divergence between theories and practices related to Social Management in terms of sustainability, purpose, means, and financial resources in social organizations and civil society. The goal was to identify dimensions for proposing a management model that allows the simultaneous execution of socio-environmental purposes and strategic management in favor of the sustainability of these entities over time. A lack of studies on the management of the Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), the field of this research, was observed. Document analysis was used to deepen the understanding of OSID. From the analysis of these documents and a literature review on social management, a Social Management Technology (TGS) for social organizations was developed. The research highlighted the importance of dialogicality between social, strategic, and public management to ensure the effectiveness and sustainability of social organizations and the continuity of their socio-environmental impacts. As a result, a Social Management Technology (TGS) was developed in the form of a theoretical-ludic-empirical model, addressing purpose management, socio-environmental governance, and financial sustainability for social organizations of all types. The model is presented in a triple canvas format, with horizontal and vertical coherence, with its dimensions based on reviewed literatures, and uses a playful analogy with cyclists and bicycles, focusing on the Tandem model, to facilitate understanding.*

**Keywords:** Management; Social Management, Strategic Social Management; Social Organization; Civil Society Organization; Management Capacity Model; OSID.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Mapa conceitual das organizações, sendo influenciadas pelas inovações e que buscam causar impactos por meio de estratégias, missões e modelos de gestão. – Fonte: elaborado pelo autor. .... 16
- Figura 2 - Mapa conceitual que sugere que os modelos de gestão de administração globalizada e capitalista resulta em impactos negativos aos fatores socioambientais. – Fonte: elaborado pelo autor. .... 17
- Figura 3 - Mapa conceitual que sugere a maneira pela qual as organizações públicas buscam mitigar os impactos negativos às questões socioambientais, no presente e no futuro. – Fonte: elaborado pelo autor. .... 17
- Figura 4 - Mapa conceitual que sugere a dialogicidade entre as organizações públicas e privadas. – Fonte: elaborado pelo autor. .... 18
- Figura 5 - Mapa conceitual da atuação das organizações da sociedade civil que possuem como propósito, único e inegociável, os impactos positivos às questões socioambientais. – Fonte: elaborado pelo autor. .... 18
- Figura 6 - Mapa conceitual que sugere a falta de uma Administração voltada às organizações da sociedade civil. – Fonte: elaborado pelo autor. .... 19
- Figura 7 - Mapa conceitual que sugere como estão organizadas as estruturas de receitas e custos das organizações. – Fonte: elaborado pelo autor. .... 21
- Figura 8 - Verbetes do ‘Dicionário para a formação em Gestão Social’ (BOULLOSA, 2014) e a Relação com o problema de Pesquisa – Fonte: elaborada pelo autor com base em BOULLOSA, 2014. .... 34
- Figura 9 - Mapa do Estado Capitalista – Fonte: O’DONNELL, 1978 apud DAGNINO, 2010. .... 36
- Figura 10 - "Plano da Gestão" e "Plano da Realidade" – Fonte: DAGNINO, 2010. .... 37
- Figura 11 - Camada 1 do TLBMC: Financeiro/Econômico. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo Autor baseado em Joyce e Paquin (2016, p. 1476) ..... 51
- Figura 12 - Camada 2 do TLBMC: Ciclo de Vida Ambiental [do produto]. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo Autor baseado em Joyce e Paquin (2016, p. 1479) ..... 51
- Figura 13 - Camada 3 do TLBMC: Social das Partes Interessadas [stakeholders]. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo Autor baseado em Joyce e Paquin (2016, p. 1480) ..... 52
- Figura 14 - Business Model Canvas. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo Autor baseado em Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44) ..... 53
- Figura 15 - Mapa das dinâmicas de coerências horizontal e vertical do TLBMC. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo autor baseado em Joyce e Paquin (2016, p. 1482) ..... 54

Figura 16 - Marco Teórico-Lógico da Pesquisa. – Fonte: Elaborado pelo Autor.....	57
Figura 17 - BSC do Mapa Estratégico da OSID para o exercício das estratégias do período 2021-2015. Fonte: OSID, s.d. ....	69
Figura 18 - Correlação entre os documentos OSID analisados. – Fonte: Elaborada pelo Autor. ....	77
Figura 19 - Bicicleta do tipo Tandem de 3 lugares. – Fonte: Elaborada pelo Autor.....	80
Figura 20 - “Camada 1: Propósito” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS). - Elaborada pelo Autor. ....	86
Figura 21 - “Camada 2: Meios” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS). - Elaborada pelo Autor. ....	89
Figura 22 - “Camada 3: Recursos” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS). - Elaborada pelo Autor. ....	92
Figura 23 - TCGS OSID, Camada 1: Propósito. Preenchida de maneira empírica. Elaborada pelo Autor. ....	96
Figura 24 - TCGS OSID, Camada 2: Meios. Preenchida de maneira empírica. Elaborada pelo Autor.....	98
Figura 25 - TCGS OSID, Camada 3: Recursos. Preenchida de maneira empírica. Elaborada pelo Autor. ....	100
Figura 26 - A casa azul onde a família de Irmã Dulce morou, no Barbalho. (Foto: Marina Silva/CORREIO).....	136
Figura 27 - Junto com seus irmãos Augusto e Dulce, faz a primeira comunhão, na Igreja de Santo Antônio Além do Carmo. (Foto: Site OSID). ....	137
Figura 28 - Suposta casa, à Rua (Ladeira) da Independência, 61, onde Irmã Dulce, aos 13 anos, já atendia doentes. (Foto: GoogleMaps). ....	137
Figura 29 - Maria Rita (Irmã Dulce), na turma de 1º ano do curso de professora na Escola Normal da Bahia, em 1929. (Foto: site OSID).....	137
Figura 30 - Irmã Dulce, o Anjo dos Alagados. (Foto: site OSID). ....	138
Figura 31 - Irmã Dulce consola um doente, em Salvador. (Foto: Site OSID) .....	141
Figura 32 - Associação Obras Sociais irmã Dulce (OSID). (Foto: Morgana Montalvão/LEIAMAISba). ....	142

**LISTA DE TABELAS**

Quadro 1 - Cronologia das Percepções de Tenório acerca dos conceitos da GS. – Fonte: elaboração do Autor adaptado de DAGNINO, 2010. ....	29
--	----

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CESA - Centro Educacional Santo Antônio

CIAGS - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social

EAUFBA - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

ESG - *Environment, Social, Governance* [Ambiental, Social, Governança]

GG - Gestão Governamental

GP - Gestão Pública

GS - Gestão Social

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

IES – Instituição de Ensino Superior

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

OS - Organização Social

OSC - Organização da Sociedade Civil

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

OSID - Associação Obras Sociais Irmã Dulce

OSS - Organização Social de Saúde

PDGS - Programa de Desenvolvimento e Gestão Social

ROI - *Retorno Over Investments* (Retorno sobre os Investimentos)

RS - Residência Social

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPIs - Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

TCGS - Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais

TGS- Tecnologia da Gestão Social

UFBA - Universidade Federal da Bahia

## Sumário

<b>1.</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>14</b>
1.1.	Apresentação.....	14
1.2.	Problematização .....	15
<b>2.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>26</b>
2.1.	Objetivo Geral .....	26
2.2.	Objetivos Específicos.....	26
<b>3.</b>	<b>Revisão de Literatura .....</b>	<b>27</b>
3.1.	Os conceitos da Gestão Social.....	28
3.2.	Verbetes do campo de conhecimento da Gestão Social.....	32
3.3.	O lugar da Gestão Social, existe? .....	34
3.4.	Uma aproximação aos conceitos de OSC e OSCIP .....	44
3.4.1.	O conceito de Gestão Social na discussão sobre Gestão de OSCs .....	47
3.5.	Gestão Social e Gestão Estratégica do Social.....	48
3.5.1.	O Social nos Modelos de Gestão de Organizações .....	48
3.5.2.	Business Model Canvas de Três Camadas para negócios sustentáveis.....	50
3.6	Modelo Teórico-Logico da Pesquisa .....	55
<b>4.</b>	<b>Estratégias metodológicas .....</b>	<b>57</b>
4.1	Método .....	57
4.2	Campo: Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) .....	58
4.3	Coleta de Dados .....	59
4.4	Residência Social .....	61
<b>5</b>	<b>Análise dos Resultados.....</b>	<b>62</b>
5.1.	Análise de Documentos .....	62
5.1.1.	Estatuto.....	63
5.1.2.	Organograma.....	64
5.1.3.	Missão Visão e Valores.....	65
5.1.4.	Transparência – Política de Qualidade .....	66
5.1.5.	Aspectos importantes da entrevista exploratória com o setor de gestão de contratos ....	67
5.1.6.	BSC do Mapa Estratégico OSID 2021-2025.....	68
5.1.7.	Balanços Financeiros da OSID, de 2016 a 2021.....	70
5.1.8.	Correlação entre os documentos OSID analisados.....	75
5.2	Relação entre OSID e os conceitos da Gestão Estratégica do Social .....	77
5.3	Relação entre OSID e os verbetes do Dicionário para a Formação em Gestão Social .....	78
5.4	Relação entre OSID e o relatório Who Cares Wins (ONU, 2004).....	78
5.5	Relação entre OSID e o TLBMC (JOYCE e PAQUIN, 2016).....	79
<b>6</b>	<b>Tecnologia de Gestão Social (TGS) .....</b>	<b>79</b>

<b>6.1</b>	<b>Introdução ao modelo: é como pedalar, só que em trio.</b>	<b>79</b>
<b>6.2</b>	<b>Introdução teórica ao Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS).</b>	<b>81</b>
<b>6.3</b>	<b>Desenvolvimento do Modelo TCGS</b>	<b>84</b>
6.3.1	<i>“Camada 1: Propósito”</i>	86
6.3.2	<i>“Camada 2: Meios”</i>	88
6.3.3	<i>“Camada 3: Recursos”</i>	91
6.3.4	Coerências Horizontal e Vertical do Modelo TCGS	94
6.3.5	Aplicação empírica da Pesquisa Documental da OSID ao Modelo	95
<b>7</b>	<b>Considerações finais</b>	<b>104</b>
<b>8</b>	<b>Referências</b>	<b>108</b>
<b>9</b>	<b>Apêndice</b>	<b>115</b>
	Apêndice A: Verbetes do Dicionário para a Formação em Gestão Social	115
	Apêndice B: A Santa Dulce dos Pobres	136
	Apêndice C: Organograma OSID	143
	Apêndice D: O Passo a Passo do preenchimento do TCGS	144
	<b>Anexos</b>	<b>152</b>
	Anexo I: Relatório Técnico da Residência Social para a Associação dos Moradores, Produtores, Pescadores e Marisqueiras do Mutá (AMMU)	152

## **1. Introdução**

### **1.1. Apresentação**

Este pesquisador, com mais de 20 anos de experiência em gestão e estratégia de instituições de ensino superior privadas, tem lidado com a dualidade entre o propósito educacional de formar cidadãos e a sustentabilidade financeira dessas organizações. A gestão e a academia frequentemente divergem em seus indicadores de sucesso, com a primeira focando em aspectos financeiros e a segunda em qualidade de ensino e reconhecimento.

Uma lacuna perceptível existe entre a administração técnica das instituições e a prática acadêmica, com objetivos distintos como receita versus qualidade educacional. O pesquisador observou que, muitas vezes, as teorias ensinadas aos estudantes não são incorporadas às práticas diárias da gestão.

A hipótese inicial desta pesquisa, apresentada no anteprojeto para o ingresso ao programa de mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social, era a de que problemas existentes em organizações de todos os tipos, incluindo aquelas criadas pela Sociedade Civil, se faziam por lacunas existentes entre a teoria e a prática – acreditando que, neste caso, faltariam os conhecimentos da gestão e administração estratégica às práticas, ocasionando resultados indesejáveis tais como déficits orçamentários, dificuldades à captação e gestão de recursos e sua prestação de contas, promoção dos colaboradores com habilidades e conhecimentos insuficientes aos cargos, entre outras.

Motivado por estas vivências, o pesquisador propôs pesquisar um modelo de implementação de universidades corporativas e, caso não o encontrasse, desenvolveria uma solução baseada em pesquisa, autores e experiências profissionais próprias. No entanto, após uma discussão com o orientador, percebeu que a ideia se tratava de uma solução e não de um problema a ser pesquisado. Assim, decidiu compreender os desafios da sustentabilidade econômica nas organizações da sociedade civil, tendo como objeto de estudo a Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), em Salvador, Bahia.

Paralelamente aos estudos, o pesquisador, também um ciclista amador, sentiu a necessidade de aplicar conhecimentos teóricos em prática ao decidir percorrer distâncias maiores de bicicleta. Em sua primeira tentativa, experimentou sinais de *overtraining* após um percurso de 100km. Esta experiência negativa levou-o a buscar conhecimentos sobre biologia, química e física para melhorar a sustentabilidade de seu desempenho às jornadas mais longas. Ao passar a participar de grupos de ciclismo, percebeu benefícios significativos à saúde mental e física, além de uma sensação de acolhimento, pertencimento e incentivo, aspectos que ele vê como correlacionados com a saúde social.

Essas observações e experiências serviram de *insights* às suas pesquisas em gestão social, organizações sociais e ao desenvolvimento de um modelo de gestão de três camadas, focado em uma abordagem dialógica e sustentável para Organizações Sociais e da Sociedade Civil, o que poderá ser percebido no capítulo de apresentação da Tecnologia de Gestão Social (TGS).

## **1.2. Problematização**

As organizações são responsáveis, tanto no passado, quanto no atual contexto da globalização, pelo desenvolvimento e produção em larga escala de inovações das mais diversas: seja pela transformação de matérias-primas, alterações e enriquecimento de elementos químicos, manuseio e condução da eletricidade ou de outros elementos que reagem às leis universais da física, em produto final; como também, por meio de proposições que organizam um conjunto de atividades em fluxos e processos, que resultam em serviços.

Sob a ótica de administradores e gestores, organizações são composições sociais, criadas e geridas por indivíduos que, agrupados, definem as estratégias, missões e os modelos de gestão utilizando medidas de eficiência, eficácia e efetividade, orientados por objetivos e metas (suas intenções, vontades ou necessidades), buscando, por meio da oferta em produtos e serviços, proporcionar impactos ambientais e/ou sociais e/ou financeiros à própria organização, aos outros indivíduos, à sociedade, à nação ou, ainda, ao mundo todo. (Figura 1)

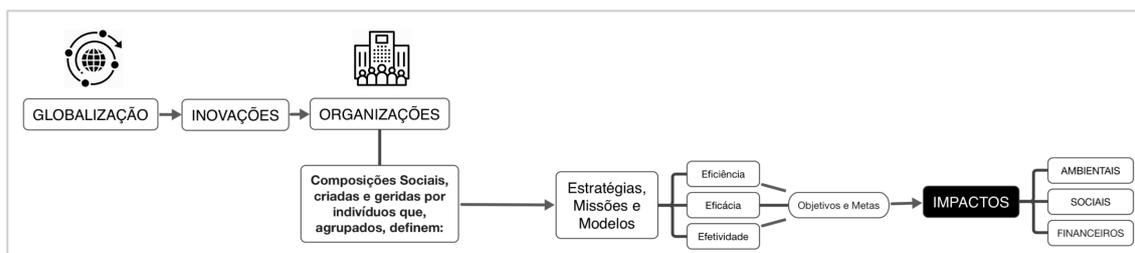


Figura 1 - Mapa conceitual das organizações, sendo influenciadas pelas inovações e que buscam causar impactos por meio de estratégias, missões e modelos de gestão. – Fonte: elaborado pelo autor.

Ocorre que desde o momento em que um impacto negativo (ou uma lacuna de mercado) é reconhecido, passando pela vontade de agir com o propósito de combatê-lo (ou aproveitá-lo), até o início das atividades da organização, os indivíduos que as criam ou que atuam por elas, têm como intenção ora a recuperação ou manutenção da estrutura organizacional, ora o seu crescimento e expansão. Para tanto, alguns dos impactos (ambientais, sociais e financeiros) são intencionais, enquanto outros são oriundos de *conflitos* que resultam em *efeitos indesejáveis*, subprodutos da relação de *causa-efeito* das decisões tomadas pelos indivíduos nas organizações, por suas intenções, vontades e/ou necessidades.

Algumas organizações privadas, atuando em um contexto que é inerente à globalização, convivem num processo contínuo de competição e isso resulta na adoção de modelos similares de gestão, ou convergência competitiva. Estas, então, *passam a competir por meio dos mesmos modelos de eficiência e/ou de eficácia, já que não possuem outros diferenciais concretos na oferta de seus produtos e serviços*<sup>1</sup>. Em virtude de serem organizações com fins lucrativos, os resultados pretendidos em suas metas e objetivos estão mais orientados aos impactos financeiros, de capital, que, muitas vezes, se estabelece por *conflitos* inerentes à competição em busca de maiores (ou necessárias) margens de *ganho* que, comumente, têm relação de *causa-efeito* aos *efeitos indesejáveis* tanto aos impactos à dimensão ambiental, quanto à dimensão social. (Figura 2)

<sup>1</sup> De acordo com Porter, por conta das constantes mudanças do mercado, além de flexibilidade e rápida reação às mudanças competitivas, as empresas “precisam estar sempre realizando benchmark (a prática de buscar referências de excelência na concorrência e incorporá-las) para atingir as melhores práticas” e isso as leva ao que ele chama de *convergência competitiva*: “quanto mais benchmark as empresas fizerem, mais **convergência competitiva** terão – ou seja, mais difícil será se distinguirem uma das outras.” (PORTER, 1996 *in*: Harvard Business Review, 2020, p. 7;9)

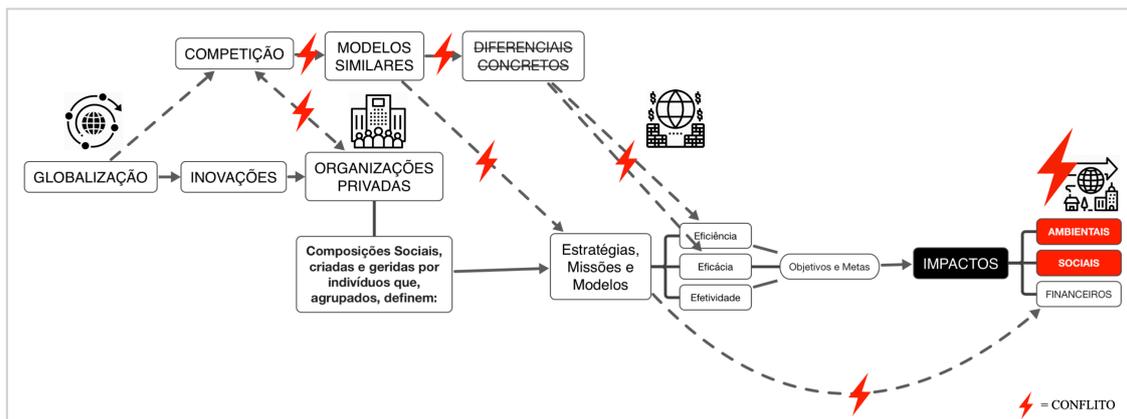


Figura 2 - Mapa conceitual que sugere que os modelos de gestão de administração globalizada e capitalista resulta em impactos negativos aos fatores socioambientais. – Fonte: elaborado pelo autor.

Já algumas organizações públicas, tanto por suas estratégias, missões e modelos de gestão, quanto por questões que envolvem a política, a burocracia e o orçamento público, também acabam por ceder às medidas de eficiência e eficácia presentes na administração dos órgãos e políticas públicas. Ainda que muitos de seus objetivos e metas sejam voltados aos impactos socioambientais, estes também estão voltados às práticas de regulação do mercado, da produção de bens e serviços e do capital – seja em procurar garantir o bem-estar da sociedade, seja à arrecadação de impostos – necessária à sustentabilidade financeira do Estado. Esta dicotomia acaba por sugerir que as ações e projetos que visam causar efetivos impactos ambientais e sociais são, em grande medida, insuficientes à resolução dos problemas existentes que impactam a vida dos cidadãos, configurando-se, portanto, apenas em mitigadores daqueles que existem ou dos que estão por vir. (Figura 3)

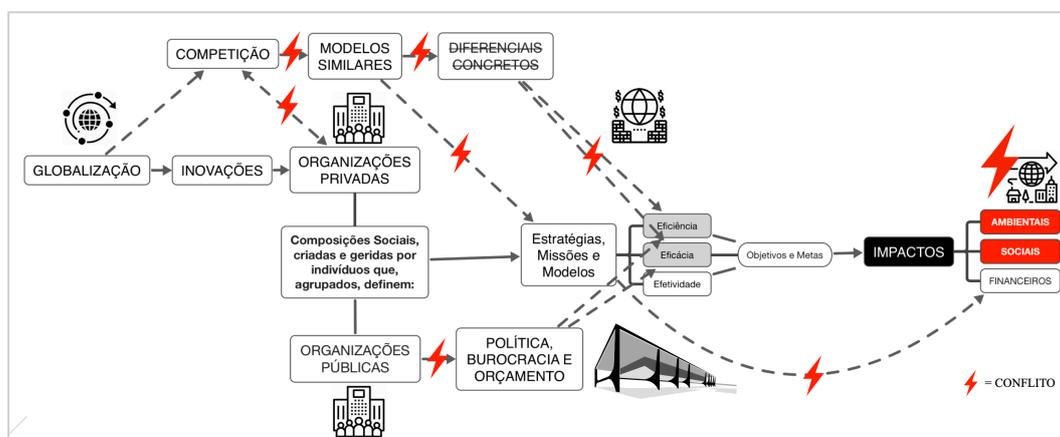


Figura 3 - Mapa conceitual que sugere a maneira pela qual as organizações públicas buscam mitigar os impactos negativos às questões socioambientais, no presente e no futuro. – Fonte: elaborado pelo autor.



Ocorre que as organizações privadas possuem modelos de gestão prescritos no campo da Administração de Empresas. Já as organizações públicas possuem modelos de gestão prescritos no campo da Administração Pública. Mas, e as organizações da sociedade civil? Ainda que exista um campo científico consolidado de estudos e práticas de gestão de organizações da sociedade civil, tanto no exterior como no Brasil, modelos e propostas que levem também em conta a sustentabilidade financeira destas organizações não foram evidenciados em caráter suficiente aos estudos da Gestão Social. (Figura 6)

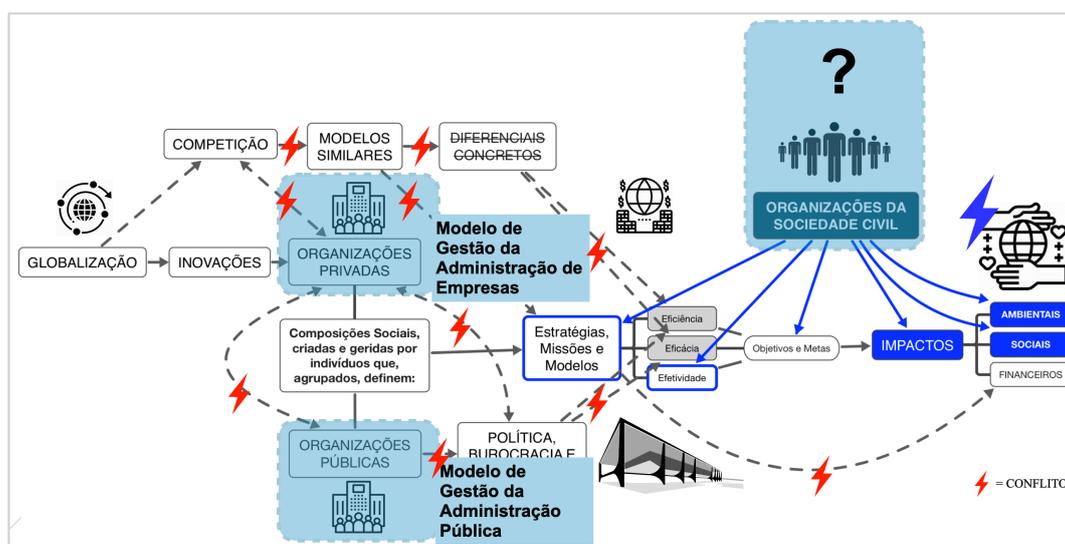


Figura 6 - Mapa conceitual que sugere a falta de uma Administração voltada às organizações da sociedade civil. – Fonte: elaborado pelo autor.

As organizações da sociedade civil também são composições sociais, criadas e geridas por indivíduos agrupados. Elas também possuem estratégias, missões e modelos que irão atuar, em maior grau, sobre medidas de efetividade, ainda que também possam recorrer às medidas de eficácia e eficiência quando for necessário, ao cumprimento de seus objetivos e metas. Tendo como propósito único a promoção de impactos socioambientais, tanto aos indivíduos quanto aos territórios.

Pode-se concluir que todo o tipo de organização possui estruturas voltadas à obtenção de receita e de gestão de custos e despesas. As receitas das organizações privadas são obtidas por meio da venda de produtos e serviços, bem como pela venda e/ou licenciamento de ativos intelectuais ou tecnológicos. As organizações públicas têm, em grande parte, sua receita oriunda da arrecadação de impostos municipais, estaduais e federais, que incidem

sobre transações financeiras, compra e venda de produtos e serviços, sobre a posse de bens móveis e imóveis, bem como sobre a renda dos trabalhadores. Já as receitas das organizações sociais podem ser obtidas através de doações (por parte de indivíduos e organizações privadas), por contratos de parceria e prestação de serviços, subvenções, convênios, termos de fomento ou colaboração, termos de parceria etc. (junto às organizações públicas e privadas); ou ainda pela venda de produtos (artesanato, agricultura, livros, bens de consumo etc.) — em escala muito inferior às grandes organizações privadas.

Assim, é possível perceber que as formas com as quais cada tipo de organização obtém suas fontes de receita são bastante heterogêneas. Contudo, a mesma lógica não se aplica às estruturas de custos e despesas, que possuem muita homogeneidade.

Todas as organizações possuem em sua estrutura de custos e despesas pagamentos que são dirigidos aos fornecedores de matérias-primas, produtos acabados e serviços, bem como pelo aluguel e manutenção de máquinas e estruturas físicas. Nesta conta também se enquadram as obrigações tributárias ao Estado que podem variar em maiores ou menores taxas, a depender do estado ou do município de origem da prestação de serviço, pelo tipo de atividade exercida e, por fim, mas não menos importante, também pelas despesas relacionadas ao custeio dos recursos humanos para que as atividades meio e fim da organização sejam executadas.

Quando observamos, portanto, as entradas de receita e de saídas de capital, por meio dos custos e despesas, constatamos que os desafios à sustentabilidade de todas as organizações são bastante distintos. As receitas das organizações privadas, com a venda de produtos e serviços e as das organizações públicas, com a arrecadação de impostos, são muito superiores às receitas obtidas pelas organizações sociais que dependem de doações, parcerias privadas, repasses públicos e venda de produtos e prestação de serviços em pequena escala. (Figura 7)

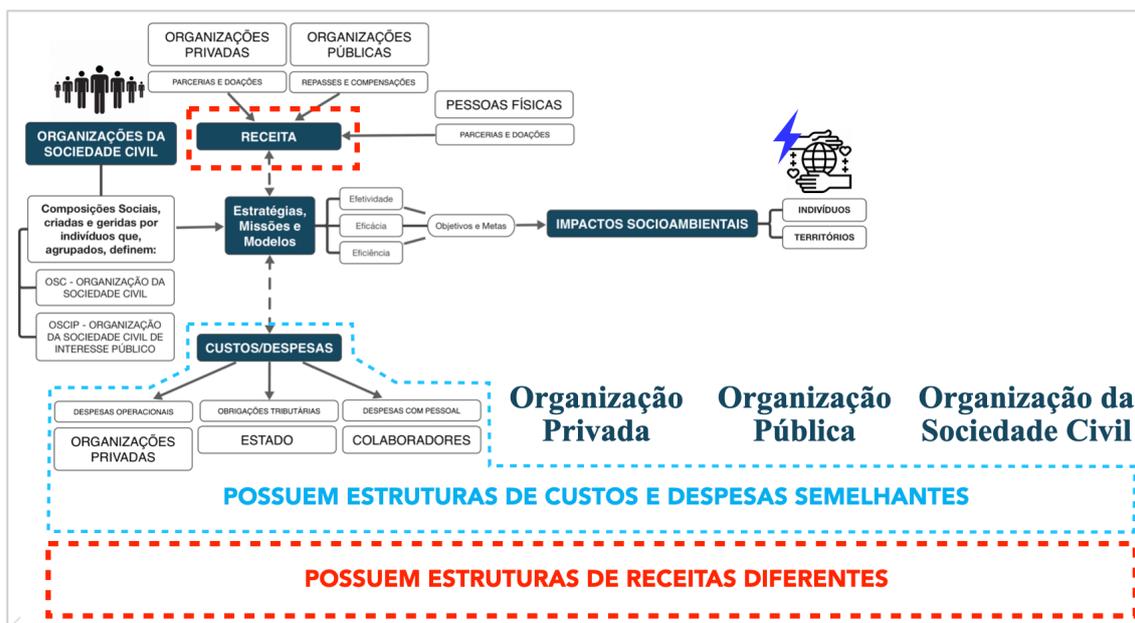


Figura 7 - Mapa conceitual que sugere como estão organizadas as estruturas de receitas e custos das organizações. – Fonte: elaborado pelo autor.

Este desafio, de identificar um ou mais modelos de gestão capazes de orientar as organizações sociais à sustentabilidade financeira, é o que motivou esta pesquisa. Pode ser observado quando são analisados e comparados os balanços financeiros de uma organização privada, uma pública e uma social e evidenciar que à última, restam constantemente a apresentação de déficits financeiros e risco de fechamento de frentes de ação social, por falta de recursos financeiros que sustentem seu propósito, ainda que esta seja uma Organização da Sociedade Civil.

Da década de 2000 em diante, muito se produziu sobre um tipo de governança que procura estabelecer critérios e padrões de sustentabilidade ambiental, social e financeira ao modelo de gestão capitalista das organizações privadas: a chamada Governança ESG (*Environment, Social and Governance*). A primeira aparição do termo surgiu em 2004 em um relatório da ONU e do Swiss Federal Department of Foreign Affairs, financiado por grandes fundos de investimentos internacionais, chamado, em tradução livre, O Pacto Global: Quem se importa ganha - conectando o mercado financeiro ao mundo em mudança [*The Global Compact: Who Cares Wins - Connecting Financial Markets to a Changing World*].

Este relatório sugere “recomendações para uma melhor integração às questões ambiental, social e de governança sob a análise da gestão de ativos e corretagem de valores

mobiliários” [em tradução livre] (ONU, 2004). Ou seja, é orientado a conscientizar os gestores das grandes corporações privadas do quão importante é integrar questões ambientais e sociais aos modelos de governança, que precederá o planejamento estratégico, a fim de se obter maiores investimentos de fundos financeiros. Está bastante associado a outro termo bastante em voga: o *compliance*. Que é prescritivo ao recomendar que as organizações devem ser éticas e transparentes em seus objetivos de ganho, tendo, na governança, práticas anticorrupção, de compensação ambiental às emissões de carbono, de trabalho não escravagista, de pagamento correto de tributos e impostos etc. Praticar tudo aquilo que deveria estar no *modus operandi* de uma organização e que, por ser não “regulado” até então, não era compreendido como uma obrigação organizacional.

Esta “regulação” surge por meio da gestão do risco ao capital. Fundos de investimentos e mercados de capitais dão preferência em investir em organizações que apresentam melhores *scores* de *compliance* e gestão ESG pois apresentam menores riscos de passivos legais e de deterioração de imagem à opinião pública. Existem organizações privadas que priorizaram este tipo de abordagem de gestão e incorporaram aos seus planejamentos estratégicos ações de responsabilidade socioambiental bem como buscaram por certificações que avalizaram suas práticas e ações.

A gestão estatal também, recentemente, passou a se apropriar dos termos ESG e *compliance*. Por meio de aplicação de leis que dialogam com questões sociais e ambientais às práticas do agronegócio, do setor de energia, mercado de *commodities* ou aos serviços. São pautas que estabelecem limites em associação às práticas das organizações privadas, bem como em políticas de governo ao investimento e desenvolvimento do país, buscando mitigar os danos outrora já causados e evitar que outros mais se apresentem. Um grande exemplo reside à urgência das nações em tratar de assuntos ligados ao aquecimento global, ao desmatamento, à preservação da água potável e às medidas de intervenção em saúde, educação, fome e desigualdades sociais.

Contudo, em ambas as organizações, a temática é, prioritariamente, voltada ao *melhor investimento de capital*, onde se possa obter maiores *medidas de ganho* aos impactos financeiros e de desenvolvimento pretendidos, sem que as questões ambientais e sociais sejam seu propósito central e sim, uma medida utilitarista em decisões tomadas pelos grupos gestores. Se trata de um problema de premissa de um modelo de gestão e

governança que prevê maneiras de se aumentarem os ganhos de capital desde que questões ambientais e sociais não sejam ainda mais impactadas pelos *efeitos indesejáveis* das práticas de mercado.

As Organizações Sociais possuem as questões ambientais e sociais em seu propósito central desde sua fundação já que seu movimento emerge em decorrência de *conflitos* que culminam nos *efeitos indesejáveis* dos modelos de gestão atuais. Este tipo de organização não possui uma rede de financiadores em larga escala pois, por não terem fins lucrativos, não têm como apresentar *medidas de ganho*, como o retorno [de capital] sobre os investimentos (ROI) realizados. Ao menos não de maneira direta, ou seja, por balanços financeiros trimestrais e anuais apresentados por conselhos de administração aos acionistas, fundos de investimentos ou órgãos reguladores estatais.

Muito tem se pesquisado e publicado sobre os conceitos da Gestão Social no Brasil. Por meio de programas de pesquisa e pós-graduação em universidades, tal qual é o Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (PDGS-UFBA) da Escola de Administração (EAUFBA). Busca-se evitar que se banalize o conceito da Gestão Social, ao compreender que não se deve atribuir a ela tudo aquilo que não se encaixe tanto na tradicional, Administração de Empresas, quanto na Administração Pública (FRANÇA FILHO, 2003; CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2011 *apud* CANÇADO, 2014). O que se pretende é buscar a dialogicidade entre o espaço público e o privado para que se mitiguem ou se resolvam os problemas vivenciados na sociedade (DAGNINO, 2010) e que também se apresentem conceitos transversais que auxiliem na formação do gestor social (BOULLOSA, 2014).

Contudo, após à leitura de grande parte das publicações apresentadas à oitava turma do Mestrado Profissional em Gestão de Desenvolvimento Social da UFBA, bem como após pesquisas por outros autores e publicações em bases de periódicos, livros e pesquisas nacionais e internacionais, não houve o encontro de ao menos uma obra, entre o que se debate acerca da Gestão Social, que se aprofunde, exclusivamente, da questão da sustentabilidade financeira de uma organização social que tenha como propósito prioritário as questões socioambientais. O que se encontrou foram as pesquisas que argumentam e apresentam de maneira clara a importância da Gestão Social e de como ela se dá enquanto campo acadêmico e de incentivo às iniciativas que movem os indivíduos

por trás deste tipo de organização, mas sem dizer-lhes de que forma se apresentam as melhores práticas para que os propósitos tenham recursos provisionados no curto, médio e longo prazo.

*Desde o início dos anos 1990, a academia brasileira vem se deparando com o conceito de **gestão social**, que ora é aceito por ela, com exceções, ora é relegado. A proposição de um conceito gerencial que se contraponha àqueles do mainstream ainda carece de melhor institucionalização no ensino, na pesquisa e na extensão, o que ocorre principalmente nas instituições de ensino superior dedicadas à Administração (Pública e Privada) e ao Serviço Social. Essa carência se mantém mesmo com apoios institucionais (...). (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020, p. 892)*

No município de Salvador, na região distrital da Península de Itapagipe, diversos são os problemas socioambientais com os quais convivem os indivíduos que por lá residem ou trabalham. Desigualdade social, educação, saneamento, segurança, infraestrutura e saúde estão entre os principais há uma dezena de anos. Esta região já foi considerada nobre, não apenas por suas belezas naturais, como também por já ter sido o polo industrial da capital da Bahia, e fora abandonada pelas organizações privadas que haviam se instalado no local. Ainda que o poder público tenha realizado investimentos na requalificação de diversos pontos deste território, basta visitá-lo para perceber que a qualidade de vida daqueles que lá estão em nada se parecem com os moradores que estão distantes pouco mais de 10 ou 15 quilômetros dos atuais bairros nobres da cidade.

Não à toa que, em 26 de maio de 1959, Maria Rita de Souza Brito Lopes Pontes, recém canonizada, em 13 de outubro de 2019, pelo Vaticano, Santa Dulce dos Pobres, deu início, nesta mesma Península de Itapagipe, em Salvador/BA, ao que hoje é conhecida como Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), cuja missão é a de “Amar e servir ao próximo, oferecendo atendimento gratuito em saúde, educação e assistência social” e que se baliza pela visão de “ser uma instituição filantrópica sustentável, reconhecida globalmente pela excelência dos serviços prestados e pela promoção dos valores humanos”, tendo como valores centrais “Amar ao próximo; Espiritualidade; Ética; Respeito às diversidades; Gratidão; Comprometimento; e Qualidade”.

Para além de sua *missão e valores* e de seus grandes feitos à sociedade, em especial àqueles que residem na Península de Itapagipe, estão seus constantes desafios em busca da sustentabilidade prevista em sua declaração de *visão*, evidenciadas por notícias da

imprensa que dão conta de regulares riscos de fechamento de suas unidades em decorrência dos milionários déficits apresentados em seus balanços financeiros e que resultam em constantes campanhas publicitárias que visam aumentar sua receita por meio da prática da doação.

Eliyahu M. Goldratt (1984), educador, escritor, cientista, líder empresarial e autor da Teoria das Restrições, diz que a “arrogância humilde” é necessária para que se desafiem os *efeitos indesejáveis*, os *conflitos* e as *restrições* que se apresentam, ao mesmo tempo em que se assume o que não se sabe, estando sempre disposto a pesquisar e aprender.

Esta pesquisa se propõe a desafiar a visão tradicional de gestão das organizações, que, muitas vezes, prioriza o lucro em detrimento das questões ambientais e sociais. Ao se concentrar nas Organizações Sociais (OSs), destaca-se a importância dessas organizações para a promoção do bem-estar social e ambiental, mas, também, evidencia os desafios que elas enfrentam em termos de sustentabilidade financeira.

Ao questionar qual modelo de gestão pode atender a essas necessidades, o que se busca é um espaço para a discussão de abordagens alternativas, que priorizem as questões sociais e ambientais sem negligenciar a sustentabilidade financeira.

A governança ESG (mas não apenas esta abordagem), apresentada no relatório "Who Cares Wins", pode fornecer alguns *insights* sobre como integrar questões ambientais, sociais e de governança ao modelo de gestão das organizações. No entanto, é importante lembrar que esse relatório é voltado para organizações privadas que visam obter lucro, o que não é o caso das OSs. Além disso, mesmo para organizações privadas, a governança ESG ainda é um conceito relativamente novo e pode enfrentar resistência em sua implementação.

Uma abordagem alternativa é a Gestão Social que prioriza as questões sociais e ambientais e tem como objetivo aprimorar a efetividade e a eficiência das organizações em alcançar seus objetivos socioambientais. Ao compreender o conteúdo multifacetado e de sugestão dialógica do *‘Dicionário para a Formação em Gestão Social’* (BOULLOSA, 2014), é possível compreender que a Gestão Social também pode envolver o uso de indicadores de impacto social e ambiental para medir e avaliar o desempenho

das organizações, a participação da comunidade na tomada de decisões e a implementação de práticas de transparência e prestação de contas.

No caso da OSID, é possível que um modelo de gestão baseado em valores sociais, transparência e prestação de contas possa ser mais adequado para atender às suas necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira.

Assim, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: se não os tradicionais modelos de gestão do capital, ora executados por organizações privadas e públicas, *que tipo de dimensões são mais adequadas para a podem ter um modelo de gestão que melhor atende às necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira aos propósitos de uma Organização Social?*

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo Geral**

Apresentar um modelo teórico-analítico e prático de gestão do propósito, dos meios e dos recursos, que atenda às singularidades e necessidades da Associação Organização Social Irmã Dulce (OSID) localizada na Península de Itapagipe, em Salvador/BA, de modo a garantir sua sustentabilidade social, financeira e ambiental.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Compreender as contribuições da Governança ESG e da Gestão Social para a gestão da sustentabilidade de Organizações Sociais;
- Analisar as bases teórico-metodológicas que permitirão a concepção de uma proposta de gestão em Organizações Sociais, com ênfase na sustentabilidade do seu propósito (social), nos meios que serão empregados à execução de ações voltadas ao propósito e na sustentabilidade dos recursos da organização;
- Desenvolver um modelo teórico-analítico para inovar a gestão da OSID.

### 3. Revisão de Literatura

Esta revisão de literatura buscou encontrar evidências que trouxessem sugestões de que existem lacunas, entre a teoria e a prática no campo de estudos da Gestão Social (GS), no que se refere à administração, desenvolvimento e sustentabilidade financeira de organizações sociais, para poder me certificar da relevância do meu problema de pesquisa. As bases foram o ‘Dicionário para a formação em Gestão Social’ (BOULLOSA, 2014), além de outros autores (DAGNINO, 2010; CANÇADO, TENÓRIO, PEREIRA, 2011; 2015; ARAÚJO, 2012; FRANÇA-FILHO, 2019; FRANÇA-FILHO, MAGNELLI, EYNAUD, 2020; TENÓRIO, ARAÚJO, 2020; CANÇADO, 2021). Todos estes autores fizeram parte das teorias e pesquisas apresentadas durante as aulas do programa.

Foram avaliados dois modelos propostos para a gestão, do social em Dagnino (2010) e de organizações privadas, que levam o social em consideração de organizações sociais em Joyce & Paquin (2016).

O modelo de Dagnino (2010) é uma teoria, que não estabelece um framework pronto para ser aplicado em uma organização, seja ela social, pública ou privada. Mas o que se compreende é que as dimensões apresentadas por ele, tanto no *plano da gestão* quanto no *plano da realidade*, se organizadas, podem ser utilizadas para o desenvolvimento de algo que pode ser colocado em prática para que se obtenha a efetiva dialogicidade entre o social, o público e o privado.

Já o trabalho de Joyce & Paquin (2016), se trata de um modelo de negócios pronto para a prática, de fácil compreensão por aqueles que conhecem o Design Thinking, mas que, conforme poderá ser observado nesta revisão, não serve para uma organização social, já que visa o lucro. Contudo, tanto a divisão em três camadas, quanto sua assertividade em buscar validação por meio das coerências horizontal e vertical, foram extremamente válidas para a concepção da Tecnologia de Gestão Social (TGS), que será apresentada no capítulo 6.

Também foi analisado o relatório da ONU (2004) chamado ‘Who Cares Wins’, que em tradução livre significa ‘Quem se importa Vence’, que trata pela primeira vez do termo de governança ESG (Ambiental, Social e Governança), voltado às preocupações dos

atores do mercado de capital em mitigar passivos que resultem em impactos financeiros negativos às organizações que recebem aportes de capital por meio de fundos mobiliários e de investimentos. Esses passivos têm como origem as relações de *causa-efeito* que, como *efeitos indesejáveis*, resultam em impactos negativos às dimensões ambiental e social frente aos produtos e serviços ofertados pelas organizações em um mundo globalizado, conforme ilustrado, na Figura 2, na problematização desta pesquisa.

### 3.1. Os conceitos da Gestão Social

Buscar conceitos que estabeleçam *o que é a Gestão Social* é um desafio que vem sendo percorrido por diversos pesquisadores. “A repetição de um tema que, desde o início dos anos 1990, vem sendo apresentado à academia brasileira é um caminhar em busca de uma qualificação melhor para o conceito central deste texto: a gestão social”. (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020).

O termo ‘repetição’ é abordado por Tenório e Araújo (2020) no artigo ‘Mais uma vez o conceito de gestão social’ pois, na contemporaneidade, em todo o contexto de globalização e concorrência acirrada em medidas de ganho, eficiência e eficácia, que resultam em *efeitos-indesejáveis* aos impactos sociais e ambientais, percebe-se que existe uma “resistência conceitual [que] deve ser o motivo para que possamos reagir [em repetição – permanecer repetindo modelos e práticas, como se não houvessem outra formas de atuação – constante desde o início dos anos 1990] ao que consideramos predominante na hodierna área da Administração: a gestão estratégica” (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020, p. 891).

Estes autores reforçam a necessidade de que se discuta não apenas os conceitos da gestão social, mas também de que se proponha um modelo de gestão voltado ao social, face ao da administração estratégica, praticado por organizações privadas: “defendemos que o tipo de gestão predominante em nossa sociedade de organizações (...) reproduz exclusão e desigualdade centrada no cálculo e da operacionalidade cega do mercado [e que] não é capaz de atender às necessidades da sociedade” (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020, p. 892).

*A gestão social surge, portanto, de modo antitético à gestão estratégica, buscando uma sociedade mais justa e democraticamente articulada na gestão dos seus interesses, que não os do mercado, enclave da sociedade e que deseja*

*substituí-la como totalidade. Ou seja, sob a perspectiva de uma gestão centrada no cálculo, reiteramos a possibilidade de uma gestão no interior das organizações e entre estas e a sociedade, uma gestão social. (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020, p.892)*

Segundo Araújo (2012 *apud* TENÓRIO; ARAÚJO, 2020), os conceitos de gestão social são múltiplos e polissêmicos e ressalta as similaridades e distinções sobre *o que é e o que não é* Gestão Social. O que prevalece, de maneira unânime, é a necessidade que seja conceituada e praticada com dialogicidade e participação, inovando ao atuar sobre os padrões vigentes em desenvolvimento socio territorial, democrático, cidadão e para a governança destes valores.

Nesse sentido longitudinal à conceituação sobre *o que é e o que não é* Gestão Social residem as produções de Tenório (1993;1997;1998; 2005; 2006; 2009 *apud* DAGNINO, 2010). Dagnino (2010) apresenta um expositivo cronológico de Tenório (2009) — a quem atribui o *status* de protagonismo à história do conceito de Gestão Social (GS) —, que com o passar do tempo, apresenta novas percepções acerca dos conceitos da GS:

*Quadro 1 - Cronologia das Percepções de Tenório acerca dos conceitos da GS. – Fonte: elaboração do Autor adaptado de DAGNINO, 2010.*

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Percepção a respeito da Gestão Social</b>
Tenório	1993	criticou o “conceito (... que se manejava até 1992) restrito a questões relacionadas ao que posteriormente convencionou-se chamar de terceiro setor” e o contraposto ao “significado pretendido atualmente, de uma gestão concertada entre diversos atores da sociedade”
Tenório	1997	se opôs a linha de que a GS “[. . .] estaria vinculada exclusivamente à condução de políticas sociais compensatórias, contrariamente a [. . .] uma gestão ampliada na qual o processo decisório seria vinculante ao diálogo consciente, procedimental, por meios dos diferentes atores da sociedade, sob a perspectiva de sujeitos em ação e não apenas de formulações oriundas das «sensibilidades» sociais dos dirigentes e/ou técnicos governamentais de turno como, comumente, vinha ocorrendo na América Latina, mesmo nos períodos democráticos de sua história desenvolvimentista”.
Tenório	1998	a gestão social é dialógica e a gestão estratégica é um processo monológico e que o espaço organizacional ideal para aplicação das práticas da gestão social era o terceiro setor.
Tenório	2005	abandona a ideia de que há um <i>locus</i> ideal para a prática da gestão social e “criticou o fato de que a GS tenha estado” (...) muito mais associado à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, de combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo”. Também compreendeu que a GS é um “processo

		gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social — público, privado ou de organizações não governamentais)” — sem nenhum tipo de coação.
Tenório	2006	passa a defender que “o importante não é diferenciar gestão pública de gestão social, mas resgatar a função básica da administração pública que é atender os interesses da sociedade como um todo. Gestão social seria uma adjetiva da gestão pública, não o seu substituto” (...) e que o “conceito de gestão social seria desnecessário se tanto o agente público como o econômico praticassem uma gestão republicana: uma gestão preocupada com a justiça social, com o interesse pelo bem comum e não com interesses privados.”
Tenório	2009	compreende que “o intento de dicotomizar os significados de gestão social e de gestão estratégica é uma tentativa de não pautar os processos decisórios exclusivamente pela ótica da competição, do mercado tal como se comporta no sistema socioeconômico em que vivemos, mas sim por meio de cursos de ação compreensivos, voltados para o bem-comum e para o bem-viver”

Entre aquilo *que não é* Gestão Social é importante destacar que o citado autor destaca que:

*Há também aqueles que, quando o empregam, o confundem com gestão de práticas assistencialistas de ajuda, gestão de políticas públicas compensatórias e gestão de organizações do terceiro setor, além de outros que o consideram utópico, sem veracidade. [...]*

O conceito de Gestão Social “*não deseja ser um conceito de práticas condutoras de comportamentos, como faz a gestão estratégica.* (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020, p. 902-903)

A Gestão Social “é um conceito de gestão cujos resultados e práticas tenham significado às demandas da sociedade, do bem comum, por meio de arranjos coletivos internos às organizações, assim como destas com a sociedade” (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020, p.903), que “consiste em um processo gerencial dialógico, que acontece na esfera pública e é livre de coerção, em que a tomada de decisão é feita de forma coletiva, seguindo os princípios de cidadania deliberativa e tendo como fim último a emancipação” (TENÓRIO, 1998; 2006). Cançado (2011) concorda ao sugerir que a GS surge a partir do interesse público, esfera pública e emancipação social quando afirma: “é a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (CANÇADO, 2011, p.221).

A Gestão Social busca incorporar-se à “prática comunitária, mostrando que tem potencial para sair da abstração e desenvolver-se em contextos diversos, (...) inclusive no ambiente organizacional” (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020).

Já a visão de Pinho e Santos (2015), não se contrapõe totalmente à gestão estratégica, ainda que na visão de Tenório (1998), esta se contrapõe sim à gestão estratégica “na medida em que se trata de um processo dialógico, participativo e democrático, com igualdade política decisória, livre da influência da lógica de mercado” (*apud* AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020, p. 4).

*O estudo de Peres Jr., & Pereira (2014) conclui que estas quatro abordagens estão contidas em duas vertentes: a primeira vinculando-se à gestão pública e societal e a segunda que se expande a partir do momento em que se entende a gestão social como a ação gerencial dialógica que pode ser utilizada em diferentes sistemas sociais (públicos, privados ou organizações não-governamentais). No entanto, segue válida a afirmativa de Dowbor (1999) quando salienta que os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos, uma vez que a área tem concentrado esforços em questões políticas, econômicas e sociais, mas ainda carente de pontos de referência organizacionais. Portanto, o campo da gestão social ainda está em uma perspectiva “pré-paradigmática” (Fischer, 2002; Garcia, Pereira, Alcântara, & Cruz, 2018; Gondim, Fischer, & Melo, 2006). (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020, p. 6)*

A pesquisa realizada por Aguiar-Barbosa e Chim-Miki (2020) acerca de 94 definições, em artigos sobre os conceitos da Gestão Social, por diversos autores, usando técnicas de análises de copalavras, de conteúdo e índice de consenso Kappa, sugere que “o lócus da gestão social não é público, nem privado, mas sim ambos” afirmando que a GS “é o gerenciamento participativo dos espaços público-privados e suas contingências a fim de emancipar e desenvolver os atores através de benefícios socioeconômicos, sendo, portanto, um modelo de gestão com características próprias”; “que as definições acerca da GS tem uma tendência em centrar-se na visão de “*para quem*” a gestão social deve trazer bons resultados (...) [e que] em termos gerais, podemos afirmar (...) que o conceito de gestão social é considerado um paradigma *in progress* ou fase pré-paradigmática” (FISCHER, 2012; PERES JR; PEREIRA, 2014; SILVA et al., 2016 *apud* AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020, p. 17); e que “os autores não têm bem definido **como realizar** [grifo nosso] a gestão social, como transformá-la em uma ação, portanto, aplicada à realidade”. (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020, p. 17-18). E, contribuindo com esta visão:

*Com relação a ser um modelo de gestão inovador, diferenciado do modelo tradicional, fica demonstrado na frequência do uso de termos do elemento conceitual “características teóricas”. Isto porque termos muito próprios deste campo do conhecimento são consensuais entre os autores, como sendo forma de gerenciar baseado em democracia, cidadania deliberativa, interesse bem compreendido, dialogicidade, consulta e compartilhamento. No entanto, o baixo consenso sobre a ação nos conceitos deixa a gestão social com características associadas a uma abstração, teóricas, e pouco práticas. (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020, p. 18).*

### 3.2. Verbetes do campo de conhecimento da Gestão Social

O "Dicionário para a Formação em Gestão Social" é uma obra organizada por Rosana de Freitas Boullosa e publicado em 2014 pelo Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). O livro apresenta um conjunto de 45 verbetes (Quadro 1) que buscam contribuir para a formação e qualificação de gestores sociais, pesquisadores e estudantes que atuam ou se interessam pela área.

Com a participação de diversos autores, o dicionário aborda conceitos, teorias, metodologias e práticas relacionadas à gestão social, apresentando uma abordagem interdisciplinar que contempla diversas áreas do conhecimento, como administração, sociologia, ciência política, economia, entre outras.

O dicionário é uma importante ferramenta para a compreensão e aprofundamento do campo da gestão social, sendo acompanhado por referências bibliográficas que possibilitam o aprofundamento da pesquisa sobre os verbetes apresentados.

*Quadro 2 - Conjunto de Verbetes do primeiro dicionário para a formação em gestão social. Fonte: BOULLOSA, 2014*

<b>Conjunto de Verbetes do primeiro dicionário para a formação em gestão social</b>		
Arranjos Produtivos Locais	Exclusão Social	Negócios Sociais
Autogestão	Gestão Ambiental	Organizações da Sociedade Civil
Avaliação	Gestão Participativa	Participação
Campo de Públicas	Gestão Pública	Política Social
Capital Social	Gestão Social	Política Cultural

Cidadania	Governança Territorial	Políticas Públicas
Cooperativismo	Inovação	Produção Colaborativa
Coprodução de Bens e Serviços Públicos	Inovação Social	Rede de Pesquisadores em Gestão Social
Democracia	Instrumentos de Políticas Públicas	Redes Interorganizacionais
Desenvolvimento	Intersetorialidade	Residência Social
Economia Criativa	Investimento Público Privado	Responsabilidade Social
Economia Solidária	Metodologias Integrativas	Sustentabilidade
Empreendedorismo Social	Monitoramento	Tecnologia Social
ENAPEGS	Movimentos Sociais	Terceiro Setor
Equipamentos Públicos	Município Sustentável	Território

Alguns dos verbetes possuem maior relevância ao problema de pesquisa proposto por se mostrarem diretamente aplicáveis ao modelo desenvolvido no capítulo TGS, sendo possível propô-los como dimensões, agrupadas ou não, e/ou em temáticas pertinentes.

Outros verbetes se mostram válidos, mas de maneira indireta, ou seja, devem ser considerados à reflexão, ainda que não aparentem possuir conteúdo e natureza aplicável para que se constituam como dimensões específicas ao desenvolvimento de uma matriz de gestão para OSCs, OSCIPs e OSs que garantam a execução de seus propósitos em impactos social e/ou ambiental e que sejam, simultaneamente, sustentáveis financeiramente à perenidade organizacional. Esta relação direta e indireta pode ser observada na Figura 8 e os argumentos que tratam da adequação podem ser encontrados no Apêndice A desta pesquisa.



Figura 8 - Verbetes do 'Dicionário para a formação em Gestão Social' (BOULLOSA, 2014) e a Relação com o problema de Pesquisa – Fonte: elaborada pelo autor com base em BOULLOSA, 2014.

### 3.3. O lugar da Gestão Social, existe?

Pelo fato das organizações privadas e de capital e o poder público não darem conta dos problemas e desafios impostos à sociedade, ao território do qual fazem parte e aos indivíduos que a compõem, de acordo com Leal e Roim (2015), torna-se relevante o aprofundamento do estudo nessas organizações pela importância do terceiro setor no nosso país que se mostra como uma boa alternativa para a resolução de alguns problemas sociais.

É necessário o desenvolvimento criativo, solidário, dialógico, interorganizacional e democrático, entre outras dimensões, acerca de um conceito de gestão que privilegie o

social, não apenas para que se mitiguem os danos já causados, tratando de sintomas, mas que se objetive, sim, mudanças das realidades que se fazem presentes, ao procurar atuar nas causas-raiz desses problemas complexos.

*Este segmento de associações filantrópicas possui características do direito privado, porém com ação pública, visando resolver diversas questões sociais que afetam a sociedade, defendendo os direitos dos públicos vulneráveis, assim integrar esses cidadãos na sociedade (LEAL; ROIM, 2015, p.2).*

Em referência aos problemas complexos do mundo, a Organização das Nações Unidas (ONU), propôs 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), visando acompanhar melhorias em indicadores até 2030. Estes objetivos podem — e precisam — fazer parte tanto da elaboração de políticas públicas, quanto das estratégias de responsabilidade socioambiental de empresas privadas.

Estes ODSs não seriam necessários se problemas dessa ordem não existissem. Também não seriam importantes os estudos no campo da Gestão Social se estes objetivos já estivessem sendo plenamente contemplados pelas estratégias, iniciativas e ações da administração pública e da administração de empresas, como corrobora Tenório (2006 apud DAGNINO, 2010, p. 101) ao afirmar que o “conceito de gestão social seria desnecessário se tanto o agente público como o econômico praticassem uma gestão republicana: uma gestão preocupada com a justiça social, com o interesse pelo bem comum e não com interesses privados”.

Neste sentido, o trabalho de Dagnino (2010) tomou por base os trabalhos de Pinho (2010) e de Tenório (2009) e estabeleceu um debate entre estes dois autores, buscando um melhor entendimento a respeito das interfaces e delimitações entre a Gestão Social (GS) e a Gestão Pública (GP). E, considerando também a Gestão Governamental (GG) e a Gestão Privada, sugere, no campo metodológico, um modelo que se propõe a explicar as esferas do privado, do público e do social naquilo que ele chama de “plano da realidade” que, por sua vez, é projetado naquilo que ele chama de “plano de gestão”, individualizando as esferas da Gestão Privada, Pública e Social.

*Talvez, o aprimoramento desse procedimento metodológico seja útil na tarefa que compartilho com os leitores, de formar gestores públicos (governamentais e sociais, de acordo com meu entendimento) capazes de ajudar na construção de uma sociedade mais justa, igualitária e ambientalmente sustentável. (...) Esses conteúdos fundamentam a modelização que se propõe sobre as relações entre*

*Gestão Privada, GP, GS e GG nos planos da “realidade” e da “gestão”.*  
(DAGNINO, 2010, p.95-96)

Dagnino (2010) identifica-se com Pinho (2010) quando escreve:

*Mais do que suas conclusões — em particular a de que por ser o modelo alternativo de desenvolvimento que serve de referência a ideia de GS ser incapaz “de ferir, sequer arranhar, o modelo hegemônico de poder”, e porque o analfabetismo funcional que vitima a sociedade coloca seu combate como tarefa prioritária e realista dos partidários dessa ideia, o debate estaria, de certo modo, desfocado — com as quais não posso concordar, interessam-me algumas de suas críticas.* (DAGNINO, 2010, p.97)

A concepção marxista da relação Estado-sociedade, segundo Dagnino (2010), indica que a sociedade não é homogênea, pelo contrário, é composta pelo antagonismo de duas classes que surgem a partir das relações sociais de produção, necessárias ao capitalismo. Por conseguinte, o Estado, enquanto um fenômeno constitutivo, separa artificialmente público e o privado, compondo, portanto, visão pluralista do liberalismo do Estado capitalista, conforme é ilustrado na Figura 9.

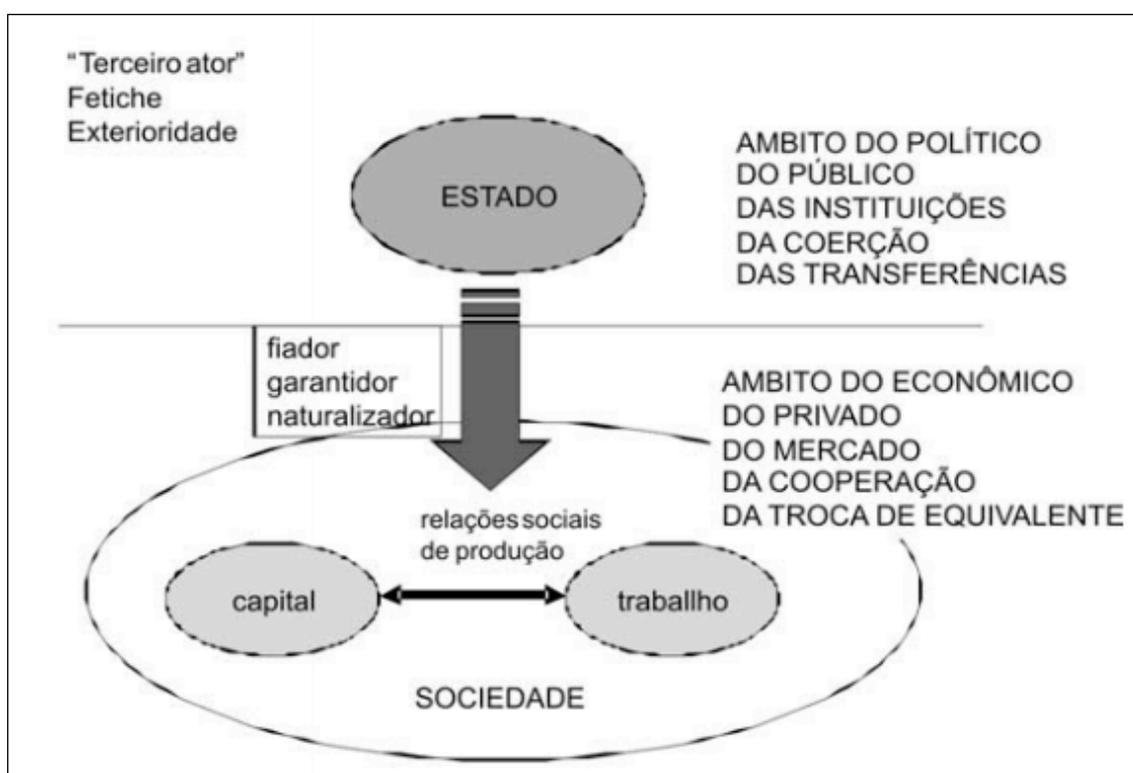


Figura 9 - Mapa do Estado Capitalista – Fonte: O’DONNELL, 1978 apud DAGNINO, 2010

Sobre o Estado capitalista apontado na Figura 9, Dagnino (2010) ressalta que:

*O Estado capitalista é o primeiro Estado que necessita de legitimar o seu poder em elementos que lhe são externos. Aquela capacidade de coerção demanda a existência de um elemento que fundamenta (possibilita, legitima) o controle dos recursos de dominação pelo Estado e sua pretensão, apoiada por tais recursos, de ser, habitualmente, obedecido. Este elemento, esta solidariedade coletiva — o fundamento do Estado — é a Cidadania. Mas, ela demanda, também, um segundo elemento que sirva de referência ao Estado: o referencial do Estado. Isto é, uma solidariedade coletiva formada por sujeitos e relações sociais, a cujos interesses de vigência e reprodução o Estado serve. Um terceiro elemento que o Estado capitalista pode demandar, em situações até certo ponto anormais e extremas, é o de Povo; o mesmo tempo fundamento e referencial ambíguo do Estado. (DAGNINO, 2010, p.114)*

Ao precisar a forma de atuação em diferentes espaços, dos atores da gestão social e da gestão tradicional (ou privada), Dagnino (2010) considera que a preocupação que reside em seu trabalho, conforme ilustrado na Figura 10, busca “precisar esses espaços no “plano da realidade” e projetá-los no “plano de gestão”” para, assim propor sua *modelização: o privado e o público nos planos da “realidade” e da “gestão”*.

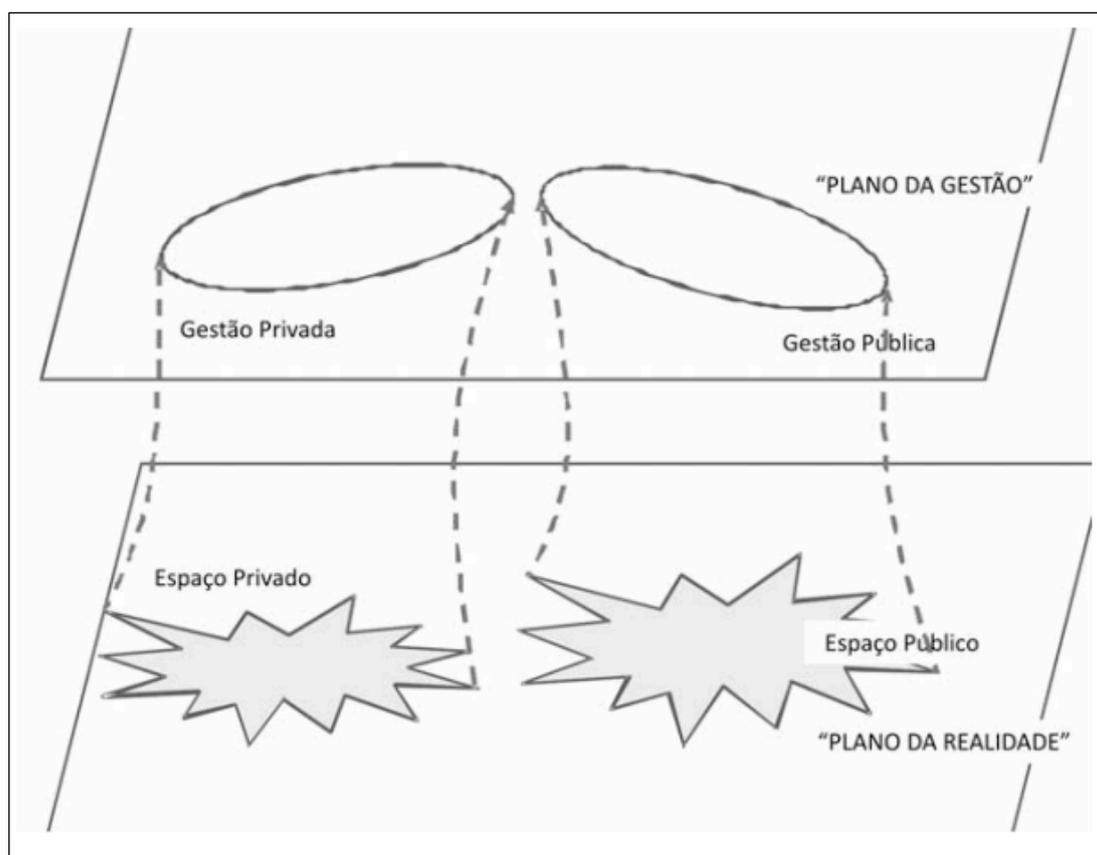


Figura 10 - "Plano da Gestão" e "Plano da Realidade" – Fonte: DAGNINO, 2010.

Neste modelo da Figura 10, Dagnino (2010) separa, no “plano da gestão”, a Administração de Empresas da Administração Pública, compreendendo que cada qual possui seu próprio campo de estudos e práticas. Se trata da relação entre o privado e o

público pois mesmo que estes possuam propósitos e objetivos distintos, precisam dialogar. No “plano da realidade” modela-se uma apresentação, destacada, “da relação Estado-sociedade, entre um espaço público do Estado e outro privado, da empresa, em que se dividiria a sociedade, e que possui correspondência projetional (indicada pelas setas ascendentes), no “plano da gestão”, na separação tradicional entre Administração Pública e Administração de Empresas.” (DAGNINO, 2010).

Este modelo é diferente daquele de O’Donnell (1978), Figura 9, que, segundo o citado autor, não “condiz com a visão da relação entre a sociedade e o Estado capitalista que o explica e justifica”. A modelização de Dagnino (2010), Figura 10, procura, portanto, estabelecer uma projeção de correspondência entre aquilo que é planejado pela gestão e seu impacto na realidade.

*Aí se destaca, no “plano da realidade”, um espaço privado que começa a superpor-se ao público denotando o fato de as políticas públicas (inclusive as sociais) serem implementadas, crescentemente, pelas empresas. (...) Diferentemente das políticas destinadas a orientar ou subsidiar as atividades empresariais que possuem “lógica” e “racionalidade”, facilmente, operacionalizáveis pelos profissionais da Administração de Empresas, as políticas públicas e, em particular, as políticas sociais passariam a demandar, não apenas para sua formulação, mas também para a sua implementação, um tipo específico de gestor. (DAGNINO, 2010, p.119).*

Em sua modelização, o autor expõe o impacto quando o “social” é inserido na pauta do “plano da gestão”. Este “social” está em maior parte contido naquilo que se propõem a realização da Gestão Pública. Porém, justamente pelo “social”, esta dialoga com a Gestão Privada, no “plano da gestão” e, assim, no planejamento e naquilo que é “declarado” pelos gestores, surge uma intersecção. Contudo, no “plano da realidade”, ao modelo, o que se observa é que o Espaço Social, na realidade dos fatos, está contido exclusivamente no Espaço Público, e é este último que se “choca” com o Espaço Privado. É possível observar, portanto, que o capitalismo procura ditar “gestões” e “espaços”, do “público” e do “privado”, restando ao “social”, sofrer a efetividade dos impactos proporcionados por ela, na relação de Estado e Empresa.

Organizações de orientação social podem, em seus planejamentos, ter também gestores que empreguem parte de seus esforços ao desenvolvimento de estratégias de autogestão que, segundo Rigo (2014, p.21), tem como propósito “melhorar a forma de produzir para aumentar os ganhos econômicos” pois é social, política, econômica e técnica, ou seja, é

multidimensional e tem a participação direta dos atores envolvidos e que é oposta a heterogestão das organizações tipicamente capitalistas.

*No campo da gestão social, o termo autogestão refere-se à busca e à configuração de processos ou modos organizacionais justos e democráticos, onde os membros de uma organização coletiva (empreendimentos de economia solidária, por exemplo) estão engajados nos processos de tomada de decisão, atividades e controles organizacionais. Nestes tipos de organização os fins sempre são sociais, mesmo que os meios sejam econômicos. (RIGO, 2014, p.21)*

Organizações Sociais, como as da área da saúde, atuam em um sistema de coprodução de bens e serviços públicos já que, segundo Salm (2014), neste tipo de sistema, existe o compartilhamento das responsabilidades, e dos poderes, entre os atores públicos, privados e os cidadãos, em um caráter de sinergia que se estabelece na realização dos serviços, públicos, entre o governo, a comunidade e os cidadãos de maneira multidimensional sob a premissa de que exista “o primado do interesse público sobre o interesse privado”. Um sistema de coprodução tem uma maior participação de organizações não governamentais - ONGs, que podem ser OSs, OSCs e OSCIPs, já que atuam na “consecução das ações necessárias ao bem-estar da comunidade, (...) para promover o engajamento cívico do cidadão e da comunidade para a transformação social” (SALM, 2014, p.42).

Para a autogestão de empreendimentos sociais, seria necessária a gestão do desenvolvimento social e sustentável pois se trata de uma iniciativa de empreendedorismo social que, Iizuka (2014), ao se basear em França Filho (2007 *apud* IIZUKA, 2014), diz que a “gestão social é definida como uma problemática da sociedade e como *modus operandi*, é possível perceber outras semelhanças entre as noções de gestão social e empreendedorismo social” e que,

*de fato, a prática do empreendedorismo social emerge a partir dos problemas e desafios que se apresentam na sociedade e, neste contexto, busca-se amenizar ou até mesmo eliminar situações críticas e degradantes, sobretudo em relação aos aspectos sociais (IIZUKA, 2014, p.57).*

O caráter de coprodução do empreendedorismo social também é destacado pela prática da dialogicidade entre os empreendedores sociais, como foi Santa Dulce dos Pobres, em 1959, ao fundar a Associação Obras Sociais Irmã Dulce, e os membros da sociedade, governo, empresas privadas, profissionais liberais e cidadãos, sendo este, o empreendedorismo social, “operacionalizado (...) por intermédio da gestão social” (IIZUKA, 2014).

Tal qual propomos, em procurar compreender qual a gestão ou a administração, a ser praticada por uma OS, OCS ou OSCIP, Godói de Souza e Fischer (2012 *apud* IIZUKA, 2014), esclarecem que “o conceito de empreendedorismo social é um elemento relativamente novo na teoria das organizações. Este conceito abrange a criação de organizações que combinam simultaneamente objetivos econômicos e sociais”. Por objetivos econômicos, entendemos serem aqueles relativos ao desenvolvimento sustentável e não àquele voltado ao lucro.

O conceito de desenvolvimento é apresentado por Chacon (2014), a partir da perspectiva da sociedade e das suas escolhas políticas, que se manifesta pela distribuição equitativa dos resultados do crescimento (ou da melhora da prestação de serviços), em caráter social, coletivo e integrado, tendo como foco a sociedade. Não se trata de desenvolvimento ao crescimento econômico, mas de um desenvolvimento social ou socioeconômico, que, segundo Ignacy Sachs (*apud* CHACON, 2015, p.48), tem “a ligação do conceito de desenvolvimento à esfera da ética, e não da economia”, o que se aproxima daquilo que compreendemos como *desenvolvimento sustentável*, que consideramos uma premissa à Gestão Social do Desenvolvimento em organizações da sociedade civil.

A preocupação com a sustentabilidade econômica em uma organização gerida pelo social é encontrada nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) que passaram, mais recentemente, a serem denominados Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIs). Segundo Hastenreiter (2014), isso se dá pelo fato de que se caracterizam por serem organizações que “contribuem para o desenvolvimento local, através da geração de emprego e renda” pois se estabelecem como um grupo de interorganizações empresariais “com desempenhos econômicos baseados em uma forma de organização industrial”. Contudo, os SPIs não se baseiam apenas nas relações de capital econômico, pois dependem, primeiramente, de capital social que, segundo Serafim (2014), consiste em um construto de dois fatores: a) a estrutura dos relacionamentos, como a rede, a configuração de horizontalidade ou de verticalidade e sua densidade; e b) o conteúdo dos relacionamentos, suas normas e crenças. Portanto, de acordo com Hastenreiter (2014), faz-se necessário um ambiente favorável à dialogicidade, cooperação e confiança entre os atores, podendo assim, ao seu propósito, trazer ganhos de escala para o processo produtivo.

A gestão social está aberta à continuidade do desenvolvimento de seu conceito, que hoje encontra-se *in progress*, promovendo debates sobre economia criativa, modelos de negócios que visam o social em detrimento do capital (não que estes negócios também não tenham a compreensão de que o capital também seja necessário), como é visto em iniciativas como bancos comunitários e outras organizações da sociedade civil. Muito se produz de conhecimentos sobre o que é gestão empresarial, gestão pública e, agora, nestes últimos anos, gestão social.

Contudo, são poucos os autores que ao discutirem sobre a Gestão Social, tratem também da sustentabilidade da execução daquilo que se propõem, ao social, uma vez que, na maioria das vezes, para que saiam do campo das ideias, iniciativas, depois de planejadas, para que sejam executadas, carecem não apenas de propósito e de recursos humanos, mas também de recursos financeiros durante todo o seu tempo de aplicação, restando portanto, medidas de sustentabilidade financeira ao propósito social pois, como destacam Leal e Roim (2015, p.3),

*as organizações enfrentam problemas na área financeira, sendo exigido ser cauteloso com o destino dos recursos disponíveis, além da preocupação dos gestores das áreas sociais de cumprir leis com a prestação de contas com os valores dos recursos fornecidos, visando que alguns não utilizam o sistema de dados gerenciais para realizar decisões em base de informações reais prejudicando o planejamento da organização e sua avaliação final.*

Segundo Dagnino (2010), “algumas das contribuições [da GS] tendem a demonizar finalidades econômicas, associando-as, exclusivamente, ao interesse das empresas como se os empreendimentos solidários não devessem também (e o fazem) preocupar-se com elas”.

O *capitalismo* não serve. Tampouco o *socialismo* é suficiente. O problema está de fato no capital, no social ou no *extremismo*? A sustentabilidade não se baseia na perenidade? Ao eliminarmos os “ismos”, não pode a gestão social ter seu capital sustentável, e as estratégias de ganho de capital (ético e justo e não de acumulação exacerbada do *neoliberalismo*) ser exercido sem que a sustentabilidade socioambiental seja sequer colocada em risco?

Se estas questões residirem efetivamente no campo da utopia, então o divórcio do social e do ambiental frente ao capital, como apresentado por França Filho, Magnelly e Eynaud

(2020), não tem retorno e aquilo que se busca em dialogicidade, solidariedade e cooperação também jamais será alcançado. O mundo capital atua sobre a globalidade. O mundo social sustentável precisa atuar sobre a “glocalidade”. Sobre isso (BENKO, 1990 *apud* SANTOS, 1999, p.252) explica:

*Cada lugar é, à sua maneira, o mundo. Ou, como afirma M. A. de Souza (1995, p. 65), “todos os lugares são virtualmente mundiais”. Mas, também, cada lugar, irrecusavelmente imerso numa comunhão com o mundo, torna-se exponencialmente diferente dos demais. A uma maior globalidade, corresponde uma maior individualidade. É a esse fenômeno que G. Benko (1990, p.65) denomina “glocalidade”, chamando a atenção para as dificuldades do seu tratamento teórico. Para apreender essa nova realidade do lugar, não basta adotar um tratamento localista, já que o mundo se encontra em toda parte. Também devemos evitar o “risco de nos perder em uma simplificação cega”, a partir de uma noção de particularidade que apenas leve em conta “os fenômenos gerais dominados pelas forças sociais globais.*

É possível notar, também, que na gestão social pouco se produz especificamente à gestão de Organizações Sociais pois uma OS “é uma ferramenta de empreendedorismo social, (...) [que necessita] manter a sustentabilidade, aumentar o sucesso e ir além de construção de bens particulares da instituição, mas garantindo promoção do bem-estar da população”. (AZEVEDO, 2010 *apud* LEAL; ROIM, 2015). Estas organizações, em grande parte atuando na área da saúde pública, que é um dever do Estado, no que tange à gestão pública, encontram-se em um dilema: recorrer, no que se refere à sua sustentabilidade e governança, à gestão empresarial ou à gestão social?

Este tipo de organização não se beneficia do livre mercado capitalista. Não comercializa tecnologias em grande escala e nem inovações em escala de produções manufatureiras ou fabris. Não se encontra nem no mercado de serviços rentáveis e nem no de indústrias, portanto, mesmo que aconteçam melhorias na economia, pouco lhe serão os retornos. Não podem ter lucros, e todo recurso que entra, precisa ser reinvestido, nem sempre como uma medida de estratégia, sendo, na maior parte das vezes, uma medida de necessidade, em eficiência, eficácia e efetividade, para a prestação de serviços onde o Estado não o presta ou que o presta com deficiência — é neste contexto que são necessárias, portanto, as atividades das OSs.

Neste sentido, a Gestão Social aparece como um conceito bastante promissor. Contudo, é necessário dizer que é preciso considerar que também é promissor em um contexto de

desenvolvimento científico pois, por ainda estar *in progress*, está distante do aproveitamento necessário quando se tem a urgência de aplicação.

Isso se dá pelo fato de que, a produção acadêmico-científica ainda é pequena, se comparada com aquela que facilmente é encontrada para a gestão empresarial e pública. Para além disso, é menor ainda o que se discute em gestão social para grandes organizações sociais, que necessitam de grandes impactos à sua sustentabilidade financeira, como é o caso das Obras Sociais Irmã Dulce (OSID).

Como base, estão os alicerces da Teoria das Restrições, de Goldratt & Cox (2014, p. 64-75), que prevê que a meta de uma organização é “ganhar dinheiro aumentando ao mesmo tempo o lucro líquido, o retorno sobre os investimentos e o fluxo de caixa”, podendo ter esta meta adaptada à necessidade de qualquer organização pois “há mais de uma forma de se expressar a meta”: ganhar dinheiro não significa necessariamente lucro e este ganho está relacionado ao “inventário” e às “despesas operacionais”, onde *ganho* passa a ser uma taxa na qual um sistema gera receita através de remuneração; inventário são os recursos investidos no sistema e que serão futuramente remunerados; e *despesa operacional* é todo o recurso investido pelo sistema para transformar *inventário* em *ganho*.

Goldratt (2004, p.237) também diz que se a meta de uma organização é “ganhar dinheiro tanto hoje como no futuro” então a melhor estratégia é “arrombar a porta de um banco” (...) pois:

*a escolha da meta não é tão simples. Não podemos falar de uma meta isoladamente. Temos de falar dentro de certas limitações, (...) uma meta não justifica os meios, (...) temos de determinar as condições necessárias que não podemos violar (...): ganhar dinheiro tanto hoje como no futuro; oferecer um ambiente seguro e satisfatório para os funcionários tanto hoje como no futuro; e oferecer satisfação ao mercado tanto hoje como no futuro. A primeira representa a visão tradicional das pessoas que são proprietárias de empresas. A segunda é a visão tradicional dos sindicatos, os representantes dos empregados. E a terceira expressa a mensagem que todos os novos métodos gerenciais estão defendendo com veemência. Nós, como representantes da alta administração, temos de nos certificar de que nossas empresas estejam atendendo a todas essas condições. (GOLDRATT, 2004, p. 237-239)*

Ao compreender que, em síntese, o tripé é composto por: entrada de recursos; atenção aos colaboradores; e atenção ao mercado, e que, qualquer uma destas metas podem

nortear a estratégia de uma organização, desde que as outras duas não sejam obstruídas, a gestão de uma Organização Social pode atuar sobre: 1) Proporcionar impactos sociais tanto hoje como no futuro; 2) Proporcionar segurança aos colaboradores e condições dignas de trabalho tanto hoje como no futuro; e 3) Proporcionar sustentabilidade financeira para que haja perpetuidade aos objetivos 1 e 2 tanto hoje como no futuro.

### **3.4. Uma aproximação aos conceitos de OSC e OSCIP**

Buscou-se a orientação de gestão e sustentabilidade de OSs, OSCs e OSCIPs sem perder-se de vista que, em primeiro lugar, sempre estará o propósito social. No afunilamento ao Campo da pesquisa que poderá ser observado adiante, em capítulo específico, está a Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID).

Antes mesmo de realizar-se as Análises Documentais da OSID, foi necessário, primeiro, compreender-se o contexto histórico das organizações da sociedade civil no Brasil, as definições de estrutura das OSCs, a diferença entre OSCIPs e OSs, as leis brasileiras que determinam seus funcionamentos, a relação existente entre estes tipos de organização, seus desafios e oportunidades e em qual contexto se fazem presentes na Gestão Social:

- Segundo Andion & Serva (2004, p.16), são quatro as etapas para que se possa compreender a composição da sociedade civil organizada no Brasil: “antecedentes da formação da sociedade civil (final do século XIX até o início do século XX); o Estado como definidor das políticas públicas (1930-1964); ditadura militar e formação dos movimentos sociais (1964-1985); retorno à democracia e consolidação da sociedade civil (1985-2004).”

No primeiro período “da história republicana conhecido como República Velha ou dos Coronéis (1889-1930), o Estado oligárquico dava pouca importância às políticas públicas de caráter social ou à mobilização da sociedade civil.” (ANDION & SERVA, 2004). O Estado apoiava as iniciativas sociais das instituições religiosas que se prestavam ao atendimento dos pobres e dos excluídos. Foi a época da percepção de que organizações da sociedade civil eram aquelas que se dedicavam tanto à caridade quanto à filantropia. O contexto começa a mudar quando as mobilizações sociais passam a atuar dentro do perímetro urbano, tendo, segundo Andion & Serva (2004), grande destaque a greve geral

de 1917. Assim, passam a serem reconhecidos, os movimentos sociais, como também anárquicos, marxistas e sindicalistas, entre outros termos.

O segundo período tem início com a era Vargas, que “traz consigo o estabelecimento das bases institucionais de uma democracia nos moldes das sociedades fordistas da época, estabelecendo direitos trabalhistas, um sistema de ensino público, o sufrágio universal e a constituição de 1946.” (ANDION & SERVA, 2004). Ainda segundo os autores, é neste período que são constituídas organizações paraestatais (que mediam as relações entre o Estado e a sociedade) tais como o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e a Legião Brasileira da Assistência (LBA).

Criam-se sindicatos, federações e confederações “que congregavam trabalhadores por empresa, região ou setor de atividade” (ANDION & SERVA, 2004, p. 17). Assim, de acordo com os autores, trata-se de movimentos sociais voltados às questões da sociedade industrial, que divide as classes sociais e, à classe proletária, reservam-se os cotidianos do mundo da produção e da exploração da força de trabalho.

Ao período da ditadura militar, o terceiro deles:

*o “autoritarismo é caracterizado por dois momentos interdependentes e fundamentais para a compreensão da composição da chamada sociedade civil brasileira.*

*De um lado assistimos ao recrudescimento da tutela do Estado nas questões civis, através da instauração do regime militar e, com ele, das estruturas hierarquizadas e centralizadas para a gestão do social, tais como o INPS – Instituto Nacional de Previdência Social, o BNH – Banco Nacional de Habitação, o MOBRAF – Movimento Brasileiro de Alfabetização, entre outros. (...) Por outro lado, é nessa mesma época que começam a florescer em diferentes partes do Brasil movimentos sociais de um novo tipo, paralelamente à criação de diversas ONG’s — organizações não governamentais.” (ANDION & SERVA, 2004, p. 17-18)*

E assim, o quarto período, o mais recente, tem seu marco com o fim da ditadura militar em 1985 e o retorno das instituições democráticas. Andion e Serva (2004) apontam que a adoção de uma nova Constituição promoveu mecanismos que puderam descentralizar a ação governamental e reconheceu, juridicamente, como válidos, diversos direitos que antes eram negados aos brasileiros. A sociedade civil pôde, enfim, participar em diversas áreas do interesse público: educação, saúde, ambiente e cuidados com as crianças e os

adolescentes.

Um dos maiores impactos da redemocratização, no campo das organizações da economia social, portanto, foi:

*“a intensificação do processo de institucionalização da sociedade civil. Esse processo foi caracterizado por várias iniciativas, dentre as quais podemos citar o estabelecimento do Marco Legal do Terceiro Setor (...), o qual produziu a legislação que cria um novo tipo de entidade, a OSCIP - organização da sociedade civil de interesse público; a realização de fóruns locais e nacionais reunindo organizações que atuam em diferentes áreas de interesse público; o fortalecimento de entidades representativas da sociedade civil tal como a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais; a implementação do Programa Comunidade Solidária, (...) que desenvolveu diversos projetos socioeconômicos através de parcerias entre o Estado e organizações civis.” (ANDION & SERVA, 2004, p. 20)*

- As OSCs são entidades privadas sem fins lucrativos que exercem atividades de interesse público (IPEA, s.d.). Essas organizações são regidas pela Lei n° 13.019/2014, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), que as define como entidades privadas sem fins lucrativos, sociedades cooperativas ou organizações religiosas (BRASIL, 2014);
- As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) são uma qualificação jurídica (SEBRAE, 2023). Esta confere benefícios às organizações, como a possibilidade de fomentos estatais e a dedução de doações empresariais no imposto de renda (SEBRAE, 2023). Para obter a qualificação de OSCIP, as organizações devem cumprir os requisitos previstos na Lei n° 9.790/1999 (BRASIL, 1999). Dessa forma, toda OSCIP é uma OSC, mas nem toda OSC é uma OSCIP (SEBRAE, 2023);
- As Organizações Sociais (OS), por sua vez, são qualificações jurídicas que permitem às organizações atuar em áreas específicas de interesse público, absorvendo funções de entidades e órgãos extintos pela Administração Pública (IDIS, 2023). A qualificação como OS é regulamentada pela Lei n° 9.637/1998 (BRASIL, 1998);

- As OSCs desempenham um papel crucial na gestão social, atuando em diversas áreas e promovendo o desenvolvimento social sustentável (IDIS, 2023). A qualificação como OSCIP ou OS pode ampliar as possibilidades de atuação das OSCs, facilitando parcerias e convênios com todos os níveis de governo e órgãos públicos (federal, estadual e municipal) (SEBRAE, 2023). Além disso, essas qualificações jurídicas também proporcionam maior transparência e exigências legais de prestação de contas, o que pode aumentar a confiança da sociedade nessas organizações (IDIS, 2023).

### **3.4.1. O conceito de Gestão Social na discussão sobre Gestão de OSCs**

A gestão social é um campo de estudo e prática que busca promover o desenvolvimento social por meio da participação e do envolvimento dos diversos atores sociais, incluindo organizações da sociedade civil, setor público e iniciativa privada (PERSON & MORETTO NETO, 2020). Nesse contexto, as OSCs têm a oportunidade de assumir um papel central na construção de soluções coletivas e inclusivas para os desafios sociais, ambientais e econômicos enfrentados pelas comunidades em que atuam, por meio do desenvolvimento sustentável e pelo enfrentamento aos desafios contemporâneos em contribuição ao bem-estar das comunidades em que estão inseridas.

Ao adotar práticas de gestão social, essas organizações podem fortalecer suas capacidades de liderança, governança e colaboração, bem como aprimorar sua capacidade de mobilizar recursos e implementar projetos e programas eficazes e eficientes (PERSON & MORETTO NETO, 2020). A gestão social, nesse sentido, pode ser vista como uma abordagem que busca equilibrar as demandas por eficiência e sustentabilidade com os objetivos emancipatórios e participativos que caracterizam o terceiro setor e a gestão social.

As OSCs enfrentam diversos desafios no cenário atual, como a necessidade de captação de recursos, a complexidade das legislações que as regem e a demanda por maior transparência e prestação de contas (IDIS, 2023). Por outro lado, essas organizações têm a oportunidade de atuar de forma complementar aos serviços públicos e contribuir significativamente para o desenvolvimento socioambiental do país (IDIS, 2023).

Compreender as diferenças e as especificidades dessas organizações é essencial para o desenvolvimento de estratégias que possam fortalecer o terceiro setor e garantir que ele continue a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

### **3.5. Gestão Social e Gestão Estratégica do Social**

O artigo de Persson e Moretto Neto (2020) analisa as OSCs sob a perspectiva da gestão social, questionando se ela se trata apenas de gestão do social ou se aproxima-se mais de uma gestão estratégica do social. Segundo os autores, a gestão social é uma abordagem que busca construir soluções coletivas e emancipatórias para os problemas sociais. Também apontam que muitas organizações adotam práticas que se aproximam mais da gestão estratégica do social, baseadas na busca por eficiência, eficácia e sustentabilidade. Nesse sentido, a gestão social e a gestão estratégica do social não são mutuamente exclusivas, mas podem coexistir e complementar-se pois:

*[...] as OSCs se veem conduzidas a amparar-se cada vez mais em conhecimentos sobre gestão e em ações estratégicas (Soares & Melo, 2010); (...) para sua própria sobrevivência, as OSCs são levadas a buscar parcerias com a comunidade empresarial (Cunha & Matias-Pereira, 2012) e a apropriar-se do pensamento, funções e instrumentos gerenciais aplicados no mercado e nos aparelhos estatais (Dar, 2007; Lewis, 2006) (PERSSON, MORETTO-NETO, 2020, p.3)*

A gestão estratégica do social enfatiza a importância da administração estratégica e da administração pública na gestão da sustentabilidade das organizações por meio do desenvolvimento institucional. No entanto, é necessário equilibrar essa perspectiva com a abordagem da gestão social que busca promover a emancipação e a participação dos atores envolvidos nas ações e decisões das organizações.

Assim, as OSs, OSCs e OSCIPs podem se beneficiar de uma abordagem que combine a gestão social e a gestão estratégica do social, a fim de enfrentar efetivamente os desafios sociais e promover o desenvolvimento sustentável.

#### **3.5.1. O Social nos Modelos de Gestão de Organizações**

A Governança ESG (Ambiental, Social e Governança) é um conceito que surgiu no relatório "Who Cares Wins" (ONU, 2004) e tem ganhado crescente relevância no cenário corporativo e no terceiro setor. Inicialmente, a abordagem ESG estava focada no mercado de capitais, na gestão de riscos e no investimento em organizações privadas com fins lucrativos. Entretanto, essa abordagem também pode ser aplicada às Organizações da Sociedade Civil, se for adaptada à perspectiva da Gestão Social.

A Gestão Social apresenta uma abordagem que considera aspectos relacionados à democracia, cidadania deliberativa, interesse bem compreendido, dialogicidade, consulta e compartilhamento (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020, p. 18). Essa perspectiva permite que as Organizações da Sociedade Civil atuem de forma mais democrática e participativa, alinhando-se aos princípios ESG. que possuem, inclusive, preocupação central

A preocupação com o meio ambiente é central na abordagem ESG e pode ser abordada sob a perspectiva da Gestão Social. Assim, as Organizações da Sociedade Civil podem promover ações que visem à sustentabilidade ambiental por meio do diálogo e da participação dos diversos atores envolvidos.

O aspecto social da Governança ESG está intrinsecamente ligado à Gestão Social. Conforme Aguiar-Barbosa e Chim-Miki (2020), a Gestão Social é um modelo de gestão cujos resultados e práticas tenham significado às demandas da sociedade, do bem comum, por meio de arranjos coletivos internos às organizações e destas com a sociedade.

As Organizações da Sociedade Civil devem, portanto, priorizar o bem-estar social, a equidade e a inclusão em suas práticas, promovendo a participação ativa dos diversos atores sociais nos processos decisórios (CANÇADO, 2011, p. 221).

O aspecto de governança na abordagem ESG refere-se à transparência, ética e responsabilidade na condução das organizações. A Gestão Social, como modelo de gestão dialógico e participativo, contribui para o fortalecimento desse aspecto nas Organizações da Sociedade Civil. A governança sob a ótica da Gestão Social demanda processos decisórios coletivos, sem coerção, baseados na inteligibilidade da linguagem, na

dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último (CANÇADO, 2011, p.221).

Dessa forma, as Organizações da Sociedade Civil podem adotar práticas de governança que estejam alinhadas com os princípios da Gestão Social, promovendo maior transparência, ética e responsabilidade no gerenciamento de suas ações e recursos. Além disso, essa abordagem estimula a participação e a colaboração entre os diversos atores envolvidos, contribuindo para a construção de soluções mais inclusivas e efetivas para os desafios socioambientais enfrentados pela sociedade (TENÓRIO, 1998; 2006).

Adicionalmente, a integração da Governança ESG com a Gestão Social nas Organizações da Sociedade Civil pode proporcionar benefícios mútuos. A Governança ESG, ao abordar questões de sustentabilidade e responsabilidade, pode auxiliar as organizações a identificar e gerenciar riscos e oportunidades, melhorando sua performance e resiliência a longo prazo (ONU, 2004). Por outro lado, a Gestão Social fortalece a participação e o diálogo entre os atores envolvidos, garantindo que os processos e políticas sejam mais inclusivos, transparentes e eficazes (TENÓRIO, 1998; 2006).

A aplicação conjunta desses conceitos nas Organizações da Sociedade Civil (ao buscar algo de social naquilo que não tem propósito social, mas que fala desta dimensão) pode contribuir para a consolidação de uma cultura organizacional mais ética e responsável, na qual as decisões são tomadas coletivamente e consideram as necessidades e expectativas de todos os stakeholders envolvidos. Isso pode resultar em maior legitimidade e confiança por parte de parceiros, financiadores, beneficiários e da sociedade em geral, o que pode impulsionar o alcance e o impacto das ações desenvolvidas por essas organizações.

### **3.5.2. Business Model Canvas de Três Camadas para negócios sustentáveis**

A busca por modelos de negócios mais sustentáveis tem sido um tema crescente, tanto nas produções acadêmicas, quanto no ambiente empresarial. Joyce e Paquin (2016) propuseram um modelo chamado *'Three Level Business Model Canvas'* (TLBMC) como uma ferramenta para auxiliar na concepção de modelos de negócios mais sustentáveis, abordando as dimensões econômica (Figura 11), ambiental (Figura 12) e social (Figura 13).



Figura 11 - Camada 1 do TLBMC: Financeiro/Econômico. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo Autor baseado em Joyce e Paquin (2016, p. 1476)

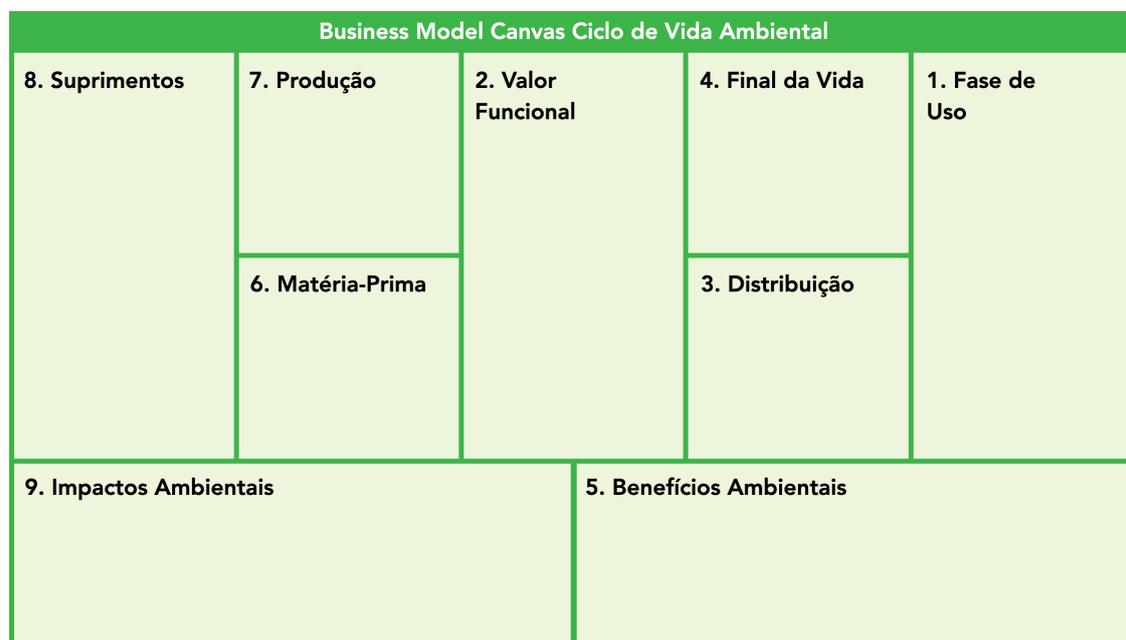


Figura 12 - Camada 2 do TLBMC: Ciclo de Vida Ambiental [do produto]. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo Autor baseado em Joyce e Paquin (2016, p. 1479)

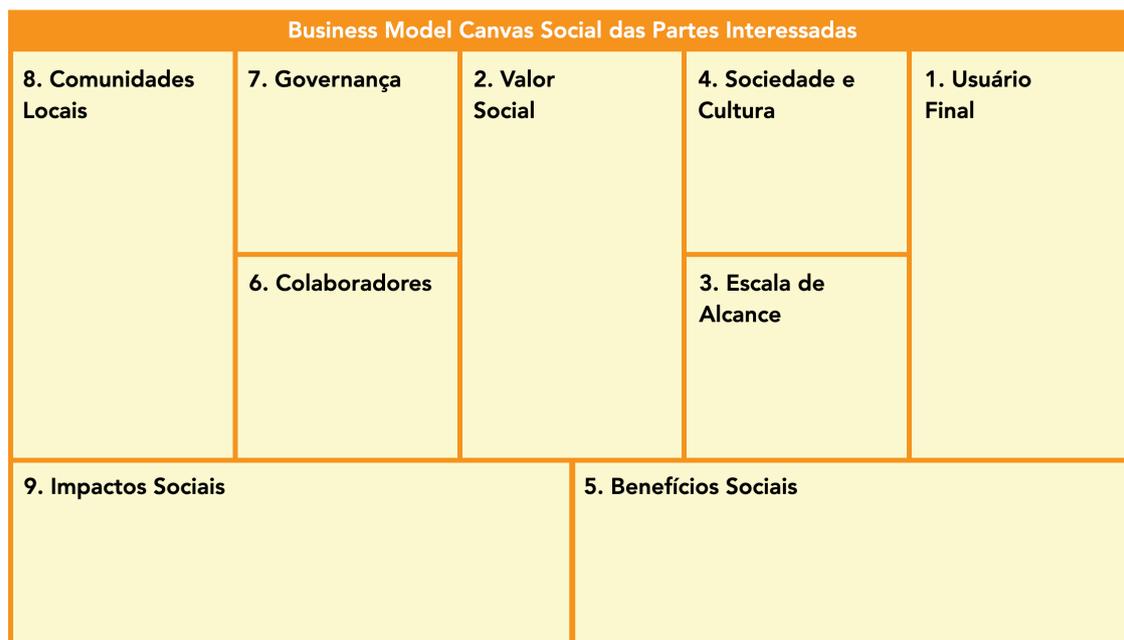


Figura 13 - Camada 3 do TLBMC: Social das Partes Interessadas [stakeholders]. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo Autor baseado em Joyce e Paquin (2016, p. 1480)

O TLBMC amplia o modelo de negócios padrão de Osterwalder e Pigneur (2010), que se concentra principalmente na dimensão econômica ao propor o tradicional Business Model Canvas (Figura 14), adicionando, portanto, duas camadas que abordam os aspectos ambientais e sociais (JOYCE e PAQUIN, 2016, p.1475). Essa ferramenta visa fornecer uma visão mais holística à gestão das organizações, facilitando a análise das interações entre as diferentes dimensões e a identificação de oportunidades para melhorar a sustentabilidade geral (JOYCE e PAQUIN, 2016, p.1476).



Figura 14 - Business Model Canvas. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo Autor baseado em Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

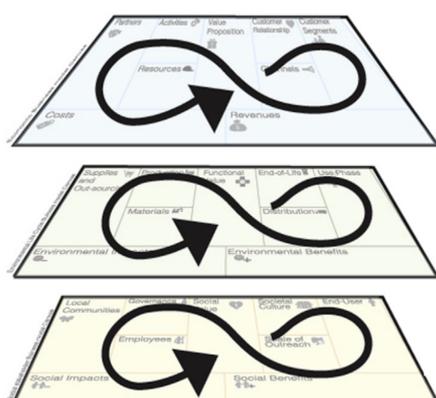
A camada ambiental do TLBMC (Figura 12) é construída com base na perspectiva do ciclo de vida de um produto, levando em consideração os impactos ambientais ao longo de todo o processo de criação de valor (JOYCE e PAQUIN, 2016, p.1477). Isso inclui a extração de recursos, produção, distribuição, uso e disposição final do produto ou serviço. Essa abordagem permite identificar áreas de melhoria e potencialmente mitigar os impactos ambientais negativos (JOYCE e PAQUIN, 2016, p.1478).

A camada social do TLBMC (Figura 13), por outro lado, é baseada na perspectiva dos *stakeholders*, considerando os impactos do modelo de negócios nas partes interessadas internas e externas (JOYCE e PAQUIN, 2016, p.1478). Isso pode incluir funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e outros grupos afetados direta ou indiretamente pelo negócio. Ao analisar o modelo de negócios através dessa lente, as empresas podem identificar oportunidades para melhorar seu desempenho social e, conseqüentemente, sua sustentabilidade (JOYCE e PAQUIN, 2016, p.1479).

O TLBMC também propõe o conceito de coerência horizontal e vertical (Figura 15, abaixo). A coerência horizontal refere-se à análise dos diferentes tipos de criação de valor nas três camadas, enquanto a coerência vertical aborda o alinhamento entre os componentes das camadas. Essas dinâmicas fornecem insights adicionais sobre as

interações entre as dimensões econômica, ambiental e social, permitindo identificar oportunidades para melhorias e inovações orientadas à sustentabilidade (JOYCE e PAQUIN, 2016, p.1481-1483).

## Coerência Horizontal



Camada Econômica/  
Financeira

Camada Ambiental

Camada Social

## Coerência Vertical

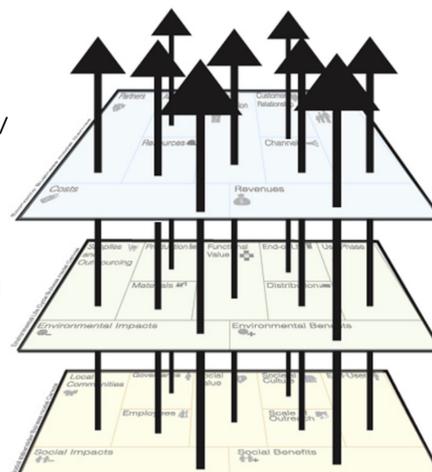


Figura 15 - Mapa das dinâmicas de coerências horizontal e vertical do TLBMC. – Fonte: Desenhado e traduzido pelo autor baseado em Joyce e Paquin (2016, p. 1482).

A proposta de Joyce e Paquin (2016) para o TLBMC se alinha com as discussões anteriores sobre modelos de negócios sustentáveis e inovação (BOCKEN et al., 2014; UPWARD, 2013 *apud* JOYCE e PAQUIN, 2016). A ferramenta apresenta uma abordagem prática e holística para projetar modelos de negócios que considerem os aspectos econômicos, ambientais e sociais de forma integrada, promovendo a sustentabilidade em todas as dimensões. A adoção do TLBMC pode ajudar as organizações, em práticas e estratégias de governança ESG, a identificar oportunidades de inovação e melhorias voltadas ao aumento de suas medidas de ganho e de mitigação aos negativos impactos às dimensões ambiental e social, além de promover a conscientização sobre a importância da sustentabilidade nos modelos de negócios.

Desta forma, o Business Model Canvas de três camadas proposto por Joyce e Paquin (2016) oferece uma contribuição para a pesquisa e prática de modelos de negócios sustentáveis à gestão dos negócios de organizações privadas e com fins lucrativos.

Ao analisar o Business Model Canvas de Três Camadas (TLBMC) no contexto de organizações do terceiro setor, como a gestão social, Organizações da Sociedade Civil

(OSCs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e Organizações Sociais (OSs), é importante reconhecer que o modelo foi originalmente desenvolvido para organizações privadas e com fins lucrativos. Portanto, pode haver espaço para o desenvolvimento de um modelo mais adequado às organizações sem fins lucrativos e com propósitos sociais e/ou ambientais.

No capítulo voltado ao desenvolvimento e proposição de Tecnologia de Gestão Social (TGS) foram aproveitadas algumas reflexões do TLBMC para a criação de um modelo, também com camadas, que consideram as necessidades específicas dessas organizações: em propósito; gestão social; e gestão estratégica do social (sua sustentabilidade, que visa recursos para apoiar os objetivos sociais e/ou ambientais, em vez de maximizar lucros).

Assim, embora o TLBMC ofereça uma perspectiva valiosa sobre a sustentabilidade dos modelos de negócios, é importante reconhecer que ele não é aplicável ao contexto das organizações sociais. Assim, há espaço para o desenvolvimento de um modelo mais adequado às necessidades e objetivos específicos dessas organizações, que considerem a busca pela sustentabilidade financeira e a criação de impactos sociais e ambientais positivos, em vez de focar exclusivamente na geração de lucro.

### **3.6 Modelo Teórico-Logico da Pesquisa**

Para buscar responder ao problema desta pesquisa, primeiro buscou-se saber o que é a Gestão Social, seu lócus teórico e, também, o que não é a Gestão Social. Com estes estudos, pode-se chegar aos autores que também se posicionaram quanto ao que é a Gestão do Social. Esta foi uma importante etapa que pôde demonstrar que as teorias sobre os conceitos da Gestão Social tratam de tornar urgentes as iniciativas voltadas ao espaço aonde os indivíduos e a sociedade estão desassistidos, pelas práticas do estado e do mercado. Contudo, estes mesmos autores não se aprofundam no que diz respeito à sustentabilidade dos recursos necessários à práxis destas mesmas iniciativas, quando estas originam organizações sociais.

Tais questionamentos e críticas foram evidenciadas nos estudos de Leal e Roim (2015), ao afirmarem que o terceiro setor é uma boa alternativa para a resolução de alguns problemas sociais, mas que carecem de medidas de sustentabilidade financeira ao

propósito social; e em Persson e Moretto Neto (2020), ao tratar do desenvolvimento da organização social por meio da participação civil, pública e privada que carece não apenas de mobilização de recursos, como também da governança destes. Nestes autores foi possível evidenciar uma necessidade de Gestão Estratégica do Social.

Ao buscar pelo Social na Gestão Estratégica, foi possível evidenciar que, juntamente com as questões ambientais, a governança, a partir do relatório Who Cares Wins (ONU, 2004), têm o conceito ESG (Ambiental, Social e Governança) introduzido pelas estratégias do mercado de capitais com a finalidade do aumento de aporte de recursos em organizações privadas que demonstrem iniciativas socioambientais. Seguindo por uma prática de sustentabilidade do capital em organizações com finalidades lucrativas, baseando-se consolidado Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010), Joyce e Paquin (2016) apresentaram um modelo de negócios de três camadas: negócio, social, ambiental.

Contudo, estes achados na Administração Estratégica permanecem sendo orientados ao propósito econômico, ainda que com uma orientação mais sensível às questões socioambientais. Nenhum dos estudos, portanto, apresentou uma tecnologia capaz de apresentar um modelo que: 1) procurasse garantir a sustentabilidade do propósito Social mediante os resultados proporcionados pelos meios (execução das ações); 2) procurasse garantir planejamento, execução das ações (meios) e seu acompanhamento – que inclui a gestão dos recursos captados; e 3) procurasse garantir a sustentabilidade dos recursos captados à execução dos meios com propósito de se gerar resultados ao propósito social.

Foi com base nessa lógica, entre o encontro com a teoria presente no conceito da Gestão Social frente à necessidade prática de execução das atividades voltadas ao Social, e sua gestão, que a pesquisa se dirigiu ao desenvolvimento de uma Tecnologia de Gestão Social com a finalidade de se preencher a lacuna existe entre os ideais da teoria e a necessidade de resultados do campo prático, conforme é apresentado na Figura 16, o Marco Teórico-Lógico da Pesquisa, abaixo.

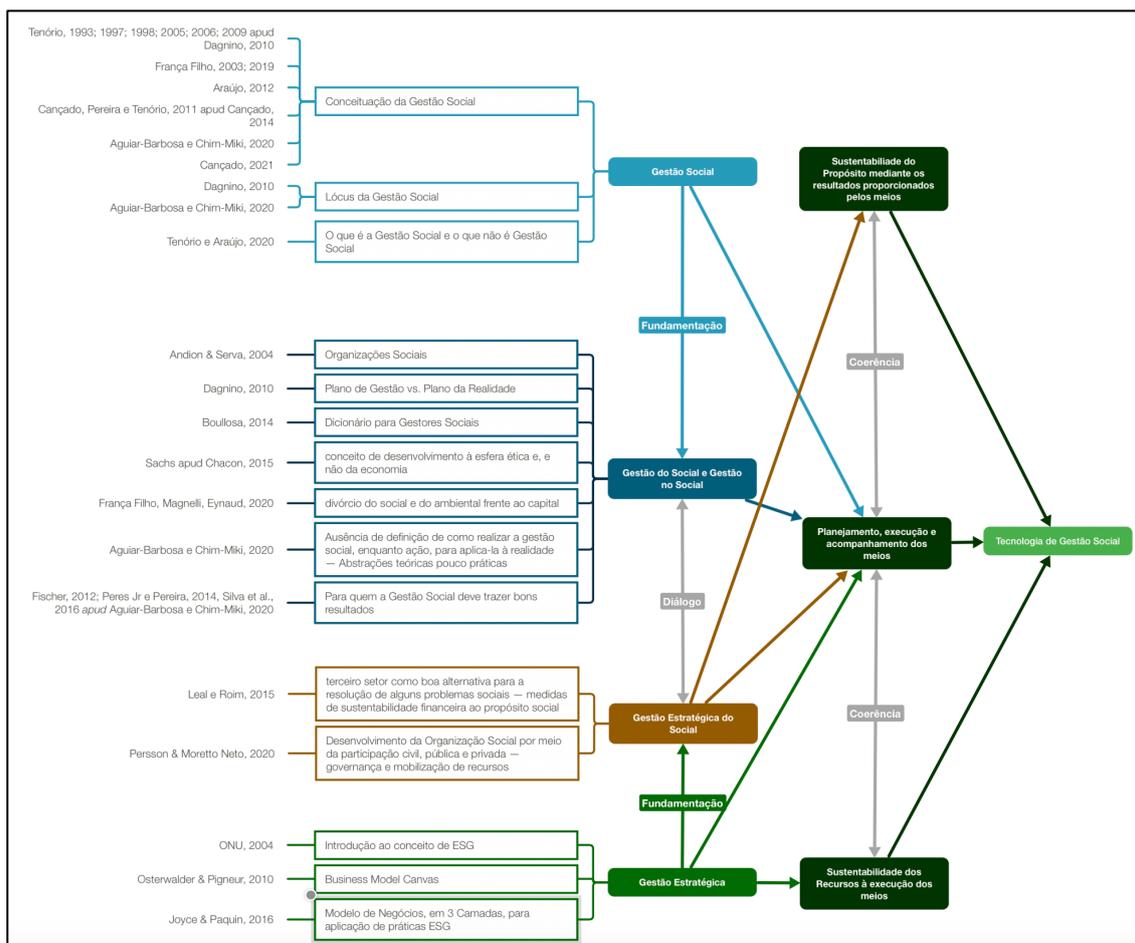


Figura 16 - Marco Teórico-Lógico da Pesquisa. – Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 4. Estratégias metodológicas

### 4.1 Método

Esta pesquisa é qualitativa e executada através de Análise Documental acerca de documentos e instrumentos pactuais públicos e/ou cedidos pela Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), elaborada com dados disponíveis e não diretamente das pessoas da organização.

A análise documental é um método de pesquisa importante para as ciências sociais, bastante utilizado nos campos da História e da Economia. Segundo Gil (2022) possui semelhanças com a pesquisa bibliográfica por utilizarem dados já existentes e o que difere um método do outro é a natureza das fontes. Também é possível defini-la como:

*“uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (CHAUMIER, 1989 apud BARDIN, 2022, p.47)*

A “bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos”, contudo, a documental “vale-se de toda sorte de documentos elaborados com finalidades diversas.” (GIL, 2022, p.30)

Alguns dos mais utilizados, segundo o autor, são os documentos oficiais, arquivos públicos, imprensa e arquivos privados; documentos pessoais; materiais com fins de divulgação, como folders e catálogos; documentos jurídicos; fotografias e imagens; e registros estatísticos. Gil (2022) ainda complementa:

*“as pesquisas documentais têm, de modo geral, o propósito de fornecer respostas a um problema bem mais específico, caracterizando-se como descritivas ou explicativas. (...) Ou seja, com clareza, especificidade, objetividade e passível de verificação. Mas há muitos desafios a serem enfrentados (...): 1) determinar o que é mais relevante para investigação; 2) garantir que a informação necessária esteja disponível; e 3) dispor dos recursos necessários, tais como experiência, tempo, materiais etc.” (GIL, 2022, p.60)*

Assim, percorrendo as etapas sugeridas por Gil (2022), primeiro formulou-se o problema e os objetivos; depois identificou-se as fontes e estas foram localizadas; buscou-se o acesso a elas; avaliou-se os documentos; em etapa posterior foram selecionados e organizados; seguiu-se assim à análise e interpretação dos dados; e, por fim, redigiu-se as análises dos documentos.

#### **4.2 Campo: Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID)**

A OSID é uma organização social (OS) que abriga um dos maiores complexos de saúde 100% SUS (Sistema Único de Saúde) do Brasil: 954 leitos hospitalares; cerca de 3,5 milhões de procedimentos ambulatoriais/ano; mais de 9 mil atendimentos por mês para tratamento do câncer; 150 bebês com microcefalia são acompanhados; mais de 750 crianças e adolescentes, em situação de vulnerabilidade social, são atendidos no Centro Educacional Santo Antônio; 2,1 milhões de refeições são servidas por ano aos pacientes e 756 mil aos colaboradores; e mais de 7 mil profissionais atuam na organização, sendo

mais de 2,8 mil no complexo das Obras. Apenas em Salvador: são 2,2 milhões de procedimentos ambulatoriais por ano; 2 mil são pessoas atendidas diariamente na sede das Obras; 18 mil internamentos e 12 mil cirurgias ao ano.

A história da Santa Dulce dos Pobres, a criadora da OSID, está no Apêndice B desta pesquisa.

### 4.3 Coleta de Dados

A lista de documentos consultada foi composta por:

- a. **Estatuto da OSID:** é o que fundamenta seu funcionamento, estrutura e responsabilidades dessa organização.
- b. **Organograma da OSID:** o documento (Apêndice C) que explica a estrutura organizacional da organização e suas diferentes áreas de atuação. A análise documental realizada ofereceu informações sobre a hierarquia, departamentalização, inter-relações, flexibilidade, e foco nas áreas de atuação da OSID.
- c. **Missão, Visão e Valores da OSID:** a análise documental realizada permitiu uma compreensão da Missão, Visão e Valores da OSID, uma instituição filantrópica com compromisso social, foco na sustentabilidade e excelência, e que é guiada pelos valores e princípios deixados por Santa Dulce dos Pobres, como observado (OSID, *s.d.*):

***Missão:** Amar e Servir ao próximo, especialmente aos mais pobres, oferecendo atendimento gratuito na saúde, educação, ação social e assistência espiritual, promovendo a dignidade humana, segundo os valores de Santa Dulce dos Pobres;*

***Visão:** Ser uma instituição filantrópica sustentável, reconhecida nacionalmente através da excelência dos serviços prestados e da vivência e promoção dos valores de Santa Dulce dos Pobres;*

***Valores:***

- *Amor ágape;*

- *Perseverança;*
- *Empatia e acolhimento;*
- *Humildade;*
- *Confiança;*
- *Não julgamento;*
- *Essência no feminino;*
- *Criatividade;*
- *Fé;*
- *Compaixão;*
- *Simplicidade;*
- *Paz.*

**d. Política de Qualidade da OSID:** a análise documental realizada sobre a "Transparência - Política de Qualidade" da Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) permitiu identificar os principais aspectos abordados no documento, categorizados em responsabilidade social, atendimento aos clientes e patrocinadores, gestão financeira e transparência, melhoria contínua e desenvolvimento e comprometimento das pessoas.

**e. Balanced Score Card (BSC) do Mapa Estratégico do Planejamento Estratégico 2021-2025 da OSID:** é uma ferramenta de gestão que permite acompanhar o desempenho da organização e avaliar o progresso em relação aos seus objetivos estratégicos.

**f. Balanços Financeiros (Balanço Patrimonial, Resultados e Fluxo de Caixa) dos anos de 2016 a 2021 da OSID:** permite avaliar a saúde financeira da organização, identificar tendências e padrões, bem como entender as estratégias adotadas pela OSID no gerenciamento de seus recursos financeiros.

Para melhor compreensão dos documentos, foi realizada uma entrevista exploratória com a gestora da área de contratos:

**Transcrição de entrevista exploratória com a área de contratos da OSID:** revelou informações sobre a organização e sua atuação perante os desafios voltado à sustentabilidade. Os principais tópicos abordados durante a entrevista incluíram os tipos de receita, despesas, desafios e estratégias adotadas pela OSID.

#### 4.4 Residência Social

A residência social na Associação dos Moradores, Produtores, Pescadores e Marisqueiras do Mutá (AMMU) representou uma importante etapa, tanto no desenvolvimento da pesquisa, quanto na metodologia adotada. Foi mais do que uma mera observação; tratou-se de uma imersão profunda e participativa na realidade da comunidade e da organização.

A seguir, se apresenta como essa residência social contribuiu para a pesquisa, no entendimento prático dos conceitos da Gestão Social, e em *insights* ao desenvolvimento da Tecnologia da Gestão Social (TGS).

- **Imersão na Realidade Comunitária:** A residência social permitiu um entendimento profundo da cultura, das necessidades, dos valores e das aspirações da AMMU. A interação direta com corpo diretivo possibilitou uma compreensão holística dos desafios socioambientais e econômicos enfrentados pela organização, além de fomentar empatia e comprometimento com suas causas.
- **Compreensão Prática dos Conceitos de Gestão Social:** A experiência no território permitiu a observação documental acerca da gestão da AMMU. A observação das evidências aos processos de tomada de decisão participativa, a mobilização de recursos, a implementação de projetos comunitários e a promoção de parcerias e alianças proporcionaram uma compreensão prática e tangível dos conceitos teóricos da Gestão Social. Isso permitiu uma conexão rica entre teoria e prática, enriquecendo a pesquisa com insights que somente a experiência direta poderia proporcionar.
- **Insights para o Desenvolvimento da Tecnologia da Gestão Social (TGS):** A residência social corroborou com o a necessidade do desenvolvimento da TGS proposta. A pesquisa documental aplicada na AMMU, bem como as interações constantes com corpo diretivo, permitiu a identificação de lacunas, necessidades e oportunidades práticas que poderiam ser abordadas pela TGS.

A residência social na AMMU se tornou um importante passo na jornada de pesquisa e aprendizado. Contribuiu significativamente para o entendimento da gestão social em um contexto real e complexo, e, assim como a OSID, inspirou o desenvolvimento da TGS de forma alinhada com as necessidades, potencialidades e idiossincrasias da comunidade e do território. Essa abordagem participativa e imersiva certamente enriqueceu a pesquisa e fortaleceu sua relevância e aplicabilidade, demonstrando o poder da residência social como uma estratégia metodológica na pesquisa em gestão social.

O Relatório Técnico da Residência Social para a Associação dos Moradores, Produtores, Pescadores e Marisqueiras do Mutá (AMMU) encontra no Anexo I.

## **5 Análise dos Resultados**

Neste capítulo apresenta-se a análise dos documentos da OSID e sua relação com a revisão de literatura. Procurou-se identificar as lacunas existentes no modelo TLBMC ao ser contrastado com as necessidades de uma Organização Social.

### **5.1. Análise de Documentos**

Os documentos, de início, foram organizados separadamente para leitura, análise dos documentos, categorização voltada ao próprio documento, interpretação/discussão e conclusão.

Ao final da primeira etapa de análise documental, àqueles semelhantes (Balanços Financeiros de 2016 a 2021) tiveram suas análises, categorizações, interpretações/discussões e conclusões cruzadas, a fim de estabelecer uma análise única ao agrupamento semelhante.

Em seguida, este agrupamento resultante, juntamente às análises, categorizações, interpretações/discussões e conclusões dos demais documentos foram novamente cruzados, produzindo um recorte único da OSID.

Uma nova análise foi realizada com a finalidade de procurar semelhanças e distanciamentos aos conceitos estabelecidos pelos estudos de Dagnino (2010) e Joyce e

Paquin (2016), bem como às relações de proximidade direta e indireta aos verbetes do ‘Dicionário de formação em Gestão Social’ (BOULLOSA, 2014).

Essa análise resultou na sugestão de dimensões à proposição de uma Tecnologia de Gestão Social (TGS) própria à gestão do propósito social e sustentabilidade da organização social.

A seguir, elencou-se os documentos e o que foi constatado a partir dos mesmos.

### **5.1.1. Estatuto**

Na análise do documento Estatuto identificou-se os seguintes aspectos:

**Estrutura e objetivos:** a OSID é uma organização sem fins lucrativos, de caráter filantrópico, beneficente e cultural, com atuação principalmente na área da saúde. Seus objetivos incluem promover ações sociais, educacionais e de saúde, desenvolver pesquisas e tecnologias, e estabelecer parcerias com outras entidades. Dessa forma, a OSID se dedica a servir aos mais necessitados, promovendo o bem-estar e a assistência social, com ênfase na saúde e na educação.

**Estrutura organizacional:** a estrutura da OSID é composta por uma Assembleia Geral, um Conselho de Administração, uma Presidência, uma Superintendência, um Conselho Fiscal e uma organização financeira. Essa estrutura visa garantir a eficiência e a eficácia na execução de suas atividades e programas, bem como a manutenção de um alto nível de integridade e responsabilidade na gestão de recursos e na prestação de contas aos associados, parceiros, público em geral e às demais partes interessadas, de maneira ética, dialógica e transparente.

**Governança e responsabilidades:** a governança da OSID é baseada em uma estrutura de órgãos com responsabilidades específicas e atribuições detalhadas no estatuto. A Assembleia Geral é o órgão soberano, responsável por tomar decisões importantes e eleger os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. O Conselho de Administração estabelece diretrizes, planos e programas de ação, aprova orçamentos e fiscaliza a gestão da OSID. A Presidência e a Superintendência são responsáveis pela

execução dos planos e programas de ação e deliberações do Conselho de Administração. O Conselho Fiscal, por sua vez, é responsável por fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas em contrato de gestão.

**Transparência e prestação de contas:** o Estatuto estabelece regras de escrituração contábil e determina que o exercício financeiro da OSID coincida com o ano civil. Além disso, o Conselho Fiscal tem a função de dar parecer sobre relatórios de atividades, contas anuais e balanços, por meio de consultores independentes, garantindo a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos da organização.

### 5.1.2. Organograma

Na análise deste documento identificou-se os seguintes aspectos:

A estrutura hierárquica da OSID é composta por três níveis principais: 1) Conselho de Administração; 2) Superintendência; e 3) Gestão Executiva. A clara definição de autoridade e responsabilidade dentro da organização é fundamental para suas medidas de eficiência e eficácia na gestão dos recursos e na prestação de serviços, de maneira semelhante (ou igual) às sugeridas pela Administração de Empresas. Além disso, a departamentalização da OSID promove a divisão do trabalho, permitindo uma maior eficiência e eficácia nas atividades da instituição ao presumirmos que todos os colaboradores e voluntários possuem as habilidades e competências para tais funções.

São observadas inter-relações entre os diferentes departamentos e unidades da OSID e isso permite flexibilidade e adaptação às necessidades e demandas, como demonstrado pelo exemplo do *compliance*, que se reporta tanto à Superintendência quanto ao Conselho de Administração.

A OSID possui foco e atuação nas áreas da saúde, da educação, da assistência social e à memória de sua fundadora, a Santa Dulce dos Pobres. Essa divisão em áreas específicas permite que a Associação se concentre em suas áreas de especialização e garanta um impacto significativo nas vidas das pessoas atendidas.

A análise documental também sugere a importância da sustentabilidade, governança e *compliance*, comunicação e marketing dentro da OSID. Esses aspectos são essenciais

para garantir a continuidade e o financiamento das atividades da instituição, bem como para manter a credibilidade e a confiança da comunidade e dos parceiros da organização.

### 5.1.3. Missão Visão e Valores

Nesta análise identificou-se os seguintes aspectos:

**Compromisso Social:** A missão da OSID é atender os mais pobres e necessitados, oferecendo atendimento gratuito nas áreas de saúde, educação, ação social e assistência espiritual. A instituição busca promover a dignidade humana e o bem-estar, demonstrando um forte comprometimento com a justiça social e a melhoria da qualidade de vida das pessoas atendidas.

**Sustentabilidade e Excelência:** A visão da OSID é ser uma instituição filantrópica sustentável e reconhecida nacionalmente pela excelência dos serviços prestados. Isso evidencia a importância de garantir a continuidade e a qualidade dos serviços oferecidos, bem como a preocupação em manter a viabilidade financeira e a expansão das atividades da instituição.

**Valores e Princípios:** Os valores e princípios da OSID são baseados nos ensinamentos de Santa Dulce dos Pobres. Esses valores orientam a conduta da instituição e de seus colaboradores, servindo como um guia moral e ético na realização de suas atividades.

A categorização do documento "Missão, Visão e Valores da OSID" destaca as principais áreas de foco da instituição, incluindo o compromisso social com o atendimento gratuito em diversos setores, a busca pela sustentabilidade e excelência, e os valores e princípios que norteiam a conduta da OSID e de seus colaboradores.

A interpretação e discussão desses documentos sugerem a motivação central da instituição, seu compromisso com a sociedade e a busca pela sustentabilidade e excelência em suas atividades. Os valores e princípios listados reforçam a identidade da OSID e estabelecem uma base sólida para orientar o comportamento e as decisões da instituição e de seus colaboradores.

A OSID demonstra ser uma organização social que combina a compaixão, a ética e a eficiência na busca de um mundo mais justo e solidário. Através de sua missão, visão e valores, a OSID se compromete com a sustentabilidade, a excelência na prestação de serviços e a vivência e promoção dos valores de Santa Dulce dos Pobres. A análise dos documentos, incluindo o Estatuto, o Organograma e a Missão, Visão e Valores da OSID, proporciona uma visão completa da estrutura organizacional, das responsabilidades e do compromisso ético e social da instituição.

#### **5.1.4. Transparência – Política de Qualidade**

A análise documental realizada sobre a "Transparência - Política de Qualidade" da Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) permitiu sugerir os principais aspectos abordados no documento, categorizados em responsabilidade social, atendimento aos clientes e patrocinadores, gestão financeira e transparência, melhoria contínua e desenvolvimento e comprometimento das pessoas.

A responsabilidade social se apresenta como um compromisso fundamental da OSID que busca valorizar e dignificar o ser humano, oferecendo assistência nas áreas de saúde, educação, ação social e apoio espiritual, com o objetivo de atender às expectativas e garantir a satisfação de quem precisa de seus serviços. O documento sugere que a instituição se esforça para servir a comunidade gratuitamente, praticando os valores legados por Irmã Dulce e cumprindo os requisitos legais e estatutários.

A gestão financeira e a transparência são aspectos declarados nos documentos, como sendo importantes para a Política de Qualidade da OSID. A organização enfatiza a necessidade de consciência e controle de custos, convertendo recursos disponíveis em valor social e garantindo a transparência dos resultados. Esse compromisso com a gestão financeira responsável e transparente é essencial para manter a sustentabilidade e a eficiência da organização.

A melhoria contínua é outro aspecto apresentado como central da Política de Qualidade da OSID. A instituição diz buscar constantemente a excelência e a superação permanente dos resultados, sempre visando melhorias em seus processos e serviços. Esse compromisso com a melhoria contínua pode ajudar a garantir a qualidade e a eficiência

dos serviços prestados, além de permitir que a OSID se adapte às mudanças e desafios que possam surgir.

A OSID também enfatiza o desenvolvimento e comprometimento das pessoas envolvidas em suas atividades. A organização social sugere valorizar a coragem para enfrentar desafios, promover a motivação e o comprometimento no trabalho e incentivar a prática da bondade. Esse foco no desenvolvimento humano e no comprometimento dos colaboradores pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho dialógico e comunitário, e profissional, que refletirá nos resultados alcançados pela instituição.

A Política de Qualidade da OSID sugere o compromisso da instituição em atuar com responsabilidade social, transparência e foco na melhoria contínua. A organização serve a comunidade de maneira gratuita; bem como prioriza o desenvolvimento e o comprometimento das pessoas envolvidas, de acordo com o documento. Essa política sugere o alinhamento da OSID com seus valores e objetivos, garantindo o atendimento às necessidades e expectativas da comunidade e dos patrocinadores, e fortalecendo sua posição como uma organização filantrópica de referência.

**Nota:** Não foi possível realizar pesquisa de campo e de observação para evidenciar de quais maneiras as práticas sugeridas pelo documento são efetivamente executadas e quais os resultados obtidos.

#### **5.1.5. Aspectos importantes da entrevista exploratória com o setor de gestão de contratos**

A OSID conta com diversas fontes de receita, como doações de pessoas físicas e jurídicas, um programa de sócio protetor e parcerias com instituições que oferecem descontos aos portadores do cartão de sócio protetor. As despesas da organização estão relacionadas às operações do propósito social que engloba a gestão hospitalar, núcleos de atendimento e ensino e pesquisa.

Os principais desafios enfrentados pela OSID são o aumento das despesas e a dependência de doações e parcerias. A expansão dos serviços prestados pela organização aumenta a necessidade de recursos financeiros, o que pode comprometer a

sustentabilidade das atividades. Além disso, garantir um fluxo constante de recursos por meio de doações e parcerias é um desafio constante.

A categorização da OSID como uma Organização Social permite que ela atue no setor público, por meio da Lei n.º 9.673, de 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais e a criação do Programa Nacional de Publicização, que permite às Organizações Sociais de Saúde (OSSs) a gestão de hospitais e complexos de saúde, SUS, em âmbito municipal, estadual e federal.

Esta forma de atuação, em colaboração com o governo, recebendo recursos públicos e gerenciando serviços de saúde, estabelece a parceria da OSID com o setor público e é um aspecto importante da atuação da Associação nas áreas de saúde, educação e assistência social – em especial à área da saúde.

A entrevista também apontou para as estratégias adotadas pela OSID para enfrentar os desafios mencionados. A organização busca engajar a comunidade local em seus esforços de captação de recursos e divulgação. A inovação também é valorizada, com a adoção de práticas inovadoras para melhorar a eficiência e reduzir custos. Além disso, a OSID promove a colaboração e a troca de conhecimentos entre organizações de diferentes tamanhos e setores, visando identificar e implementar estratégias eficazes.

A análise da entrevista exploratória com o setor de gestão de contratos da OSID destaca a importância das organizações sociais na sociedade e os desafios que enfrentam para manter suas atividades e alcançar seus objetivos sociais. A OSID demonstra resiliência e adaptabilidade ao adotar estratégias inovadoras e colaborativas para superar os desafios e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Essas lições podem ser aplicadas a outras organizações com propósitos sociais semelhantes, incentivando a inovação, a colaboração e o envolvimento comunitário para maximizar o impacto positivo na sociedade.

#### **5.1.6. BSC do Mapa Estratégico OSID 2021-2025**

Neste item são apresentados os principais objetivos e eixos estratégicos da OSID, bem como as perspectivas e categorizações do mapa estratégico, oferecendo uma análise

detalhada e discussão sobre a implementação e o impacto do planejamento estratégico da organização.

### BSC e Mapa Estratégico

A aplicação do BSC no mapa estratégico da OSID tem como objetivo garantir um acompanhamento eficiente e sistemático das metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, permitindo a mensuração do desempenho da organização em diferentes perspectivas. O BSC da OSID abrange cinco perspectivas, em duas categorizações perspectivas: Resultados (Responsabilidade Pública e Cliente/Cidadão), Causas (Financeira, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), conforme é possível observar na Figura 17:

**MAPA ESTRATÉGICO 2021-2025**

PERSPECTIVAS:	OBJETIVOS:	
Responsabilidade Pública	<b>1 – DISSEMINAR O LEGADO DE SANTA DULCE DOS POBRES</b>  RP1 (MÁRCIO DIDIER) <i>Eixo Estratégico: CORPORATIVO</i>	<b>2 – EFETIVAR O EXERCÍCIO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COM ÉTICA E TRANSPARÊNCIA</b>  RP2 (SÉRGIO LOPES) <i>Eixo Estratégico: CORPORATIVO</i>
Do Cliente / Cidadão	<b>3 – AMPLIAR E APERFEIÇOAR O ATENDIMENTO DE FORMA SUSTENTÁVEL</b>  CL1 (LUCRÉCIA SAVERNINI) <i>Eixo Estratégico: SAÚDE</i>	<b>4 – DESENVOLVER O ENSINO EM SAÚDE E FOMENTAR A PESQUISA CIENTÍFICA</b>  CL2 (SANDRO BARRAL) <i>Eixo Estratégico: SAÚDE</i>
Financeira	<b>5 – AMPLIAR A RECEITA DA OSID (CAPTAÇÕES E COMERCIAL)</b>  FI1 (MILTON CARVALHO) <i>Eixo Estratégico: APOIO</i>	
Processos internos	<b>6 – FORTALECER A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>  PI1 (SÉRGIO LOPES) <i>Eixo Estratégico: CORPORATIVO</i>	<b>7 – ESTRUTURAR AS INSTALAÇÕES FÍSICAS</b>  PI2 (JORGE EDUARDO) <i>Eixo Estratégico: CORPORATIVO</i>
Aprendizado e Crescimento	<b>8 – GERIR COMPETÊNCIAS PARA FORTALECER A CULTURA ORGANIZACIONAL</b>  AC1 (RAIMUNDO ARAÚJO) <i>Eixo Estratégico: CORPORATIVO</i>	

**PERSPECTIVAS DE CAUSAS:** 


                 
 **PERSPECTIVAS DE RESULTADOS:**

Figura 17 - BSC do Mapa Estratégico da OSID para o exercício das estratégias do período 2021-2015. Fonte: OSID, s.d.

A utilização do BSC contribui para a gestão eficaz dos recursos, a identificação de áreas que necessitam de melhorias e a tomada de decisões informadas e estratégicas. Além disso, a aplicação do BSC no mapa estratégico da OSID permite que a organização monitore e avalie seu progresso em relação aos objetivos definidos, garantindo a

implementação bem-sucedida do planejamento estratégico e a continuidade dos serviços de saúde de qualidade prestados à população.

**Nota:** não foi possível o acesso ao documento “planejamento estratégico” para analisar quais as ações e projetos planejados à obtenção dos resultados e causas determinadas pelo mapa estratégico.

### **5.1.7. Balanços Financeiros da OSID, de 2016 a 2021**

Optou-se por este período pelo fato de os documentos estarem disponíveis publicamente.

#### **Análise dos Balanços Patrimoniais da OSID de 2016 a 2021**

**Ativos:** O total de ativos da OSID apresentou um aumento consistente durante o período de 2016 a 2021. O total de ativos aumentou de R\$ 133.962 milhões em 2016 para R\$ 230.547 milhões em 2021, o que representa um aumento significativo de 72,1% ao longo de cinco anos. Especificamente, os ativos circulantes tiveram um crescimento, de R\$ 73.081 milhões em 2016 para R\$ 180.870 milhões em 2021, um aumento de 147,4%.

**Passivos:** O total de passivos também apresentou um aumento significativo durante o mesmo período. O total de passivos aumentou de R\$ 94.513 milhões em 2016 para R\$ 203.818 milhões em 2021, um aumento de 115,6%. O passivo circulante apresentou o maior crescimento, de R\$ 82.087 milhões em 2016 para R\$ 191.637 milhões em 2021, um aumento de 133,6%.

**Patrimônio Líquido:** O patrimônio líquido teve um desempenho inconsistente durante esse período. Apesar de ter apresentado crescimento de 2016 a 2019, atingindo um pico de R\$ 42.619 milhões, observou-se uma queda em 2020 e 2021, chegando a R\$ 26.729 milhões. Isso representa uma diminuição de 29,1% em relação a 2016.

#### **Indicadores Financeiros**

**Índice de Liquidez Corrente (ILC):** Esse indicador mostra quão bem uma organização consegue pagar suas dívidas de curto prazo. Um ILC maior que 1 sugere que a

organização tem ativos correntes suficientes para cobrir seus passivos correntes. Já o curto prazo, neste contexto, significa dívidas que vencem no prazo de um ano. O ILC da OSID passou de 0,89 em 2016 para 0,94 em 2021, o que significa que a capacidade da organização de pagar suas dívidas de curto prazo obteve leve melhora, contudo, ainda demanda atenção.

**Índice de Endividamento (IE):** Este índice mede a proporção do total de ativos financiados pelos credores da organização. O IE da OSID aumentou de 70,6% em 2016 para 88,4% em 2021, sugerindo que a organização depende mais do financiamento de credores para seus ativos.

**Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL):** Este índice mede a proporção dos ativos permanentes financiados pelo patrimônio líquido. O IPL da OSID aumentou de 153,8% em 2016 para 175,5% em 2021, indicando que a organização financiou uma porção maior de seus ativos permanentes com o patrimônio líquido.

A OSID aumentou significativamente seus ativos e passivos entre 2016 e 2021, enquanto o patrimônio líquido diminuiu. Apesar da melhora na liquidez corrente, o aumento da dependência do financiamento de credores é uma área que merece atenção. Além disso, a queda no patrimônio líquido em 2020 e 2021 é uma preocupação potencial, pois sugere que a organização pode estar enfrentando desafios financeiros. No entanto, o aumento do índice de imobilização do patrimônio líquido sugere que a organização tem usado mais do seu patrimônio líquido para financiar seus ativos permanentes, o que pode ser uma estratégia financeira sábia se esses ativos estiverem gerando retornos adequados.

#### **Outras observações:**

A linha "Superávits/(déficits) acumulados" no Patrimônio Líquido apresentou um déficit crescente de -R\$ 3.858 milhões em 2018 para -R\$ 11.843 milhões em 2021. Isso indica que a organização tem operado com prejuízo nos últimos anos, o que é uma preocupação para a saúde financeira da OSID.

A OSID apresentou um grande aumento em "Recursos de convênios em execução" de R\$ 36.251 milhões em 2017 para R\$ 96.241 milhões em 2021. Isso pode indicar que a OSID

tem aumentado a quantidade de atividades em andamento financiados por esses convênios.

O item "Empréstimos e financiamentos" aumentou significativamente de R\$ 221 mil em 2017 para R\$ 5.272 milhões em 2021 no passivo circulante, e de R\$ 0 em 2018 para R\$ 2.716 milhões em 2021 no passivo não circulante. Esse aumento na dívida pode sugerir uma preocupação se a OSID não gerar receita suficiente para atender a essas obrigações.

Para uma análise mais aprofundada, foi realizada análise das Demonstrações de Resultados e Fluxos de Caixa da OSID nos mesmos períodos. Por falta de acesso junto à organização, e tempo à conclusão desta pesquisa, não foram consideradas informações sobre o ambiente operacional da OSID, como mudanças nas políticas governamentais ou condições econômicas que puderam afetar a organização.

### **Análise das Demonstrações de Resultados da OSID de 2016 a 2021**

**Receitas operacionais brutas:** as receitas operacionais brutas da OSID tiveram um aumento significativo, passando de R\$ 300.593 milhões em 2016 para R\$ 610.388 milhões em 2021, um crescimento de cerca de 103% em 5 anos. Isso pode ser devido a um aumento nos programas de saúde e convênio, bem como a um aumento no Sistema Único de Saúde – POA; o maior aumento ocorreu de 2020 para 2021, onde as receitas saltaram de R\$ 413.050 milhões para R\$ 610.388 milhões, representando um aumento de quase 48%. Este salto foi principalmente devido ao grande aumento no Programa de saúde e no Programa de saúde/convênio.

**Custos dos serviços prestados e produtos vendidos:** os custos aumentaram significativamente durante o mesmo período, de R\$ 260.915 milhões em 2016 para R\$ 573.379 milhões em 2021, um crescimento de aproximadamente 120%. Isso pode ser devido ao aumento dos custos na saúde e assistência social; a maior variação ocorreu entre 2020 e 2021, com os custos aumentando de R\$ 350.005 milhões para R\$ 573.379 milhões, um aumento de cerca de 64%. Este aumento foi liderado pelos custos mais altos associados ao Programa de Saúde e Assistência Social.

**Resultado operacional bruto:** apresentou uma variação maior ao longo dos anos. Em 2016, foi de R\$ 39.678 milhões, aumentando para R\$ 63.045 milhões em 2020, mas depois caindo para R\$ 37.009 milhões em 2021. Isso sugere que, embora as receitas tenham crescido, os custos também aumentaram, o que impactou o resultado operacional bruto; a maior queda ocorreu entre 2020 e 2021, quando caiu de R\$ 63.045 milhões para R\$ 37.009 milhões, uma diminuição de cerca de 41%. Isso indica que o aumento significativo nos custos durante esse período não foi suficientemente compensado pelo aumento nas receitas.

**Despesas operacionais:** tiveram uma tendência de crescimento, passando de um déficit de -R\$ 860 mil em 2016 para um déficit de - R\$ 9.979 milhões em 2021; a maior variação ocorreu entre 2019 e 2020. Em 2019, havia um superávit de R\$ 8.116 milhões, enquanto em 2020 houve um déficit de -R\$ 4.137 milhões. Isso sugere uma grande mudança nas receitas/(despesas) operacionais de um ano para o outro.

**Superávit (déficit) do exercício:** teve uma tendência oscilante, passando de um superávit de R\$ 1.371 milhões em 2016 para um déficit de - R\$ 10.704 milhões em 2021; o maior déficit ocorreu em 2021, quando o déficit do exercício foi de - R\$ 10.704 milhões, em comparação com um déficit de - R\$ 5.186 milhões em 2020. Esta mudança acentuada pode ser sugerida ao aumento significativo nos custos e despesas em 2021.

Embora a OSID tenha aumentado suas receitas operacionais brutas durante o período de 2016 a 2021, os custos e despesas também aumentaram, o que resultou em uma variação no resultado operacional bruto e um déficit no final do exercício em 2021.

Essas são análises gerais baseadas nos números publicados. Para uma análise mais aprofundada, seria útil considerar informações adicionais, como a natureza exata das operações da OSID (ao qual não foi possível ter acesso no tempo necessário à execução da pesquisa para a dissertação) e possíveis eventos extraordinários que podem ter afetado os números (como a pandemia COVID-19).

### **Análise dos Fluxos de Caixa da OSID de 2016 a 2021**

**Atividades Operacionais:** ao analisar o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais, foi possível perceber um aumento geral nos valores de 2016 a 2021. Em

2016, esse valor era de R\$ 12.652 milhões, subindo para R\$ 33.082 milhões em 2021. Entretanto, o superávit/(déficit) do exercício sugere uma tendência preocupante pois, de um superávit de R\$ 7.137 milhões em 2017, a OSID passou para um déficit de R\$ 10.704 milhões em 2021; o maior aumento no caixa líquido gerado pelas atividades operacionais ocorreu de 2017 para 2018, com um salto de R\$ 14.966 milhões para -R\$ 14.705 milhões. No entanto, o superávit/(déficit) do exercício teve sua maior variação entre 2019 (R\$ 7.243 milhões) e 2020 (-R\$ 5.186 milhões), uma mudança de R\$ 12.429 milhões.

**Atividades de Investimentos:** houve um aumento constante nas adições ao imobilizado, de -R\$ 7.098 milhões em 2016 para -R\$ 13.775 milhões em 2021, o que sugere que a OSID tem investido mais em ativos fixos ao longo do tempo; a maior variação em atividades de investimento ocorreu entre 2019 e 2021. Em 2019, a OSID investiu -R\$ 9.071 milhões que aumentou para -R\$ 13.775 milhões em 2021, uma variação de R\$4.704 milhões.

**Atividades de Financiamento:** percebe-se tendência crescente na captação de empréstimos. Em 2017, a captação líquida de empréstimos foi de -R\$ 2.255 milhões. Em contraste, em 2021, houve uma captação líquida de empréstimos de R\$ 66.336 milhões, sugerindo um aumento na dependência de financiamento externo; a maior variação nas atividades de financiamento ocorreu entre 2020 e 2021. A captação líquida de empréstimos saltou de R\$ 17.964 milhões em 2020 para R\$ 66.336 milhões em 2021, uma diferença de R\$ 48.372 milhões.

**Caixa e Equivalentes de Caixa:** o saldo tem aumentado ao longo do tempo. Começou em R\$ 20.776 milhões em 2016 e subiu para R\$ 102.029 milhões em 2021; o maior aumento no caixa e equivalentes de caixa ocorreu entre 2020 e 2021, quando o saldo subiu de R\$ 77.722 milhões para R\$ 102.029 milhões, uma variação de R\$ 24.307 milhões.

O fluxo de caixa operacional da OSID tem sido positivo, sugerindo que suas operações principais são capazes de gerar fluxo de caixa suficiente. No entanto, o déficit crescente no exercício aponta para possíveis problemas de eficiência operacional.

Além disso, o aumento constante na dependência de empréstimos sugere que a OSID pode estar se tornando mais alavancada, ou seja, dependente de capital terceiro que promove a operação ao invés de realizá-la com recursos próprios. O aumento constante no caixa e equivalentes de caixa é um sinal positivo, pois sugere que a organização tem uma quantidade crescente de caixa disponível para suas operações e para lidar com quaisquer obrigações de curto prazo.

A OSID experimentou as maiores variações nos seus fluxos de caixa entre 2018 e 2021. Durante este período, houve um aumento significativo na dependência de financiamento externo, bem como nos investimentos em ativos fixos. No entanto, o desempenho operacional tornou-se menos estável, com o superávit/(déficit) do exercício mostrando variações significativas. Apesar dessas mudanças, a OSID foi capaz de manter um crescimento constante no seu saldo de caixa e equivalentes de caixa durante este período.

#### **5.1.8. Correlação entre os documentos OSID analisados**

Estabeleceu-se correlações entre os diversos documentos analisados da OSID, incluindo o Estatuto, Organograma, Missão, Visão e Valores, Política de Qualidade, Transcrição da conversa, BSC do Mapa Estratégico 2021-2025 e Balanços Financeiros de 2016 a 2021. Através dessa análise, buscamos sugerir conexões e alinhamentos entre os diferentes aspectos da organização.

**Estatuto e Organograma:** o Estatuto define a estrutura legal e organizacional da OSID, estabelecendo as bases para o funcionamento da entidade. O Organograma, por sua vez, apresenta a estrutura hierárquica e funcional da organização, delineando as relações entre os diferentes departamentos e cargos. Ambos os documentos estão intrinsecamente relacionados, já que o Estatuto serve como base para a construção do Organograma, garantindo que a organização opere de acordo com as diretrizes estabelecidas.

**Missão, Visão e Valores:** a Missão, Visão e Valores da OSID refletem o propósito, os objetivos de longo prazo e os princípios éticos que norteiam a organização. Esses elementos estão correlacionados com todos os demais documentos analisados, uma vez que servem como pilares para a construção das políticas, estratégias e ações da entidade.

**Política de Qualidade:** a Política de Qualidade da OSID é diretamente influenciada pela Missão, Visão e Valores da organização. Essa política estabelece diretrizes para a melhoria contínua dos serviços prestados, visando sempre a satisfação dos clientes/cidadãos e a eficiência dos processos internos. A Política de Qualidade, portanto, é um reflexo dos compromissos assumidos pela OSID em sua Missão, Visão e Valores.

**Transcrição da conversa:** a transcrição da conversa com um representante da OSID proporcionou entendimento sobre a aplicação prática dos conceitos estabelecidos nos demais documentos. A conversa sugeriu como a Missão, Visão e Valores são incorporados às ações cotidianas da organização e como a Política de Qualidade é implementada na prática.

**BSC do Mapa Estratégico 2021-2025:** o *Balanced Score Card* (BSC) do Mapa Estratégico 2021-2025 está relacionado com a Missão, Visão e Valores da OSID, pois estabelece objetivos e metas concretas que visam alcançar a visão de futuro da organização. O BSC também está conectado à Política de Qualidade, uma vez que ambos têm como objetivo melhorar continuamente os serviços prestados e a eficiência dos processos internos.

**Balanços Financeiros de 2016 a 2021:** os Balanços Financeiros da OSID de 2016 a 2021 forneceram informações sobre a saúde financeira da organização e sua capacidade de gerenciar eficientemente seus recursos. Esses dados estão correlacionados com a Política de Qualidade e o BSC do Mapa Estratégico 2021-2025, pois ambos enfatizam a importância da sustentabilidade financeira para a manutenção e melhoria dos serviços prestados. Além disso, os Balanços Financeiros também sugerem o compromisso da OSID com a responsabilidade pública e a transparência, valores fundamentais expressos em sua Missão, Visão e Valores.

A análise da correlação entre os documentos da OSID sugere um alinhamento consistente entre os diferentes aspectos da organização. A Missão, Visão e Valores funcionam como pilares que orientam as ações e decisões da entidade, sendo refletidos em sua Política de Qualidade, BSC do Mapa Estratégico 2021-2025 e Balanços Financeiros.

O Estatuto e o Organograma estabelecem a estrutura legal e organizacional, garantindo que a OSID opere de acordo com as diretrizes estabelecidas. A transcrição da conversa com um representante da OSID fornece um exemplo prático de como esses conceitos são aplicados no dia a dia da organização.

A Figura 18, abaixo, demonstra que: primeiro se buscou a obtenção dos documentos da OSID para que se pudesse verificar o propósito da organização, bem como os meios com os quais ela executa seus propósitos e quais são e como se dá a gestão de recursos para que os meios possam ser colocados em prática.

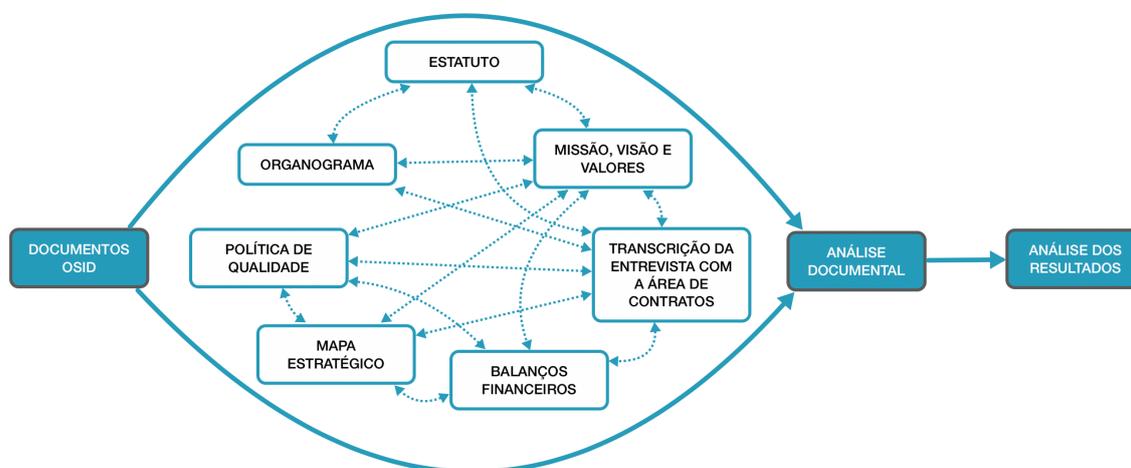


Figura 18 - Correlação entre os documentos OSID analisados. – Fonte: Elaborada pelo Autor.

O segundo passo foi ler, compreender, interpretar e correlacionar os documentos para execução da análise documental da pesquisa. Por fim, o terceiro passo foi o de analisar os resultados das correlações obtidas e correlacioná-los à revisão de literatura para a elaboração da Tecnologia de Gestão Social, conforme demonstrado nos subitens a seguir.

## 5.2 Relação entre OSID e os conceitos da Gestão Estratégica do Social

A Gestão Estratégica do Social envolve o gerenciamento de organizações e ações com o objetivo de promover a transformação social e o desenvolvimento humano de maneira sustentável, tendo os recursos financeiros como meio aos propósitos e não como finalidade em resultados e impactos.

### **5.3 Relação entre OSID e os verbetes do Dicionário para a Formação em Gestão Social**

O Dicionário para a Formação em Gestão Social contém verbetes que são fundamentais para a compreensão e implementação da Gestão Social. A OSID apresenta diversas conexões com esses verbetes, como à Produção Colaborativa (FLORENTINO, 2014) ao detalhar, em seu Estatuto, o importante papel dos colaboradores, beneficiários, benfeitores, associados e membros do conselho – que, também se correlacionam com Intersetorialidade (JUNQUEIRA, 2014), pois os conselheiros fazem parte dos setores público, privado e social.

Em Políticas Sociais (SANTOS, 2014a) é possível evidenciar a adequação às leis 9.635, 9.790 e 13.019 (BRASIL, 1998; 1999; 2014) que sugerem sua qualificação às atividades filantrópicas e sociais, em especial ao enquadramento como Organizacional Social de Saúde (OSS); Em Gestão Participativa (MOURA, 2014), a OSID dialoga com o conceito em seu Conselho de Administração, Organograma, estrutura à memória e ao Dulcismo e em sua relação com a Igreja.

Quanto à Economia Criativa (FERREIRA, 2014) e à Economia Solidária (FRANÇA-FILHO, 2014) são percebidas nas estratégias voltadas à captação de recursos por meio de doações, em seu programas voltados aos associados e na realização de bazares e eventos comunitários; a Coprodução de Bens e Serviços Públicos (SALM, 2014) é evidenciada pelas receitas oriundas da gestão de estruturas de saúde públicas 100% SUS, entre outras correlações, que podem ser visualizadas na apresentação da aplicação empírica da análise documental da OSID na Tecnologia de Gestão Social (TGS) proposta.

### **5.4 Relação entre OSID e o relatório Who Cares Wins (ONU, 2004)**

O relatório Who Cares Wins (ONU, 2004) destaca a importância da sustentabilidade e responsabilidade social nas práticas empresariais. A correlação sugere que a OSID tem práticas de governança semelhantes aos apresentados no relatório, buscando promover a sustentabilidade financeira como meio aos impactos sociais que proporciona em suas atividades. A organização também valoriza a transparência, a ética e a responsabilidade pública em suas ações, demonstrando seu compromisso com os princípios defendidos pelo relatório Who Cares Wins.

## **5.5 Relação entre OSID e o TLBMC (JOYCE e PAQUIN, 2016)**

O TLBMC é um modelo de gestão que considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais nas práticas organizacionais, contudo, por priorizar o lucro, este modelo não se aplica às práticas de gestão da OSID já que esta organização tem caráter social, filantrópico e sem fins lucrativos.

Embora a OSID possua estruturas organizacionais, tal qual conselho administrativo, organograma, missão, visão e valores, e auditoria financeira muito aproximada, senão equivalente, às organizações privadas e geridas por modelos de administração estratégica e, ao mesmo tempo, o TLBMC pode fornecer uma visão significativa sobre a viabilidade de modelos de negócios, deve-se observar que ele não se encaixa no cenário das entidades sociais. Dessa forma, existe a oportunidade de formular um modelo mais alinhado às demandas e metas particulares dessas organizações. Esse modelo deverá contemplar primeiramente o propósito social de organizações sociais e compreenderá qual seja a dimensão financeira, apenas uma forma de gerir os recursos disponíveis, sem qualquer aspiração voltada ao lucro.

## **6 Tecnologia de Gestão Social (TGS)**

### **6.1 Introdução ao modelo: é como pedalar, só que em trio.**

Esta dissertação do Programa de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS) da Escola de Administração (EAUFBA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) propõe um inovador modelo voltado à gestão de OSCs, denominado *Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais* (TCGS). Correlacionou-se a revisão bibliográfica com os resultados da pesquisa documental realizada para buscar a sustentabilidade do propósito das organizações sociais, os meios com os quais este será executado e como se realiza, assim, a gestão dos recursos que serão destinados ao que será posto em execução.

Assim, este modelo visa otimizar a gestão das organizações sociais e aprimorar o impacto de suas ações no atendimento às demandas da sociedade de uma maneira também sustentável à perenidade organizacional.

A fim de ilustrar a dinâmica e as inter-relações entre os elementos do modelo TCGS proposto, optou-se por fazer uma analogia em referência às bicicletas do tipo Tandem (ilustrada pela Figura 19). Este tipo de bicicleta possui três selins e necessita do trabalho em conjunto dos ciclistas. Nesta metáfora, a bicicleta representa a organização social e os três selins correspondem às três camadas do modelo TCGS.

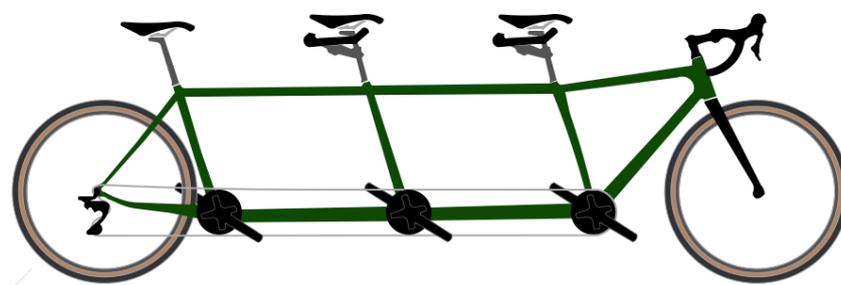


Figura 19 - Bicicleta do tipo Tandem de 3 lugares. – Fonte: Elaborada pelo Autor.

No primeiro selim, segurando o guidão e responsável por definir a direção futura da bicicleta, ou seja, para onde ela vai, está o ciclista responsável pela “*Camada 1: Propósito*”, do modelo (que é o *porquê* da organização social). Além de escolher a direção, este Ciclista-Camada 1 também tem a função de comandar as mudanças de marcha, os freios, a cadência e a velocidade da bicicleta-organização. Esta camada tem como objetivo guiar a direção e a estratégia da organização social, garantindo que suas ações estejam alinhadas com seu propósito e impactos sociais desejados.

No segundo selim, como importante apoio, voltado ao *como* a bicicleta irá até onde o Ciclista-Camada 1 determina, está a “*Camada 2: Meios*” do modelo (que é o *como* da organização social), que trata dos meios pelos quais a organização social atinge seus objetivos. Essa camada, em conjunto com a “*Camada 1: Propósito*”, é responsável por manter a cadência e a velocidade determinadas, ou seja, garantir que haja eficiência e eficácia nos programas e projetos desenvolvidos pela organização.

Por fim, está o Ciclista-Camada ocupando o terceiro selim. A “*Camada 3: Recursos*” (que é o *com o quê* da organização). Está relacionada aos *recursos* necessários para a sustentação das ações (*meios*) da organização social (*propósito*). O Ciclista-Camada 3, neste selim, é responsável por garantir os recursos e ajustar as marchas, a fim de assegurar a sustentabilidade da jornada da bicicleta, ou seja, por garantir que a organização social tenha os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e infraestruturais necessários para realizar suas atividades de maneira efetiva e duradoura.

Nesta perspectiva, o modelo TCGS busca equilibrar e integrar as três camadas, permitindo que a organização social funcione como uma bicicleta Tandem bem ajustada, em que todos os ocupantes trabalham em conjunto para atingir o propósito e os objetivos sociais de maneira eficiente, eficaz e sustentável.

## **6.2 Introdução teórica ao Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS)**

O modelo é fundamentado em diversos conceitos e abordagens teóricas da literatura em Gestão Social para fornecer um arcabouço acadêmico-analítico e prático para o desenvolvimento e aprimoramento das organizações sociais, em especial, à sua sustentabilidade. A seguir, apresenta-se a introdução teórica ao modelo TCGS, destacando as principais contribuições de autores relevantes na área.

O TCGS é um modelo de gestão, e até de governança, baseado na conceituação da Gestão Social, que demanda processos decisórios coletivos, entre diversos atores da sociedade, sem coerção, baseados na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação [daquilo que é social – interpretação nossa] enquanto fim último (TENÓRIO, 2006; DAGNINO, 2010; CANÇADO, 2011; FRANÇA-FILHO, 2014; TENÓRIO e ARAÚJO, 2020) e compreendendo que o lócus da gestão social não é nem público, nem privado, mas sim ambos (DAGNINO, 2010; AGUIAR-BARBOSA; CHIMMIKI, 2020) pois, a Gestão Social

*“é o gerenciamento participativo dos espaços público-privados e suas contingências a fim de emancipar e desenvolver os atores através de benefícios*

*socioeconômicos, sendo, portanto, um modelo de gestão com características próprias.” (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020, p.17).*

Residiu na necessidade de integrar o propósito, os meios e os recursos à gestão das organizações sociais, a pesquisa acerca os conceitos da gestão social e correlacioná-los, tanto à pesquisa documental realizada junto a Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), quanto verbetes encontrados em Boullosa (2014).

A estrutura do modelo TCGS é inspirada no *Triple Layer Business Model Canvas* (JOYCE e PAQUIN, 2016), que por sua vez é inspirado no tradicional Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010), que propõe uma abordagem visual e colaborativa para a construção de modelos de negócio. No entanto, o TCGS adapta e expande esse conceito para o contexto das organizações sociais, considerando as especificidades e desafios enfrentados por essas organizações, sob premissas e conceitos já desenvolvidos nas atuais produções voltadas ao desenvolvimento dos conceitos e campo da Gestão Social, pois, como destacam Leal e Roim (2015, p.3),

*“as organizações enfrentam problemas na área financeira, sendo exigido ser cauteloso com o destino dos recursos disponíveis, além da preocupação dos gestores das áreas sociais de cumprir leis com a prestação de contas com os valores dos recursos fornecidos, visando que alguns não utilizam o sistema de dados gerenciais para realizar decisões em base de informações reais prejudicando o planejamento da organização e sua avaliação final”.*

As três camadas do modelo TCGS representam diferentes aspectos da gestão social e são influenciadas por diversas teorias e abordagens, incluindo, também, as das administrações de empresas (tradicional-estratégica) e de públicas.

A “*Camada 1: Propósito*”, que trata do propósito da organização social, está fundamentada nos conceitos de Território (SEQUET, 2014), Impactos Sociais, Missão e Visão (COLLINS e PORRAS, 1996), Valores (COLLINS e PORRAS, 1996), Objetivos Estratégico-Sociais (PORTER, 1996), Intersetorialidade (JUNQUEIRA, 2014), Políticas Sociais (SANTOS, 2014a), Produção Colaborativa (FLORENTINO, 2014) e Sustentabilidade da Organização Social (GONÇALVES-DIAS, 2014; ONU, 2004; GOLDRATT, 2004; VALENTE, 2018).

A “*Camada 2: Meios*”, referente aos meios, abrange temas como Programas e Projetos, Gestão Participativa (MOURA, 2014), Desenvolvimento (CHACON, 2014), Capacitação e Residência Social (ALPERSTEDT, 2001; FISCHER, 2014a), Autogestão (RIGO, 2014), Redes Interorganizacionais (SILVA, 2014), Instrumentos de Políticas Públicas (SECCHI, 2014), Metodologias Integrativas (GIANNELLA, 2014) e Ambidestria Organizacional Social (O'REILLY III e TUSHMAN, 2004; ANDION, 2014; DOWBOR, 2014).

Por fim, a “*Camada 3: Recursos*”, relacionada aos recursos, é influenciada pelos conceitos de Economia Solidária (FRANÇA-FILHO, 2014) para a dimensão de Finanças e Orçamento, Participação e Engajamento (TAVARES, 2014), Monitoramento e Avaliação (JANNUZZI, 2014; RODRIGUES, 2014), Recursos Humanos e Voluntariado (FLORENTINO, 2014, FISCHER, 2014a), Infraestrutura e Tecnologias, Parcerias e Alianças Estratégicas (SERAFIM, 2014; DALLABRIDA, 2014; VASCONCELLOS, 2014a; SILVA, 2014) Coprodução de Bens e Serviços Públicos (SALM, 2014), Economia Criativa e Economia Solidária (FERREIRA, 2014; FRANÇA-FILHO, 2014), Empreendedorismo Social e Negócios Sociais (IIZUKA, 2014; FISCHER, 2014).

É importante destacar que o modelo TCGS não é estático, mas sim dinâmico e adaptável, permitindo que as organizações sociais revisem e ajustem seus propósitos, estratégias e recursos à medida que o contexto e as necessidades mudam. A abordagem dialógica e participativa, fundamentada na teoria da Gestão Social (TENÓRIO, 2006; 2014; DAGNINO, 2010; CANÇADO, 2011; DAGNINO, 2010; ARAÚJO, 2014, BOULLOSA, 2014; FRANÇA-FILHO, 2014; TENÓRIO e ARAÚJO, 2020; AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020), garante que os diferentes atores envolvidos na organização social possam contribuir e aprender juntos, fortalecendo a capacidade da organização de enfrentar os desafios e alcançar um impacto social significativo.

O modelo TCGS apresenta uma abordagem dialógica, teórica e prática para a Gestão Social em Organizações Sociais, fundamentada em conceitos e autores relevantes da área.

Ela é dialógica por dois motivos principais: o primeiro se faz por reconhecer a necessidade do diálogo entre os conceitos da gestão social – encontrado na academia e destinado a considerar “o que é a gestão social” e seu lócus –, e a prática de modelos que

lidam com a gestão de recursos – considerando que apesar de a administração estratégica ser orientada ao lucro, finalidade oposta à gestão social, é possível, por meio de seus conceitos, realizar a gestão responsável dos recursos financeiros em organizações sociais, sem prejudicar seu propósito ao mesmo tempo em que se promove sua sustentabilidade ao longo do tempo. A mesma linha de raciocínio se aplica à dialogicidade entre as organizações sociais e os aparatos e tecnologias da gestão pública, em seus editais públicos, políticas e leis, voltadas a este tipo de organização sem fins lucrativos.

O segundo motivo é a dialogicidade entre aquilo que é proposto em pesquisa acadêmica e “para quem se destina” a gestão social, em aplicabilidade, execução, acompanhamento e impactos reais e sustentáveis ao longo do tempo.

Ao proporcionar uma estrutura visual e colaborativa, o modelo facilita a análise, o planejamento e a avaliação das organizações sociais, contribuindo para a melhoria de suas práticas e para a ampliação do impacto social gerado.

### **6.3 Desenvolvimento do Modelo TCGS**

O desenvolvimento do modelo *Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais* (TCGS) foi resultado de um processo sistemático e rigoroso, que envolveu várias etapas, incluindo revisão de literatura, análises de conceitos, teorias e documentos, processo de divergência e convergência de conteúdos de fontes diversas, síntese, refinamento e ajustes, e validação empírica.

**Revisão de literatura:** A primeira etapa envolveu uma revisão extensa e abrangente da literatura sobre Gestão Social, Organizações Sociais e da Sociedade Civil, modelos de gestão e governança e áreas afins, com o objetivo de identificar os principais conceitos, teorias e abordagens relevantes para a compreensão e a gestão da sustentabilidade financeira como meio de perenidade à execução do propósito dessas organizações. Optou-se por realizar uma revisão de literatura, em sua maioria, restrita aos autores e pesquisadores da gestão social que foram apresentados durante as aulas do programa.

**Análise de conceitos, teorias e documentos:** Após a revisão de literatura e análise de documentos da OSID, os conceitos e teorias foram analisados e discutidos com base em

suas contribuições e limitações ao problema de pesquisa, buscando identificar lacunas e oportunidades para o desenvolvimento de um novo modelo que integrasse e aprimorasse os conhecimentos existentes na área. Além dos próprios conceitos acerca da gestão social, o modelo proposto se baseia também nos verbetes do ‘Dicionário para a Formação e Gestão Social’ organizado por Boullosa (2014).

**Síntese e integração:** A partir da análise dos conceitos e teorias, após rodadas de divergência e convergência dos conteúdos categorizados, foi proposta uma estrutura integradora, composta por três camadas interdependentes: “*Camada 1: Propósito*” (O Porquê), “*Camada 2: Meios*” (O Como) e “*Camada 3: Recursos*” (O Com o quê). Essa estrutura foi organizada em um formato visual de canvas, já consolidado e amplamente conhecido e utilizado (o BMC de Osterwalder e Pigneur, 2010), facilitando a compreensão e a aplicação do modelo.

**Refinamento e ajustes:** O modelo TCGS passou por várias configurações e ajustes até que pudessem sugerir-se conceitos alinhados e sequenciais com coerências horizontais (dentro de cada camada) e verticais (entre as camadas), com base nos diálogos teóricos apresentados até aqui. Essa abordagem dialógica e participativa garantiu que o modelo fosse refinado e adaptado às necessidades e especificidades das Organizações Sociais, sugerindo aplicabilidade.

**Validação empírica:** Para validar o modelo foram utilizadas as informações relativas à pesquisa documental realizada junto a Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) como campo. Os dados coletados foram utilizados para preencher e analisar o TCGS, verificando sua consistência e eficácia na representação e no planejamento das atividades e estratégias da OSID.

Em suma, o desenvolvimento do modelo TCGS envolveu um processo sistemático, fundamentado na literatura e na prática, e validado por meio de uma pesquisa documental. Essa abordagem garantiu a criação de um modelo teórico e prático integrador e adaptável para a Gestão Social em Organizações Sociais.

### 6.3.1 “Camada 1: Propósito”

A “Camada 1: Propósito” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS) concentra-se no "Porquê" da organização social, estabelecendo sua razão de ser e seu propósito fundamental. Essa camada é composta por nove dimensões inspiradas tanto nos conceitos da gestão social, discutidas na revisão bibliográfica, quanto por visões da gestão estratégica (PORTER, 1996; COLLINS & PORRAS, 1996; ONU 2004; GOLDRATT 2004), mas, principalmente pelo ‘Dicionário para a Formação em Gestão Social’ (autores diversos *in*: BOULLOSA, 2014) que, juntas, definem a identidade, os objetivos e o impacto desejado da organização social, conforme Figura 20 – e as referências permanecerão nas camadas 2 e 3, Figuras 21 e 22, a seguir:

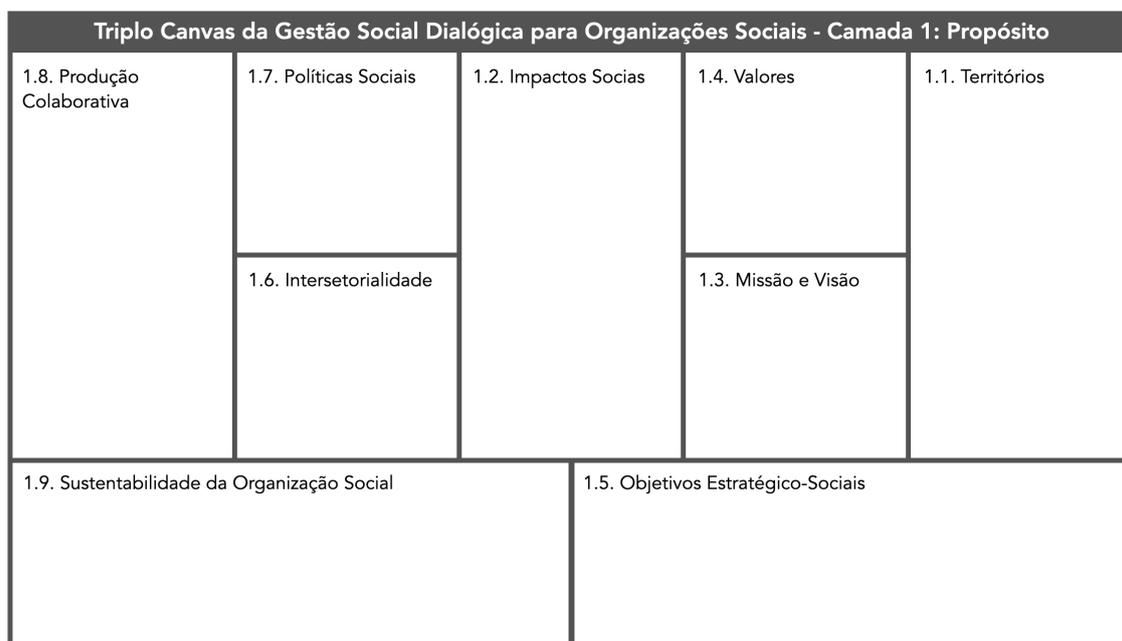


Figura 20 - “Camada 1: Propósito” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS). - Elaborada pelo Autor.

**Dimensão 1.1 Territórios:** Refere-se ao contexto geográfico e sociocultural em que a organização social atua, considerando as características, necessidades e especificidades dos territórios em que desenvolve suas ações; e inspirada no verbete ‘Território’ (SAQUET, 2014).

**Dimensão 1.2 Impactos Sociais:** Representa as mudanças positivas e duradouras que a organização social busca gerar na vida das pessoas e comunidades atendidas,

contribuindo para a superação de problemas e desigualdades sociais; e inspirada na OSID e nos conceitos da gestão social.

**Dimensão 1.3 Missão e Visão:** Define o propósito central da organização social (missão) e a direção estratégica que orienta suas ações e decisões no longo prazo (visão); e inspirada na construção da visão organizacional de Collins e Porras (1996).

**Dimensão 1.4 Valores:** Representa os princípios e crenças fundamentais que norteiam a conduta e as práticas da organização social, garantindo a coerência e a integridade de suas ações; e inspirada na construção de propostas de valores organizacionais de Collins e Porras (1996).

**Dimensão 1.5 Objetivos Estratégico-Sociais:** São metas concretas e mensuráveis que a organização social busca alcançar, no curto e médio prazo, para cumprir sua missão e gerar os impactos sociais desejados; e inspirada no conceito de estratégia de Porter (1996).

**Dimensão 1.6 Intersetorialidade:** Refere-se à capacidade da organização social de atuar de forma integrada e colaborativa com diferentes setores e áreas, buscando sinergias e complementaridades para potencializar seus resultados; e inspirada no verbete ‘Intersetorialidade’ (JUNQUEIRA, 2014).

**Dimensão 1.7 Políticas Sociais:** Compreende as estratégias e programas desenvolvidos pelo Estado e outros atores sociais para promover o bem-estar e a justiça social, sendo uma referência para a atuação da organização social; e inspirada no verbete ‘Política Social’ (SANTOS, 2014a).

**Dimensão 1.8 Produção Colaborativa:** Refere-se à geração conjunta de conhecimentos, recursos e soluções entre os atores envolvidos, promovendo a cooperação, o aprendizado e a inovação coletiva, da organização social; e inspirada no verbete ‘Produção Colaborativa’ (FLORENTINO, 2014).

**Dimensão 1.9 Sustentabilidade da Organização Social:** Envolve a capacidade da organização social de manter e desenvolver suas ações no longo prazo, garantindo sua

viabilidade econômica, social e ambiental; e inspirada na convergência entre o verbete “Sustentabilidade” (GONÇALVES-DIAS, 2014), e em recomendações sobre governança (ONU, 2004; GOLDRATT, 2004; VALENTE, 2018).

A “*Camada 1: Propósito*” é a base sobre a qual se constroem as demais camadas do modelo TCGS, posicionando o propósito da organização social à frente da direção estratégica e, assim, orientando e legitimando a atuação da organização social.

Essa camada é essencial para a efetividade e a relevância das ações desenvolvidas, garantindo que toda a organização social visualize as necessidades e demandas das pessoas e dos territórios, bem como com os princípios e valores que norteiam a gestão social dialógica.

### **6.3.2 “*Camada 2: Meios*”**

A “*Camada 2: Meios*” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS) foca nos “Meios”, ou seja, no “Como” a organização social atua para atingir os objetivos e impactos sociais estabelecidos na “*Camada 1: Propósito*”. Essa camada é composta por nove dimensões que abordam os processos, abordagens e ferramentas utilizadas pela organização social para implementar suas ações e alcançar os resultados desejados, conforme Figura 21.



Figura 21 - “Camada 2: Meios” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS). - Elaborada pelo Autor.

**Dimensão 2.1 Programas e Projetos:** Refere-se aos conjuntos de ações e atividades planejadas e organizadas para alcançar objetivos específicos e gerar impactos sociais, traduzindo a missão e a visão da organização social em práticas concretas.

**Dimensão 2.2 Gestão Participativa:** Envolve a inclusão e o envolvimento dos diferentes atores e partes interessadas no processo de tomada de decisão, planejamento e execução das ações, promovendo a democracia, a transparência e a corresponsabilidade, da organização social; e inspirada no verbete ‘Gestão Participativa’ (MOURA, 2014).

**Dimensão 2.3 Desenvolvimento:** Trata do processo de melhoria das condições de vida das pessoas e comunidades atendidas, promovendo a equidade, a inclusão e a sustentabilidade, por parte da organização social; e inspirada no verbete ‘Desenvolvimento’ (CHACON, 2014).

**Dimensão 2.4 Capacitação e Residência Social:** Refere-se ao processo de formação e desenvolvimento das competências e habilidades dos atores envolvidos, fortalecendo a capacidade de atuação e a sustentabilidade da organização social e das comunidades atendidas; e inspirada no verbete ‘Residência Social’ (FISCHER, 2014a) e no entendimento de educação corporativa (ALPERSTEDT, 2001).

**Dimensão 2.5 Autogestão:** Implica na capacidade dos atores e grupos sociais de gerir e controlar seus próprios recursos, processos e decisões, de forma democrática e participativa, na organização social; e inspirada no verbete ‘Autogestão’ (RIGO, 2014).

**Dimensão 2.6 Redes Interorganizacionais:** Envolve a construção de parcerias e alianças entre diferentes organizações (privadas, públicas e sociais) e setores, potencializando a cooperação, a troca de recursos e a geração de impactos coletivos à organização social; e inspirada no verbete ‘Redes Interorganizacionais’ (SILVA, 2014).

**Dimensão 2.7 Instrumentos de Políticas Públicas:** São os mecanismos e ferramentas utilizadas pelo Estado e outros atores sociais para planejar, implementar e avaliar políticas públicas, orientando e apoiando a atuação da organização social; e inspirada no verbete ‘Instrumentos de Política Pública’ (SECCHI, 2014).

**Dimensão 2.8 Metodologias Integrativas:** Refere-se às abordagens e técnicas que promovem a integração e a articulação entre diferentes áreas, atores e saberes, favorecendo a inovação, a aprendizagem e a transformação social, por meio da organização social; e inspirada no verbete ‘Metodologias Integrativas’ (GIANNELLA, 2014).

**Dimensão 2.9 Ambidestria Organizacional Social:** Consiste na capacidade da organização social de equilibrar e integrar ações e processos voltados tanto para a exploração de conhecimentos e práticas já existentes, quanto para a exploração de novas oportunidades e inovações; e inspirada nos verbetes ‘Inovação Social’ (ANDION, 2014), ‘Tecnologia Social’ (DOWBOR, 2014) e no conceito de Ambidestria Organizacional de O'REILLY III e TUSHMAN (2004).

A “*Camada 2: Meios*” do modelo TCGS oferece ferramentas dialógicas para a implementação e a gestão das ações e processos que permitem à organização social concretizar seu propósito e gerar os impactos sociais desejados. Essa camada enfatiza a importância de abordagens participativas, democráticas e colaborativas, bem como a articulação e a integração entre diferentes atores, setores e saberes, para potencializar a efetividade e a sustentabilidade das ações e dos resultados alcançados.

Ao analisar e atuar com as dimensões da “*Camada 2: Meios*”, a organização social pode identificar oportunidades de melhoria e inovação em seus processos, práticas e relacionamentos, além de potencializar sua capacidade de adaptação e aprendizagem frente aos desafios e mudanças em diversos contextos que as impactam no dia a dia.

Assim, a “*Camada 2: Meios*” do modelo TCGS pode contribuir para a construção de uma gestão social dialógica e transformadora, que busca promover o desenvolvimento humano e comunitário, a equidade e a justiça social, por meio de ações e estratégias integradas e participativas, alinhadas impactos sociais estabelecidos na “*Camada 1: Propósito*” do TCGS da organização social.

### **6.3.3 “*Camada 3: Recursos*”**

A “*Camada 3: Recursos*” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS) aborda os recursos necessários para a implementação e sustentação das ações e estratégias definidas nas “*Camadas 1: Propósito e 2: Meios*”.

Essa camada destaca a importância de uma gestão eficiente e responsável dos recursos disponíveis, bem como a busca por novas fontes e mecanismos de financiamento e apoio, para garantir a viabilidade e a sustentabilidade da organização social e de seus projetos e programas, conforme Figura 22.

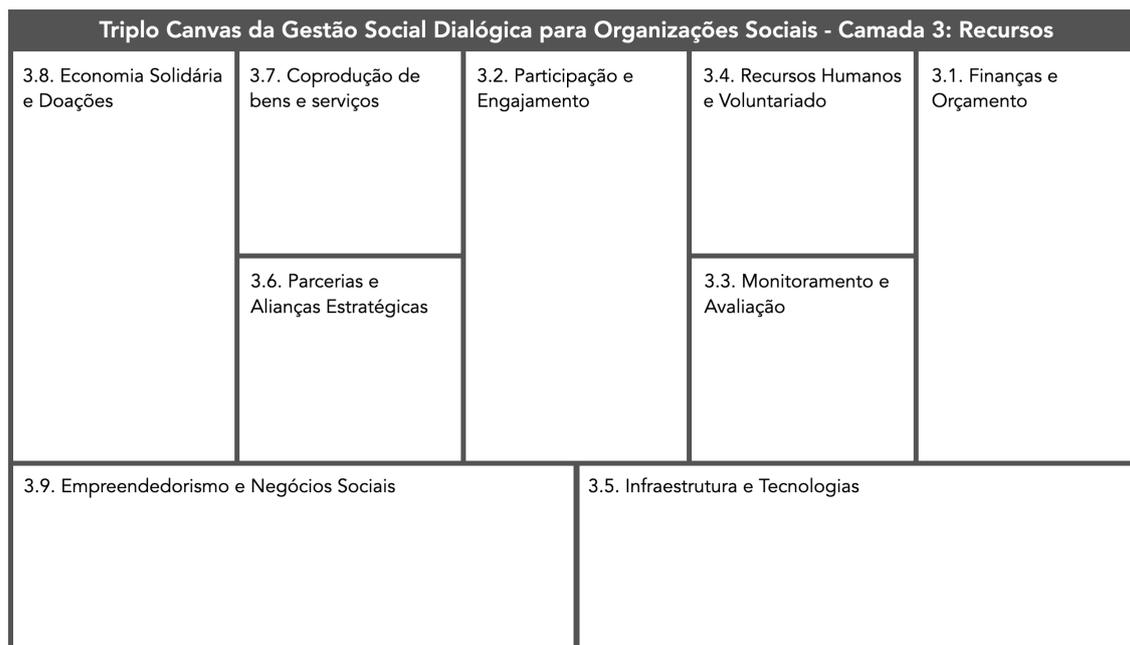


Figura 22 - “Camada 3: Recursos” do modelo Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS). - Elaborada pelo Autor.

**Dimensão 3.1 Finanças e Orçamento:** Trata da gestão dos recursos financeiros e orçamentários da organização social, incluindo planejamento, controle, transparência e prestação de contas. Apesar de considerar balanços contábeis-financeiros, tem inspiração, também no verbete ‘Economia Solidária’ (FRANÇA-FILHO, 2014) fundamentos de avaliação nas análises do capital, necessário ao atendimento da “Camada 1: Propósito”.

**Dimensão 3.2 Participação e Engajamento:** Refere-se à mobilização, envolvimento e comprometimento dos diferentes atores e partes interessadas nos processos e atividades da organização social; e inspirada no verbete ‘Participação’ (TAVARES, 2014).

**Dimensão 3.3 Monitoramento e Avaliação:** Aborda a importância de estabelecer sistemas e práticas de monitoramento e avaliação das ações e resultados, para aprimorar a gestão e a efetividade das intervenções, da organização social; e inspirada nos verbetes ‘Avaliação’ (JANNUZZI, 2014) e ‘Monitoramento’ (RODRIGUES, 2014).

**Dimensão 3.4 Recursos Humanos e Voluntariado:** Enfatiza a necessidade de gerir adequadamente os recursos humanos e voluntários, promovendo capacitação, motivação, reconhecimento e bem-estar, por parte da organização social; e inspirada nos verbetes

‘Produção Colaborativa’ (FLORENTINO, 2014) e ‘Residência Social’ (FISCHER, 2014a).

**Dimensão 3.5 Infraestruturas e Tecnologias:** Trata da disponibilidade e gestão das infraestruturas e tecnologias necessários para o funcionamento e desenvolvimento da organização social e seus projetos.

**Dimensão 3.6 Parcerias e Alianças Estratégicas:** Destaca a importância de estabelecer e manter parcerias e alianças estratégicas com diferentes atores e setores, para potencializar recursos, competências e impactos, da organização social; e inspirada nos verbetes ‘Capital Social’ (SERAFIM, 2014), ‘Governança Territorial’ (DALLABRIDA, 2014), ‘Município Sustentável’ (VASCONCELLOS, 2014a) e ‘Redes Interorganizacionais’ (SILVA, 2014).

**Dimensão 3.7 Coprodução de Bens e Serviços Públicos:** Refere-se à colaboração entre a organização social e setor público na produção e oferta de bens e serviços públicos, compartilhando recursos, responsabilidades e resultados; e inspirada no verbe ‘Coprodução de Bens e Serviços Públicos’ (SALM, 2014).

**Dimensão 3.8 Economia Solidária e Doações:** Aborda a mobilização e captação de recursos, por parte da organização social, por meio de práticas de economia solidária, como cooperativas, redes de troca e doações; e inspirada nos verbetes ‘Economia Criativa’ (FERREIRA, 2014) e ‘Economia Solidária’ (FRANÇA-FILHO, 2014).

**Dimensão 3.9 Empreendedorismo e Negócios Sociais:** Refere-se à criação e gestão de empreendimentos e negócios sociais que buscam gerar impacto social e ambiental positivo, ao mesmo tempo em que garantem a sustentabilidade financeira da organização social; e inspirada nos verbetes ‘Empreendedorismo Social’ (IIZUKA, 2014) e ‘Negócios Sociais’ (FISCHER, 2014).

Assim, a “*Camada 3: Recursos*” do modelo TCGS contribui para a construção de uma gestão social sustentável e adaptável, que busca otimizar o uso dos recursos disponíveis e identificar novas oportunidades e mecanismos de financiamento e apoio, fortalecendo

a resiliência e a capacidade da organização social de enfrentar desafios e incertezas, e de promover impactos sociais significativos e duradouros.

Ao considerar os *recursos* como parte do modelo TCGS, a “*Camada 3: Recursos*” auxilia a organização social a identificar suas necessidades e prioridades, bem como a desenvolver estratégias e planos de ação para a captação, gestão e alocação eficiente e eficaz dos recursos disponíveis e potenciais.

Dessa forma, esta última camada complementa e reforça as outras duas camadas do modelo, do *propósito* e dos *meios*, contribuindo para uma visão sistêmica, holística e integrada da gestão social dialógica na organização social.

Ao integrar as três camadas e suas respectivas dimensões, o modelo TCGS permite à organização social compreender e enfrentar os desafios e oportunidades do contexto atual, promovendo inovação, aprendizagem, cooperação e impacto social sustentável. O próximo passo, portanto, é verificar as coerências horizontal e vertical entre as dimensões e camadas.

#### **6.3.4 Coerências Horizontal e Vertical do Modelo TCGS**

As coerências horizontais dizem respeito às relações e sinergias entre os elementos dentro de cada camada do modelo TCGS, buscando promover a integração e complementaridade das práticas e processos de gestão social.

Na “*Camada 1: Propósito*”, é fator-chave de sucesso que a dimensão ‘1.1 Territórios’ seja coerente com a dimensão ‘1.2 Impactos Sociais’ e que, por sua vez, evidencie coerência a dimensão ‘1.3 Missão e Visão’ e, assim, sucessivamente, até ‘1.9 Sustentabilidade Organizacional’. Da mesma maneira nas camadas “2: *Meios*”, em uma sequência coerente entre as dimensões de 2.1 a 2.9 e “3: *Recursos*”, entre as dimensões de 3.1 a 3.9, e assim sucessivamente, para criar uma abordagem eficaz e inclusiva.

As coerências verticais no modelo TCGS, por sua vez, referem-se às relações e alinhamentos entre as dimensões das diferentes camadas, buscando garantir que as ações e recursos estejam em consonância com os propósitos e objetivos estratégico-sociais da

organização social: dimensão ‘1.1’ com dimensão 2.1’e, por fim, com dimensão ‘3.1’; dimensão ‘1.2’ com dimensão ‘2.2’ e, por fim, com dimensão ‘3.2’, e assim sucessivamente.

Assim, as coerências horizontais e verticais no modelo TCGS, tal qual proposto pelo TLBMC de Joyce e Paquin (2016), são fundamentais para garantir uma visão sistêmica e integrada da gestão social dialógica, favorecendo a aprendizagem, a inovação e a colaboração entre os diferentes atores e setores envolvidos.

Ao observar e aprimorar essas coerências, a organização social pode desenvolver estratégias e práticas de gestão mais eficientes, eficazes e sustentáveis, contribuindo para a emancipação e construção de territórios mais justos, inclusivos e resilientes.

O passo a passo do preenchimento é detalhado no Apêndice D.

### **6.3.5 Aplicação empírica da Pesquisa Documental da OSID ao Modelo**

Nesta seção, apresentamos a aplicação empírica dos resultados da pesquisa documental realizada na Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) ao Modelo TCGS. O objetivo foi demonstrar, com exemplos identificados na pesquisa documental – *e alertando ao fato de que, para o preenchimento correto e preciso, seria necessário que a dinâmica fosse realizada dentro e com a própria OSID* – como o modelo pode ser utilizado para analisar e compreender as práticas de gestão social de uma organização social, identificando pontos de coerência e possíveis áreas de melhoria.

As informações analisadas foram organizadas e inseridas nas respectivas camadas e dimensões do Modelo TCGS, conforme é possível observar nas Figuras 22, 23 e 24, a seguir.

Após o preenchimento das camadas, foi realizada a verificação das coerências horizontais e verticais, analisando se os elementos de cada camada estavam alinhados entre si e se havia sinergia entre as diferentes camadas. Essa análise permitiu identificar pontos fortes e áreas de melhoria na gestão social da OSID, bem como compreender como os diferentes elementos se relacionam e contribuem para a realização do propósito e objetivos da organização.

## Camada 1 da OSID

Baseado nos dados da pesquisa documental realizada na OSID, a “*Camada 1: Propósito*” (O Porquê) pode ser preenchida da seguinte forma (Figura 23):



Figura 23 - TCGS OSID, Camada 1: Propósito. Preenchida de maneira empírica. Elaborada pelo Autor.

**Dimensão 1.1 Territórios:** A OSID atua principalmente na região Nordeste do Brasil, com foco na cidade de Salvador, na Bahia. No entanto, suas atividades também alcançam outras cidades da Bahia, através de contratos com o setor público, e uma unidade educacional no município de Simões Filho.

**Dimensão 1.2 Impactos Sociais:** A organização busca promover a saúde, educação e bem-estar da população vulnerável, principalmente idosos, crianças e pessoas em situação de rua.

**Dimensão 1.3 Missão e Visão:** A missão da OSID é "Amar e Servir, proporcionando saúde, educação e assistência social, com atenção especial às pessoas mais vulneráveis." A visão é "Ser reconhecida como uma instituição de excelência na promoção da saúde, educação e assistência social, com sustentabilidade e inovação."

**Dimensão 1.4 Valores:** A OSID possui valores como amor ao próximo, solidariedade, respeito, ética, transparência e comprometimento com a causa social.

**Dimensão 1.5 Objetivos Estratégico-Sociais:** A organização busca melhorar a qualidade de vida das populações vulneráveis através de ações em saúde, educação e assistência social, expandir sua atuação para alcançar um número maior de pessoas e fortalecer parcerias e redes de colaboração.

**Dimensão 1.6 Intersetorialidade:** A OSID atua em cooperação com diversos setores, como governo, empresas e outras organizações da sociedade civil, visando potencializar os resultados de suas ações.

**Dimensão 1.7 Políticas Sociais:** A organização alinha suas ações às políticas públicas nas áreas de saúde, educação e assistência social, buscando contribuir para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

**Dimensão 1.8 Produção Colaborativa:** A OSID valoriza a participação e colaboração de seus colaboradores, voluntários, parceiros e beneficiários, buscando construir soluções coletivamente.

**Dimensão 1.9 Sustentabilidade da Organização Social:** A OSID busca garantir sua sustentabilidade financeira, ambiental e social através de uma gestão eficiente, captação de recursos, parcerias e inovação.

Lembrando que essas informações são exemplos com base nos dados disponíveis e podem ser refinadas e aprimoradas conforme a análise e compreensão da organização.

## **Camada 2 da OSID**

Com base nos dados da pesquisa documental realizada na OSID, a “*Camada 2: Meios*” (O Como) pode ser preenchida da seguinte maneira (Figura 24):

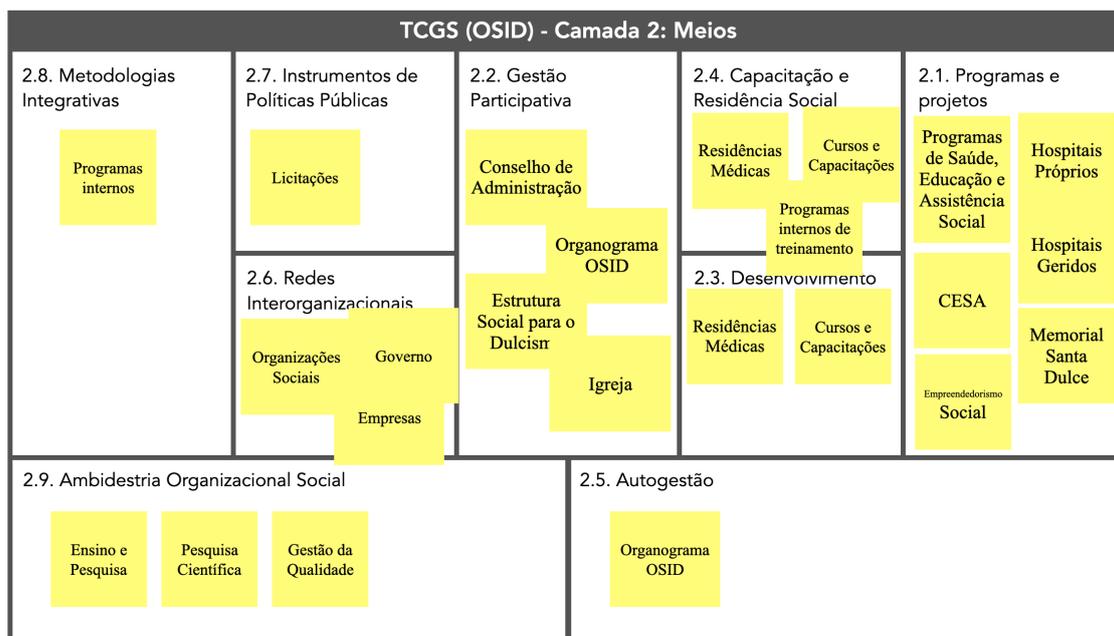


Figura 24 - TCGS OSID, Camada 2: Meios. Preenchida de maneira empírica. Elaborada pelo Autor.

**Dimensão 2.1 Programas e Projetos:** A OSID desenvolve programas e projetos nas áreas de saúde, educação e assistência social, como o Hospital Santo Antônio, Centro Educacional Santo Antônio e o Centro de Convivência Irmã Dulce.

**Dimensão 2.2 Gestão Participativa:** A organização promove a participação dos colaboradores, voluntários, parceiros e beneficiários na tomada de decisões e na elaboração de estratégias e ações.

**Dimensão 2.3 Desenvolvimento:** A OSID investe no desenvolvimento das comunidades em que atua, promovendo ações de capacitação e geração de emprego e renda.

**Dimensão 2.4 Capacitação e Residência Social:** A instituição oferece programas de capacitação profissional e residência médica, contribuindo para a formação de profissionais capacitados e comprometidos com a causa social.

**Dimensão 2.5 Autogestão:** A OSID estimula a autogestão por meio do empoderamento e desenvolvimento de habilidades das pessoas atendidas, promovendo autonomia e protagonismo.

**Dimensão 2.6 Redes Interorganizacionais:** A organização estabelece parcerias e cooperações com outras instituições, governos e empresas, ampliando o alcance e a efetividade de suas ações.

**Dimensão 2.7 Instrumentos de Políticas Públicas:** A OSID atua em consonância com políticas públicas, aplicando instrumentos como convênios e termos de cooperação, buscando sempre alinhar suas ações às diretrizes governamentais.

**Dimensão 2.8 Metodologias Integrativas:** A instituição adota metodologias que integram diferentes áreas e saberes, visando potencializar os resultados e impactos de seus programas e projetos.

**Dimensão 2.9 Ambidestria Organizacional Social:** A OSID busca equilibrar ações de inovação e melhoria contínua, garantindo a eficiência de suas atividades e a sustentabilidade da organização.

Essas informações são exemplos baseados nos dados disponíveis e podem ser refinadas e aprimoradas conforme a análise e compreensão da organização.

### **Camada 3 da OSID**

Com base nos dados da pesquisa documental realizada na Organização Social Irmã Dulce (OSID), a Camada 3 - Recursos (O Com o quê) pode ser preenchida da seguinte maneira (Figura 25):

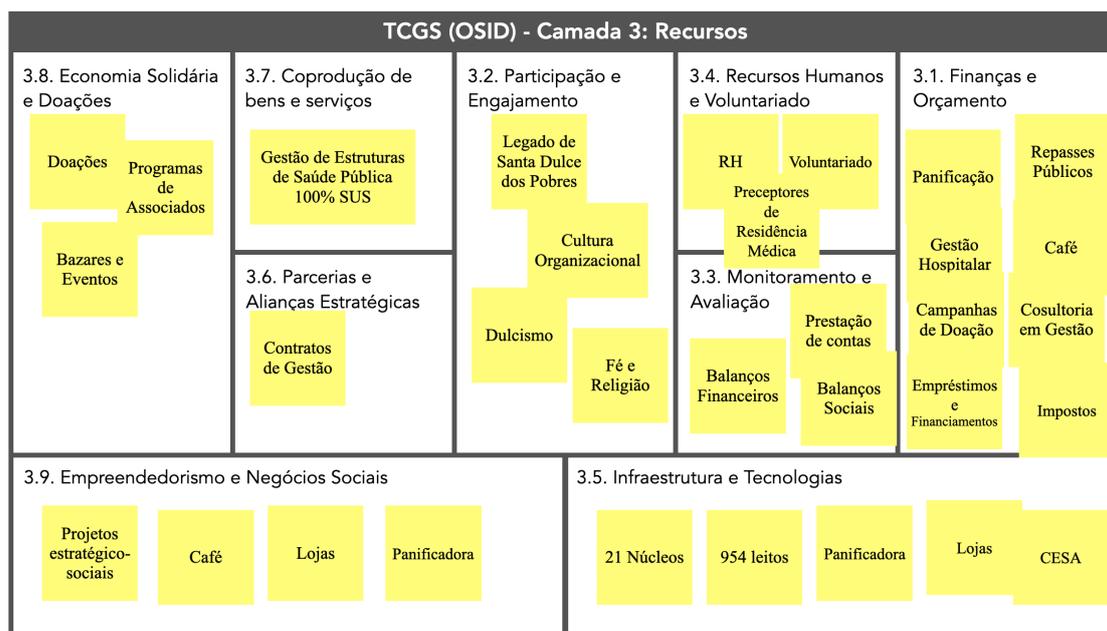


Figura 25 - TCGS OSID, Camada 3: Recursos. Preenchida de maneira empírica. Elaborada pelo Autor.

**Dimensão 3.1 Finanças e Orçamento:** A OSID possui um orçamento baseado em fontes diversificadas de receita, como doações, parcerias, convênios e recursos próprio, empréstimos, financiamentos e o pagamento de impostos e serviços, garantindo a sustentabilidade financeira da organização.

**Dimensão 3.2 Participação e Engajamento:** A instituição conta com a participação ativa de colaboradores, voluntários, parceiros, beneficiários e sociedade civil, que se engajam em suas atividades e contribuem para o alcance de seus objetivos.

**Dimensão 3.3 Monitoramento e Avaliação:** A OSID possui mecanismos de monitoramento e avaliação de seus programas e projetos, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria e aprimoramento das ações desenvolvidas.

**Dimensão 3.4 Recursos Humanos e Voluntariado:** A organização conta com um quadro de colaboradores capacitados e um programa de voluntariado, que somam esforços para a execução das atividades e atendimento às demandas da população atendida.

**Dimensão 3.5 Infraestruturas e Tecnologias:** A OSID dispõe de infraestrutura adequada para a realização de suas atividades, bem como investe em tecnologias e inovações que possam melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados.

**Dimensão 3.6 Parcerias e Alianças Estratégicas:** A instituição estabelece parcerias e alianças estratégicas com entidades governamentais, empresas e outras organizações, buscando sinergias e recursos para a realização de suas ações.

**Dimensão 3.7 Coprodução de Bens e Serviços Públicos:** A OSID atua em cooperação com o poder público, compartilhando responsabilidades e recursos na oferta de bens e serviços públicos à população.

**Dimensão 3.8 Economia Solidária e Doações:** A organização recebe doações de pessoas físicas e jurídicas e promove ações de economia solidária, como feiras e bazares, para angariar recursos para suas atividades.

**Dimensão 3.9 Empreendedorismo e Negócios Sociais:** A OSID incentiva o empreendedorismo social e desenvolve negócios sociais que geram renda e contribuem para a sustentabilidade financeira da organização.

Essas informações são exemplos baseados nos dados disponíveis e podem ser refinadas e aprimoradas conforme a análise e compreensão da organização.

### **Coerência Horizontal OSID**

A coerência horizontal na OSID se refere à consistência e alinhamento entre os elementos dentro de cada camada do modelo proposto. Para garantir a coerência horizontal, é essencial que as dimensões de cada camada se complementem e estejam alinhadas com os objetivos e a missão da organização. A seguir, apresentamos uma análise de como a OSID demonstra coerência horizontal em suas três camadas:

**Camada 1 - Propósito (O Porquê):** Na OSID, há uma clara conexão entre os territórios atendidos, os impactos sociais gerados, a missão e visão da organização, seus valores, objetivos estratégico-sociais, intersetorialidade, políticas sociais, produção colaborativa

e sustentabilidade. Todos esses elementos estão alinhados e interligados, reforçando o propósito e a razão de ser da organização.

**Camada 2 - Meios (O Como):** A coerência horizontal na Camada 2 é evidente na forma como os programas e projetos da OSID estão relacionados à sua gestão participativa, desenvolvimento, capacitação e residência social, autogestão, redes interorganizacionais, instrumentos de políticas públicas, metodologias integrativas e ambidestria organizacional social. Esses elementos se complementam e estão alinhados com o propósito da organização, garantindo a efetividade e eficiência das ações desenvolvidas.

**Camada 3 - Recursos (O Com o quê):** A OSID demonstra coerência horizontal na Camada 3 ao integrar adequadamente seus recursos financeiros e orçamentários, participação e engajamento, monitoramento e avaliação, recursos humanos e voluntariado, infraestrutura e tecnologias, parcerias e alianças estratégicas, coprodução de bens e serviços públicos, economia solidária e doações, e empreendedorismo e negócios sociais. Esses recursos estão alinhados e trabalham em conjunto para apoiar a realização do propósito da organização e garantir sua sustentabilidade.

A análise da coerência horizontal na OSID revela que a organização possui uma abordagem integrada e alinhada em suas três camadas, garantindo uma atuação consistente e eficaz no cumprimento de sua missão e na geração de impactos sociais significativos.

### **Coerência Vertical OSID**

A coerência vertical na OSID refere-se à conexão e alinhamento entre as diferentes camadas do modelo proposto, garantindo que as dimensões de cada camada estejam consistentes e inter-relacionadas. A seguir, analisamos a coerência vertical na OSID, focando nas relações entre as dimensões correspondentes das três camadas:

**Dimensões 1.1, 2.1 e 3.1 - Territórios, Programas e Projetos, e Finanças e Orçamento:** Os territórios atendidos pela OSID estão alinhados com os programas e projetos desenvolvidos, que por sua vez estão respaldados por recursos financeiros e orçamentários adequados.

**Dimensões 1.2, 2.2 e 3.2 - Impactos Sociais, Gestão Participativa e Participação e Engajamento:** Os impactos sociais gerados pela OSID são potencializados pela gestão participativa, que incentiva a participação e o engajamento de diferentes partes interessadas *na e da* organização.

**Dimensões 1.3, 2.3 e 3.3 - Missão e Visão, Desenvolvimento e Monitoramento e Avaliação:** A missão e visão da OSID guiam o desenvolvimento e a implementação de ações e políticas, que são constantemente monitoradas e avaliadas para garantir eficácia e eficiência.

**Dimensões 1.4, 2.4 e 3.4 - Valores, Capacitação e Residência Social, e Recursos Humanos e Voluntariado:** Os valores da OSID estão incorporados em seus programas de capacitação e residência social, que contam com o apoio de recursos humanos e voluntariado comprometidos com a causa.

**Dimensões 1.5, 2.5 e 3.5 - Objetivos Estratégico-Sociais, Autogestão e Infraestruturas e Tecnologias:** Os objetivos estratégico-sociais da OSID estão vinculados à sua capacidade de autogestão, que é apoiada por infraestruturas e tecnologias adequadas.

**Dimensões 1.6, 2.6 e 3.6 - Intersetorialidade, Redes Interorganizacionais e Parcerias e Alianças Estratégicas:** A intersetorialidade da OSID é reforçada pela construção de redes interorganizacionais e parcerias e alianças estratégicas, promovendo colaboração e sinergia entre diferentes setores.

**Dimensões 1.7, 2.7 e 3.7 - Políticas Sociais, Instrumentos de Políticas Públicas e Coprodução de Bens e Serviços Públicos:** As políticas sociais adotadas pela OSID são implementadas por meio de instrumentos de políticas públicas e envolvem a coprodução de bens e serviços públicos, garantindo a efetividade das ações.

**Dimensões 1.8, 2.8 e 3.8 - Produção Colaborativa, Metodologias Integrativas e Economia Solidária e Doações:** A produção colaborativa na OSID é fomentada por

metodologias integrativas, que são sustentadas por práticas de economia solidária e captação de doações.

**Dimensões 1.9, 2.9 e 3.9 - Sustentabilidade da Organização Social, Ambidestria Organizacional Social e Empreendedorismo e Negócios Sociais:** A sustentabilidade da OSID é fortalecida pela ambidestria organizacional social, que permite à organização equilibrar a operação dos recursos, infraestruturas atuais e a inovação futura. Essa abordagem é apoiada por iniciativas de empreendedorismo, negócios sociais e a construção de novas frentes de atuação, que garantem a continuidade das ações e a viabilidade financeira da organização.

Ao analisar a coerência vertical na OSID, observamos que as três camadas do modelo estão alinhadas e inter-relacionadas, com cada elemento de uma camada complementando e reforçando os elementos correspondentes das outras camadas. Essa coerência vertical demonstra a consistência e a integração dos elementos que compõem a organização, o que contribui para a eficácia e a eficiência das ações e políticas implementadas pela OSID em prol de seus objetivos sociais e organizacionais.

## **7 Considerações finais**

Nesta pesquisa, buscou-se compreender os conceitos da gestão social e seu *locus*, os verbetes que não podem deixar de constar na formação de um gestor social e a concepção do campo prático orientado às organizações sociais e da sociedade civil. Também se fez necessário o entendimento da necessidade de se atuar isoladamente com os conceitos da Gestão Social ou se seria necessária a aproximação destes a gestão estratégica, que se converteria em uma gestão estratégica do social, com a finalidade de buscar evidências teóricas que comprovassem ser legítimas as preocupações com a sustentabilidade dos recursos das organizações sociais.

Para além disso, portanto, também se fez necessária a revisão sobre com o social é entendido nos modelos de gestão estratégica das organizações sob a propositura da governança ESG. Assim, além deste local do social, foi importante verificar como também é possível evidenciar sua aplicação e o achado foi o Business Model Canvas de Três Camadas para Negócios Sustentáveis (TLBMC) de Joyce & Paquin (2016) que,

mesmo não sendo adequado à aplicação em organizações sociais, serviu de inspiração ao desenvolvimento da TGS por se basear no Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder (2010), um framework já consolidado às práticas de Design Thinking e que facilitar a concepção de planos estratégicos e de ação para um sem número de finalidades.

Ao buscar responder o problema de pesquisa: "que tipo de dimensões podem ter um modelo de gestão que melhor atende às necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira aos propósitos de uma Organização Social?", o que se revelou foi uma complexa interação entre gestão estratégica, gestão pública e gestão social.

Assim, ao cumprimento dos objetivos específicos, foi possível identificar que:

- **Compreensão das Contribuições da Governança ESG e da Gestão Social:** ao revisar o documento "Who Cares Wins" (ONU, 2004) e suas recomendações, foi possível compreender as contribuições da Governança ESG e da Gestão Social para a gestão da sustentabilidade de Organizações Sociais. Contudo, identificamos que o ESG é focado no lucro e na gestão de recursos das organizações privadas, e a Gestão Social, embora rica em conceitos e ideias, não traz proposituras práticas, deixando lacunas entre o conceito teórico e sua *práxis*.
- **Análise das Bases Teórico-Metodológicas:** a análise teórico-metodológica permitiu a concepção de uma proposta de gestão em Organizações Sociais, enfatizando a sustentabilidade do seu propósito social. O 'Dicionário para a Formação em Gestão Social' (BOULLOSA, 2014) foi vital na elaboração da Tecnologia de Gestão Social (TGS) denominada Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica para Organizações Sociais (TCGS).
- **Desenvolvimento de um Modelo Teórico-Analítico:** o modelo proposto, o Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica (TCGS), visa inovar na prática do campo da Gestão Social, gerenciando as três camadas (propósito, meios e recursos) para potencializar os impactos das ações das organizações sociais e sua sustentabilidade, tanto hoje quanto no futuro.

A gestão estratégica e a gestão pública não são impeditivas à gestão social, pelos motivos que seguem:

- A gestão social se faz necessária por conta dos impactos negativos causados pelas organizações, tanto privadas quanto públicas e estas são geridas por práticas, modelos de gestão e estratégias da Administração de Empresas e da Administração Pública;
- A gestão social, enquanto acadêmico-teórica, se afasta dos ideais de eficiência e ganho de capital da gestão privada e da gestão pública, contudo, necessita tanto da Administração de Empresas e da Administração Pública para que seja colocada em prática pois, de maneira fundamental, ela necessita de dialogicidade com os espaços público-privados pois estes estão consolidados na realidade, no tempo, no espaço e no território, físico, virtual e meta;
- A gestão social não precisa reinventar os conceitos de missão, visão e valores; da sustentabilidade; do capital, do social ou ambiental; da governança; do compliance; da comunicação; do desenvolvimento; da inovação; ou qualquer outro já existente, nem mesmo o da globalização; mas, sim, se apropriar deles de acordo com as premissas que a sustenta e lhe dá propósito.

O lugar da gestão social é o todo, seja o seu próprio, o público ou o privado. É no *locus* acadêmico e o é também no *locus* prático.

O que afasta a gestão social de seu lugar no todo, é o sufixo *ismo*, como no *extremismo*. O capital extremo é o *capitalismo* e este extremo faz com que o social seja relegado. Da mesma maneira, o extremo do social, pode ser o *socialismo* e este extremo o afasta da sustentabilidade pois enxerga o capital não extremo como *capitalismo*.

O que este modelo sugere é que existe uma maneira prática de aplicar a dialogicidade conceitual e teórica das produções acadêmicas. Não basta conhecer e compreender os verbetes ou o que é a gestão social se eles não puderem ser colocados em prática e, como é premissa da GS, não apenas a dialogicidade como a participação coletiva, à prática, o

coletivo e não coercitivo deve ser não apenas dos atores, mas também da gramática, dos conceitos, dos verbetes e dos verbos.

A gestão social se faz também pela junção de tudo o que a cerca para que primeiro sejam agrupados, categorizados, testados em práticas de fluxos e processos, planejados com base em propósito, meios e recursos necessários e colocados em prática. Foi isso que se percebeu ao elaborar o TCGS.

A gestão social se apresenta tão conceitual e *in-progress* como sempre, mas agora mais acessível e aplicável. A pesquisa contribuiu tanto para o campo da Gestão Social como para a prática dela, e aponta para a necessidade de mais pesquisas e produções nesse campo.

Há limitações na pesquisa que merecem ser exploradas em futuros estudos. A gestão social é um campo multifacetado, cuja implementação prática requer consideração de diversos fatores, incluindo dialogicidade com espaços público-privados, aplicação prática de conceitos acadêmicos e colaboração coletiva não coercitiva.

A inovação reside na proposta de que a gestão social pode se apropriar dos conceitos já existentes, desde que em consonância com as premissas que a sustentam. Assim, ela se faz pela junção de tudo o que a cerca, oferecendo uma maneira prática de aplicar a dialogicidade conceitual e teórica das produções acadêmicas.

Em última análise, a gestão social deve transcender a teoria e ser efetivamente colocada em prática, proporcionando uma sociedade mais justa e democraticamente articulada na gestão dos seus interesses.

## 8 Referências

AGUIAR-BARBOSA, A.de.P.; CHIM-MIKI, A.F. **Evolução do conceito de gestão social (1990-2018): uma análise de copalavras**, Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v.25, n.80, p.1-22, 2020.

ALCOFORADO, D.G.; FARIAS, M.L.; ANDRADE, J.A.; SOUSA JÚNIOR, J.H. **A produção científica sobre cultura organizacional no contexto brasileiro: uma revisão integrativa de literatura**, Qualitas Revista Eletrônica, v. 21, n. 1, p.43-63, 2020.

ALPERSTEDT, C. **Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição**, RAC, v. 5, n. 3, p.149-165, 2001.

ANDION, C. **Inovação social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 98-102, 2014.

ANDION, C.; SERVA, M. **Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil**, CAPAYA, Revista Venezolana de Economía Social, Año 4, n.º 7, 2004

ARAÚJO, E.T. de. **Gestão social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 85-90, 2014

ARAÚJO, E.T. de. **Terceiro setor**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 172-175, 2014a.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição Revista e Atualizada. Lisboa-Portugal: Edições 70, 2022

BOULLOSA, R. de F. **Políticas públicas**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.144-148, 2014a.

BRAGA, M.V.A.; DA COSTA, F.J.L. **Organizações Sociais no Brasil: em busca de uma tipologia**, IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, Sociedade Brasileira de Administração Pública, p. 1-16, 2022, Disponível em: <https://sbap.org.br>, Acesso em: 26/04/2023

BRASIL. **Lei nº 13.019**, de 31 de julho de 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm). Acesso em: 26/04/2023

BRASIL. **Lei nº 9.637**, de 15 de maio de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9637.htm), Acesso em: 26/04/2023

BRASIL. **Lei nº 9.790**, de 23 de março de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm), Acesso em: 26/04/2023

CANÇADO, A.C. **Cooperativismo**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 39-41, 2014.

CANÇADO, A.C. **Gestão social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 80-84, 2014.

CANÇADO, A.C.; RIGO, A.S.; IWAMOTO, H.M.; PINHEIRO, L.S. **Gestão Social, Auto gestão e gestão Democrática pela Navalha de OCCAM: uma abordagem conceitual baseada na Teoria dos Conjuntos**. Revista NAU Social, v.10, n.18, p.17-26, 2019.

CANÇADO, A.C.; SILVA JR, J.T. **Uma Análise da Obra “Gestão Social: Aspectos Teóricos e Aplicações” na perspectiva do desenvolvimento da Gestão Social**. Desenvolvimento em Questão, v.10, n.21, p.249-258, 2012.

CARRION, R. da S. **Cidadania**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.35-38, 2014.

CHACON, S.S. **Desenvolvimento**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.48-50, 2014.

CHRISTENSEN, C.M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**, São Paulo: M.Books, 2012.

COELHO, F.C. **Campo de públicas**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.28-30, 2014.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. **Como construir a visão da sua empresa (1996)**, In: Lições de Estratégia, Harvard Business Review Press, Rio de Janeiro: Sextante, p.87-115, 2020.

CORÁ, M.A.J. **Políticas culturais**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.136-139, 2014.

COREZOLA, F.C., **Conexão entre Gestão Social e Gestão Pública: alternativa para a qualificação da oferta de Políticas Públicas?**, Revista NAU Social, v.8, n.14, p.51-62, 2017.

COSTA, L., BARBOSA, J., **A Cultura Organizacional e Seus Impactos na Formação das Estratégias Empresariais**, in: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ, 2011

COX III, J.F.; SCHLEIER JR., J.G. **Handbook da Teoria das Restrições**, Porto Alegre: Bookman, 2013

CUNHA, E.V. da. **Incubação**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.95-97, 2014.

DAGNINO, R. **Gestão Social e Gestão Pública: Interfaces, Delimitações e uma Proposta**, Revista Brasileira de Administração Política, 3(2), p.93-147, 2010.

DALLABRIDA, V.R. **Governança Territorial**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.91-94, 2014.

DOWBOR, L. **Tecnologia social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.169-171, 2014.

EYERKAUFER, M.L.; SEDLACEK, A.C.; MOSER, P.; FABRE, V.V., **Planejamento estratégico para desenvolvimento sustentável local sob a ótica da governança pública**, Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 21, p. 397-415, 2020.

FERREIRA, F.A. **Economia criativa**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.51-53, 2014.

FISCHER, R.M. **Negócios sociais**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.125-127, 2014.

FISCHER, T. **Gestão Social do Desenvolvimento de Territórios**, Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, n.12, v.1, p.112-120, 2012.

FISCHER, T. **Residência social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.159-161, 2014a.

FISCHER, T.; MELO, V.P.; CARVALHO, M.R.; JESUS, A.; ANDRADE, R.A.; WAIANDT, C. **Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento**, RAP, n.40, vol.5, p.789-808, 2006.

FLORENTINO, P.V. **Produção colaborativa**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.149-151, 2014.

FRANÇA-FILHO, G.C. **Economia Solidária**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.54-56, 2014.

FRANÇA-FILHO, G.C.; MAGNELLI, A.; EYNAUD, P. **Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia**, Revista NAU Social, v.11, n.20, p.167-184, 2020.

GAMBARDELLA, A.D. **Equipamentos públicos**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.67-70, 2014.

GIANNELLA, V. **Metodologias integrativas**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.112-114, 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, Barueri: Atlas, 7ª ed., 2022

GOLDRATT, E.M. **Não é sorte: Teoria das Restrições (TOC) em Estratégias de Marketing**, São Paulo: Nobel, 2004

GOLDRATT, E.M.; COX, J. **A Meta: Teoria das Restrições (TOC) aplicada à indústria**, São Paulo: Nobel, 3ª ed., 2014

GONÇALVES-DIAS, S.L.F. **Sustentabilidade**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.165-168, 2014.

HASTENREITER, H.N. **Arranjos produtivos locais**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.18-20, 2014.

IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), **OSCs, OSCIP e OS: o que são e como se diferenciam?**, 2023, Disponível em: <https://www.idis.org.br/oscs-oscip-e-os-o-que-sao-e-como-se-diferenciam/>, Acesso em: 26/04/2023

IIZUKA, E.S. **Empreendedorismo Social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.57-59, 2014.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). **Glossário**. [s.d.]. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/glossario/index.php?option=com\\_glossary&Itemid=30](http://www.ipea.gov.br/glossario/index.php?option=com_glossary&Itemid=30). Acesso em: 26/04/2023.

JANNUZZI, P. **Avaliação**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.24-27, 2014.

JOYCE, A.; PAQUIN, R.L. *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, Journal of Cleaner Production, n.135, p.1474-1486, 2016.

JUNQUEIRA, L.A.P. **Intersetorialidade**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.106-108, 2014.

KANE, G.C.; PHILLIPS, A.N.; COPULSKY, J.R.; ANDRUS, G.R. *The Techonology Fallacy: how people are the real key to digital transformation*, The MIT Press, 2019

LEAL, V.V.; ROIM, T.P.B. **Os Desafios enfrentados pela Gestão Administrativa na Associação Filantrópica “Juventude Católica” de Marília – SP**, Revista Científica de Ciências Aplicadas da FAIP, v.2, n.3, 2015, Disponível em: <http://faip.revista.inf.br/site/a/65-os-desafios-enfrentados-pela-gestao-administrativa-na-associacao-filantrópica-juventude-catolica-de-mariliasp.html>, Acesso em: 20/07/2022

MACHADO, V.B.; KURCGANT, P. **O Processo de formação de cultura organizacional em um hospital filantrópico**, Rev Esc Enferm USP, n.38, v.3, p.280-287, 2003.

MENDONÇA, P.M.E. **Movimentos sociais**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.115-118, 2014.

MONTALVÃO, M.; OLIVEIRA, A. **Bem-Aventurada Dulce dos Pobres, O Anjo Bom: Irmã Dulce, Uma santa nascida na Bahia**, (site), Disponível em: <https://leiamaisba.com.br/especiais/irma-dulce/>, Acesso em: 02/11/2021.

MOURA, M.S. de S. **Gestão participativa**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.74-76, 2014.

NASCIMENTO, K.J.; GOMES, A.F. **Os desafios da Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: um Estudo em Vitória da Conquista - BA**, Covibra, 2021. Disponível em: <https://www.convibra.org/publicacao/26788/>, Acesso em: 20/07/2022

NICOLELIS, M. **O verdadeiro criador de tudo: Como o cérebro humano esculpiu o universo como nós conhecemos**, São Paulo: Planeta, 2020.

NOGUEIRA, F. do A. **Investimento social privado**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.109-111, 2014.

ONU, *The Global Compact - Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*, United Nations Department of Public Information, Dezembro, 2004

OSID, **A história da Santa Dulce dos Pobres**, (site), Disponível em: <https://www.irmadulce.org.br/portugues/religioso/vida-de-irma-dulce>, Acesso em 01/11/2021.

OSID, **Estatuto da Associação Obras Sociais Irmã Dulce**, (site) 2019, Disponível em: <https://www.irmadulce.org.br/estatuto.pdf>, Acesso em: 02/11/2021.

OSID, **Organograma**, (site), 2021, Disponível em: <https://www.irmadulce.org.br/portugues/institucional/organograma>, Acesso em: 02/11/2021.

OSID, **Planejamento Estratégico**, (site), 2018, Disponível em: <https://www.irmadulce.org.br/portugues/institucional/planejamento-estrategico>, Acesso em: 02/11/2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**, Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

PEREIRA, J.R. **Gestão pública**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.77-79, 2014.

PERSSON, E.; MORETTO NETO, L. **Desenvolvimento Institucional em Organizações da Sociedade Civil: Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social?**, Administração Pública e Gestão Social, v.12, n.3, 2020

PIMENTEL, A. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica**, Cadernos de Pesquisa, n.114, p.179-195, 2011.

PORTER, M.E. **O que é estratégia?** (1996), In: Lições de Estratégia, Harvard Business Review Press, Rio de Janeiro: Sextante, p.7-46, 2020.

RIGO, A.S. **Autogestão**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.21-23, 2014.

RODRIGUES, A.L. **Responsabilidade social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.162-164, 2014a.

RODRIGUES, R.W. **Monitoramento**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.119-122, 2014.

SALM, J.F. **Coprodução de bens e serviços públicos**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.42-44, 2014.

SANTON, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo: razão e emoção**, São Paulo: Hucitec, 1999.

SANTOS, E.P. dos. **Política social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.140-143, 2014a.

SANTOS, R.S.; RIBEIRO, E.M.; CHAGAS, T. **Bases teórico-metodológicas da Administração Política**, Ver. Bras. Pol., n.2, v.1, p.19-43, 2012.

SAQUET, M.A. **Território**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.176-179, 2014.

SCHOMMER, P.C. **Rede de Pesquisadores em Gestão Social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.152-154, 2014.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), **Tudo sobre Organizações da Sociedade Civil**, 2022, Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong,ba5f4e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD> , Acesso em: 26/04/2023

SECCHI, L. **Instrumentos de políticas públicas**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.103-105, 2014.

SERAFIM, M.C. **Capital social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.31-34, 2014.

SILVA JR., J.T. **ENAPEGS**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.60-63, 2014.

SILVA, F.R.M. da. **Redes interorganizacionais**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.155-158, 2014.

SPOSATI, A. **Exclusão Social**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.64-66, 2014.

TAVARES, A. de O. **Participação**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.133-135, 2014.

TENÓRIO, F.G. **Democracia**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.45-47, 2014.

TENÓRIO, F.G.; ARAÚJO, E.T. **Mais uma vez o conceito de gestão social**, Cad. EBAPE.BR, v.18, n.4, p.891-905, 2020.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. **Organizações da sociedade civil**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.128-132, 2014.

VALENTE, P.G. **Governança Corporativa: guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas**, Rio de Janeiro: Alta Books, 2018

VASCONCELLOS SOBRINHO, M. **Gestão ambiental**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.71-73, 2014.

VASCONCELLOS, A.M. de A. **Município sustentável**. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, p.123-124, 2014a.

## 9 Apêndice

### Apêndice A: Verbetes do Dicionário para a Formação em Gestão Social

Verbetes do documento BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014 e sua relação com o problema de pesquisa: *“que tipo de dimensões podem ter um modelo de gestão que melhor atende às necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira aos propósitos de uma Organização Social?”*

#### Verbete 1: Arranjos Produtivos Locais

**Autor:** HASTENREITER (2014) - HASTENREITER F., Horácio Nelson. Arranjos produtivos locais. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 18-20.

#### Relação com o problema de pesquisa: Indireta

**Análise:** Discute a importância dos arranjos produtivos locais para o desenvolvimento regional, abordando temas como a cooperação entre empresas, a identidade regional e o papel do Estado nesse processo. Embora o verbete não trate diretamente das questões de sustentabilidade social, ambiental e financeira das organizações sociais, ele apresenta elementos relevantes para o entendimento do contexto em que essas organizações estão inseridas, incluindo a importância da cooperação entre atores locais e da atuação do Estado como parceiro estratégico.

#### Verbete 2: Autogestão

**Autor:** RIGO (2014) - RIGO, Ariádne Scalfoni. Autogestão. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 21-23.

#### Relação com o problema de pesquisa: direta

**Análise:** O verbete a autogestão, pode ser considerado uma forma de gestão social, ainda que para uma abordagem específica sobre a gestão de organizações sociais com propósitos socioambientais. No entanto, a autogestão pode ser vista como uma forma de gestão participativa e democrática, que pode ser útil para organizações que buscam promover impactos positivos na sociedade e no meio ambiente.

**Verbete 3: Avaliação**

**Autor:** JANUZZI (2014) - JANNUZZI, Paulo. Avaliação. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 24-27.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O verbete aborda o tema da avaliação de políticas públicas e o problema de pesquisa trata da gestão de organizações sociais com propósitos socioambientais. A avaliação de políticas públicas pode ser uma ferramenta importante para essas organizações, especialmente em relação à prestação de contas e à transparência de suas ações. Destaca que a avaliação é uma importante ferramenta de gestão, pois permite avaliar a eficácia e efetividade das políticas públicas, identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades de melhoria. Portanto, a avaliação pode ajudar as OSs, OSCs e OSCIPs a monitorar e avaliar o impacto de suas ações socioambientais e a tomar decisões estratégicas para garantir sua sustentabilidade financeira, dirigida sempre ao seu propósito.

**Verbete 4: Campo de Públicas**

**Autor:** COELHO (2014) - COELHO, Fernando Coelho. Campo de públicas. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 28-30.

**Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** Aborda principalmente a gestão pública e as políticas públicas, enquanto o problema de pesquisa se concentra na gestão de organizações sociais com propósitos socioambientais. No entanto, é possível pontuar que discute a importância da participação social na gestão pública, o que pode ter relação com a gestão social das organizações sociais pois a participação social não se reduz a simples colaboração com o poder público. Ela é, acima de tudo, a possibilidade de a sociedade, por meio de suas organizações, ter voz e influir no processo de decisão e de controle da gestão pública. A participação social deve ser vista como uma via de mão dupla, tanto para o poder público quanto para a sociedade. Mesmo que o foco seja na gestão pública, esse verbete pode contribuir para reflexões sobre a importância da participação social na gestão de organizações sociais e a possibilidade de construção de parcerias entre essas organizações e o poder público.

**Verbete 5: Capital Social**

**Autor:** SERAFIM (2014) - SERAFIM, Maurício Custódio. Capital social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 31-34.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O verbete aborda conceitos e teorias sobre o tema, que pode ser de extrema importância às parcerias e alianças estratégicas necessárias à gestão de organizações sociais e sua sustentabilidade socioambiental e financeira. O verbete ‘Capital Social’ tem relação com um conjunto de recursos potenciais ou efetivos que estão vinculados a uma rede de relações de um indivíduo ou grupo, enfatizando a importância das conexões sociais para o desenvolvimento e sucesso de organizações e comunidades. O capital social pode ser considerado um aspecto relevante na gestão de organizações sociais e central ao problema de pesquisa proposto.

**Verbete 6: Cidadania**

**Autor:** CARRION (2014) - CARRION, Rosinha da Silva. Cidadania. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 35-38.

**Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** O verbete aborda o conceito de cidadania e seus desdobramentos na gestão social. A cidadania é um conceito que tem origem no Direito e que se refere ao conjunto de direitos e deveres que um indivíduo possui em relação ao Estado e à sociedade. Dessa forma, entender o papel da cidadania na gestão social pode contribuir, ainda que indiretamente, para compreender a relação entre organizações sociais e a sociedade civil na busca por impactos socioambientais positivos.

**Verbete 7: Cooperativismo**

**Autor:** CANÇADO (2014) - CANÇADO, Airton Cardoso. Cooperativismo. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 39-41.

**Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** O verbete não aborda diretamente as questões de gestão e sustentabilidade socioambiental das OSs, OSCs e OSCIPs. No entanto, é possível que haja pontos em comum que possam contribuir para a discussão, como a importância da cooperação e da solidariedade na construção de empreendimentos coletivos. Esse ponto de vista pode ser

encontrado na lógica de que o cooperativismo tem como princípio fundamental a união de esforços para a consecução de um objetivo comum, visando a satisfação das necessidades econômicas, sociais e culturais dos cooperados. Esse princípio pode ser aplicado em diferentes contextos, inclusive nas organizações que buscam promover impactos socioambientais positivos, em que a cooperação pode ser uma alternativa para enfrentar os desafios financeiros e de gestão.

### **Verbetes 8: Coprodução de Bens e Serviços Públicos**

**Autor:** SALM (2014) - SALM, José Francisco. Coprodução de bens e serviços públicos. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 42-44.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Discute a coprodução de bens e serviços públicos, que envolve a colaboração entre organizações públicas e a sociedade civil, incluindo as OSs, OSCs e OSCIPs que têm propósitos socioambientais. A coprodução pode ser uma estratégia para aumentar a eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos, promover a participação da sociedade na tomada de decisão e melhorar os impactos socioambientais das políticas públicas. É possível ressaltar a importância da gestão participativa e do fortalecimento das organizações sociais para a coprodução, o que pode ser relevante para o desenvolvimento de modelos de gestão que atendam às necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira das OSs de grande porte com propósitos socioambientais. A coprodução é uma estratégia que visa ao envolvimento da sociedade civil na formulação, execução e avaliação das políticas públicas, bem como ao compartilhamento de recursos entre os diversos atores envolvidos. Nessa perspectiva, as OSs têm um papel relevante, pois podem atuar como parceiras do Estado na oferta de bens e serviços públicos e na promoção de impactos socioambientais positivos.

### **Verbetes 9: Democracia**

**Autor:** TENÓRIO (2014) - TENÓRIO, Fernando Guilherme. Democracia, In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 45-47.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** Não aborda diretamente a questão da gestão social na gestão de organizações sociais. A democracia, enquanto regime político, deve ter como princípio básico a

ampliação da participação popular nas decisões que afetam diretamente a vida dos cidadãos, buscando garantir seus direitos e interesses e isso contribui com a importância da participação social na gestão e tomada de decisão em questões que afetam a vida dos indivíduos.

### **Verbetes 10: Desenvolvimento**

**Autor:** CHACON (2014) - CHACON, Suely Salgueiro. Desenvolvimento. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 48-50.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Discute o tema do desenvolvimento sustentável e sua relação com as organizações sociais que buscam promover impactos socioambientais positivos. A gestão social e ambiental se constitui em uma das principais dimensões do desenvolvimento sustentável e as OSs são importantes atores nesse processo, mas enfrentam desafios financeiros para se manterem sustentáveis. Portanto, esse pode contribuir para o desenvolvimento da pesquisa, oferecendo uma perspectiva sobre como a gestão do social e/ou do ambiental pode ser uma ferramenta para promover a sustentabilidade financeira das organizações sociais e da sociedade civil.

### **Verbetes 11: Economia Criativa**

**Autor:** FERREIRA (2014) - FERREIRA, Fábio Almeida. Economia criativa. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 51-53.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Embora o texto trate de temas como inovação e desenvolvimento econômico, pode-se estabelecer uma relação direta ao pensar que as OSs, OSCs e OSCIPs poderiam utilizar conceitos e práticas da Economia Criativa para desenvolver modelos de negócios mais sustentáveis e inovadores, capazes de gerar impactos socioambientais positivos e ainda assim serem financeiramente viáveis.

### **Verbetes 12: Economia Solidária**

**Autor:** FRANÇA-FILHO (2014) - FRANÇA-FILHO, Genauto Carvalho. Economia Solidária. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 54-56.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a gestão de empreendimentos coletivos e auto gestionários, que possuem como objetivo principal a promoção de impactos socioambientais positivos e a construção de um modelo econômico mais justo e solidário. Trata da importância da participação ativa dos trabalhadores na gestão das cooperativas e associações, bem como a necessidade de buscar estratégias de articulação e integração entre os empreendimentos, visando a sua sustentabilidade financeira e a ampliação de seu impacto na sociedade. A economia solidária é uma forma de organização social e econômica que busca a inclusão social, a geração de trabalho e renda, a autogestão, a cooperação, a solidariedade e a preservação ambiental, tendo como princípio o ser humano em primeiro lugar. Assim, a gestão social dos empreendimentos da economia solidária pode ser uma alternativa relevante para as OSs, OSCs e OSCIPs que buscam um modelo de gestão mais sustentável, tanto do ponto de vista socioambiental quanto financeiro.

**Verbetes 13: Empreendedorismo Social**

**Autor:** IIZUKA (2014) - IIZUKA, Edson Sadao. Empreendedorismo Social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 57-59.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Sugere que o empreendedorismo social é uma forma de criar soluções inovadoras para problemas sociais, ambientais e econômicos, buscando impactos positivos para a sociedade e que isso pode ser uma ferramenta importante para o desenvolvimento sustentável, pois promove a criação de negócios que geram impactos positivos na comunidade, levando em consideração a sustentabilidade social, ambiental e financeira.

**Verbetes 14: ENAPEGS**

**Autor:** SILVA JR (2014) - SILVA JR., Jeová Torres. ENAPEGS. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 60-63.

**Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** O ENAPEGS é um evento voltado para a discussão e promoção do conhecimento no campo da gestão social e, ainda que possa abordar em algum momento, especificamente a questão da sustentabilidade social, ambiental e financeira das OSs de

grande porte que possuem propósitos socioambientais, se trata de um evento, que pode promover a discussão e o compartilhamento de estudos, pesquisas e metodologias, mas não atua no dia a dia da gestão da organização social.

#### **Verbetes 15: Equipamento Público**

**Autor:** GAMBARDELLA (2014) - GAMBARDELLA, Alice Dianezi. Equipamentos públicos. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 67-70.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** Embora não aborde diretamente a gestão de organizações sociais, o texto discute a importância dos equipamentos públicos para a promoção da sustentabilidade social e ambiental, enfatizando a necessidade de planejamento e gestão adequados desses recursos. Além disso, o verbete destaca a importância da participação da sociedade civil na gestão desses equipamentos, o que pode ser relevante para a discussão sobre modelos de gestão que envolvam a sociedade civil.

#### **Verbetes 16: Exclusão Social**

**Autor:** SPOSATI (2014) - SPOSATI, Aldaiza. Exclusão Social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 64-66.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** Embora o tema da exclusão social seja relevante para o debate sobre responsabilidade social e ambiental das organizações, o verbete não discute especificamente a gestão de OSs, OSCs e OSCIPs que atuam com propósitos socioambientais e enfrentam desafios de sustentabilidade financeira. Embora a questão econômica esteja presente, o foco do texto é na exclusão social e seus impactos na sociedade, sem uma relação direta com a gestão de organizações sociais com propósitos socioambientais.

#### **Verbetes 17: Gestão Ambiental**

**Autor:** VASCONCELLOS (2014) - VASCONCELLOS SOBRINHO, Mario. Gestão ambiental. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 71-73.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** Aborda a importância da gestão ambiental como fator crucial para a sustentabilidade socioambiental e econômica das organizações, incluindo aquelas sociais e da sociedade civil. A gestão ambiental é um processo contínuo de tomada de decisões que considera as implicações ambientais, econômicas e sociais das atividades organizacionais e, dessa forma, a gestão ambiental pode contribuir para a sustentabilidade financeira das OSCs, OSs e OSCIPs, ao mesmo tempo em que promove impactos socioambientais positivos.

### **Verbetes 18: Gestão Participativa**

**Autor:** MOURA (2014) - MOURA, Maria Suzana de Souza. Gestão participativa. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 74-76.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** A gestão participativa pode ser considerada como uma das possíveis soluções para as organizações sociais e da sociedade civil que buscam uma gestão sustentável social, ambiental e financeiramente. A participação da sociedade civil é uma das formas mais eficazes para a construção de políticas públicas e para o enfrentamento dos desafios na gestão dos recursos públicos. A partir dessa perspectiva, é possível inferir que a gestão participativa pode contribuir para a construção de um modelo de gestão.

### **Verbetes 19: Gestão Pública**

**Autor:** PEREIRA (2014) - PEREIRA, José Roberto. Gestão pública. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 77-79.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a gestão pública, que tem grande influência no desenvolvimento socioeconômico e ambiental de uma região. Além disso, sugere a importância da gestão pública participativa e democrática, que envolve a participação da sociedade civil na tomada de decisões e implementação de políticas públicas. Tem como pressuposto que a gestão pública deve ser orientada por princípios democráticos e participativos, que garantam a participação dos cidadãos na definição e implementação de políticas públicas, promovam a transparência e a *accountability* e busquem a eficiência e efetividade na gestão dos recursos públicos.

**Verbetes 20a: Gestão Social**

**Autor:** ARAÚJO (2014) - ARAÚJO, Edigilson Tavares de. Gestão social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 85-90.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda especificamente o conceito de gestão social e sua importância para organizações sociais. Sugere que a gestão social é um processo que envolve a mobilização e o engajamento de diversos atores sociais, tais como o Estado, as empresas, as organizações sociais e a comunidade, para a construção de soluções coletivas para problemas sociais e ambientais. Nesse sentido, a gestão social pode ser vista como uma alternativa para a promoção de impactos socioambientais positivos e para a sustentabilidade financeira das organizações sociais. A gestão social é a forma de gerenciamento mais adequada para as organizações sociais que buscam a sustentabilidade financeira e socioambiental, na medida em que permite a construção de soluções coletivas e participativas para os problemas sociais e ambientais. Assim, o verbete é relevante para a reflexão sobre qual modelo de gestão pode atender às necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira para as organizações sociais e da sociedade civil, uma vez que sugere a importância da gestão social como uma alternativa viável para a promoção de impactos socioambientais positivos.

**Verbetes 20b: Gestão Social**

**Autor:** CANÇADO (2014) - CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 80-84.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda conceitos e perspectivas sobre gestão social, sugerindo que esta envolve a gestão de processos sociais complexos e dinâmicos, que incluem a participação de diferentes atores sociais na construção de soluções para os problemas que afetam a sociedade. Além disso, destaca a importância de se estabelecer um processo de diálogo e de construção coletiva de conhecimento para a gestão social, enfatizando que a gestão social deve ser entendida como um processo contínuo de construção de conhecimento e de ação, voltado para o fortalecimento da sociedade civil e para a promoção de uma sociedade mais justa e sustentável. Dessa forma, o verbete tem relação direta com a questão proposta na pesquisa, pois apresenta reflexões e perspectivas sobre a gestão

social, que pode ser uma alternativa para a promoção de impactos socioambientais positivos por parte das organizações sociais, como as OSs, OSCs e OSCIPs. Pode contribuir para o desenvolvimento de modelos de gestão que atendam às necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira.

### **Verbetes 21: Governança Territorial**

**Autor:** DALLABRIDA (2014) - DALLABRIDA, Valdir Roque. Governança Territorial. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 91-94.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O verbete trate de questões relacionadas à gestão territorial e suas reflexões podem ser úteis na discussão da gestão socioambiental das organizações sociais e da sociedade civil, uma vez que a governança territorial se relaciona com o desenvolvimento de ações coletivas e a busca por soluções compartilhadas para problemas complexos. O desafio da governança territorial é o de promover a cooperação e a ação coletiva no âmbito de territórios delimitados, tendo em vista a construção de arranjos institucionais que possam garantir a convergência de interesses e a construção de consensos em torno de objetivos comuns. Essa abordagem pode ser aplicada à gestão de organizações sociais que atuam em prol do desenvolvimento sustentável, buscando a articulação de diferentes atores e a construção de parcerias para a promoção de ações efetivas.

### **Verbetes 22: Incubação**

**Autor:** CUNHA (2014) - CUNHA, Eduardo Vivian da. Incubação. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 95-97.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** A incubação pode ser uma estratégia indireta para as OSs, OSCs e OSCIPs que buscam sustentabilidade financeira e que possuem propósitos socioambientais, já que essa prática pode fomentar o empreendedorismo social e a inovação. A incubação social surge como uma alternativa para o desenvolvimento de negócios sociais e ambientais, e contribui para a geração de renda, inclusão social e desenvolvimento local sustentável. Além disso, a incubação pode proporcionar o acesso a recursos financeiros e técnicos, o que pode contribuir para o desenvolvimento de projetos e para a sustentabilidade financeira das organizações.

**Verbetes 23: Inovação Social**

**Autor:** ANDION (2014) - ANDION, Carolina. Inovação social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 98-102.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a importância da inovação social para a promoção de impactos socioambientais positivos, o que é um dos objetivos das OSs, OSCs e OSCIPs. O verbete destaca que a inovação social é um processo que envolve a geração de novas ideias e ações para resolver problemas sociais, e que as organizações sociais são atores fundamentais nesse processo. Além disso, ressalta que a inovação social pode ser um fator chave para a sustentabilidade financeira das organizações sociais, uma vez que pode gerar novas fontes de recursos. Dessa forma, o verbete pode ser considerado uma referência importante para a discussão proposta pelo problema de pesquisa. A inovação social, como um processo de geração de novas ideias e ações para resolver problemas sociais, pode ser uma estratégia fundamental para que as organizações sociais promovam mudanças significativas na sociedade e sejam sustentáveis financeiramente.

**Verbetes 24: Instrumentos de Política Pública**

**Autor:** SECCHI (2014) - SECCHI, Leonardo. Instrumentos de políticas públicas. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 103-105.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Abordar a discussão sobre políticas públicas é fundamental para entender como as OSs, OSCs e OSCIPs podem ser apoiadas pelo Estado a fim de atingirem seus propósitos socioambientais e serem sustentáveis financeiramente e isso irá refletir no desenvolvimento de um modelo de gestão para as organizações sociais. A política pública é o conjunto de ações, planos, programas e projetos implementados pelo Estado, no âmbito de suas competências, visando ao bem-estar coletivo. Neste sentido, é importante entender os instrumentos que podem ser utilizados pelo Estado para promover a sustentabilidade financeira das organizações sociais que possuem propósitos socioambientais.

**Verbetes 25: Intersetorialidade**

**Autor:** JUNQUEIRA (2014) - JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Intersetorialidade. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 106-108.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Traz uma abordagem de gestão que pode ser aplicada em diferentes contextos, incluindo a gestão de OSs, OSCs. A intersetorialidade, entendida como a articulação entre diferentes setores da sociedade, buscando a convergência de ações e a otimização de recursos para solução de problemas sociais complexos, é uma abordagem de gestão que tem sido utilizada para enfrentar desafios socioambientais complexos.

**Verbetes 26: Investimento Social Privado**

**Autor:** NOGUEIRA (2014) - NOGUEIRA, Fernando do Amaral. Investimento social privado. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 109-111.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a perspectiva de que o Investimento Social Privado pode ser uma alternativa para a sustentabilidade financeira de organizações sociais e da sociedade civil, pois se configura como um conjunto de recursos privados aplicados de forma planejada, monitorada e sistemática em projetos sociais, ambientais e culturais. Além disso, o verbete destaca a importância da transparência e eficiência na gestão desses recursos para garantir a confiança dos doadores e a continuidade do investimento. Portanto, pode-se sugerir que o verbete apresenta uma relação direta com a temática proposta no resumo do problema de pesquisa.

**Verbetes 27: Metodologias Integrativas**

**Autor:** GIANNELLA (2014) - GIANNELLA, Valeria. Metodologias integrativas. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 112-114.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Sugere a importância de uma abordagem interdisciplinar e participativa na gestão social, envolvendo diferentes atores e setores da sociedade na construção de soluções para problemas socioambientais. Além disso, o verbete aponta para a necessidade de uma visão estratégica e de longo prazo na gestão desses problemas, o que

está alinhado com a busca por sustentabilidade social, ambiental e financeira por parte das organizações sociais e da sociedade civil. O envolvimento de diferentes atores sociais, institucionais e técnicos, e a busca de sinergias entre eles, é fundamental para a efetividade das ações socioambientais e a construção de um futuro sustentável. Isso mostra a importância da participação de diversos atores na gestão social, o que é fundamental para a busca de soluções integradas e sustentáveis para problemas socioambientais, o que está diretamente relacionado à questão de pesquisa proposta.

### **Verbetes 28: Monitoramento**

**Autor:** RODRIGUES (2014) - RODRIGUES, Roberto Wagner. Monitoramento. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 119-122.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O monitoramento é uma das ferramentas fundamentais para garantir a sustentabilidade social, ambiental e financeira das organizações sociais que possuem propósitos socioambientais. O verbete sugere uma forma de avaliar o impacto das ações dessas organizações e de identificar eventuais problemas em relação à gestão e aos objetivos propostos. Destaca que o monitoramento é uma atividade fundamental para a gestão de projetos e programas, e consiste em avaliar continuamente os resultados das atividades, de forma a identificar problemas e oportunidades de melhoria e isso pode ser correlacionado com outras abordagens que serão utilizadas para o desenvolvimento da TGS, como a Teoria das Restrições ou o Canvas de Modelo de Negócio. Além disso, aborda a importância do monitoramento na avaliação do impacto das ações das organizações sociais, sugerindo que o monitoramento permite avaliar o impacto das ações sobre os beneficiários, o meio ambiente e a sociedade em geral.

### **Verbetes 29: Movimentos Sociais**

**Autor:** MENDONÇA (2014) - MENDONÇA, Patrícia Maria Emerenciano. Movimentos sociais. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 115-118.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** Aborda de uma discussão mais ampla sobre a atuação dos movimentos sociais na sociedade, suas características e desafios. No entanto, a temática dos movimentos sociais pode ser relevante para o estudo das OSs, OSCs e OSCIPs, que muitas vezes

surgem como formas de organização da sociedade civil para promover mudanças em áreas específicas. De acordo com o verbete, os movimentos sociais são formas coletivas de ação social que visam a mudanças sociais e políticas por meio da pressão, mobilização e organização dos cidadãos. Essa sugestão pode ser aplicada às OSs, OSCs e OSCIPs, que também buscam promover mudanças sociais e políticas em áreas específicas, como meio ambiente e direitos humanos. Além disso, os movimentos sociais enfrentam desafios semelhantes às organizações sociais, como a dificuldade em obter recursos financeiros para sustentar suas atividades e a necessidade de se adaptar a mudanças políticas e sociais. Portanto, a discussão sobre movimentos sociais pode ser útil para pensar em estratégias de gestão e sustentabilidade para as OSs, OSCs e OSCIPs.

### **Verbete 30: Município Sustentável**

**Autor:** VASCONCELLOS (2014a) - VASCONCELLOS, Ana Maria de Albuquerque. Município sustentável. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014a. p. 123-124.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a importância do papel do município na promoção da sustentabilidade ambiental e social. É possível extrair do verbete algumas reflexões relevantes para a pesquisa, como a importância da participação da sociedade civil na gestão pública e a necessidade de parcerias entre o setor público e privado para a promoção de iniciativas sustentáveis. A participação social é fundamental para a construção de um município sustentável, visto que se trata de um processo de construção coletiva e compartilhada, o que pode inspirar a reflexão sobre a importância da participação da sociedade civil na gestão das OSs, OSCs e OSCIPs com propósitos socioambientais. Além disso, a verbete ressalta que as parcerias entre o setor público e privado são essenciais para a viabilização financeira de projetos voltados para a sustentabilidade ambiental, o que pode sugerir a possibilidade de busca de parcerias entre organizações sociais e empresas para a viabilização financeira de suas iniciativas.

### **Verbete 31: Negócios Sociais**

**Autor:** FISCHER (2014) - FISCHER, Rosa Maria. Negócios sociais. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 125-127.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda potencialidade para gerar impactos socioambientais positivos. O verbete sugere a importância da gestão eficiente e eficaz para o sucesso dessas organizações, enfatizando a necessidade de uma abordagem híbrida que considere tanto aspectos sociais quanto financeiros. A gestão do negócio social deve ser pensada de forma estratégica e sustentável, considerando tanto a dimensão social quanto a econômica. Assim, a gestão eficiente dessas organizações pode contribuir para a busca por soluções socioambientais mais sustentáveis e para a geração de receitas que possibilitem sua continuidade e expansão.

### **Verbetes 32: Organizações da Sociedade Civil**

**Autor:** TEODÓSIO (2014) - TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Organizações da sociedade civil. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 128-132.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda especificamente sobre as OSCs e suas características. Destaca que elas são entidades sem fins lucrativos e que atuam em áreas diversas, incluindo a promoção de impactos socioambientais positivos. Além disso, aponta para a abordagem de que as Organizações da Sociedade Civil enfrentam desafios em relação à sua sustentabilidade financeira e destaca a importância da gestão nessas organizações para garantir sua continuidade e efetividade. A gestão das OSCs requer o domínio de técnicas específicas, que garantam a sustentabilidade financeira e a eficácia no cumprimento de sua missão institucional.

### **Verbetes 33: Participação**

**Autor:** TAVARES (2014) - TAVARES, Augusto de Oliveira. Participação. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 133-135.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda o conceito de participação e seu papel fundamental na gestão social. A participação é uma das principais formas de envolver a sociedade civil na tomada de decisões e na gestão de projetos e programas socioambientais. De acordo com o verbete, a participação é um processo que envolve a inclusão de diferentes atores sociais na construção de políticas públicas e na implementação de projetos sociais, econômicos e

ambientais. Dessa forma, a participação pode ser vista como uma ferramenta importante para as organizações sociais e da sociedade civil.

### **Verbetes 34: Política Social**

**Autor:** SANTOS (2014a) - SANTOS, Elisabete Pereira dos. Política social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014a. p. 140-143.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O verbete discute a política social e sua relação com as organizações sociais que atuam com propósitos socioambientais. A política social deve ser entendida como uma das formas pelas quais o Estado pode garantir o bem-estar social, a justiça e a equidade social, buscando eliminar as desigualdades sociais e econômicas e promover o desenvolvimento humano. Nesse sentido, as OSs, OSCs e OSCIPs que atuam na promoção de impactos socioambientais positivos também têm um papel importante nesse processo, mas enfrentam desafios em obter recursos financeiros para sua sustentabilidade. As organizações da sociedade civil são importantes atores sociais na implementação de políticas públicas e na construção de uma sociedade mais justa e solidária. São espaços privilegiados para a participação cidadã, para a construção de novas formas de relação entre Estado e sociedade, para a defesa e promoção de direitos e para o exercício do controle social. Portanto, o verbete sugere uma relação direta com o problema de pesquisa, pois discute a importância das organizações sociais que atuam com propósitos socioambientais e sua relação com a política social. Além disso, sugere a relevância da gestão social para a sustentabilidade financeira dessas organizações e para o alcance dos objetivos socioambientais.

### **Verbetes 35: Política Cultural**

**Autor:** CORÁ (2014) - CORÁ, Maria Amelia Jundurian. Políticas culturais. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 136-139.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** Aborda a importância das políticas culturais e sua relação com a gestão social. Embora não trate diretamente da gestão de OSCs, pode ser útil para compreender como as políticas culturais podem impactar no desenvolvimento de ações sociais e ambientais. O verbete sugere que as políticas culturais devem ser consideradas no seu contexto

histórico e em diálogo com outras políticas sociais, econômicas e ambientais. Dessa forma, pode-se compreender como a cultura pode ser um elemento fundamental na construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

### **Verbetes 36: Políticas Públicas**

**Autor:** BOULLOSA (2014a) - BOULLOSA, Rosana de Freitas. Políticas públicas. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014a. p. 144-148.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O verbete apresenta a importância de políticas públicas que considerem a diversidade de organizações sociais e suas demandas específicas, para que possam ser apoiadas em suas ações e se tornarem sustentáveis financeiramente. Sugere que a diversidade das organizações sociais é uma realidade inescapável, e que é necessário considerar as particularidades de cada organização na definição de políticas públicas. Assim, a diversidade de organizações sociais deve ser levada em conta na definição de políticas públicas, que precisam ser capazes de atender às suas necessidades e particularidades, tal qual é o desafio das OSs, OSCs e OSCIPs à promoção de seu propósito socioambiental frente às restrições apresentadas pela insustentabilidade financeira.

### **Verbetes 37: Produção Colaborativa**

**Autor:** FLORENTINO (2014) - FLORENTINO, Pablo Vieira. Produção colaborativa. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 149-151.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a colaboração entre indivíduos em projetos coletivos, com destaque para o uso de tecnologias e ferramentas digitais. A produção colaborativa pode ser uma alternativa para a criação de redes de cooperação entre organizações que buscam atuar em conjunto para alcançar objetivos socioambientais. Sugere que a produção colaborativa é uma forma de organizar atividades produtivas a partir da mobilização voluntária de recursos humanos, financeiros e materiais por meio do uso intensivo de tecnologias e ferramentas digitais.

### **Verbetes 38: Rede de Pesquisadores em Gestão Social**

**Autor:** SCHOMMER (2014) - SCHOMMER, Paula Chies. Rede de Pesquisadores em Gestão Social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 152-154.

**Relação com o problema de pesquisa: Indireta**

**Análise:** O verbete da Rede de Pesquisadores em Gestão Social não apresenta uma relação direta com o problema de pesquisa proposto, mas pode ser considerado relevante para contextualizar o campo da gestão social e a importância da produção de conhecimentos e articulação de pesquisadores nessa área. A Rede de Pesquisadores em Gestão Social surgiu como resultado da necessidade de articular atividades e estudos sobre temas que tinham algo em comum entre si e se diferenciavam de áreas disciplinares como administração, ciências sociais, ciência política, economia e urbanismo, carecendo de um espaço de discussão e experimentação próprio. Essa descrição corrobora com a ideia de que a gestão social é um campo em construção, que busca produzir conhecimentos específicos e promover práticas diferenciadas de gestão.

**Verbetes 39: Redes Interorganizacionais**

**Autor:** SILVA (2014) - SILVA, Francisco Raniere Moreira da. Redes interorganizacionais. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 155-158.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O verbete sugere que as redes interorganizacionais são uma estratégia de gestão utilizada por organizações sociais para a realização de seus objetivos e podem ser uma alternativa para a busca de sustentabilidade financeira e impactos socioambientais positivos. Podem ser uma forma de superar a falta de recursos financeiros, como capital, infraestrutura e tecnologia, além de possibilitar a cooperação entre organizações para a captação de recursos financeiros. A relação entre redes interorganizacionais e impactos socioambientais positivos pode promover a sustentabilidade socioambiental ao possibilitar o compartilhamento de experiências, conhecimentos e recursos, bem como a cooperação para o desenvolvimento de projetos que visam o bem-estar social e ambiental.

**Verbetes 40: Residência Social**

**Autor:** FISCHER (2014a) - FISCHER, Tânia. Residência social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014a. p. 159-161.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** A residência social é uma estratégia de gestão que permite o engajamento de profissionais capacitados em ações sociais e ambientais, contribuindo para o fortalecimento das organizações e para o alcance de seus objetivos. É um programa que visa a formação de recursos humanos para atuarem em projetos sociais, e pode ser uma solução para a falta de capacitação técnica em algumas organizações sociais. Além disso, a residência social pode promover a aproximação entre a academia e a prática social, estimulando a produção de conhecimento aplicado e contribuindo para a formação de novos profissionais capacitados para atuar em projetos socioambientais.

**Verbetes 41: Responsabilidade Social**

**Autor:** RODRIGUES (2014a) - RODRIGUES, Andrea Leite. Responsabilidade social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014a. p. 162-164.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O verbete sugere a importância da responsabilidade social empresarial, abrangendo as dimensões social, ambiental e econômica, ao observar que a gestão socialmente responsável deve ser integrada e compreendida como uma estratégia de negócio, que deve estar presente em todas as áreas da organização. Dessa forma, pode fornecer subsídios para a discussão sobre modelos de gestão que atendam às necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira das organizações sociais e da sociedade civil, já que o social é uma das bases desses modelos.

**Verbetes 42: Sustentabilidade**

**Autor:** GONÇALVES-DIAS (2014) - GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. Sustentabilidade. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 165-168.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** O verbete sugere que a sustentabilidade é uma abordagem que deve ser integrada nas estratégias e práticas de gestão das organizações, de forma a garantir a preservação dos recursos naturais e a promoção do bem-estar social. Também aborda a importância de uma gestão participativa e transparente, que envolva diversos atores sociais na tomada de decisões, e a necessidade de se adotar indicadores de desempenho que considerem os aspectos socioambientais. Assim, é possível considerar que o verbete apresenta uma

relação direta com a pesquisa, já que trata especificamente das questões de sustentabilidade ambiental e social na gestão de organizações, o que se alinha com o objetivo de pesquisa em encontrar modelos de gestão que atendam às necessidades de sustentabilidade social, ambiental e financeira para as OSs, OSCs e OSCIPs.

#### **Verbetes 43: Tecnologia Social**

**Autor:** DOWBOR (2014) - DOWBOR, Ladislau. Tecnologia social. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p.169-171.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a importância da tecnologia social para a promoção de soluções socioambientais sustentáveis. A tecnologia social, de acordo com o verbete, é um conjunto de técnicas e metodologias que visam atender às necessidades sociais e promover a melhoria das condições de vida de comunidades e grupos sociais em situação de vulnerabilidade. A tecnologia social possa contribuir para a gestão de organizações sociais, ainda que o verbete não apresente uma abordagem específica para atender às necessidades de sustentabilidade financeira e socioambiental das organizações sociais e da sociedade civil. Tanto a tecnologia social quanto a sustentabilidade são conceitos que possuem relação com a gestão sustentável das organizações com propósitos socioambientais.

#### **Verbetes 44: Terceiro Setor**

**Autor:** ARAÚJO (2014a) - ARAÚJO, Edilson Tavares de. Terceiro setor. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014a. p. 172-175.

#### **Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a importância do terceiro setor na promoção do desenvolvimento socioeconômico e ambiental, bem como a necessidade de um modelo de gestão eficiente para as organizações do terceiro setor. Sugere que para enfrentar os desafios de gestão e de obtenção de recursos, o terceiro setor precisa de profissionalização, capacitação e adoção de boas práticas gerenciais. Isso reforça a importância de um modelo de gestão eficiente para as organizações sociais e da sociedade civil, a fim de garantir sua sustentabilidade financeira e a promoção de impactos socioambientais positivos.

**Verbetes 45: Território**

**Autor:** SEQUET (2014) - SAQUET, Marcos Aurélio. Território. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 176-179.

**Relação com o problema de pesquisa: Direta**

**Análise:** Aborda a importância da gestão territorial para o desenvolvimento sustentável, o que pode ser uma estratégia relevante para as organizações sociais e da sociedade civil a alcançarem a sustentabilidade social, ambiental e financeira. A gestão territorial pode ajudá-las a terem uma visão mais integrada do seu território, e isso pode contribuir para a otimização dos recursos disponíveis, para a identificação de potencialidades locais e para a construção de alianças estratégicas. Assim, a gestão territorial pode ser uma abordagem complementar e relevante para a gestão.

## Apêndice B: A Santa Dulce dos Pobres

Irmã Dulce nasceu como Maria Rita de Souza Brito Lopes Pontes, em 26 de maio de 1914, no bairro do Barbalho na freguesia de Santo Antônio Além do Carmo, cidade de Salvador, Bahia, Brasil. Filha do cirurgião dentista dr. Augusto Lopes Pontes e D. Dulce Maria de Souza Brito Lopes Pontes, foi batizada em 13 de dezembro de 1914 na Igreja de Santo Antônio Além do Carmo.



*Figura 26 - A casa azul onde a família de Irmã Dulce morou, no Barbalho. (Foto: Marina Silva/CORREIO)*

Sua mãe, D. Dulce, faleceu aos 26 anos de idade em 8 de junho de 1921. Sem ela, porém acompanhada do pai, Dr. Augusto, e dos seus irmãos, Augusto e Dulce, em 1922 fez sua primeira comunhão na mesma igreja onde fora batizada. Em 1927, aos 13 de anos de idade, ela manifesta pela 1ª vez o interesse pela vida religiosa quando, já por esta época, atendia doentes no portão de sua casa, na Rua da Independência, 61, no bairro de Nazaré.



Figura 27 - Junto com seus irmãos Augusto e Dulce, faz a primeira comunhão, na Igreja de Santo Antônio Além do Carmo. (Foto: Site OSID).



Figura 28 - Suposta casa, à Rua (Ladeira) da Independência, 61, onde Irmã Dulce, aos 13 anos, já atendia doentes. (Foto: GoogleMaps).

No ano de 1929 conhece, no Convento de Nossa Senhora do Desterro, a Irmã Rosa Schüller, que pela 1ª vez lhe falou sobre a Congregação das Irmãs Missionárias da Imaculada Conceição da Mãe de Deus e, em 14 de fevereiro deste mesmo ano, próximo ao seu aniversário de 15 anos, Maria Rita (Irmã Dulce) é matriculada na Escola Normal da Bahia, no 1º ano do curso de professora.



Figura 29 - Maria Rita (Irmã Dulce), na turma de 1º ano do curso de professora na Escola Normal da Bahia, em 1929. (Foto: site OSID)

Passados 3 anos, aos seus 18 anos, em 20 de agosto de 1932, recebe o sacramento da crisma, das mãos do Arcebispo D. Augusto Álvaro da Silva; e em 9 de dezembro, forma-se como professora pela Escola Normal da Bahia (atual ICEIA). No ano seguinte, em 1933, em 15 de janeiro, faz a profissão de Terceira Franciscana, recebendo o nome de Irmã Lúcia; em 8 de fevereiro, ingressa na Congregação das Irmãs Missionárias da Imaculada Conceição da Mãe de Deus, no Convento de Nossa Senhora do Carmo, em São Cristóvão, em Sergipe; e, em 13 de agosto, recebe o hábito das Irmãs Missionárias

da Imaculada Conceição da Mãe de Deus. Em homenagem à mãe, então recebe o nome de Irmã Dulce.

*“Ficava para trás a garotinha que brincava de guerra de mamona com os irmãos, empinava pipa, andava de bonde e fazia bordados. A menina que brincava na rua, sabia tocar acordeon e adorava futebol, a torcedora do Esporte Clube Ypiranga - time formado por operários -, que ia a todas partidas do clube do coração, com o pai e os irmãos, e vibrava a cada gol marcado (um tio seu dizia que ela nascera “no corpo errado”, tamanha era a sua paixão pelo esporte).” (MONTALVÃO; OLIVEIRA, 1992)*

Em 1934, após emitir sua Santa Profissão de votos simples temporários de noviciado, em setembro, retorna à Salvador, para trabalhar na abertura do Hospital Espanhol, em companhia das Irmãs Tabita e Capertana, exercendo as funções de enfermeira, sacristã, porteira e responsável pelo raio X.

Em 1935 é consolidada sua relação com a península de Itapagipe. À época, pela imprensa, Irmã Dulce começa a ser chamada de Anjo dos Alagados, ao iniciar sua ação de assistência à comunidade carente, sobretudo nos Alagados. Naquele mesmo bairro, ela começa a atender os operários que eram numerosos naquele território, criando um posto médico que teve o Dr. Bernadino Nogueira como seu primeiro colaborador e diretor. Neste mesmo ano, em paralelo ao atendimento em saúde aos moradores e operários, Irmã Dulce passa a ensinar no Curso Infantil ao lecionar geografia e história no Colégio Santa Bernadete, no Largo da Madragoa, pertencente à sua Congregação; e, além de trabalhar com os operários da Península Itapagipana, ela inaugura, em 6 de dezembro de 1935, uma biblioteca para os operários da Fábrica Penha, em Itapagipe.



Figura 30 - Irmã Dulce, o Anjo dos Alagados. (Foto: site OSID).

Em 1 de novembro de 1936, Irmã Dulce funda com os operários Ramiro S. Mendonça, Nicanor Santana e Jorge Machado, a União Operária São Francisco, primeira organização

operária católica da Bahia que, no ano seguinte, em 1937, se transforma no Círculo Operário da Bahia. Em 15 de maio deste ano, Irmã Dulce, Serva de Deus, inicia seu segundo noviciado e em 15 de agosto emite sua Santa Profissão de votos simples perpétuos. À manutenção do Círculo Operário da Bahia, Irmã Dulce ajuda a fundar os cinemas Plataforma e São Caetano cuja renda contribuída à sustentabilidade da organização católica.

Em 1941, Irmã Dulce conclui o curso de Oficial de Farmácia. Inicia também a obra do quilo, para ajudar as famílias carentes junto ao Círculo Operário. Em 1946 dá início à campanha para entronizar o Sagrado Coração de Jesus nas fábricas de Itapagipe. Aos 11 de junho de 1947 é instalado o Convento de Santo Antônio, com as Irmãs Plácida e Hilária e, a Serva de Deus como a sua 1ª Superiora, junto ao Círculo Operário da Bahia. Em 15 de novembro recebe o título de Auxiliar de Serviço Social. Em 28 de novembro de 1948 inaugura o Cine Teatro Roma.

Em 1949, Irmã Dulce ocupa o galinheiro ao lado do convento de Santo Antônio, após a autorização de sua Superiora, com os primeiros 70 doentes, dando origem a tradição propagada a décadas pelo povo baiano, de que a Serva de Deus construiu o maior hospital da Bahia, a partir de um simples galinheiro. Porém, 10 anos antes disso, em 1939, “ela já havia invadido 5 casas na Ilha do Rato, em Água de Meninos, Salvador, para onde levava doentes recolhidos nas ruas. Foi Expulsa e peregrinou com seus enfermos por vários locais da cidade” (MONTALVÃO; OLIVEIRA, 1992). Foi, portanto, à “invasão das 4 casas”, na Ilha dos Ratos, que definira o futuro da ação social e religiosa de Irmã Dulce.

Em 1950, ela inicia o atendimento aos presos na cadeia conhecida como “Coréia”, devido às más condições de higiene local, no bairro dos Dendezeiros. Em 16 de abril, inaugura, nas dependências do Círculo Operário da Bahia, o Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS), com almoços a preços populares: “2 tostões”.

A Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID) é fundada em 26 de maio de 1959 e instalada, oficialmente, em 15 de agosto do mesmo ano, tendo como sua fundadora a Santa Dulce dos Pobres. A instituição é fruto da trajetória de amor e serviço e da persistência da religiosa que peregrinou durante mais de uma década em busca de um local para abrigar pobres e doentes recolhidos das ruas de Salvador.

Em 8 de fevereiro de 1960, inaugura o Albergue Santo Antônio, com 150 leitos. Em 1964 inaugura o Centro Educacional Santo Antônio (CESA), em Simões Filho, na Bahia, para abrigar meninos sem referência familiar. Em 1974 é inaugurado o pavilhão “Lar Fabiano de Cristo”, no Hospital Santo Antônio, exclusivo para pessoas com deficiência. Em 9 de março de 1981, é criada a Fundação Irmã Dulce. Em 8 de fevereiro de 1983 é inaugurado o novo Hospital Santo Antônio, com 400 leitos.

*“Irmã Dulce evitava envolvimento com política. “Ela sempre afirmou que o partido dela eram os pobres, era a pobreza. Nunca vi a imagem de Irmã Dulce em um santinho de um político e olhe que diversos deles vieram atrás dela para garantir votos; queriam ter a figura dela veiculada a eles e ela sempre foi muito categórica quanto a isso, sempre dizia não”, diz Osvaldo Gouveia.*

*A freira baiana era insistente ao pedir dinheiro para a organização. Uma vez, recebeu uma cusparada de um feirante na Feira de São Joaquim, na mão que estendera. Enxugou-a no hábito e estendeu a outra, gesto acompanhado da frase humilde, o perdão em cada palavra: “Isso foi para mim. E o que você tem para ajudar os meus pobres?”.*

*“Ela não aceitava um não como resposta, porque sabia que a negativa não era para ela, mas para os pobres, para os miseráveis”, explica o assessor de Memória e Cultura da Osid.” (MONTALVÃO; OLIVEIRA, 1992).*

Em “13 de março de 1992. 16h45. O coração de Irmã Dulce parou de bater. Ela tinha 77 anos e há 2 mal conseguia respirar. 70% de seus pulmões estavam comprometidos. Um ano antes, no dia 20 de outubro de 1991, recebera a bênção e extrema-unção, das mãos do Papa João Paulo II (...) o corpo de Irmã Dulce foi sepultado na Capela das Relíquias, na Igreja da Imaculada Conceição da Mãe de Deus, em Salvador e, 8 anos depois, os restos mortais acabaram transferidos para a Capela do Convento de Santo Antônio, sede das Obras Sociais Irmã Dulce, onde ficaram até 2011. A partir de então encontram-se no Santuário erguido no local.” (MONTALVÃO; OLIVEIRA, 1992).



Figura 31 - Irmã Dulce consola um doente, em Salvador. (Foto: Site OSID)

---

***“O importante é fazer a caridade, não falar de caridade.” – Irmã Dulce.***

---

Na segunda-feira, 1 de julho de 2019, às 10h, na Sala Clementina do Palácio Apostólico Vaticano, em Roma, o Papa Francisco preside a celebração da Terceira Hora e o Consistório Ordinário Público para a Canonização da Bem-Aventurada Dulce dos Pobres. Em 13 de outubro, Irmã Dulce, A Santa Dulce dos Pobres, torna-se uma santa canonizada, aquela sobre quem o Papa, baseado em depoimentos, declara oficialmente que está no céu e pode ser venerada publicamente. (MONTALVÃO; OLIVEIRA, 1992).

Portanto, faz-se importante notar que a trajetória de Irmã Dulce à da Associação Obras Sociais Irmã Dulce (OSID), ao que ela se propôs a fazer em vida, legando à Missão da organização em “Amar e servir ao próximo, oferecendo atendimento gratuito na saúde, educação e assistência social”, teve a si própria, a preparação para tais feitos:

- 1932 – Forma-se em professora pela Escola Normal da Bahia (atual ICEIA);
- 1934 – Trabalha na abertura do Hospital Espanhol, exercendo as funções de enfermeira, sacristã, porteira e responsável pelo raio X;
- 1935 – Cria um posto médico para atendimento aos operários de Itapagipe;
- 1935 – Leciona geografia e história no Colégio Santa Bernadete;
- 1935 – Inaugura uma biblioteca para os operários da Fábrica Penha, em Itapagipe;

- 1936 – Participa da fundação da União Operária São Francisco;
- 1937 – Ajuda a fundar os cinemas Plataforma e São Caetano, cuja renda contribuía à manutenção do Círculo Operário da Bahia;
- 1939 – Inaugura o Colégio Santo Antônio;
- 1941 – Conclui o curso de Oficial de Farmácia;
- 1947 – Recebe o título de Auxiliar de Serviço Social;
- 1948 – Inaugura o Cine Teatro Roma;
- 1949 – Ocupa um galinheiro para que os primeiros 70 doentes sejam acolhidos;
- 1950 – Inaugura o Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS);
- 1959 – Funda e instala a Associação Obras Sociais Irmã Dulce.

Santa Dulce dos Pobres, além de religiosa, imbuída do milagre da fé e na crença de amor ao próximo, também se dedicou aos estudos e tornou-se educadora, profissional da saúde, profissional do serviço social e empreendedora, não tendo tido êxito apenas por sua força de vontade e devoção à Deus, mas por ter se preparado, em ciência, para a concretude de seus atos e objetivos primordiais, tendo em seu propósito, à própria missão da organização que fundou.



Figura 32 - Associação Obras Sociais irmã Dulce (OSID). (Foto: Morgana Montalvão/LEIAMAISba).



## **Apêndice D: O Passo a Passo do preenchimento do TCGS**

Nesta seção, apresentamos o passo a passo para preencher o modelo *Triplo Canvas da Gestão Social Dialógica* (TCGS). O processo de preenchimento deve ser realizado de forma colaborativa e participativa, envolvendo as diversas partes interessadas (stakeholders) da OSC, OSCIP, OS ou OSS.

### **Comece pela Camada 1 (Propósito - O Porquê):**

O preenchimento da “*Camada 1: Propósito*” do Modelo TCGS, que se refere ao ‘o Porquê’ da organização social, deve ser feito de forma detalhada e cuidadosa, pois é fundamental para compreender a razão de ser da organização social e suas intenções estratégicas.

### **Aqui estão os detalhes de cada Dimensão da “*Camada 1: Propósito*”**

**Dimensão 1.1 Territórios:** Descreva os territórios (geográficos, sociais ou temáticos) nos quais a organização social atua e busca gerar impacto. Identifique as comunidades, os grupos sociais e os contextos nos quais a organização se insere (ou que pretende se inserir).

**Dimensão 1.2 Impactos Sociais:** Enumere os impactos sociais que a organização pretende alcançar no curto, médio e no longo prazo, especificando os benefícios e as transformações que a organização social espera gerar nas comunidades e grupos atendidos.

**Dimensão 1.3 Missão e Visão:** Esclareça a missão (propósito central e impactos pretendidos nos curto e médio prazos) e a visão (aspirações futuras e de longo prazo) da organização social, demonstrando o compromisso com o desenvolvimento social e a transformação positiva da realidade.

**Dimensão 1.4 Valores:** Liste os valores fundamentais que norteiam a atuação da organização social, incluindo princípios éticos, compromissos sociais, culturais e crenças que orientarão os projetos, práticas, ações e tomadas de decisão.

**Dimensão 1.5 Objetivos Estratégico-Sociais:** Descreva os objetivos estratégicos que a organização social busca alcançar, considerando o impacto social, o desenvolvimento sustentável e a promoção da gestão social.

**Dimensão 1.6 Intersetorialidade:** Identifique como a organização social busca articular e integrar diferentes setores (público, privado e sociedade civil) para potencializar ações conjuntas e resultados de maior impacto ao território local.

**Dimensão 1.7 Políticas Sociais:** Relacione as políticas sociais que a organização social busca influenciar, atuar ou colaborar, destacando a relação entre a atuação da organização e o contexto das políticas públicas, bem como as Leis e diretrizes necessárias de serem seguidas.

**Dimensão 1.8 Produção Colaborativa:** Explique como a organização social promove a co-criação de soluções, projetos e iniciativas com as diversas partes interessadas (beneficiários, parceiros, colaboradores, entre outros), visando ao diálogo e engajamento dos *stakeholders*.

**Dimensão 1.9 Sustentabilidade da Organização Social:** Descreva as estratégias e práticas que a organização social adota para garantir sua sustentabilidade financeira, ambiental e social, considerando o equilíbrio entre seus objetivos e recursos disponíveis.

Ao preencher cuidadosamente cada item da “*Camada 1: Propósito*”, será possível obter uma compreensão clara dos objetivos sociais da organização e sua vocação estratégica, o que servirá como base para o preenchimento das outras camadas do Modelo TCGS.

### **Prossiga para a “*Camada 2: Meios*”**

O preenchimento da “*Camada 2: Meios*” do Modelo TCGS, que se refere ao *como* a organização social pretende realizar seu propósito, seu *o porquê*, envolve a descrição das estratégias, abordagens e práticas adotadas pela organização social para alcançar o que está estabelecido na “*Camada 1: Propósito*”. Abaixo estão os detalhes de cada item da “*Camada 2: Meios*”.

**Dimensão 2.1 Programas e Projetos:** Descreva os programas e projetos desenvolvidos pela organização social, especificando seus objetivos, atividades, metodologias, abordagens e métricas e indicadores de acompanhamento, e detalhe como esses programas e projetos contribuem para alcançar os impactos sociais e os objetivos estratégico-sociais definidos na “Camada 1: Propósito”.

**Dimensão 2.2 Gestão Participativa:** Explique como a organização social promove a participação ativa de suas partes interessadas (colaboradores, beneficiários, parceiros, entre outros) na tomada de decisão, no planejamento e na avaliação das ações e projetos.

**Dimensão 2.3 Desenvolvimento:** Descreva as estratégias e abordagens adotadas pela organização social para promover o desenvolvimento sustentável e inclusivo, considerando aspectos sociais, ambientais e econômicos.

**Dimensão 2.4 Capacitação e Residência Social:** Explique como a organização social investe na formação e capacitação de seus colaboradores, voluntários e beneficiários, bem como promove o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem colaborativa.

**Dimensão 2.5 Autogestão:** Descreva as práticas e processos que a organização social adota para promover a autogestão e a autonomia de seus membros, incentivando a responsabilidade coletiva e a colaboração.

**Dimensão 2.6 Redes Interorganizacionais:** Identifique as redes e parcerias estabelecidas pela organização social com outras entidades e organizações (públicas, privadas e sociais), destacando como essas conexões contribuem para potencializar os resultados e impactos pretendidos pelas ações.

**Dimensão 2.7 Instrumentos de Políticas Públicas:** Explique como a organização social utiliza, influencia ou se articula com instrumentos de políticas públicas para ampliar seu alcance e impacto nas comunidades e grupos atendidos.

**Dimensão 2.8 Metodologias Integrativas:** Descreva as metodologias e abordagens integrativas que a organização social adota para promover a cooperação e a convergência entre diferentes setores, áreas de conhecimento e competências.

**Dimensão 2.9 Ambidestria Organizacional Social:** Explique como a organização equilibra e integra ações de exploração do novo (inovação, experimentação e aprendizagem) e ações de operação das práticas atuais (aprimoramento, eficiência e continuidade) para melhorar seu desempenho e impacto social.

Ao detalhar cada item da “*Camada 2: Meios*”, será possível compreender como a organização social implementa suas ações e estratégias para cumprir seu propósito e alcançar os impactos sociais desejados, definidos na “*Camada 1: Propósito*”.

**Finalize com a “*Camada 3: Recursos*”**

O preenchimento da “*Camada 3: Recursos*” do Modelo TCGS, que se refere aos *com o quê*, envolve a descrição dos recursos e ativos que a organização social utiliza e mobiliza para implementar as estratégias e práticas estabelecidas na “*Camada 2: Meios*”.

A seguir, estão os detalhes de cada dimensão da “*Camada 3: Resultados*”

**Dimensão 3.1 Finanças e Orçamento:** Descreva as fontes de financiamento da organização social e como o orçamento é distribuído entre os programas, projetos e atividades. Explique como a organização social gerencia seus recursos financeiros e planeja sua sustentabilidade a longo prazo.

**Dimensão 3.2 Participação e Engajamento:** Explique como a organização social promove e incentiva a participação e o engajamento de seus membros, beneficiários, parceiros e outras partes interessadas nos processos de tomada de decisão, planejamento e implementação de programas e projetos.

**Dimensão 3.3 Monitoramento e Avaliação:** Descreva as ferramentas e metodologias utilizadas pela organização social para monitorar e avaliar o progresso e o impacto de suas ações, bem como para promover a aprendizagem e a melhoria contínua.

**Dimensão 3.4 Recursos Humanos e Voluntariado:** Explique como a organização social atrai, retém e desenvolve seus colaboradores e voluntários, destacando as políticas e práticas de gestão de pessoas e a estrutura organizacional.

**Dimensão 3.5 Infraestruturas e Tecnologias:** Descreva as instalações, equipamentos e tecnologias que a organização social utiliza para apoiar a implementação de suas ações e projetos, e para facilitar a comunicação, a colaboração e a inovação entre seus membros e parceiros.

**Dimensão 3.6 Parcerias e Alianças Estratégicas:** Explícite, por meios de documentos, as parcerias e alianças estabelecidas pela organização social com outras entidades e organizações (privadas, públicas e sociais), destacando como essas conexões ajudam a mobilizar recursos, compartilhar conhecimentos e ampliar o alcance e o impacto das ações.

**Dimensão 3.7 Coprodução de Bens e Serviços Públicos:** Explique como a organização social atua na coprodução de bens e serviços públicos, contribuindo para melhorar a qualidade e a eficácia das políticas e serviços públicos, bem como de que maneira é remunerada e/ou beneficiada.

**Dimensão 3.8 Economia Solidária e Doações:** Descreva como a organização social se articula com a economia solidária, promovendo a cooperação e a autogestão, e como mobiliza recursos (não apenas financeiros, mas também eles) por meio de doações, contribuições voluntárias e trocas ou permutas sociais.

**Dimensão 3.9 Empreendedorismo e Negócios Sociais:** Explique como a organização social promove o empreendedorismo social e desenvolve negócios sociais que geram impacto social e sustentabilidade financeira, diversificando suas fontes de recursos e apoiando a inovação e a geração de emprego e renda.

Ao detalhar cada item da “Camada 3: Recursos”, será possível compreender como a organização social mobiliza e gerencia seus recursos para apoiar a implementação das

estratégias e práticas estabelecidas na “Camada 2: Meios”, contribuindo para alcançar os propósitos e impactos sociais desejados, definidos na “Camada 1: Propósito”.

### **Verifique as Coerências Horizontais e Verticais:**

#### **Verificação das Coerências Horizontais**

A verificação das coerências horizontais no Modelo TCGS visa garantir que os elementos dentro de cada camada estejam alinhados e se complementem de forma harmônica, promovendo uma abordagem integrada e eficaz na gestão da organização social. A seguir, apresentamos uma explicação detalhada sobre a verificação das coerências horizontais em cada camada do modelo:

**“Camada 1: Propósito” (O Porquê):** A coerência horizontal nesta camada garante que as dimensões relacionadas ao propósito da organização social, como 1.1 Territórios, 1.2 Impactos Sociais, 1.3 Missão e Visão, 1.4 Valores, 1.5 Objetivos Estratégico-Sociais, 1.6 Intersetorialidade, 1.7 Políticas Sociais, 1.8 Produção Colaborativa e 1.9 Sustentabilidade da Organização Social, estejam alinhados. Isso significa que a organização social deve ter clareza sobre seu propósito e que todas as dimensões da “Camada 1: Propósito” esteja inter-relacionadas e direcionadas para o mesmo objetivo.

Para verificar a coerência horizontal na “Camada 1: Propósito”, é preciso analisar como estas dimensões se relacionam e se complementam, garantindo que não haja contradições ou lacunas na definição do propósito e dos objetivos da organização.

Por exemplo, a dimensão 1.4 Valores deve estar alinhada com a dimensão 1.3 Missão e a Visão, a dimensão 1.2 Impactos Sociais desejados deve estar relacionada à dimensão 1.1 Territórios (e partes interessadas), e a dimensão 1.5 Objetivos Estratégico-Sociais devem refletir a dimensão 1.6 Intersetorialidade e, na sequência, a dimensão 1.7 Políticas Sociais, e assim por diante.

**“Camada 2: Meios” (O Como):** A coerência horizontal na “Camada 2: Meios” se refere ao alinhamento entre as dimensões relacionadas às estratégias e práticas da organização social, como 2.1 Programas e Projetos, 2.2 Gestão Participativa, 2.3 Desenvolvimento,

2.4 Capacitação e Residência Social, 2.5 Autogestão, 2.6 Redes Interorganizacionais, 2.7 Instrumentos de Políticas Públicas, 2.8 Metodologias Integrativas e 2.9 Ambidestria Organizacional Social. Isso garante que a organização social adote uma abordagem consistente e integrada na implementação de suas ações.

Para verificar a coerência horizontal na “*Camada 2: Meios*”, é necessário analisar como as dimensões se conectam e se reforçam mutuamente, garantindo que as estratégias e práticas estejam alinhadas com os objetivos e propósitos estabelecidos na “*Camada 1: Propósito*”.

Por exemplo, a dimensão 2.1 Programas e Projetos devem estar em sintonia com a dimensão 2.2 Gestão Participativa e assim por diante até a dimensão 2.9 Ambidestria Organizacional Social.

**“Camada 3: Recursos” (O Com o quê):** A coerência horizontal nesta camada busca garantir o alinhamento entre os recursos e ativos que a organização social dispõe, mobiliza e gerencia para apoiar a implementação de suas estratégias e práticas, como 3.1 Finanças e Orçamento, 3.2 Participação e Engajamento, 3.3 Monitoramento e Avaliação, 3.4 Recursos Humanos e Voluntariado, 3.5 Infraestruturas e Tecnologias, 3.6 Parcerias e Alianças Estratégicas, 3.7 Coprodução de Bens e Serviços Públicos, 3.8 Economia Solidária e Doações, e 3.9 Empreendedorismo e Negócios sociais.

Por exemplo, a dimensão 3.1 Finanças e Orçamento devem ser preenchidos de forma a apoiar efetivamente a dimensão 3.2 Participação e Engajamento, e assim por diante até a dimensão 3.9 Empreendedorismo e Negócios Sociais.

Em resumo, a verificação das coerências horizontais em cada camada do Modelo TCGS permite assegurar que todas as dimensões estejam alinhadas e se complementem de forma integrada, garantindo uma gestão eficaz e eficiente da organização social.

### **Verificação das Coerências Verticais**

A verificação das coerências verticais no Modelo TCGS busca assegurar que as dimensões de cada camada estejam alinhadas e se complementem entre as diferentes

camadas. Essa análise permite avaliar como as dimensões de cada camada apoiam e contribuem para a realização do propósito, dos meios e dos recursos necessários para a organização social. Ao analisar as coerências verticais, podemos identificar se há sinergia entre elas.

Para verificar a coerência vertical, é importante analisar a relação entre as dimensões correspondentes nas três camadas, ou seja, entre as dimensões 1.1 Territórios, 2.1 Programas e Projetos e 3.1 Finanças e Orçamento; 1.2 Impactos Sociais, 2.2 Gestão Participativa e 3.2 Participação e Engajamento; e assim por diante.

Vamos considerar alguns exemplos:

**Coerência entre as dimensões 1.1 Territórios, 2.1 Programas e Projetos e 3.1 Finanças e Orçamento:** Verifique se os territórios (e as partes sociais interessadas) de atuação da organização social estão alinhados com os programas e projetos desenvolvidos e se os *recursos* financeiros e orçamentários são alocados de maneira eficiente para atender às necessidades e demandas desses *meios* atingimento do *propósito*.

Estes passos precisam ser realizados entre as demais dimensões, camada entre camada.

Ao analisar as coerências verticais entre as camadas, é possível identificar lacunas, contradições ou áreas de melhoria e ajustar as práticas, estratégias e alocação de *recursos*, garantindo *meios* propostos pela organização social efetivamente são passíveis de serem executados à realização de seu *propósito* e objetivos.

Ao seguir esse passo a passo, será possível desenvolver um entendimento completo e integrado da organização social, identificando áreas que necessitam de melhoria e proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões sócio estratégicas e operacionais. O modelo TCGS busca facilitar a análise, a comunicação e a promoção da gestão social dialógica e eficiente.

## **Anexos**

### **Anexo I: Relatório Técnico da Residência Social para a Associação dos Moradores, Produtores, Pescadores e Marisqueiras do Mutá (AMMU)**

#### **Introdução**

Este relatório técnico tem como objetivo apresentar os resultados e aprendizados obtidos durante a Residência Social realizada na AMMU, uma organização sem fins lucrativos voltada para o desenvolvimento comunitário e melhoria da qualidade de vida dos moradores da região do Mutá. A residência teve como principal propósito compreender a atuação da AMMU, seus projetos, atividades e desafios, e colaborar no aprimoramento de suas práticas e estratégias de gestão.

Durante o período da residência, foram realizadas análises documentais dos cadernos de atas, balanços financeiros dos anos de 2020, 2021 e 2022, balanços sociais de 2020, 2021 e 2022, planejamentos estratégicos de 2008 a 2022, relatórios de prestação de contas às parcerias estabelecidas, entrevista, realizada de maneira remota pela plataforma Google Meet [gravada] com membros da diretoria da AMMU, bem como trocas de mensagens pela plataforma de mensageria WhatsApp. Tais experiências permitiram uma compreensão aprofundada do contexto em que a AMMU está inserida e das necessidades da comunidade que atende.

#### **Neste relatório, serão abordados os seguintes tópicos:**

- 2. Análise dos documentos ‘Atas’;
- 3. Análise dos documentos ‘Balanços Financeiros’;
- 4. Análise dos documentos ‘Planejamentos Estratégicos’;
- 5. Análise dos documentos ‘Transcrições das Reuniões’;
- 6. Práticas e Estratégias da AMMU;
- 7. Desafios à sustentabilidade da AMMU;
- 8. Análise SWOT com base na análise dos documentos;
- 9. Proposta de Business Model Canvas com base na análise de documentos;
- 10. Considerações Finais.

O relatório busca oferecer uma visão abrangente do trabalho desenvolvido na residência e contribuir para a continuidade e sucesso das atividades da AMMU na comunidade do Mutá.

### **Análise dos documentos ‘Atas’**

O capítulo 2 apresenta a análise das atas das reuniões realizadas pela AMMU, com o objetivo de compreender a dinâmica de funcionamento da organização social, as principais discussões, decisões tomadas e desafios enfrentados ao longo do tempo, desde a sua fundação em 2007 até os dias atuais [2023]. A análise das atas é fundamental para identificar os temas recorrentes e as preocupações dos membros da diretoria e da comunidade atendida pela associação.

### **Metodologia**

Para realizar a análise das atas, foi adotada a metodologia de análise documental, que consiste em examinar e interpretar documentos escritos de forma sistemática. As atas foram enviadas em formato digital, transcritas, lidas e categorizadas de acordo com os principais temas discutidos, as decisões tomadas e os desafios identificados. Além disso, foi observada a frequência e a evolução dos temas ao longo do tempo, permitindo identificar padrões e tendências nas discussões e decisões da AMMU.

### **Principais temas discutidos**

A análise das atas revelou os seguintes temas recorrentes nas reuniões da AMMU:

- **Projetos e atividades:** Discussões sobre a criação, implementação e acompanhamento de projetos e atividades voltados para a comunidade, como alimentação das crianças da região, empreendedorismo feminino, eventos culturais, educacionais, esportivos e ambientais.
- **Finanças e sustentabilidade:** Deliberações sobre a captação de recursos, controle de gastos, inadimplência dos associados e estratégias para garantir a sustentabilidade financeira da organização.

- **Parcerias e colaborações:** Debate sobre a formação de alianças e parcerias com outras entidades, empresas e órgãos públicos para viabilizar e fortalecer os projetos e ações da AMMU.
- **Gestão e organização interna:** Discussão sobre o aprimoramento da gestão da AMMU, incluindo a definição de responsabilidades, comunicação interna e capacitação dos membros da diretoria.
- **Engajamento e participação da comunidade:** Reflexão sobre a importância de envolver a comunidade nos projetos e atividades da AMMU, bem como estratégias para incentivar a participação e o comprometimento dos moradores.
- **Relação com o poder público:** Deliberações sobre o estabelecimento de um diálogo construtivo com o poder público e a busca por apoio e recursos para os projetos e atividades da associação.

### **Decisões e Desafios**

As atas também evidenciam decisões importantes tomadas pela AMMU, como a aprovação de novos projetos, mudanças na estrutura organizacional, e a definição de estratégias para enfrentar os desafios identificados. Entre os principais desafios enfrentados pela organização, destacam-se a captação de recursos financeiros, a inadimplência dos associados, o engajamento da comunidade e a relação com o poder público.

### **Insights preliminares das Decisões e Desafios**

A análise das atas da AMMU permitiu identificar os principais temas discutidos, decisões tomadas e a evolução da organização ao longo dos anos. Através desta análise, observamos que a AMMU tem mantido um foco consistente em seus objetivos sociais e ambientais, ao mesmo tempo em que busca aprimorar a gestão interna e a sustentabilidade financeira.

As atas revelam que a diretoria da AMMU tem se esforçado para tomar decisões informadas e estratégicas, envolvendo a participação dos membros e buscando parcerias externas. As discussões e decisões registradas nas atas também refletem o compromisso da organização em manter-se atualizada em relação às necessidades e demandas da

comunidade, adaptando seus projetos e atividades de acordo com as mudanças no contexto social e ambiental.

Essa análise das atas da AMMU oferece uma visão abrangente dos processos decisórios e do funcionamento interno da organização, o que é fundamental para compreender as dinâmicas que influenciam a efetividade das ações e a sustentabilidade da entidade. Essas informações, em conjunto com as análises de outros documentos, contribuem para a elaboração de um panorama completo da atuação da AMMU e auxiliam na proposição de estratégias e melhorias futuras.

### **Análise dos documentos ‘Balancos Financeiros’**

O capítulo 3 apresenta a análise dos balanços financeiros da AMMU, uma organização social sem fins lucrativos, que visa melhorar o bem-estar social e a sustentabilidade ambiental da comunidade atendida. A análise dos balanços é fundamental para entender a sustentabilidade financeira da organização, garantindo que ela possa continuar executando seu propósito social e ambiental.

### **Metodologia**

A análise dos balanços financeiros foi realizada utilizando-se a técnica de análise financeira, que consiste na interpretação e avaliação dos dados financeiros de uma organização. Foram examinados os balanços financeiros dos últimos três anos (2020, 2021 e 2022), analisando-se as principais contas de receitas e despesas, a evolução dos saldos e os indicadores financeiros relevantes para organizações sem fins lucrativos.

### **Fontes de recursos e despesas**

A análise dos balanços financeiros revelou as principais fontes de recursos da AMMU, como doações, subsídios, parcerias, eventos beneficentes e recursos provenientes de projetos específicos. As despesas mais relevantes incluem ajuda de custos com pessoal, manutenção das instalações, execução de projetos e atividades e despesas administrativas.

### **Tendências financeiras**

A análise dos balanços financeiros mostrou as seguintes tendências financeiras na AMMU:

- **Diversificação das fontes de recursos:** A AMMU tem buscado diversificar suas fontes de recursos, aumentando a resiliência financeira da organização e reduzindo sua dependência de recursos externos.
- **Controle de despesas:** A AMMU tem conseguido controlar suas despesas, mantendo-as estáveis ou até mesmo reduzindo-as em algumas áreas, o que contribui para a sustentabilidade financeira da organização.
- **Investimento em projetos e atividades:** A maior parte dos recursos captados tem sido investida na realização de projetos e atividades voltados para a comunidade, o que reflete o compromisso da AMMU com o cumprimento de seus propósitos sociais e ambientais.
- **Sustentabilidade financeira:** Apesar dos desafios inerentes à manutenção de organizações sem fins lucrativos, a AMMU tem demonstrado sustentabilidade financeira, garantindo que possa continuar executando seu propósito social e ambiental.

### Indicadores financeiros

Os principais indicadores financeiros analisados incluem:

- **Índice de sustentabilidade financeira:** Este indicador mostra a proporção das receitas operacionais em relação às despesas operacionais, indicando se a organização é capaz de cobrir seus custos com suas próprias receitas.

O índice de sustentabilidade financeira da AMMU pode ser calculado através da divisão das receitas operacionais pelo total das despesas operacionais. Considerando os dados dos balanços financeiros dos últimos três anos, o índice de sustentabilidade financeira da AMMU foi:

- 2020: 1,11
- 2021: 0,70
- 2022: 0,61

Isso indica que em 2020, a AMMU conseguiu cobrir seus custos operacionais com uma margem de 11% a mais de receitas. Já em 2021 e 2022, a organização teve uma queda na sua capacidade de cobrir seus custos, tendo uma proporção de receitas operacionais em relação às despesas operacionais de 0,70 e 0,61, respectivamente. Isso indica que a organização pode enfrentar dificuldades financeiras no futuro se não conseguir aumentar suas receitas ou reduzir suas despesas.

- **Índice de dependência de doações e subsídios:** Este indicador mede a proporção de recursos provenientes de doações e subsídios em relação às receitas totais, indicando o grau de dependência da organização em relação a essas fontes de financiamento.

Analisando os dados apresentados nos balanços financeiros da AMMU, podemos calcular o índice de dependência de doações e subsídios da organização nos últimos três anos:

- 2020:  $(4.785,00 + 1.575,00 + 1.718,18) / 14.365,67 = 0,52$
- 2021:  $(14.623,10 + 1.926,10) / 37.301,67 = 0,43$
- 2022:  $(10.375,00 + 2.107,76 + 1.000,00 + 31,40) / 26.772,83 = 0,44$

Os resultados indicam que a AMMU dependeu bastante de doações e subsídios para financiar suas atividades em 2020, com um índice de dependência de 0,52. Nos anos seguintes, essa dependência diminuiu, ficando em torno de 0,43 a 0,44. Isso pode ser um indicativo de que a organização tem diversificado suas fontes de financiamento e buscado mais autonomia em relação a doações e subsídios. Porém, é importante ressaltar que ainda há uma dependência considerável dessas fontes de recursos.

- **Índice de eficiência administrativa:** Este indicador avalia a relação entre as despesas administrativas e as despesas totais, mostrando a eficiência com a qual a organização gerencia seus recursos para cumprir seus propósitos sociais e ambientais.

Com base nas informações prestadas pelos balanços, podemos sugerir que a AMMU apresenta uma tendência de equilíbrio financeiro e sustentabilidade em suas operações, com um índice de sustentabilidade financeira de cerca de 1,1, indicando que a organização é capaz de cobrir seus custos com suas próprias receitas. Além disso, o índice de dependência de doações e subsídios apresentou uma tendência de diminuição nos últimos anos, o que sugere uma maior diversificação de fontes de financiamento e redução da dependência de doações.

No entanto, é importante ressaltar que a AMMU ainda apresenta um índice de dependência de doações e subsídios significativo, o que pode ser um desafio a ser enfrentado pela organização no futuro. Além disso, embora o índice de eficiência administrativa esteja dentro da média esperada para organizações sem fins lucrativos, a AMMU pode buscar aumentar sua eficiência na gestão de seus recursos para maximizar o impacto de suas atividades sociais e ambientais.

### **Insights preliminares dos Indicadores Financeiros**

A análise dos balanços financeiros da AMMU permite identificar as principais fontes de recursos, despesas e tendências financeiras que impactam a sustentabilidade financeira da organização. Através desta análise, é possível observar que a AMMU tem buscado diversificar suas fontes de recursos, controlar suas despesas e investir na realização de projetos e atividades alinhados aos seus propósitos sociais e ambientais.

Os indicadores financeiros analisados demonstram que a organização tem mantido um nível adequado de sustentabilidade financeira, apesar dos desafios inerentes à manutenção de organizações sem fins lucrativos. A dependência de doações e subsídios tem sido reduzida, e a eficiência administrativa tem melhorado, permitindo que a AMMU continue executando seu propósito social e ambiental.

A análise dos balanços financeiros também oferece informações importantes para a tomada de decisões estratégicas na AMMU, como a busca por novas fontes de financiamento, a identificação de áreas onde é possível reduzir custos e a priorização de investimentos em projetos e atividades com maior impacto social e ambiental. Essas

informações são cruciais para garantir a continuidade e a efetividade das ações da AMMU em prol da comunidade atendida.

### **Análise dos documentos ‘Planejamentos Estratégicos’**

Neste capítulo, analisaremos os documentos de Planejamento Estratégico da AMMU, buscando compreender as diretrizes, objetivos e metas traçadas pela organização. Esta análise permitirá avaliar a coerência entre as ações planejadas e a missão, visão e valores da entidade, bem como identificar pontos de melhoria e oportunidades.

### **Metodologia**

Para a análise dos documentos de Planejamento Estratégico, foram utilizados os seguintes métodos:

**Revisão documental:** análise detalhada dos documentos de Planejamento Estratégico da AMMU, incluindo objetivos, metas, indicadores, estratégias e prazos.

**Entrevista com membros da organização:** para obter informações adicionais sobre o processo de planejamento e implementação das estratégias, foi realizada entrevista exploratória, qualitativa e não estruturada com membros da diretoria.

### **Análise dos Planejamentos Estratégicos**

A análise dos documentos de Planejamento Estratégico revelou os seguintes aspectos:

- **Missão, visão e valores:** os documentos de Planejamento Estratégico apresentam de forma clara a missão, visão e valores da AMMU, demonstrando o compromisso da organização com o social e o ambiental, bem como a busca pela sustentabilidade.
- **Objetivos e metas:** os objetivos e metas estabelecidos nos documentos estão alinhados com a missão, visão e valores da organização, abordando temas como educação, saúde, meio ambiente e cultura. As metas são específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos (SMART).

- **Estratégias e ações:** os documentos descrevem as estratégias e ações a serem implementadas para alcançar os objetivos e metas propostos. Estas estratégias envolvem parcerias com outras organizações, captação de recursos, mobilização comunitária e comunicação.
- **Monitoramento e avaliação:** os documentos de Planejamento Estratégico também incluem indicadores de desempenho e mecanismos de monitoramento e avaliação, permitindo à organização acompanhar o progresso das ações e ajustar as estratégias conforme necessário.

### **Desafios e Oportunidades**

A análise dos documentos de Planejamento Estratégico revelou alguns desafios e oportunidades para a AMMU:

- **Captação de recursos:** a sustentabilidade financeira é fundamental para garantir a continuidade das ações e projetos da AMMU. Identificar fontes de financiamento e buscar parcerias é uma das prioridades da organização.
- **Engajamento comunitário:** para garantir o sucesso das ações e projetos, é importante que a AMMU continue promovendo o engajamento e a participação dos membros da comunidade.
- **Inovação e adaptação:** a AMMU deve estar atenta às mudanças no contexto social e ambiental e buscar constantemente inovar e adaptar suas ações e estratégias para responder a essas mudanças.

### **Insights preliminares da Análise dos Planejamentos Estratégicos**

A análise dos documentos de Planejamento Estratégico da AMMU mostra que a organização tem uma estrutura sólida e bem definida para o planejamento e execução de suas ações e projetos. Os objetivos, metas e estratégias estão alinhados com a missão, visão e valores da entidade, demonstrando um compromisso com o impacto social e ambiental.

Entretanto, a AMMU enfrenta desafios, como captação de recursos e engajamento comunitário, que podem afetar sua sustentabilidade e efetividade a longo prazo.

Identificar oportunidades e buscar soluções inovadoras e adaptativas são essenciais para que a organização continue crescendo e gerando impacto positivo em sua área de atuação. Neste sentido, recomenda-se que a AMMU invista em capacitação e treinamento de sua equipe e voluntários, amplie a rede de parceiros e colaboradores e continue monitorando e avaliando suas ações e estratégias para garantir sua efetividade e sustentabilidade.

### **Análise dos documentos 'Transcrição da Reunião Online'**

Neste capítulo, analisaremos as transcrições das reuniões realizadas pela AMMU, que fornecem informações valiosas sobre a dinâmica interna, a tomada de decisões, as discussões e os debates relacionados aos projetos e atividades da organização. Essa análise nos ajudará a entender melhor como a AMMU busca alcançar seus objetivos sociais e ambientais e como se adaptar às mudanças e desafios.

### **Metodologia**

Para realizar esta análise, revisamos a transcrição da reunião Online junto à Diretoria da AMMU, identificando os principais temas discutidos, as decisões tomadas, as preocupações e os desafios enfrentados pela organização. Além disso, buscamos identificar padrões e tendências nas discussões e nas abordagens adotadas pela AMMU.

### **Principais temas discutidos**

A análise da transcrição sugeriu os seguintes temas principais:

- **Projetos e atividades:** As reuniões frequentemente abordam a implementação, o progresso e os resultados dos projetos e atividades da AMMU. Essas discussões refletem a preocupação da organização em garantir que suas ações sejam efetivas e atendam às necessidades da comunidade.
- **Parcerias e colaborações:** A AMMU busca constantemente estabelecer parcerias e colaborações com outras organizações, instituições e entidades públicas. Essas parcerias são discutidas nas reuniões, visando fortalecer a atuação da organização e ampliar seu impacto social e ambiental.
- **Sustentabilidade financeira:** A questão da sustentabilidade financeira é um tema recorrente nas reuniões, com discussões sobre captação de recursos, controle de

gastos e busca por novas fontes de financiamento. A AMMU está ciente da importância de garantir a sustentabilidade financeira para manter suas atividades e expandir seus projetos.

- **Gestão e organização interna:** As reuniões também abordam questões relacionadas à gestão e à organização interna da AMMU, incluindo a definição de responsabilidades, a delegação de tarefas e a avaliação do desempenho dos membros. Essas discussões são importantes para garantir a eficiência e a eficácia das operações da organização social à promoção de seus impactos socioambientais.
- **Capacitação e desenvolvimento de habilidades:** A AMMU valoriza o desenvolvimento profissional e pessoal de seus membros e, portanto, as reuniões incluem discussões sobre treinamentos, capacitações e oportunidades de aprendizado.

### **Desafios e preocupações**

A análise da transcrição também revelou desafios e preocupações enfrentados pela AMMU:

- **Dificuldades na captação de recursos:** A organização enfrenta desafios na captação de recursos suficientes para financiar suas atividades e projetos, o que pode limitar seu impacto social e ambiental.
- **Engajamento da comunidade:** A AMMU busca envolver a comunidade em seus projetos e atividades, mas enfrenta desafios para garantir a participação ativa e o compromisso dos membros da comunidade.
- **Adaptação às mudanças no contexto social e ambiental:** A AMMU precisa se adaptar constantemente às mudanças no contexto social e ambiental, o que pode exigir a revisão de suas estratégias e abordagens.

### **Insights preliminares da Análise dos documentos 'Transcrição da Reunião Online'**

A análise da transcrição da reunião online com a Diretoria forneceu insights valiosos sobre a dinâmica interna e a tomada de decisões da AMMU. Essa análise permitiu

identificar os principais temas discutidos, as decisões tomadas e os desafios enfrentados pela organização, fornecendo informações importantes para a compreensão de seu funcionamento e a proposição de estratégias e melhorias futuras.

Ao compreender a dinâmica das reuniões e as discussões em torno dos objetivos, desafios e preocupações da AMMU, podemos desenvolver um entendimento mais aprofundado da organização e de como ela busca alcançar seus propósitos sociais e ambientais, ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da sustentabilidade financeira.

### **Práticas e Estratégias da AMMU**

Neste capítulo, abordaremos as práticas e estratégias adotadas pela AMMU, uma organização social sem fins lucrativos, com foco em questões ambientais e sociais. A análise das atas, balanços financeiros, planejamentos estratégicos e transcrições das reuniões nos permite identificar e compreender as abordagens e ações que a organização utiliza para cumprir sua missão e enfrentar os desafios da sustentabilidade financeira.

#### **Práticas e estratégias adotadas**

A AMMU emprega várias práticas e estratégias para alcançar seus objetivos sociais e ambientais e garantir a sustentabilidade financeira. Algumas das principais práticas e estratégias identificadas incluem:

- **Projetos e programas:** A AMMU desenvolve e implementa projetos e programas voltados para a preservação do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento social. Essas iniciativas abordam questões como a conservação de recursos naturais, a educação ambiental, a nutrição de bebês, o complemento em educação-cidadã para crianças e adolescentes, atividades de recreação e lazer aos que possuem mais de 60 anos, o empoderamento comunitário e a geração de renda.
- **Parcerias e colaborações:** A organização estabelece parcerias com outras entidades, como governos, empresas e organizações não governamentais, para expandir o alcance e o impacto de seus projetos e programas. Essas colaborações ajudam a AMMU a compartilhar recursos, conhecimentos e experiências com outras organizações que trabalham com objetivos semelhantes.

- **Captação de recursos e diversificação de fontes de financiamento:** A AMMU busca diversificar suas fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade financeira. Isso inclui a captação de recursos por meio de doações, patrocínios, parcerias público-privadas e projetos financiados por organizações internacionais e fundações.
- **Gestão eficiente e responsável:** A AMMU se esforça para garantir a eficiência e a responsabilidade na gestão de seus recursos e atividades. A organização implementa sistemas de controle interno, monitoramento e avaliação de projetos e programas, e promove a transparência e a prestação de contas em suas operações.
- **Capacitação e desenvolvimento de habilidades:** A AMMU investe no desenvolvimento profissional e pessoal de seus membros, procurando fornecer treinamento, capacitação e oportunidades de aprendizado. Essa abordagem ajuda a garantir que a equipe esteja bem-preparada e equipada para enfrentar os desafios e oportunidades que surgem no contexto social e ambiental.

### **Insights preliminares das Práticas e Estratégias da AMMU**

As práticas e estratégias da AMMU refletem seu compromisso com a promoção do desenvolvimento social e a preservação do meio ambiente, bem como a necessidade de garantir a sustentabilidade financeira da organização. A análise dessas práticas e estratégias oferece insights valiosos sobre o funcionamento da AMMU e ajuda a identificar áreas em que a organização pode melhorar ou adaptar suas abordagens para enfrentar os desafios e oportunidades emergentes. Ao combinar esses insights com a análise dos documentos e reuniões da organização, podemos propor recomendações e estratégias futuras para fortalecer ainda mais a AMMU e aumentar seu impacto social e ambiental.

No próximo capítulo, examinaremos os desafios específicos enfrentados pela AMMU em relação à sustentabilidade financeira, social e ambiental. A análise desses desafios nos permitirá entender melhor os obstáculos e as oportunidades que a organização enfrenta e fornecer informações valiosas para a formulação de estratégias e propostas futuras.

### **Desafios à sustentabilidade da AMMU**

Neste capítulo, abordaremos os principais desafios enfrentados pela AMMU em termos de sustentabilidade financeira, social e ambiental. A análise desses desafios nos ajudará a compreender melhor os obstáculos e oportunidades que a organização enfrenta e fornecerá informações valiosas para a formulação de estratégias e propostas futuras.

### **Desafios financeiros**

A sustentabilidade financeira é um aspecto crítico para qualquer organização social, especialmente para a AMMU, que busca apoiar a comunidade do Mutá em questões sociais e ambientais. Os principais desafios financeiros enfrentados pela AMMU incluem:

- a) Diversificação das fontes de financiamento:** A AMMU depende principalmente de doações, contribuições dos membros e apoio de entidades parceiras. Diversificar as fontes de financiamento e buscar novas oportunidades de recursos é fundamental para garantir a sustentabilidade financeira da organização a longo prazo.
- b) Gestão eficiente dos recursos:** A organização precisa garantir que os recursos financeiros sejam gerenciados de maneira eficiente e eficaz, minimizando os custos e otimizando a aplicação dos recursos em projetos e ações que gerem impacto socioambiental significativo na comunidade.

### **Desafios sociais**

A sustentabilidade social está relacionada à capacidade da AMMU de promover o bem-estar e a inclusão da comunidade do Mutá. Os principais desafios sociais incluem:

- a) Engajamento da comunidade:** Aumentar a participação e o envolvimento da comunidade nas atividades e projetos da AMMU é essencial para garantir a relevância e a eficácia das iniciativas.
- b) Parcerias e alianças:** A organização precisa fortalecer e ampliar suas parcerias e alianças com outras entidades, como ONGs, empresas privadas e órgãos

governamentais, para potencializar o impacto de suas ações e obter recursos e apoio adicionais.

### **Desafios ambientais**

A sustentabilidade ambiental envolve a capacidade da AMMU de contribuir para a conservação e preservação dos recursos naturais e promover a consciência ambiental na comunidade do Mutá. Os principais desafios ambientais são:

- a) Implementação de projetos ambientais:** A organização precisa garantir que os projetos ambientais sejam implementados de maneira eficaz e gerem resultados significativos em termos de conservação e conscientização ambiental.
- b) Educação ambiental:** Promover a educação ambiental na comunidade é essencial para garantir que os moradores do Mutá adotem práticas sustentáveis e se tornem agentes de mudança em prol do meio ambiente.

Sugerimos que a AMMU enfrenta uma série de desafios à sua sustentabilidade financeira, social e ambiental. Para superar esses desafios, a organização precisa desenvolver estratégias eficazes, estabelecer parcerias e alianças relevantes, e garantir o engajamento da comunidade em suas ações e projetos.

No próximo capítulo, realizaremos uma análise SWOT com base na análise dos documentos para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da AMMU e fornecer insights adicionais sobre como a organização pode enfrentar os desafios à sua sustentabilidade.

### **Análise SWOT com base na análise dos documentos**

A Análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização, auxiliando na tomada de decisões e no planejamento de ações futuras. Neste capítulo, apresentaremos uma análise SWOT da AMMU com base na revisão dos documentos analisados nos capítulos anteriores.

## Forças

**a) Compromisso com a comunidade:** A AMMU possui um forte compromisso com a comunidade do Mutá, trabalhando em prol do bem-estar social e ambiental dos moradores e da região.

**b) Experiência e conhecimento do território:** A organização conta com membros e colaboradores que possuem experiência e conhecimento do território, o que facilita a identificação das necessidades da comunidade e a implementação de projetos e ações relevantes.

## Fraquezas

**a) Dependência de financiamento externo:** A AMMU é altamente dependente de doações e apoio de entidades parceiras, o que pode colocar em risco a sustentabilidade financeira da organização a longo prazo.

**b) Baixo engajamento da comunidade:** Apesar do compromisso com a comunidade, a AMMU enfrenta dificuldades em mobilizar e envolver os moradores do Mutá em suas atividades e projetos.

## Oportunidades

**a) Parcerias e alianças estratégicas:** A AMMU tem oportunidades para estabelecer parcerias e alianças com outras entidades, como ONGs, empresas privadas e órgãos governamentais, ampliando o impacto de suas ações e obtendo recursos adicionais.

**b) Projetos de geração de renda sustentável:** A organização pode explorar a implementação de projetos que gerem renda sustentável para a comunidade e para a própria AMMU, garantindo a continuidade das atividades e melhorando a qualidade de vida dos moradores do Mutá.

## Ameaças

**a) Mudanças políticas e econômicas:** Mudanças no cenário político e econômico podem afetar o financiamento e o apoio à AMMU, comprometendo a continuidade de seus projetos e ações.

**b) Degradação ambiental:** Uma possível degradação ambiental na região do Mutá representará uma ameaça à sustentabilidade ambiental e ao bem-estar da comunidade.

Com base na análise SWOT apresentada, a AMMU deve desenvolver estratégias que maximizem suas forças e oportunidades, minimizem suas fraquezas e enfrentem as ameaças identificadas.

No próximo capítulo, proporemos um Business Model Canvas (BMC) com base na análise de documentos para auxiliar a AMMU na elaboração de um plano de ação para melhorar sua sustentabilidade e eficácia.

~

*É importante ressaltar que tem caráter provisório à AMMU pois a partir da conclusão da dissertação, uma nova abordagem de análise será aplicada para que a Tecnologia de Gestão Social (TGS) que será proposta possa apresentar melhores nortes estratégicos à organização social, no caso, a AMMU.*

~

### **Proposta de Business Model Canvas com base na análise de documentos**

O Business Model Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite visualizar e definir os principais componentes de um modelo de negócio. Embora a AMMU seja uma organização social sem fins lucrativos, a aplicação do Business Model Canvas pode auxiliar na identificação de áreas-chave para a sustentabilidade e crescimento da organização. Com base na análise dos documentos e na Análise SWOT realizada, propomos o seguinte Business Model Canvas para a AMMU:

- **Segmentos de Clientes:** moradores do Mutá, parceiros locais e regionais, entidades financiadoras e apoiadoras.

- **Proposta de Valor:** promoção do desenvolvimento socioambiental sustentável na comunidade do Mutá, melhoria da qualidade de vida dos moradores e conservação do meio ambiente.
- **Canais:** reuniões comunitárias, eventos e oficinas, redes sociais, parcerias com outras organizações e instituições.
- **Relacionamento com Clientes:** envolvimento e mobilização da comunidade, comunicação transparente e eficiente, prestação de contas.
- **Atividades-Chave:** identificação e implementação de projetos socioambientais, captação de recursos, gestão financeira, engajamento e mobilização comunitária, monitoramento e avaliação das ações realizadas.
- **Recursos-Chave:** equipe engajada e capacitada, conhecimento do território, parcerias e alianças estratégicas, recursos financeiros.
- **Parcerias Principais:** ONGs, empresas privadas, órgãos governamentais, entidades financiadoras e apoiadoras.
- **Fontes de Receita:** doações e financiamentos, bazar, lojinha, centro gastronômico, projetos de geração de renda sustentável, artesanato, parcerias e alianças estratégicas.
- **Estrutura de Custos:** implementação e manutenção de projetos, ajuda de custo e capacitação da equipe, materiais didáticos, alimentos, infraestrutura e recursos materiais, comunicação e divulgação.

Ao utilizar este Business Model Canvas, a AMMU pode desenvolver um plano de ação para melhorar sua sustentabilidade financeira e a eficácia de suas ações, alinhando-se com seu propósito social e ambiental.

### **Considerações Finais**

Este relatório técnico apresentou uma análise detalhada dos documentos da Associação dos Moradores, Produtores, Pescadores e Marisqueiras do Mutá (AMMU) com o objetivo de identificar áreas de melhoria e propor estratégias para fortalecer a sustentabilidade da organização. Através da análise de Atas, Balanços Financeiros, Planejamentos Estratégicos e Transcrições das Reuniões, foi possível obter um panorama das práticas e desafios enfrentados pela AMMU.

Com base na Análise SWOT e na proposta de Business Model Canvas, a AMMU pode desenvolver um plano de ação que potencialize suas forças, minimize suas fraquezas e aproveite as oportunidades identificadas. Posteriormente, será realizada uma nova rodada de análise para a proposição do ‘Socioambiental Triplo Model Canvas’ [nomenclatura provisória], que será Tecnologia de Gestão Social (TGS) proposta no nosso projeto de dissertação de mestrado. É recomendado que a organização continue a trabalhar em parceria com a comunidade e busque alianças estratégicas para garantir a continuidade de seus projetos e ações, promovendo o desenvolvimento socioambiental sustentável na região do Mutá.

Esperamos que as informações e recomendações apresentadas neste relatório possam servir como um ponto de partida para a AMMU refletir sobre suas práticas e tomar decisões informadas para melhorar sua sustentabilidade e efetividade. Além disso, é importante que a organização estabeleça processos de monitoramento e avaliação para garantir que as ações implementadas estejam de acordo com os objetivos traçados e que possíveis ajustes sejam realizados conforme necessário.

Em um contexto de crescentes desafios socioambientais, o papel das organizações da sociedade civil, como a AMMU, é fundamental para garantir o bem-estar das comunidades e a conservação do meio ambiente. Ao se aprimorar constantemente e buscar soluções inovadoras e sustentáveis, a AMMU poderá continuar a fazer a diferença na vida dos moradores do Mutá e contribuir para um futuro mais justo e equilibrado para todos.

Ao concluir este relatório técnico, esperamos ter fornecido informações valiosas para auxiliar a AMMU em seu processo de aprimoramento e fortalecimento como organização social. Continuaremos à disposição para oferecer suporte e orientação, conforme necessário, e desejamos sucesso à AMMU em sua importante missão de promover o desenvolvimento socioambiental sustentável na comunidade do Mutá.