

LOURENÇO ALVES COELHO

INOVAÇÃO SOCIAL PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL: uma análise baseada na percepção dos atores das Organizações da Sociedade Civil em Viçosa (MG)

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Nina Rosa da Silveira Cunha

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2023**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa

T

Coelho, Lourenço Alves, 1972-
C672i Inovação social para uma gestão sustentável: uma análise
2023 baseada na percepção dos atores das Organizações da Sociedade
Civil em Viçosa (MG) / Lourenço Alves Coelho. – Viçosa, MG,
2023.
1 dissertação eletrônica (82 f.): il. (algumas color.).

Inclui apêndices.
Orientador: Nina Rosa da Silveira Cunha.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Administração, 2023.
Referências bibliográficas: f. 69-75.
DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2023.597>
Modo de acesso: World Wide Web.

1. Associações sem fins lucrativos - Viçosa (MG).
2. Assistência social - Viçosa (MG). 3. Controle social. I. Cunha,
Nina Rosa da Silveira, 1950-. II. Universidade Federal de
Viçosa. Departamento de Administração. Programa de
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 361.763

Bibliotecário(a) responsável: Euzébio Luiz Pinto CRB-6/3317

LOURENÇO ALVES COELHO

INOVAÇÃO SOCIAL PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL: uma análise baseada na percepção dos atores das Organizações da Sociedade Civil em Viçosa (MG)

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 14 de julho de 2023.

Assentimento:



Documento assinado digitalmente
LOURENÇO ALVES COELHO
Data: 14/11/2023 01:25:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Lourenço Alves Coelho
Autor



Documento assinado digitalmente
NINA ROSA DA SILVEIRA CUNHA
Data: 14/11/2023 23:53:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Nina Rosa da Silveira Cunha
Orientadora

À minha família por todo carinho e apoio...

AGRADECIMENTOS

Em primeiríssimo lugar a Trindade Santa (Deus pai, filho e Espírito Santo), meu Anjo da Guarda e Maria Santíssima pelo dom da vida, pela proteção e por permitir que eu iniciasse os meus estudos no mestrado.

À minha esposa Elaine por ser minha inspiração e estar ao meu lado em todos os momentos desse mestrado.

A minha filha Esther e meu filho Samuel pelas orações e por terem paciência comigo durante esse mestrado.

A minha mãe Carlota por me incentivar e apoiar durante esse período do mestrado

Ao meu pai Manoel – in memoriam – meu eterno professor e inspirador.

A minha orientadora, Professora Nina Rosa, pela oportunidade, apoio, amizade e por acreditar no meu trabalho, me incentivando sempre a seguir em frente.

Aos professores, Suely (PPGAdm/UFV) e Luiz Rodrigo (FUMEC), por terem aceitado fazer parte da minha trajetória e pelas valiosas contribuições com a pesquisa.

A secretaria do PPGAdm Luíza, apoio nessa caminhada.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos.

Agradeço novamente a Trindade Santa (Deus pai, Jesus e ao Espírito Santo) por ter concluído esse mestrado e por me amarem muito. Muito obrigado!

"esforçai-vos quanto possível por unir à vossa fé a virtude, à virtude a ciência, à ciência a temperança, à temperança a paciência, à paciência a piedade, à piedade o amor fraterno e ao amor fraterno a caridade. Se essas virtudes se acharem em vós abundantemente, elas não vos deixarão inativos nem infrutuosos no conhecimento de nosso Senhor Jesus Cristo.

(II São Pedro, 1).

RESUMO

COELHO, Lourenço Alves, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, julho de 2023. **Inovação social para uma gestão sustentável: uma análise baseada na percepção dos atores das Organizações da Sociedade Civil em Viçosa (MG)**. Orientadora: Nina Rosa da Silveira Cunha.

Este estudo teve como objetivo compreender as percepções que os atores das OSCs têm da Inovação social como ferramenta de uma gestão sustentável, na área de Assistência Social no Município de Viçosa-MG. Utilizou-se de uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, por meio de estudos de casos múltiplos. Os dados foram coletados a partir de fontes bibliográficas, e aplicados questionários e entrevistas com sete dirigentes de Organizações da Sociedade Civil do Município de Viçosa. As entrevistas foram transcritas e adequadas à linguagem do software de Interface de R pour les analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRAMUTEQ) e submetidas à análise de conteúdo proposta por Bardin. Como resultados, identificou-se forte tendência das Organizações da Sociedade Civil de adotar a Inovação Social e a Gestão Sustentável. Como limitações à Inovação Social constataram-se principalmente questões de recursos humanos e financeiros. A importância e a consciência da temática pelas OSCs e a necessidade de ações que estimulem a Inovação Social e Gestão Sustentável foram reconhecidas. Socialmente reafirmou-se a importância dessas Organizações para promoção de uma sociedade justa, transparente e solidária.

Palavras-chave: Organizações da Sociedade Civil. Inovação Social. Gestão Sustentável. Assistência Social.

ABSTRACT

COELHO, Lourenço Alves, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, July 2023. **social innovation for sustainable management: an analysis based on the perception of actors from Civil Society Organizations in Viçosa (MG)**. Advisor: Nina Rosa da Silveira Cunha.

This study aimed to understand the perceptions that CSO actors have of social innovation as a tool for sustainable management, in the area of Social Assistance in the Municipality of Viçosa-MG. A qualitative approach was used, of a descriptive and exploratory nature, through multiple case studies. Data were collected from bibliographic sources, and questionnaires and interviews were applied with seven directors of Civil Society Organizations in the Municipality of Viçosa. The interviews were transcribed and adapted to the language of the Interface de R pour les analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRAMUTEQ) software and subjected to the content analysis proposed by Bardin. As a result, a strong tendency for Civil Society Organizations to adopt Social Innovation and Sustainable Management was identified. Limitations to Social Innovation were mainly issues of human and financial resources. The importance and awareness of the topic by CSOs and the need for actions that stimulate Social Innovation and Sustainable Management were recognized. Socially, the importance of these Organizations for promoting a fair, transparent and supportive society was reaffirmed.

Keywords: Civil Society Organizations. Social Innovation. Sustainable Management. Social Assistance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Trevo com seus campos atuantes	24
Figura 2 - Modelo Trevo com seus campos e interações	25
Figura 3 - Framework ou Estrutura da Pesquisa, por objetivo específico	41
Figura 4 - Estatísticas textuais	48
Figura 5 - Análise de similitude	49
Figura 6 - Nuvem de palavras do conteúdo das entrevistas	52
Figura 7 - Classificação Hierárquica Descendente.....	53
Figura 8- Nuvem de palavras emergentes distribuídas pelas Classes	54
Figura 9 - Representação gráfica da Análise Fatorial de Correspondência (AFC).	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos e autores sobre Inovação Social	29
Quadro 2 - OSCs cadastradas no MOSC (novembro/2022).....	34
Quadro 3 - Áreas de atuação das OSCs	36
Quadro 4 - OSCs em parceria com a Prefeitura Municipal de Viçosa	36
Quadro 5 - OSCs selecionadas para a pesquisa qualitativa	37
Quadro 6 - Dimensões e Categorias da Inovação Social.....	42
Quadro 7 - Ano de fundação da OSCs	47
Quadro 8 - Categorias de Análise.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e número de OSCs por municípios de médio porte de Minas Gerais, 2022	32
Tabela 2 - Quantidade de OSCs por municípios de médio porte (Zona da Mata - M G).....	34
Tabela 3 - Número de funcionários da OSCs	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GS	Gestão Sustentável
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de pesquisa Econômica Aplicada
IS	Inovação Social
MOSC	Mapa das Organizações da Sociedade Civil
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030
ONGs	Organizações não-governamentais
OSCs	Organizações da Sociedade Civil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1. ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL	19
2.2. GESTÃO SUSTENTÁVEL - GS	22
2.3. INOVAÇÃO SOCIAL - IS	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1. LÓCUS DE ESTUDO E UNIDADES DE ANÁLISE	32
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, PERCURSO METODOLÓGICO E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	38
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	42
4. DISCUSSÃO DOS DADOS	44
4.1. ANÁLISE CATEGORIAL	56
4.1.1. GESTÃO SUSTENTÁVEL	57
4.1.2. AÇÕES SOCIAIS	59
4.1.3. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE	60
4.1.4. GESTÃO DE RECURSOS	62
4.1.5. INOVAÇÃO SOCIAL	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
6. REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos Participantes da Pesquisa	76
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicado aos Participantes da Pesquisa	80
APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecido	82

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade em constante processo de evolução, marcada pela atuação do Estado organizando, normatizando e regulamentando as interações entre os indivíduos ou grupos sociais e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) absorvendo e implementando as políticas públicas nas mais variadas esferas da sociedade.

Para Mustafa (2000), a ocupação de espaços pelo Estado, frente à sociedade civil, pode ser maior ou menor, dependendo de ser mais atuante na gestão da sociedade ou apenas reconhecer e controlar a realização das atividades coletivas de interesse social.

Esses interesses coletivos, "demandam materialização na intencionalidade pública e na resposta a um problema público por parte do Estado" (SECCHI; COELHO; PIRES, 2019). Para tanto, demanda um "Estado em ação" (SCHLEICHER; MARQUES, 2017) na "materialização das políticas públicas" (CESCONETO, 2022, p. 90), através da implementação de programas, projetos e serviços, no contexto de uma agenda governamental, traduzida em políticas públicas voltadas para setores específicos da sociedade. Höfling (2001) acrescenta que os delineamentos das políticas públicas são frutos também das relações Estado-Sociedade. Já Souza (2006, p.26) sintetiza "Política Pública" como "colocar o governo em ação e/ou analisar essa ação".

Assim, torna-se medular compreender a acepção de política pública para compreender a sua implicação transformadora nas relações entre Estado e Sociedade Civil Organizada, principalmente por ser uma área do conhecimento recente e desafiadora.

Por conseguinte, as políticas públicas são ações governamentais direcionadas a responder as demandas públicas (GELINSKI e SEIBEL, 2008) para transformar intenções em decisões públicas, meios em fins, orientadas ao enfrentamento do problema público e ao equilíbrio social. Por se tratar de uma sociedade com infindáveis necessidades, as políticas públicas serão um constante desafio para o poder público. Nessa perspectiva, as políticas públicas são ações dos Governos "capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e de promover a inclusão social" (SOUZA, 2006, p.21).

Portanto, é essencial que a "intenção", a "resposta" e as "políticas públicas" estejam alinhadas com as evoluções e mudanças históricas, de forma a atender às demandas da sociedade.

Com a chamada publicização dos serviços do Estado, ocorre

A remodelação do Estado Social, que de Estado tradicionalmente "prestador" passa a deter funções regulatórias, garantidoras, incentivadoras e até de "ativação" dos próprios agentes sociais, para que eles participem com maior intensidade da resolução

de questões e problemas da própria sociedade, deixando ao Estado uma função de natureza subsidiária" (VITALIS, 2016, p. 267).

Quem se torna responsável pela implementação de serviços, que não sejam de exclusividade de Estado, é o setor público não estatal, as organizações sem fins lucrativos. Tem-se que a publicização dos serviços não exclusivos do Estado seja uma forma de garantir a execução de atividades elementares a um baixo custo, com maior eficiência, capilaridade e participação social, uma vez que as parcerias são feitas diretamente com a sociedade civil (QUEIROGA; FREITAS, 2008).

Assim, diante das intensas mudanças sociais, políticas e econômicas, a administração pública expandiu seu escopo para além do Estado, incorporando as necessidades sociais e estabelecendo parcerias com as organizações não governamentais, orientadas para ações de inclusão, sem fins lucrativos, com estruturadas autônomas e gestão própria. Essas organizações têm como função principal a atuação voluntária em colaboração com a Sociedade Civil em ações cujo objetivo é promover o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Segundo Falconer (1999, p. 6) as vantagens atribuídas às OSCs são: “a sua operação com maior autonomia, a possibilidade de controle social direto da sociedade, a eficiência de gestão e a qualidade dos serviços que estas oferecem”.

Oliveira (2008 apud Ramos, 2017, p. 19) traz que "o crescimento do Terceiro Setor é uma nova forma de sociabilidade, com possibilidades intrínsecas de revitalização do espaço público e de expressão de vontades coletivas, a partir de ações espontâneas, mas com forte vínculo de solidariedade".

Para Gonçalves e Capella (2016, p. 75), as políticas públicas "é uma resposta a um problema percebido [...], no entanto isso não significa dizer que essas organizações não possam influenciar, direcionar, regular, controlar ou mesmo ajudar a formular políticas públicas".

Gohn (1998, p.15) vai mostrar que “estas entidades querem e buscam parceria com o Estado e dão um novo perfil ao Terceiro Setor brasileiro, caracterizando o que tem sido denominado ‘privado, porém público’”.

Contudo, este terceiro setor,

Também chamado setor social não pretende ser alternativa ao sistema capitalista, mas sim complementar. Os seus princípios de funcionamento foram flexibilizados e as suas formas de atuação ultrapassaram as funções clássicas pelas quais ficaram conhecidas e entram em domínios inovadores e adotam comportamentos empresariais" (ALMEIDA; FERREIRA, 2007 apud RAMOS, 2017, p. 19).

Oliveira (2008, p.70) afirma que nos detalhes e meandros desse processo emerge “um padrão de novas formas de gestão social participativa e de busca da mudança social, já não são mais de forma coletiva, mas localizada e que, paradoxalmente, rebete no contexto globalizado”.

Para Santos (1999, p. 10) a essas organizações sociais é "creditado a virtualidade de combinar eficiência com equidade" em ações de intervenção social, fazendo uso de uma plasticidade institucional típica de empresas privadas sem comprometer o objetivo de promover a equidade social que é uma característica inerente as instituições de natureza pública.

Dessa forma, começou-se a formatar várias abordagens organizacionais de gestão que passaram a permitir uma maior colaboração com o Estado na formulação das políticas sociais. Essas parcerias também viabilizaram a alocação de recursos financeiros do setor público para as OSCs (SALINAS, 2019).

Logo, "a necessidade de aprimoramento da gestão de Organizações da Sociedade Civil (OSC) tem sido objeto de crescente preocupação nos últimos anos. Como evidências disso, verifica-se o surgimento de cursos voltados para a gestão pública e social" (Santos, 2018, p. 14).

Contudo, Falconer (1999, p.3), questiona que, "o que constitui o terceiro setor deve anteceder a mera transposição do conhecimento acumulado em gestão de empresas privadas e públicas às organizações sem fins lucrativos".

Ainda que qualificada sob uma mesma nomenclatura, é possível encontrar variados tipos de OSCs, seja pelo porte, propósito, métodos de administração, abordagens ou estratégias sustentáveis. No entanto, o destaque dado à natureza social da gestão dessas organizações tem levado à admissão de uma abordagem de Gestão Social.

Aliás, Gambardella (2019, p. 205-206), afirma que:

o campo de intervenção das OSCs, sobretudo em parceria com o Estado, passou a ser demandado de outras formas; os contextos sociais mais complexos exigindo respostas criativas, inovadoras, melhor elaboradas; o gigantismo do setor exigindo pactuações pontuais, precisas; a outorga de financiamento público impondo novos cumprimentos legais e também uma posição de corresponsabilidade entre si.

No contexto do Brasil, as OSCs, inicialmente adotavam uma abordagem administrativa/organizacional orientada para práticas já estabelecidas no setor empresarial ou privado que englobava ferramentas como: planejamento estratégico, planejamento orçamentário, gestão financeira, comunicação, gestão de recursos humanos, entre outros. Para expandir suas redes de parceiros e financiadores, as OSCs precisaram estar atentas e flexíveis para adotar as concepções de gestão pública e estar alinhadas as regulamentações legais, tais como: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (ODS); Tratados internacionais relacionados à conformidade para abortar ações de corrupção e desvio de finalidade na utilização de recursos; as leis específicas e o Marco Regulatório das OSCs (Lei 13.019/2014). Pra Holanda (2021, p. 39) " o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade

Civil - MROSC é uma política de gestão, isto é, ela diz respeito aos processos através dos quais se atinge determinado objetivo, no caso, as parcerias entre a administração pública e as OSCs".

Embora o mundo reconheça a importância Organizações não governamentais (ONGs), o maior desafio a elas imposto é "o da gestão sem recursos, em decorrência do não domínio das fontes de recursos financeiros para o desenvolvimento de seus projetos e para sua manutenção" (HUDSON, 1999 apud CARVALHO; FADUL, 2012, p. 157). Sobre essa lacuna, Saboia (2019, p 43) diz que "os recursos provenientes das fontes de financiamento tradicionais, como governo, organismos internacionais, investimento social privado e filantropia, mostram-se insuficientes para atender às demandas sociais da população de baixa renda".

Marques et al. (2015, p. 84) destacam a "falta de transparência de parte das entidades como forma de usar a divulgação como chamariz para novos aportes". Assim, estas devem criar mecanismos que demonstrem, com transparência, como são aplicados os recursos captados com o intuito de expandir a captação de receitas.

Contudo, para Santos, Mendes e Ferran (2015, p. 468), essas Organizações, "com o intuito de ampliar a captação de recursos, vêm introduzindo no conjunto de suas ações os pressupostos que as justificam, ou seja, permitir a transparência e a democracia no seu processo de governança".

Mello, Pereira e Andrade (2019, p.10) trazem três vertentes interpretativas sobre as OSCs:

A primeira delas tem como cerne o antigo e polêmico debate sobre limites e possibilidades das relações entre Estado e OSC, em que são discutidos aspectos como dinâmicas de contraposição, relações de interdependência, autonomia e dependência das organizações. Em segundo lugar, é possível destacar análises dedicadas a detalhar a própria atuação das OSC, suas formas de gestão, seus mecanismos de financiamento, seu desenvolvimento de projetos, seus desafios e avanços recentes, bem como resultados, impactos gerados, entre outros. E, por último, ganha relevância a preocupação sobre a sustentabilidade das OSC, que, embora ainda esteja fortemente centrada na dimensão econômico-financeira, abarca uma ampla agenda de desafios e iniciativas em curso com potencial para influenciar o futuro dessas organizações no país.

Com relação a esse último tópico, a sustentabilidade das OSCs, a Inovação Social (IS) tem apresentado um acréscimo de relevância dentro do âmbito organizacional por apresentar-se como uma estratégia para criar valor social e público (COSTA, 2018).

Segundo Correia et al. (2018), uma perspectiva de IS voltada para ações sustentáveis tem um papel crucial na mitigação da lacuna entre o crescimento econômico e o bem-estar da sociedade.

Cordeiro (2019, p. 106) argumenta que a "inovação busca a promoção da transformação social por meio do empoderamento, participação e inclusão dos menos

favorecidos na sociedade. Logo, além da relevância acadêmica, o tema inovação social tem grande relevância prática”.

Costa (2021, p. 19) também ressalta que:

Independentemente de como a inovação social é definida, há consenso de que toda a inovação social visa resolver um ou mais problemas sociais. A forma de medir o impacto social ou avaliar a transformação social é uma área de pesquisa em que muitos esforços têm sido dedicados à informação técnica, avaliação de desempenho e definição de indicadores. Para medir o quão longe uma iniciativa alcançou o seu objetivo é, certamente, uma variável a considerar nos seus aspectos éticos, ambientais e econômicos. Assim, estudar o processo de implementação das práticas sociais em organizações do setor público, sob a ótica da inovação social e sua influência em prol dos resultados de sustentabilidade, é particularmente relevante, visto que pode contribuir como orientação para a forma de como tais práticas podem ser implementadas ou continuadas.

Ademais, como afirma Escudero (2020), é fundamental considerar que existem lacunas nos estudos sobre as Organizações da Sociedade Civil em situações de crises globais, especialmente sobre a gestão de recursos públicos; sustentabilidade econômico-financeira das OSCs e fontes de financiamento provenientes do setor privado e internacional. Soma-se a essa lacuna, os dizeres de Correia e Machado (2021, p. 139), de que "percebe-se uma lacuna na literatura no que diz respeito a estudos desta natureza que investiguem inovações sociais relacionadas a aspectos centrais da área de gestão".

Portanto, a pesquisa é plenamente justificada por ser essencial para compreender a relevância da inovação social no contexto da sustentabilidade organizacional das OSCs. Ao examinar as percepções dos seus gestores, pode-se identificar se há a necessidade de implementar inovações ou modificar as existentes, para que promovam a sustentabilidade organizacional.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribuirá significativamente para as pesquisas sobre os estudos organizacionais porque estará examinando as organizações que possuem um potencial de promover o bem-estar, a qualidade de vida e a inclusão social.

Sob a perspectiva social, este estudo almeja aumentar a visibilidade das atividades realizadas pelas OSCs locais e, conseqüentemente, incentivar pesquisas futuras que promovam mudanças sociais em outras comunidades.

Portanto, essa pesquisa é plenamente justificada por ser imperioso compreender a relevância da inovação social no contexto da sustentabilidade organizacional das OSCs. Ao examinar as percepções dos seus gestores, pode-se identificar se há a necessidade de implementar inovações ou modificar as existentes, que promovam a sustentabilidade organizacional.

Isto posto, esta pesquisa torna-se relevante pertinente ao abordar uma temática atual e provocativa que tem o potencial de sensibilizar uma ampla parcela da sociedade para a relevância das Organizações da Sociedade Civil. Pode, ainda, contribuir para impulsionar novos debates e a utilização de modelos de gestão inovadores e sustentáveis em outras organizações sociais.

Diante dos elementos problematizados, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: os atores das OSCs percebem a Inovação Social como ferramenta para uma gestão sustentável?

Como unidade de interesse desta pesquisa têm-se as Organizações da Sociedade Civil envolvidas nos serviços voltados para o público da Assistência Social na cidade de Viçosa– Minas Gerais (MG). A pesquisa focou especificamente no nível municipal, uma vez que a descentralização das políticas públicas do âmbito federal e estadual para o âmbito municipal resultou em significativas transformações nas estruturas locais.

Considerando que a Inovação Social é um componente fortalecedor de uma gestão social sustentável e que o modus operandi das OSCs tende a refletir a sua gestão, o objetivo deste estudo foi compreender as percepções que os atores das OSCs têm da Inovação social como ferramenta de uma gestão sustentável, na área de Assistência Social no Município de Viçosa-MG.

Em termos intermediários, são definidos como objetivos específicos:

- Mapear as características de uma gestão social sustentável e de Inovação Social;
- Identificar as ações e práticas das OSCs, na área de Assistência Social no município de Viçosa, com relação a gestão social e a Inovação Social;
- Especificar como os atores das OSCs percebem a importância da Inovação Social em seu modelo de gestão e como essa poderá tornar-se sustentável;
- Discutir as potencialidades e limitações a sustentabilidade da gestão das OSCs à luz da inovação social.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

As OSC "são fruto do arranjo autônomo da sociedade, com objetivos de promoção e defesa de direitos e, até mesmo, fazendo a mediação entre Estado e cidadão" (PINTO, 2022, p. 18).

Historicamente, o aclamado “Terceiro Setor” (third sector) , trata-se de um termo guarda-chuva que alude a diversas denominações, como: “organizações Sociais”, “filantrópicas”, “setor voluntário” (voluntary sector) , “organizações sem fins lucrativos” (nonprofit organizations), “Organizações-Não-Governamentais” (ONGs), “Organizações da Sociedade Civil” (OSCs), que tem sua origem nas ações assistencialistas, voluntárias e filantrópicas desenvolvidas pelas Santas Casas de Misericórdia e entidades criadas pelas igrejas no século XIX.

Também Aguerre (2019, p. 54) chama “atenção para as diferentes denominações dessa instância da vida social (Terceiro Setor, setor sem fins lucrativos, setor social e esfera pública etc) ”.

A expressão “Terceiro Setor”, denominado também como “Setor Voluntário”, começou a ser empregado nos EUA na década de 1970 para identificar as organizações sem fins lucrativos que buscavam um bem público ou benefício público, voltados aos necessitados ou para o bem-estar geral (SMITH, 1991).

O pioneirismo do Terceiro Setor no Brasil surge historicamente em 1543 quando Brás Cubas criou a primeira Santa Casa de Misericórdia, assistencialista e sem fins lucrativos (Irmandade da Santa Casa de Misericórdia, 2012).

Assim, no Brasil, as disparidades sociais e mudanças estruturais proporcionaram um ambiente favorável ao protagonismo de movimentos sociais que reivindicavam melhorias, direitos e cidadania e descentralização na promoção de políticas sociais.

Ainda com relação a concepção de terceiro setor, também conhecido como setor não governamental, constituído por entidades privadas de caráter público, propiciando a democracia e a cidadania com a eficiência e a eficácia em suas ações (FALCONER, 1999).

Bresser-Pereira e Grau (1999) usam a expressão "setor produtivo público não-estatal" ao se referirem ao Terceiro Setor. Eles usam também a expressão “público não-estatal” como definição ao considerar o interesse geral e não usar o aparato do Estado. Contudo, para alguns

autores, a delimitação conceitual de políticas públicas não é "precisa e universal" (SQUARISI, 2021, p. 38).

Segundo Montañó (2010), a chamada Reforma Gerencial do Estado impactou de forma relevante no formato das políticas sociais ao repassar os serviços de responsabilidade não-exclusiva do Estado para o chamado Terceiro Setor. Para Silva (2015, p 8) a "transferência de responsabilidades para as instituições que agora compõem a "esfera pública não-estatal", passa, claramente, por uma perspectiva de diminuição da responsabilidade do Estado".

Souza (2006, p. 26) chama de políticas públicas o "colocar o governo em ação" e/ou avaliar essa ação, podendo ocorrer mudanças durante a sua execução.

Desse modo, a intencionalidade nas respostas a demandas por políticas públicas pela sociedade deve estar consoante com os movimentos e as transformações históricas.

Com a chamada publicização, o Estado estrategicamente deixa ser o executor e para ser o incentivador de iniciativas de políticas públicas. A implementação desses serviços é confiada ao setor público não governamental, ou seja, para Organizações da Sociedade Civil, sem fins lucrativos, dos quais espera-se um desempenho eficiente, com capilaridade, com inclusão social e com a participação da Sociedade.

Isso não significa dizer que as OSCs "não possam influenciar, direcionar, regular, controlar ou mesmo ajudar a formular políticas públicas" (GONÇALVES; CAPELLA, 2016, p.75). Cabe destacar que, conforme Gonçalves e Capella (2016, p.75), "as organizações não governamentais, não produzem políticas públicas".

Contudo, este terceiro setor, trata-se de um "instrumento alternativo para consecução de políticas públicas sociais" (GONÇALVES, 2006, p. 14) do Estado.

Reis (2021, p. 196) lembra que

As OSCs podem ter empreendimentos próprios, o que não é permitido é que os "lucros" do empreendimento sejam divididos entre os associados, e sim, que deva ser totalmente revestido nos objetivos das OSCs. A diversidade das parcerias também é outro fator que garante mais estabilidade em situações de mudança governamental, porém não é a realidade da maioria das OSCs, pois muitas não têm a estrutura de pessoal e administrativa para buscar diversificação de parceiros, ficando à mercê dos governos e fragilizadas com situações similares as ocorridas com o início da pandemia do COVID-19.

Contudo, Andrade (2020, p. 25), as OSCs

cobrem amplo espectro de trabalho ou atuação, seja na defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, assistência à saúde, apoio a populações carentes, educação, cidadania, direitos da mulher, direitos indígenas, direitos do consumidor, direitos das crianças, etc. Isso posto, o Terceiro Setor tem caráter estratégico da maior importância no âmbito de qualquer sociedade que se preocupe com o desenvolvimento social.

Assim, essas Organizações passaram desenvolver modelos/estruturas organizacionais que incorporasse abordagens, possibilitando a coparticipação com o Estado em políticas públicas sociais e conseqüentemente a alocação de recursos da esfera Estatal para as OSCs.

Segundo Santos (1999, p.8) são "instituições que conseguem gerar compromisso entre a eficiência e a equidade em atividades sociais, adotando a flexibilidade operacional típica de instituições privadas sem prejuízo da equidade social inerente a qualquer instituição pública".

A visão de que as OSCs têm um papel fundamental no alcance da eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas tem ganho mais visibilidade e importância na mídia internacional e na sociedade civil local, principalmente devido ao grande alcance de suas realizações que tem servido para atender as diversas necessidades dos cidadãos, principalmente as de grupos mais vulneráveis.

No Brasil, após 1990, a aproximação com o Estado foi viabilizada pela elaboração e aprovação de novas leis reguladoras de atuação. Isso permitiu que as OSCs se organizasse, passando a desempenhar um papel mais relevante nas áreas da educação, saúde, assistência social, cultura, entre outros setores da Administração Pública.

Para Andrade (2020, p. 62), apesar das OSCs "estarem mais limitadas pelas legislações, existe a necessidade de se adequar as necessidades da coletividade, operando juntamente com o princípio da eficiência utilizando para isso o capital humano implicada nessa dinâmica".

Saboia (2019, p. 88) comenta sobre a "importância de desenvolver as habilidades técnicas e administrativas na equipe, isto é, a capacitação e o desenvolvimento dos recursos humanos empregados são cruciais para a sustentabilidade destas organizações". Ainda segundo Saboia (2019, p. 88) "as organizações da sociedade civil precisarão de soluções mais ágeis, criativas e inovadoras para continuarem enfrentando as dificuldades apresentadas pelo campo".

Corroborando Silva, Costa e Gómez (2011, p. 76), ao dizerem que:

Os desafios que envolvem as organizações do Terceiro Setor, especialmente as Organizações Não Governamentais (ONGs), em manterem-se ativas, exigem que novas posturas sejam adotadas, principalmente no que diz respeito ao uso de ferramentas de gestão, as quais proporcionam maior transparência, avaliação e monitoramento do impacto das atividades, agilidade na captação de recursos, entre outras vantagens. No entanto, a sobrevivência das ONGs significa muito mais do que a gestão dos aspectos econômicos, isso porque, uma vez que a sua atividade principal, e sua essência, está na elaboração e execução de ações em prol da sociedade e/ou o meio ambiente, é imprescindível que os conceitos de sustentabilidade sejam compreendidos e incorporados às práticas de gestão dessas organizações.

Logo, a necessidade de aprimoramento da gestão das OSC "tem sido objeto de crescente preocupação nos últimos anos [...] verifica-se o surgimento de cursos voltados para a

gestão pública e social, a mobilização de atores no chamado “campo de públicas” e a mobilização do chamado Terceiro Setor" (SANTOS, 2018, p. 14).

Ainda que qualificada sob uma mesma nomenclatura, é possível encontrar variados tipos de OSCs, seja em razão de seu tamanho, missão e modelo de gestão sustentável. O que as une é a adjetivação dada à gestão: gestão social.

2.2. GESTÃO SUSTENTÁVEL - GS

Uma tônica importante das OSCs é o modelo de gestão utilizado. As OSCs nasceram de atitudes críticas em relação ao Estado e ao setor privado. Ideias desenvolvimentistas, voluntariado, informalidade da ação, independência em relação ao estado e ao mercado, igualdade, constituem valores culturais adotados pelas OSCs dentro do seu modelo de gestão original, marcado pela lógica da solidariedade comunitária (DINIZ; MATTOS, 2003)

A despeito de lucro, surgem por meio de ideais voluntários, solidários e de parcerias, com estrutura organizacional orientada por valores e missões substantivas em relação ao social, elevando a necessidade de se observar a promoção de ações de impacto social; o fortalecimento e a cooperação institucional; a priorização do controle de resultados; a gestão de informação, a transparência e a publicidade; a adoção de práticas de gestão administrativa; a aplicação de conhecimentos da ciência e tecnologia e da inovação para promover maior qualidade de vida da população em situação de desigualdade social; capacidade técnica e operacional para desenvolver as ações propostas; entre outras (BRASIL, 2014).

Segundo Carvalho e Fadul (2012, p. 150), "a gestão das ONGs vai além dos quatro pilares da administração - Planejamento, Organização, Direção e Controle".

Para Falconer (1999, p. 8), o desafio para gerir o setor está em desfazer a ideia equivocada de que se trata de um setor "mal equipado, dependente, amador, assistencialista, filantrópico".

Falconer (1999, p.8), ainda ressalta a limitação de estudos sobre

sua capacidade de desempenhar satisfatoriamente estes papéis que lhe são propostos. Notadamente, ressalta-se a fragilidade organizacional; a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, cada vez mais escassos; a falta de recursos humanos adequadamente capacitados e; a existência de obstáculos diversos para um melhor relacionamento com o Estado.

Segundo Tenório (1997), as ONGs, por terem concebido um estilo próprio de gestão, enfrentam desafios na realização dos processos administrativos, mesmo que sejam diferentes dos enfrentados pelas empresas tradicionais.

França Filho (2008), coloca a definição de gestão social, contrastando à forma de gerenciamento das Organizações da Sociedade Civil, como oposta à lógica predominante da empresa privada.

Lopes et al. (2020) salientam que as ações sustentáveis têm crescido em importância na administração das OSCs, considerando que enfrentam grandes desafios na execução das metas sociais, ambientais e econômicas, com o propósito de contribuir para fortalecer o territorial de maneira sustentável.

Saboia (2019, p.29) alerta que as OSCs são muito semelhantes "às das empresas de mercado: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para a continuidade de suas atividades e desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho."

Falconer (1999, p.8) já chamava a atenção para

uma fragilidade das OSCs que pode ser observada na baixa capacidade de continuidade - de sustentabilidade - das organizações e das experiências promovidas por estas, na perda de eficiência e eficácia de suas ações e, conseqüentemente, no enfraquecimento de sua capacidade de interlocução, tanto com o Estado quanto com a sociedade civil propriamente dita.

Silveira (2011, p.23) coloca que "sustentabilidade comporta várias interpretações e abordagens. Muito embora sua origem remonte aos anos 80, trata-se do conceito emergente mais importante do século XXI". Paz e Kipper (2015, p. 85) trazem que "Sustentabilidade vem "do latim "sustentare" que significa sustentar, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir".

Silveira (2011, p. 28) enfatiza

a importância da componente capital humano no desenvolvimento do capital intelectual por três razões: a. O seu potencial para aumentar o capital estrutural; b. A sua capacidade para internalizar na organização os frutos do capital de relacionamento, potencializando os resultados advindos; c. A sua capacidade para gerar novos conhecimentos.

Sustentabilidade "parte também do diálogo, ouvir as pessoas é fator chave e primordial para que a organização consiga implantar esta nova política necessária à sua sobrevivência" (PAZ; ISERHARD; KIPPER, 2014, p. 2).

Corá (2019, p. 30) defende "a comunicação com todos os públicos de interesse da organização, como fornecedores, funcionários, governo, público atendido etc., é fundamental para a sustentabilidade das organizações da sociedade civil".

Saboia (2019, p.29) acrescenta ao dizer que " o desafio da sustentabilidade financeira surge como um dos principais alavancadores da necessidade de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor o desafio da sustentabilidade financeira surge como um dos

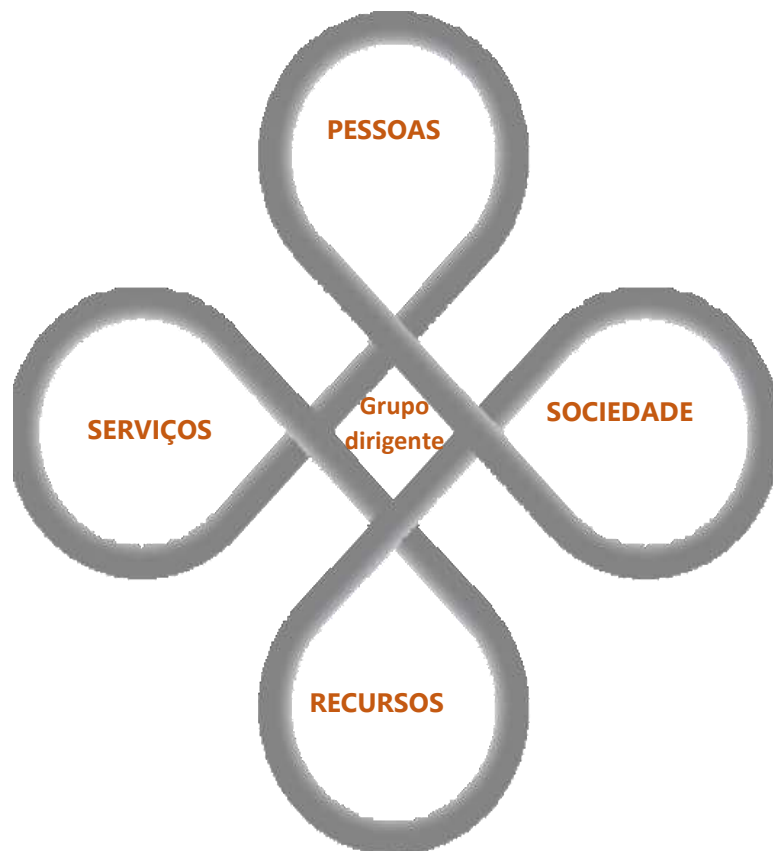
principais alavancadores da necessidade de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor".

Segundo o Instituto Fontes (2012, p.2)

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) têm vivido frequentes desafios para realizar sua missão e sobreviver no mundo, a despeito de continuar existindo problemas sociais que precisam de sua atuação. Um dos termos mais em pauta neste setor, frente a esse contexto, é "sustentabilidade.

Para tanto, o Instituto Fontes (2012, p. 2) propõe, baseado em Silva (2001), o Modelo Trevo da Sustentabilidade, que "expressa uma maneira de observar os campos de forças atuantes em uma OSC. Toda OSC é produto do desenvolvimento, do equilíbrio e da interação de pelo menos cinco grandes campos de força" (INSTITUTO FONTES, 2012, p. 2) (Figura1): sociedade, serviços, recursos, pessoas e grupos dirigentes.

Figura 1 - Modelo Trevo com seus campos atuantes



Fonte: Silva (2002, p.22)

Esse modelo, representado na Figura 1, reflete a arte de gerenciar a complexidade de uma organização contemporânea ao apresentar características como: continuidade, dinamicidade, diversidade, complexidade e dificuldade de entender. Silva (2001) afirma que a sustentabilidade depende do equilíbrio e do desenvolvimento dos cinco campos e suas relações, conforme apresentado no Modelo Trevo (Figura 2).

Figura 2 - Modelo Trevo com seus campos e interações



Fonte: Silva (2001, p.22)

Na concepção de Silva (2001), as ONGs e as OSCs devem aprender a lidar com seus campos de força e a interação entre eles para gerar sustentabilidade ao saber compreender e lidar com:

- ✓ Sociedade, ou seja, seu público-alvo, saber solucionar problemas sociais, comunicar-se com ela, propiciar desenvolvimento, entre outros;
- ✓ Recursos, não só financeiros, mas tudo que seja tangível;
- ✓ Pessoas, cuidando de seu desenvolvimento, capacitação, criatividade, entre outras;

- ✓ Serviços, ou seja, esforços para intervir na sociedade e gerar impactos sociais;
- ✓ Reconhecimento dos grupos dirigentes, para manter a coesão, harmonia e equilíbrio institucional.

Outra importância, segundo Silva (2001), é saber examinar e favorecer a interação entre:

- ✓ Sociedade e serviços, para direcionar sua atuação e conferir sentido e propósito a sua existência;
- ✓ Recursos e pessoas, para definir a capacidade da organização para gerar mudanças e alcançar resultados duradouros;
- ✓ Pessoas e serviços, para refletir qualidade daquilo que realiza;
- ✓ Pessoas e sociedade, para propiciar engajamento e comprometimento com a organização;
- ✓ Recursos e serviços, para determinar a viabilidade das iniciativas equilibrando serviços e recursos;
- ✓ Recursos e Sociedade, para legitimar a captação de recursos junto a sociedade.

Agostini et al. (2015, p. 389) compreende que a inovação social é "uma alternativa para minimizar as lacunas sociais.

Sobre as OSCs, Mello, Pereira e Andrade (2019, p 10) trazem que "ganha relevância a preocupação sobre a sustentabilidade das OSC, que, embora ainda esteja fortemente centrada na dimensão econômico-financeira, abarca uma ampla agenda de desafios e iniciativas em curso com potencial para influenciar o futuro dessas organizações no país".

Zape (2007, p. 4) reforça que a "sustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos não deve se limitar à capacidade de captação dos recursos que uma organização necessita, mas também ao seu emprego de maneira eficiente, a fim de ampliar os resultados alcançados e assegurar que a entidade continue a contar com o apoio financeiro das fontes financiadoras".

Para Corá (2019, P. 18), "as OSCs, hoje, encontram-se em um momento bastante complexo, tanto pela necessidade de sustentabilidade econômica quanto pela necessidade de garantir diferenciais junto aos beneficiários e parceiros, além de reconhecimento pelos resultados almejados e alcançados".

Para que o equilíbrio aconteça, muitas das vezes é preciso mudar. E mudar significa inovar, Inovação Social.

2.3. INOVAÇÃO SOCIAL - IS

Inovação deriva do latim *innovatio*, palavra comumente relacionada a novos produtos, métodos, ideias e conceitos criados e que pouco se parecem com padrões anteriores. Inovação "é o ato ou efeito de inovar, ou seja, de introduzir uma novidade" (FERREIRA, 2004), criar algo novo, renovar ou inventar, modificando antigos costumes, legislações, processos e conceitos. A ideia de inovação passou a ser conhecida pela sua vinculação com a área tecnológica.

Schumpeter foi um dos economistas mais influentes de sua época, sendo um dos pioneiros a considerar o papel das inovações tecnológicas como impulsionadoras do desenvolvimento capitalista.

Para Mcfadzean; O'loughlin; Shaw (2005, p. 3) a inovação pode ser vista como "um processo que fornece valor adicionado e um nível de novidade para a organização e para seus fornecedores e clientes através do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos, e serviços e também de novos métodos de comercialização

Contudo, segundo André e Abreu (2006) essa lógica tem cedido importância a propostas que geram mudança e impacto social, a IS, para criar valor social sustentável (CLOUTIER, 2003). Aliás, Monteiro (2019) chama de mudanças disruptivas e duradouras.

No campo da administração, Okano e Fernandes (2017) salientam que nos últimos dez anos, o estudo da inovação social teve um avanço significativo, impulsionado sobretudo pelo crescente interesse nas questões sociais relacionadas à gestão, empreendedorismo e gestão pública. Alvarenga, Nunes e Casagrande (2020) corroboram ao afirmar que houve notável incremento no volume de publicações entre 2007 e 2019 nos estudos científicos sobre inovação social com destaque para procedimentos metodológicos qualitativos (estudos de casos).

Embora a crescente conceituação de IS esteja se consolidando, diversas abordagens exploram o conceito de inovação social (MARTINS; CRUZ; BACH, 2021), intensificado pelo fato de não existir um caminho estático no processo de IS, uma vez que esse conceito, "é bastante abrangente e dependerá da análise de cada caso específico para compreender quais as necessidades de cada grupo para alcançar seus objetivos" (PATIAS; SANTOS, 2022).

Para Pazetto (2023) existem vários entendimentos sobre inovação social, demonstrando que a discussão no contexto das OSCs é de relevância e com presença significativa nas discussões acadêmicas e científicas. Afirma que uma mudança na abordagem das OSCs, baseada em princípios ético-políticos de igualdade e equidade, pode conduzir à

inovação social, orientando suas práticas sociais na alteridade, sustentabilidade e consolidação dos direitos humanos.

Farinha, Sebastião, Sampaio e Lopes (2020) trazem que as transformações no cenário político e socioeconômico exigem que as Organizações sem fins lucrativos adotem abordagem mais empreendedora e inovadora na oferta de serviços, aprimorando seus processos e ajustando suas concepções de negócios.

Manoel e Andion (2023, p.568) trazem que "a inovação social é compreendida, então, como o resultado da interação entre a ação criativa e a regularidade do instituído que produzem reconfigurações no social", proporcionando novos princípios, ideias e a criação de novas soluções que, com o passar do tempo, são relevantes para a sustentabilidade e a cocriação de valores duradouros (POLESE et al., 2018).

Na perspectiva de consolidação conceitual, Cloutier (2003), traz quatro classificações atribuídas as dimensões de análise da IS que são: Forma (tangibilidade); Processo (novidade); Atores e Objetivo da Mudança. Quanto a tangibilidade a IS pode ser tangível ou intangível, podendo ser tanto um produto ou um modo de fazer, sendo mensurado pela extensão e profundidade da mudança. Quanto ao processo deve abranger uma diversidade de atores e participação de usuários de modo a gerar condições de criação e implementação de novas soluções. No tocante a Atores, deve buscar o bem-estar aos indivíduos e a comunidade para direcionar a razão de ser das inovações. E por fim, o Objetivo da Mudança que deve levar a resultados melhores que as práticas tradicionais e produzir mudança duradoura.

Para Tardif e Harrison (2005), as dimensões de análise da IS devem abranger as características de Transformação; Caráter Inovador; Inovação; Atores e Processos. Com relação a Transformação, deve ter um caráter. Essa característica que leva a uma reflexão sobre o caráter transformador e inovador da IS; aos objetivos que visam o bem comum, interesse e cooperação; a diversidade de atores e o processo participativo.

Rüede e Lurtz (2012) também trabalham com as dimensões de Tardif e Harrison (2005). Porém descrevem a Transformação como desenvolvimento comunitário que levam as novas práticas e estrutura social. O caráter Inovador diz respeito a novas e boas ideias para a sociedade. Com relação a Atores, cita a existência de atores sociais, organizacionais e institucionais. E a respeito dos Processos, abrange a necessidade de reorganização dos processos por intermédio de provas estruturas e parcerias colaborativas.

Buckland e Murillo (2013), tratam das variáveis: Impacto e transformação Social; Colaboração Intersetorial; Sustentabilidade econômica e viabilidade de longo prazo; Tipo de Inovação e Estabilidade e Replicabilidade. Impacto e Transformação social para resolver um

ou vários problemas sociais; A Colaboração Intersetorial para proporcionar trabalhos inovadores em conjunto. Sustentabilidade econômica e viabilidade de longo prazo para captar investimentos, alavancar e viabilizar as práticas de gestão. Tipo de Inovação aberta e aumento da capacidade de implementação e replicação de IS.

Nerini et al. (2019, p. 20) deve conter dois “elementos conceituais centrais”: (1) uma mudança nas relações, sistemas ou estruturas sociais e (2) que tal mudança atende a uma necessidade humana compartilhada ou objetivo, ou resolver um problema socialmente relevante.

Prim, Zandavalli e Dandolini (2019) as características da IS estão: na Diversidade de Atores envolvidos; Governança e Tomada de Decisão colaborativas; Foco na Sustentabilidade; e Propósito Social e Transformador para resolver problemas oriundos da sociedade de modo diferente das práticas atuais.

Bouchard, 2012, p. 50 traz que

[...] a inovação social é uma intervenção iniciada pelos atores sociais para responder a uma aspiração, para atender necessidades específicas, para oferecer uma solução ou para tirar proveito de uma oportunidade para a ação, a fim de modificar as relações sociais, transformar um quadro de ação, ou propor novas orientações culturais. Inovações sociais são, portanto, não apenas as respostas às necessidades específicas, mas elas também são propostas que visam à mudança social, na medida em que implica uma nova visão, uma nova forma de ver e definir problemas, bem como soluções para esses problemas.

Para melhor elucidação, no Quadro 1 apresentam-se definições de inovação social, segundo diferentes autores e fontes.

Quadro 1 - Conceitos e autores sobre Inovação Social

(Continua)

Autor	Conceito
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.

Quadro 1 – Conceitos e autores sobre Inovação Social

(Continuação)

Autor	Conceito
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (empowerment) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Mulgan, 2007	Atividades e serviços inovadores, que são motivados pelo objetivo de ir ao encontro de uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos através de organizações cujos propósitos primordiais são sociais” (Mulgan, 2007:8).
Phills <i>et al.</i> (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Murray <i>et al.</i> (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
Bignetti (2011)	A inovação social é uma intervenção iniciada por atores sociais para atender a uma aspiração, atender a uma necessidade, uma solução ou desfrutar de uma ação de oportunidade para mudar as relações sociais, para transformar um quadro ou propor novas orientações culturais.
OCDE (2011)	As inovações sociais referem-se a grupos de estratégias, conceitos, ideias e padrões organizacionais que têm em vista expandir e fortalecer o papel da sociedade civil nas respostas às diversas necessidades sociais abrangendo novos produtos e serviços, novos padrões organizacionais de gestão, novas formas institucionais, novas funções e tarefas ou novos mecanismos de coordenação e governança.
Mouleart, Maccallum, & Hillier (2013)	Procura de soluções progressivas e aceitáveis para toda uma série de problemas de exclusão, privação, alienação, falta de bem-estar, e também às ações que contribuem positivamente para uma melhoria humana significativa. progresso e desenvolvimento
Avelino <i>et al.</i> (2014)	Novas práticas sociais, incluindo novas (combinações de) ideias, Modelos, regras, relações sociais e/ou produtos.

Quadro 1 – Conceitos e autores sobre Inovação Social

(Conclusão)

Autor	Conceito
OCDE (2014)	No âmbito das comunidades, busca novas respostas para os problemas sociais, que busca identificar e oferecer novos serviços que melhorem a qualidade de vida de indivíduos. No âmbito do mercado de trabalho, busca identificar e implementar novos processos, novas competências, novos empregos e novas formas de participação que ajudem a melhorar a posição dos indivíduos na força de trabalho
Lehtola e Ståhle (2014)	Introdução de um novo valor econômico e/ou social para a vida cotidiana das pessoas, trazendo mudanças sistêmicas (radical ou incremental) para estruturas ou modos de funcionamento da sociedade, legitimada pela maioria das partes interessadas da sociedade
Agostini e Vieira (2015)	A geração de novas ideias e soluções que geram um impacto na solução de problemas sociais, envolvendo atores e partes interessadas na promoção de uma mudança nas relações sociais.
Howaldt et al., (2016)	Nova combinação e/ou nova configuração das práticas sociais, provocadas por certos atores ou constelações de atores, de forma direcionada, intencional, com o objetivo de atender às necessidades sociais.
Crises (2017)	É um processo iniciado pelos atores sociais para responder a uma aspiração, atender a uma necessidade, uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, a fim de transformar um quadro ou propor novas orientações culturais para melhorar a qualidade e as condições de vida da comunidade.
Polese et al., (2018)	Novos valores, proposições e institucionalização de novas soluções que levam, ao longo do tempo, à viabilidade e cocriação de valor sustentável.
McKelvey e Zaring (2018)	Mudança do sistema, porque muda opiniões, comportamentos e estruturas, bem como estimula mudanças sociais mais profundas, levando ao aumento do bem-estar, qualidade de vida e fortalecimento de redes.

Fonte: Adaptado e complementado de Bignetti, 2011.

Pelo exposto, a IS é "considerada relevante para promover um crescimento inteligente, inclusivo e sustentável" (DALLA TORRE et al. 2020, p. 45).

Assim, diferentes autores se ocuparam em prover a literatura com concepções diversas sobre Inovação Social, no entanto convergentes entre si, que serviram para discussões e análises no decorrer dessa pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. LÓCUS DE ESTUDO E UNIDADES DE ANÁLISE

O local do estudo é o município de Viçosa (MG) que está localizado na porção central da Zona da Mata Mineira, com uma área total de 299.418 km, altitude de 649 metros. Atualmente, com população estimada de 76.430 habitantes segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). Viçosa apresenta um crescimento populacional desde meados da década de 1960, quando a população urbana supera o contingente da população rural, significando um crescimento urbano que pode estar relacionado diretamente com a expansão da Universidade. Vale salientar que, de 2010 a 2022, a quantidade de alunos cursando a graduação, especialização, licenciatura, mestrado, mestrado profissional e doutorado, saltou de 4.196 para 13.487, vindos de outras cidades e estados, sendo deste contingente muitos são voluntários das OSCs.

Como unidades de análise têm-se as OSCs que atuam na cidade de Viçosa–Minas Gerais (MG), voltadas para o público da Assistência Social. Optou-se por aprofundar-se no âmbito municipal, visto que este é o nível político-administrativo mais próximo das particularidades da população e dos efeitos das políticas públicas. (CASTRO, 2003). Além disso, a descentralização e o desenvolvimento da democracia participativa tiveram um impacto significativo nos municípios e nas Organizações da Sociedade Civil (TEODÓSIO; REZENDE, 2014). A escolha do município de Viçosa-MG deve-se em razão de haver no mesmo um conjunto de OSCs consolidadas em Assistência Social e pelo fato de apresentar destaque na quantidade de organizações (OSCs) entre os Municípios de médio porte em Minas Gerais, sendo que, por região, Viçosa apresenta o maior número de organizações na Zona da Mata Mineira, conforme Tabela 1 e 2.

Tabela 1 - População e número de OSCs por municípios de médio porte de Minas Gerais, 2022

(Continua)

Município	Habitantes	Número de OSCs
Ouro Preto	74.824	623
São João Del Rei	90.897	517
Nova Lima	97.378	501
Unaí	85.461	454

Tabela 1 - População e número de OSCs por municípios de médio porte de Minas Gerais, 2022

(Continuação)

Município	Habitantes	Número de OSCs
Viçosa	79.910	449
Paracatu	94.539	440
Itajubá	97.782	424
Timóteo	91.268	418
Pedro Leopoldo	65.149	392
Caratinga	93.124	376
Mariana	61.830	375
Januária	65.130	366
Formiga	68.248	357
Itaúna	97.669	356
Alfenas	78.970	356
Patrocínio	89.826	354
Manhuaçu	91.886	348
Curvelo	80.352	328
Pirapora	55.606	319
Janaúba	70.699	315
Lagoa Santa	75.145	311
Leopoldina	51.145	308
Frutal	58.588	304
Pará de Minas	97.139	303
João Monlevade	80.187	302
Itabirito	53.282	292
Esmeraldas	85.594	287
Bocaiúva	48.032	283
São Francisco	52.762	275
Congonhas	52.890	271
Três Corações	75.485	259

Tabela 1 - População e número de OSCs por municípios de médio porte de Minas Gerais, 2022

(Conclusão)

Município	Habitantes	Número de OSCs
São Sebastião do Paraíso	71.796	258
Ponte Nova	57.776	250
Campo Belo	52.277	212
Bom Despacho	51.737	207
Três Pontas	55.259	197
Guaxupé	50.911	190
Lagoa da Prata	51.412	158

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2022

Tabela 2 - Quantidade de OSCs por municípios de médio porte (Zona da Mata - M G)

Município	Habitantes	Número de OSCs
Viçosa	76.430	450
Cataguases	66.261	370
Manhuaçu	91.886	348
Leopoldina	51.145	308
Ponte Nova	57.776	250

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2022

Ainda, utilizando-se de mapeamento das OSCs com cadastro no Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSCs), foram identificadas 38 organizações da Sociedade Civil no Município de Viçosa-MG (Quadro 2).

Quadro 2 - OSCs cadastradas no MOSC (novembro/2022)

(Continua)

OSCS	ÁREA DE ATUAÇÃO DAS OSC
Serviço de obras sociais (SOS)	Assistência social/Educação
Associação beneficente Dr. Altamiro Saraiva (ABAS)	Assistência social/Educação
Centro de educação infantil Maria Tereza	Assistência social/Educação
Associação viçosense dos renais crônicos (AVIRC)	Assistência social/Saúde

Quadro 2 - OSCs cadastradas no MOSC (novembro/2022)

(Conclusão)

OSCS	ÁREA DE ATUAÇÃO DAS OSC
Associação viçosense dos renais crônicos (AVIRC)	Assistência social/Saúde
Associação promocional da pastoral da oração (APOV)	Assistência social/Educação
Rebusca (Ação social evangélica Viçosense)	Assistência social/Educação
Lar dos velhinhos	Assistência social
Creche Santa Terezinha	Assistência social/Educação
Conselho central de Viçosa da Sociedade São Vicente Paulo	Assistência social
Centro de tecnologias alternativas da zona da mata	Assistência social
Associação de pais e amigos dos excepcionais (APAE)	Assistência social/Saúde
Centro espírita Camilo Rodrigues Chaves	Assistência social
Casa de promoção e caminho Bezerra de Menezes	Saúde
Associação Dona Ritinha Molica	Desenvolvimento e defesa de direitos
Centro de educação infantil Pingo de Luz	Educação
Associação de proteção e assistência aos condenados de Viçosa (APAC)	Assistência social
Centro educacional e ação social São Sebastião	Educação
Creche Maria Joao de Deus	Educação
Associação de proteção e amparo social (APAS)	Assistência social
Comunidade assistencial e educacional São Joao Batista	Saúde
Comunidade terapêutica Divina Providencia	Saúde
Casa assistencial São Francisco de Assis (Extinta)	Assistência social
Vivace (programa de apoio a inclusão social e geração de renda)	Assistência social
Associação engenheiros sem fronteiras	Atividades associativas profissionais
Creche Caminhar Feliz	Educação
Associação odontológica Jesus é o caminho	Assistência social/Saúde
Mobilização educativa Maria da Conceição Gomes Batalha	Assistência social
Associação de pessoas deficientes de Viçosa (APDV)	Assistência social
Associação Mariana beneficente (AMARBEN)	Educação
Centro de prevenção, tratamento e reinserção social do dependente químico	Assistência social
Comunidade Teresa D'Avila	Assistência social
Conselho da comunidade na execução penal da comarca de Viçosa	Assistência social
Associação assistencial Donana Soares	Assistência social
Associação beneficente Santa Clara (ABESC)	Assistência social
Conselho central de Viçosa da soc. São Vicente Paulo	Assistência social
Associação viçosense Amor universal	Assistência social
Centro de reabilitação luz do mundo	Assistência social
Arcah (associação religiosa crista de apoio humanitário)	Desenvolvimento e defesa de direitos

Fonte: Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC) – IPEA – 2023

Segundo o mapa das Organizações da Sociedade Civil (IPEA, 2013), existem 815.643 OSCs cadastradas no Brasil e 88.811 OSCs em Minas Gerais. O município de Viçosa/MG conta com 448 OSCs cadastradas nas áreas de atuação, descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Áreas de atuação das OSCs

Áreas de atuação	Quantidade	Proporção (%)
Assistência social	38	8,8
Associações patronais, profissionais e de produtores rurais	15	3,3
Cultura e recreação	50	11,1
Desenvolvimento e defesa de direitos	130	28,9
Educação e pesquisa	42	9,3
Habitação	0	0
Meio ambiente e proteção animal	0	0
Outras atividades associativas	95	20,7
Religião	75	16,7
Saúde	5	1,1
Total	448	100

Fonte: Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC) – IPEA – 2023

Após contatos com as OSCs e análise detalhada das informações contidas nos quadros 2 e 3, observou-se que as organizações possuem a liberdade de escolher várias áreas de atuação para o seu perfil. Assim, passou-se a uma análise individualizada que, confrontada com dados institucionais da prefeitura local (Quadro 4), chegou-se à definição de sete OSCs para a análise do objeto proposto (Quadro 5), ou seja, definiram-se as sete unidades de estudo.

Quadro 4 - OSCs em parceria com a Prefeitura Municipal de Viçosa

(Continua)

Termo	OSCs	Área de atuação
Termos de Colaboração	Lar dos Velhinhos	Assistência social
Termos de Colaboração	Associação Assistencial e Promocional da Pastoral da Criança - APOV	Assistência social
Termos de Colaboração	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Viçosa - APAE	Assistência social

Quadro 5 - OSCs em parceria com a Prefeitura Municipal de Viçosa

(Conclusão)

Termo	OSCs	Área de atuação
Termos de Colaboração	Centro de Prevenção, Capacitação Profissional e Reinserção Social	Assistência social
Termos de Colaboração	Mobilização Educativa Maria da Conceição - MOBILE	Assistência social
Termos de Colaboração	Ação Social Evangélica Viçosense - REBUSCA	Assistência social
Termos de Colaboração	Associação de Proteção e Assistência de condenados - APAC	Assistência social

Fonte: Prefeitura Municipal de Viçosa – Parceria com as OSCs.

Por Termo de Colaboração, entende-se como o instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com as OSCs para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco propostas pela administração pública que envolvam a transferência de recursos financeiros.

Para melhor compreensão, os critérios de seleção das OSCs participantes da pesquisa (Quadro 5) foram:

- ✓ Organizações da Sociedade Civil com atuação no Município de Viçosa/MG;
- ✓ OSCs com vínculo com a Assistência Social de Viçosa/MG, ou seja, que tem um termo de colaboração com a Secretaria de Assistência Social.

Quadro 5 - OSCs selecionadas para a pesquisa qualitativa

Código	ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL SELECIONADA
OSC 1	AÇÃO SOCIAL EVANGÉLICA VIÇOSENSE - REBUSCA
OSC 2	ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PROMOCIONAL DA PASTORAL DA CRIANÇA - APOV
OSC 3	ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DE VIÇOSA - APAE
OSC 4	ASSOC.DE PROTECAO E ASSIST.DE CONDENADOS - APAC
OSC 5	CENTRO DE PREVENÇÃO, CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E REINSERÇÃO SOCIAL
OSC 6	LAR DOS VELHINHOS
OSC 7	MOBILE-MOBILIZACAO EDUCATIVA MARIA DA CONCEICAO

Fonte: Elaboração própria.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, PERCURSO METODOLÓGICO E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa que se caracteriza como descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, para compreender as percepções que os atores das OSCs têm da Inovação Social como ferramenta de uma gestão sustentável, na área de Assistência Social, no município de Viçosa-MG, de forma a responder sobre as possibilidades e limitações dessas perspectivas nas OSCs.

Segundo Neves (1996, p. 1), nas "pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados".

A escolha desse método foi motivada pelo fato de poder-se analisar aspectos mais subjetivos dos atores e das OSCs, como percepções, comportamentos, perspectivas, pontos de vista, entre outros.

De cunho descritivo a pesquisa é usada quando "quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles pretende descrever as características, crenças e opiniões de fatos observados" (PRODANOV; FREITAS, 2013, p 52). Já a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele (PRODANOV; FREITAS, 2013, p 51).

Os meios de investigação foram estudos bibliográficos e estudos de casos múltiplos em OSCs no município de Viçosa-MG, conforme especificado anteriormente.

Este estudo utilizou de uma investigação bibliográfica e um estudo de campo com aplicação de questionário e realização de entrevistas com atores-chave que trabalham na gestão das respectivas organizações.

Os dados de origem primária foram coletados através de aplicação de questionário estruturado e de entrevista semiestruturada com os atores das OSCs.

Os dados de origem secundária constaram de consultas à legislação, cadastros, convênios, termos, atas que puderem ser disponibilizados pela administração pública local e pelas Organizações da Sociedade Civil participantes.

O percurso metodológico da pesquisa, inicialmente, constou de uma revisão bibliográfica e aplicação de questionário, antecedido por uma ampla revisão de literatura, visando mapear o perfil dos participantes e as características de uma gestão social sustentável e de Inovação Social na percepção dos atores participantes da pesquisa.

Posteriormente, foi realizada a entrevista com 20 dirigentes (gestores) objetivando identificar as ações e práticas dos atores das OSCs em Viçosa com relação a gestão social sustentável e Inovação Social. Por conseguinte, verificou-se como os atores da OSCs percebem a relevância da Inovação Social em seu modelo de gestão e como poderá tornar-se sustentável para, posteriormente, descrever as potencialidades e limitações das OSCs com relação às temáticas.

As OSCs contam com 180 funcionários (Tabela 3). Desse total, adotou-se como critério a amostra por julgamento, que foi feita levando-se em consideração o julgamento do pesquisador. A escolha levou em conta as características dos participantes da pesquisa para o atingimento dos objetivos, perfazendo 20 (vinte) participantes de um total de 7 (sete) organizações da Sociedade Civil de Viçosa/MG.

Tabela 3 - Número de funcionários da OSCs

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
OSC 1 - REBUSCA AÇÃO SOCIAL EVANGÉLICA VIÇOSENSE	28
OSC 2 - ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PROMOCIONAL DA PASTORAL DA CRIANÇA - APOV	26
OSC 3 - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DE VIÇOSA - APAE	80
OSC 4 - ASSOC.DE PROTECAO E ASSIST.DE CONDENADOS - APAC	20
OSC 5 - CENTRO DE PREVENÇÃO CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E REINSERÇÃO SOCIAL - CTAEJC	3
OSC 6 - LAR DOS VELHINHOS	27
OSC 7 - MOBILE-MOBILIZACAO EDUCATIVA MARIA DA CONCEICAO	4
Total	180

Fonte: Elaboração própria.

A opção pelos dirigentes da OSCs para participarem da pesquisa deve-se ao fato de que em qualquer dinâmica organizacional, os dirigentes ocupam um papel central, assumindo a grande responsabilidade de sustentar o conjunto e os subconjuntos em harmonia e em equilíbrio. O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) (BRASIL, 2014, P. 2) define dirigente

Como pessoa que detenha poderes de administração, gestão ou controle da organização da sociedade civil, habilitada a assinar termo de colaboração, termo de fomento ou acordo de cooperação com a administração pública para a consecução de

finalidades de interesse público e recíproco, ainda que delegue essa competência a terceiros.

Esses gestores podem ser: membros da diretoria, conselho, superintendência, coordenação, gerência, comissão, coordenação, entre outras. Os dirigentes, diante da complexidade das OSCs, devem se colocar em "processo contínuo de desenvolvimento e aprender coisas novas" (INSTITUTO FONTE, 2012, P. 20). Assim, são de fundamental importância para esclarecer o problema de pesquisa ora em análise.

A seguir o Framework (Figura 3) com todas as abordagens adotadas como referência para a pesquisa.

Figura 3 - Framework ou Estrutura da Pesquisa, por objetivo específico



Fonte: Elaboração própria

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como instrumentos de coleta de dados, foram aplicados questionários e entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro previamente elaborado, tendo como base os autores citados no referencial teórico, alinhado, a priori, com as quatro categorias de análise (Quadro 6). Esse processo visou contribuir com um procedimento de coleta e análise de dados mais assertiva.

Quadro 6 - Dimensões e Categorias da Inovação Social

CATEGORIAS	OBJETIVO	AUTORES	Número das perguntas relacionada às categorias
Conceitos de IS e GS	Compreender a dimensão conceitual IS e GS.	Cloutier (2003) Tardif e Harrison (2005) Rüede & Lurtz (2012) Buckland e Murillo (2013) Nerini et al. (2019) Prim, Zandavalli e Dandolini (2019)	1; 2
Características da gestão	Compreender o modelo de gestão das OSCs.	Instituto Fontes (2012) Cloutier (2003) Cajaiba-Santana (2014)	3; 4; 5; 6; 7
Ações e relações	Compreender a diversidade de atores, produtos, serviços da OSCs.	Cloutier (2003) Bignetti (2011) Agostini et al. (2015)	8; 9
Desafios a GS das OSCs	Compreender as perspectivas que possibilitam ou limitam a dimensão sustentável da IS.	Zape (2007) Silva et al., (2012)	10; 11; 12; 13; 14; 15

Fonte: Elaboração própria.

Para o questionário direcionado aos gestores foram adotados os seguintes critérios: (1) Perfil dos participantes, no tocante à idade, gênero, vínculo com a organização, função na organização, tempo que ocupa a função, nível de escolaridade, área de formação e tempo de trabalho na organização; (2) Perfil das OSCs e de seu modelo de gestão, no que concerne a: modelo de gestão predominante; abertura a participação dos colaboradores; aspectos de interação entre áreas de gestão; ano de criação; motivo da criação; público alvo; número de

beneficiários; número de funcionários; parcerias; aspectos de relevâncias no modelo de gestão e aspectos das áreas de gestão.

Na entrevista com os gestores das OSCs, foram utilizados os seguintes critérios: (1) percepções conceituais, como o sentido dado aos conceitos de inovação social, gestão sustentável, gestão de serviços, recursos, pessoas, relacionamento com a sociedade; (2) aspectos da gestão organizacional como inovações duradouras; especialistas em inovação; capacitações; inovações disseminadas, inovações absorvidas; facilitadores à inovação; barreiras à inovação, interação entre áreas de gestão

As entrevistas foram conduzidas levando em consideração: (1) cumprimentos iniciais e apresentação; (2) identificação da organização; (3) proposição de 15 perguntas abertas e abrangentes a partir da literatura consultada e da experiência dos pesquisadores; e, por fim, (4) o encerramento (espaço destinado não só para os agradecimentos finais, mas também para que o entrevistado possa se expressar).

As entrevistas foram previamente agendadas e conduzidas de forma flexível, com duração média de 25 minutos, realizadas presencialmente ou a critério do participante através de plataforma de videoconferência (Google Meet®).

Para proceder a análise dos dados dos questionários e entrevistas foram utilizados os seguintes procedimentos:

Os questionários foram coletados e tabulados e as entrevistas transcritas e adequadas à linguagem do software de Interface de R pour les analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRAMUTEQ, versão 0.7 Alpha 2) e submetidos à análise de conteúdo proposta por Bardin (2016).

Análise de conteúdo é, segundo Bardin (2011, p. 47)

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As principais etapas da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011), são: pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a organização inicial do material coletado nas entrevistas para reconhecimento do material escolhido. A exploração do material visa realizar uma descrição analítica a respeito das evidências coletadas. E na etapa de codificação é analisado dois pontos cruciais, a unidade de registro e a unidade de contexto.

Dessa forma, o processo de codificação se caracteriza por demarcar palavras/chaves/conceitos que são as unidades de registro escolhidas para serem submetidas à

análise, os quais estão contidas em uma unidade de contexto em que a mesma pode ser previamente selecionada, para que se possa alcançar o objetivo da análise.

Inicialmente, são expostos os dados resultantes do questionário, e, posteriormente são apresentadas e analisados resultados das entrevistas realizadas por meio do software Interface de R pour les analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRAMUTEQ).

Cabe salientar que os sujeitos da pesquisa foram os profissionais responsáveis pela gestão das OSCs e foram escolhidos por seu envolvimento com a problemática. São profissionais que atuam nas áreas ligadas a gestão da Organizações da Sociedade Civil no município de Viçosa/MG.

4. DISCUSSÃO DOS DADOS

De acordo com o levantamento realizado por intermédio de questionário para mapear o perfil dos participantes da pesquisa observou-se que predominou o gênero feminino (65%) e masculinos (35%). A idade é, em média, de 44,2 anos, variando entre 24 e 69 anos. A quantidade de participantes da pesquisa varia entre 2 e 4 atores por OSCs. Quanto à escolaridade 25% possuem ensino médio completo, enquanto que 35% possuem o ensino superior a nível de graduação/licenciatura e 40% concluíram a pós-graduação. No que se refere ao vínculo com a organização tem-se: 35% são diretores administrativo; 35% são funcionário administrativos e 30% são coordenadores. Com relação ao tempo de trabalho nas OSCs tem-se: 10% (até 1 ano); 15% (de 2 a 5 anos); 45% (6 a 10 anos); 10% (de 11 a 15 anos); 10% (de 16 a 20 anos) e 10% (a mais de 21 anos). Com relação a quantos anos ocupa uma função na OSCs tem-se: 40% (até 5 anos); 35% (de 6 a 10 anos); 15% (de 11 a 15 anos) e 10% (de 16 a 20 anos). Quanto a área de formação acadêmica[1] tem-se: ensino médio (5 participantes), Administração (1); Serviço Social (3), Economista Doméstica (1); Engenheiro Civil (1); Engenheiro Florestal (1); Psicologia (2) e Controladoria e finanças (1), Bioquímica (1), Extensão Rural (1), Teologia (1) e Enfermagem (1). Esse resultado demonstrou a predominância de uma equipe multidisciplinar. Isso é muito importante pois uma equipe multidisciplinar pode contribuir na gestão e na inovação social. Para João (2014, p. 85) "a composição de uma equipe administrativa multidisciplinar [...] potencializa a geração de ideias para a resolução de problemas". João (2014, p. 101) ainda acentua que "a constante utilização de brainstorming entre a equipe multidisciplinar, em todas as etapas de geração da inovação social, é prática recorrente, o que, em decorrência da diversidade da equipe, gera bons resultados".

Dos dados coletados inferiu-se que os gestores são experientes, com média de idade de 44,2 anos, variando de 24 anos a 69 anos, ou seja, uma mesclagem que pode resultar em ótimas possibilidades de compartilhamento de experiências. São profissionais qualificados, sendo que 40% tem nível de pós-graduação, além de formações diversas que podem colaborar ainda mais com o enriquecimento organizacional. 75% possuem tempo de trabalho superior a 6 anos, sendo que 60% já atuam na área de gestão a mais de 6 anos também. Com relação aos profissionais gestores, exceto os diretores, esses percebem uma tendência de gestão das OSCs flexível (76,9%) que pode colaborar com a implementação de inovações e sustentabilidade organizacional.

Um outro ponto questionado aos gestores trata-se do modelo de Gestão adotado pelas OSCs. Especificamente para coordenadores e funcionários administrativos foi questionado, na opinião deles, sobre o modelo de gestão adotado pela organização, sendo que 76,9% percebem que a gestão é flexível e adaptável; 30,8% a classificam como participativa; 15,4% como rígida/profissional e 7,7% como desanimadora.

Por modelo de gestão, Tenório (1998, p. 16) compreende ser

um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, no qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)" [...] um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.

A descentralização da gestão e o modelo participativo caracterizam o Sistema Único de Assistência Social - SUAS (Bardin, 2009).

Bonadio e Kondziolková (2019, p. 134) concordam que é necessário " implementar um modelo de gestão adaptável, descentralizado e flexível, em que as pessoas encontram o espaço que elas buscam para colocar suas ideias em prática e inovar".

Para exemplificar essa indagação, quanto ao modelo de gestão, tem-se alguns trechos das respostas dos Participantes da pesquisa (Pp):

- Rígida / Profissional

" Rígida quando se trata de deveres e direitos, porem participativa e flexível com o bom desempenho de todos os seguimentos institucionais"

- Flexível e adaptável

" Bastante aberta ao novo, com possibilidade constante de implementação de novas ações"

" Creio que seja flexível e adaptável, pois a gestão sempre está aberta ao novo, desde que o que seja proposto tenha realidade de aplicação"

" Pela abertura a população, educadores e usuários nas tomadas de decisão"

" No que se refere a condições e gerenciamento de serviços é flexível, mas nas condições financeiras é rígida"

" Por sempre compreender a demanda dos funcionários"

" A organização não coloca dificuldade e busca mudanças e novas adaptações"

- Desanimadora

"Marquei esta opção por observar que durante o tempo que já estou nesse cargo, ocorre esse hábito de gestão que é pouco ou quase nada pautado em planejamento, avaliação, pesquisa sobre o terceiro setor e inovação, e que há uma tentativa de fazer uma gestão participativa [...], mas na verdade as decisões são centralizadas na Diretoria e Coordenação Geral."

- Participativa

"A organização é composta por uma equipe que participa das ideias e tomadas de decisão respeitando as ideias individuais e coletivas"

" Todos somos convidados a colaborar com as atividades dos outros colaboradores. Encontro um ambiente sem competições, no qual as pessoas se respeitam"

" Coloquei gestão participativa pensando na administração baseada na confiança e na colaboração, pensando que funcionário e diretoria trabalham em conjunto, podendo contribuir com sugestões e opinar nas decisões"

Saboia (2019, p. 33) citando Drucker afirma que

desde que as Organizações da Sociedade Civil passaram a ser objeto de estudo na área de administração, diversos estudiosos têm discutido e salientado a importância da profissionalização dessas organizações, partindo do princípio de que devem adotar métodos e ferramentas de gestão para serem eficientes.

O fortalecimento das OSCs é fundamental para uma democracia participativa. Assim, garantir a sustentabilidade e autonomia das OSCs é um desafio crucial para que possam potencializar sua influência no setor público e privado (GIFE, 2017).

Conforme Anese, Costa e Coelho (2018, p. 71), "as ações desenvolvidas pela organização se adequam à realidade de cada local e são desenvolvidas conforme as necessidades das famílias beneficiadas".

Outro dado importante do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2022) mostra que na região Sul o tempo médio de atividade é de 18,9 anos; na região Sudeste (18 anos); Nordeste (16,7 anos); Centro-Oeste (16 anos) e Norte (15,7 anos).

No tocante ao perfil organizacional, as OSCs apresentam um longo período de atuação junto a sociedade de Viçosa/MG (Quadro 7).

Quadro 7 - Ano de fundação da OSCs

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL	ANO DE FUNDAÇÃO	Tempo de atuação
AÇÃO SOCIAL EVANGÉLICA VIÇOSENSE - REBUSCA	1985	38 anos
ASSOCIAÇÃO ASSISTENCIAL E PROMOCIONAL DA PASTORAL DA CRIANÇA - APOV	1982	41 anos
ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DE VIÇOSA - APAE	1981	42 anos
ASSOC.DE PROTECAO E ASSIST.DE CONDENADOS - APAC	2004	19 anos
CENTRO DE PREVENÇÃO CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E REINSERÇÃO SOCIAL	2015	8 anos
LAR DOS VELHINHOS	1982	41 anos
MOBILE-MOBILIZACAO EDUCATIVA MARIA DA CONCEICAO	2004	19 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Em relação a como surgiu a ideia de criar a entidade, 66% relataram que foi uma ideia do(s) fundador(es); 50% disseram insatisfeitos com uma situação social; 16,7% afirmaram ser uma sugestão da sociedade e para 16,7% foi uma resposta a questões religiosas. O público alvo dessas OSCs são: adolescentes (83,3%); crianças (66,7%); adultos (50%); reclusos (16,7%) e pessoas em situação de vulnerabilidade social (16,7%). Essas organizações atendem, na sua maioria, mais de 100 pessoas (66,7%).

Como destaca os dados acima, adolescente e crianças, tem um destaque e esse fato corrobora com o que diz Marizzini (2016, p. 3) ao afirmar que:

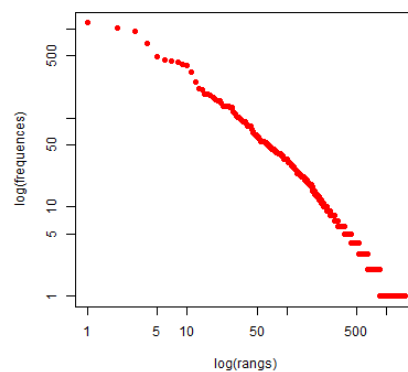
As instituições filantrópicas que atendem às crianças têm aumentado no município de Viçosa com o principal intuito de constituir-se em uma estratégia para minimizar as situações de desigualdade social, na medida em que seja incorporada à nova

concepção de assistência enquanto direito exigível, vocacionada para o atendimento das necessidades sociais e para o enfrentamento da pobreza.

Posteriormente, com base no conteúdo transcrito das entrevistas realizadas junto aos gestores das OSCs, no município de Viçosa-MG, um corpus unificado foi criado para inserção no IRAMUTEQ. Além da análise lexical derivada do conteúdo do corpus, o IRAMUTEQ ofereceu uma análise estatística textual.

De acordo com Bardin (2011, p. 15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Esse fato foi confirmado pelos resultados gerados pelo IRAMUTEQ, pois emergiram 19.308 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1.518 distintas e 662 com uma única ocorrência (hapax) sendo que, dos 609 segmentos que compuseram o corpus textual, 538 foram classificados, ou seja, 88,34 %, e somente 11,66% do material foi descartado, considerado como não aderente ao restante do corpus textual. Com base no exposto, constatou-se que a classificação realizada pelo software é válida e está em consonância com Camargo e Justo (2014), que propõem uma retenção mínima de 75% dos seguimentos de texto (ST). Desta forma, o software IRAMUTEQ fez o agrupamento do conteúdo das entrevistas, a partir da base estatística, que tem como fórmula o Qui-quadrado (χ^2).

Figura 4 - Estatísticas textuais



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Por meio da análise de similitude (Figura 5), foi "possível conhecer a relação entre as palavras ao analisar os nós centrais, bem como inferir uma relação com outras palavras lematizadas e assim criar conexões de acordo com sua raiz semântica" (BUENO, 2018, p. 59).

Dentre as raízes semânticas, presentes na pesquisa, destacam-se: inovação social, organização e gestão sustentável. Embora as ocorrências entre elas sejam levemente distintas, verificou-se pela imagem que a linha que liga as mesmas, apresentou as espessuras mais expressivas, inferindo que as três raízes semânticas estão muito próximas nos textos.

Pela figura, pode-se inferir que a IS está entre a gestão sustentável e a organização evidenciando que para chegar à gestão sustentável as organizações necessitam de inovação social. A inovação que considera "as mudanças no ambiente físico e social, inevitavelmente levanta questões de sustentabilidade" (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006 apud Costa, 2019, p. 59). O debate sobre "sustentabilidade nas organizações instiga o envolvimento com processos de inovações que promovam, além do crescimento econômico da empresa, o desenvolvimento nas demais dimensões da organização e da sociedade envolvida" (HALL; VREDENBURG, 2003 apud Costa 2018, p. 26).

A literatura converge para o fato de que o desempenho aprimorado da sustentabilidade não pode ser alcançado sem inovações. Isto porque alcançar um melhor desempenho de sustentabilidade requer adaptação e mudança nos processos, produtos, abordagens de gestão e orientações políticas. Portanto, a mudança é um elemento fundamental para as organizações, cadeias de abastecimento e comunidades à medida que evoluem na sua trajetória de sustentabilidade. (Silvestre e Tircã, 2019, p. 326)

Importante inferir da palavra “Inovação social” as ramificações "Pessoa", "Inovação", "Criatividade", "Novo", "Especialista", pois expressões que ajudam a organização a se manter competitiva principalmente quando alcançam um patamar duradouro. Cabe destacar que nas entrevistas identificou-se que as OSCs são muito dependentes de pessoas, seja contratada ou voluntária, para o desempenho organizacional e quaisquer outras ações que desejam implementar na gestão.

Da raiz semântica da palavra “gestão sustentável” emergiu a expressão “Recurso” e desta ramificou as expressões “Financeiro” e “Humano”, indicando que a gestão sustentável tem relação direta com inovação social e também com recursos, sejam financeiros ou humanos, ou seja, tangíveis e ou intangíveis. O que se pode observar nas entrevistas foi que as organizações são muito dependentes de recursos, sejam eles financeiros ou não, para a

realização de projetos, ações e melhorias ou captação de recursos, destacando evidências do pilar econômico.

As OSCs, podem utilizar de campanhas, eventos, bazares, locação de imóveis, além da comercialização de produtos e a prestação de serviços, para a garantia de sua sustentabilidade (NOSSA CAUSA, 2018), desde que esses recursos sejam aplicados integralmente nos seus objetivos sociais (BRASIL, 2014)

O guia de gestão para quem dirige organizações da Sociedade Civil (Fundação ABRINQ, 2022, p. 11), corrobora ao esclarecer que “para fazer alguma diferença na sociedade é preciso ter condições para isso, o que implica recursos e talentos.”

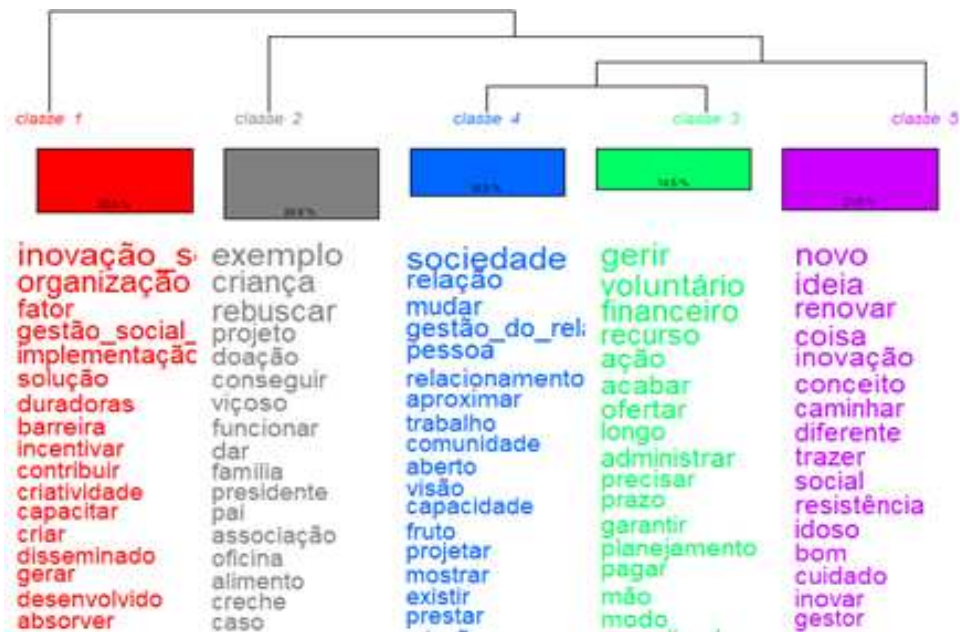
Segundo o GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas, uma associação de investidores sociais privados do Brasil,

as ações do projeto é a de que, nas últimas décadas, o protagonismo assumido pelas OSCs na garantia e afirmação de direitos não foi acompanhado por avanços correspondentes dos mecanismos de financiamento à disposição dessas entidades. Ao contrário, nesse período, as OSCs têm experimentado ameaças à sua sustentabilidade em razão da baixa capacidade de geração de recursos próprios, da fragilidade dos mecanismos de financiamento e do cenário de insegurança jurídica na relação com o Estado. Esse cenário agravou-se nos últimos anos com a redução dos financiamentos internacionais e, no plano doméstico, em virtude da escassez de recursos públicos e privados (GIFE, 2020, p. 13).

Para tanto, Freller (2019, p. 105) comenta sobre várias estratégias de mobilização de recursos pelas OSCs, sendo que “cada fonte tem características próprias, havendo formas mais eficientes de acessá-la (estratégias) e ferramentas ou táticas que facilitarão o acesso” que podem ser por meio de “projeto – (editais); incentivos fiscais federais, estaduais e municipais; financiamento coletivo (crowdfunding); prêmios; apoiadores da causa (grandes, médios e pequenos doadores; Geração de renda própria ; entre outras.

Ainda, com base nos dados observados do software IRAMUTEQ, foi realizada a análise denominada nuvem de palavras, criada a partir do corpus textual das entrevistas. Vale destacar que apesar de a nuvem de palavras ser uma análise mais simples, ainda ela é significativa e graficamente atraente, utilizando-se do cálculo de frequência, em que as palavras com "maior representatividade aparecem com a fonte em um tamanho maior e as menos representativas em tamanho menor" (BUENO, 2018, p. 59), sendo essencial quando se busca conhecer as palavras-chave de um corpus textual.

Figura 7 - Classificação Hierárquica Descendente



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

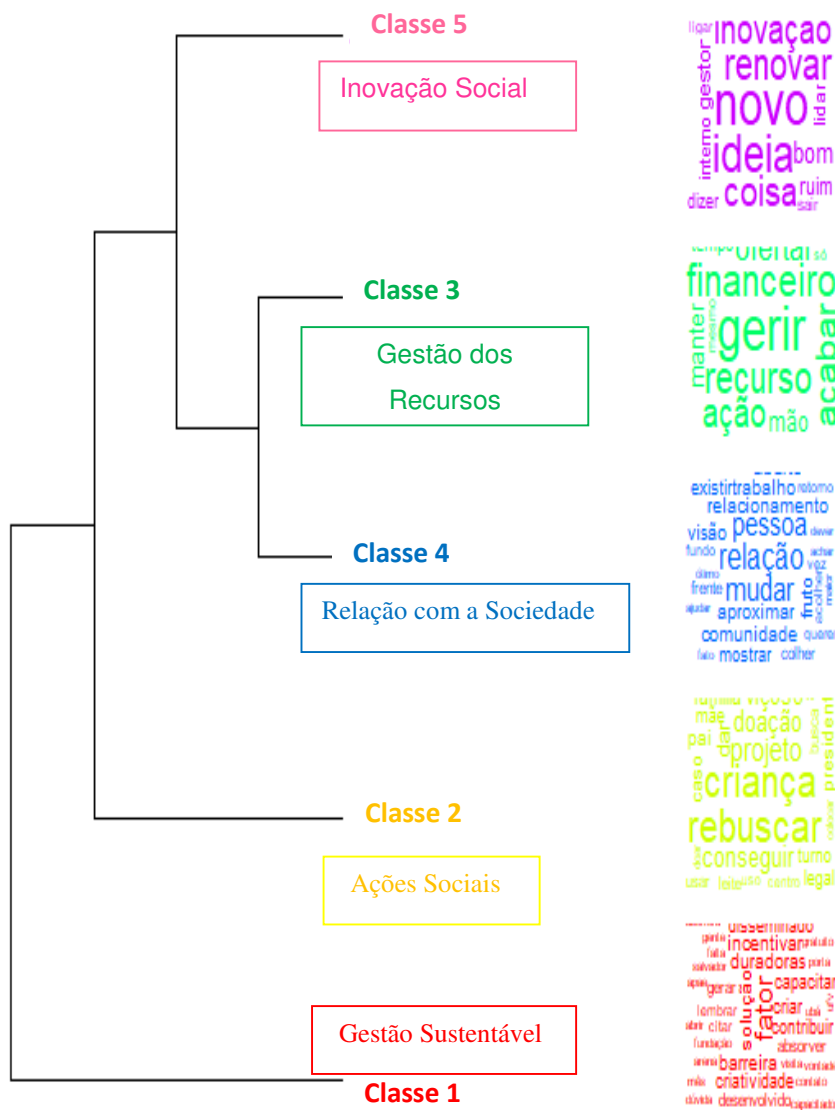
A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) foi empregada para agrupar segmentos textuais e formar um esquema hierárquico de classes. A CHD tem como função inferir o conteúdo do corpus e compreender grupos de discursos ou ideias emergentes do texto. Essa distribuição de classes pode ser visualizada no primeiro dendrograma gerado pelo software e demonstra as relações existentes entre as cinco classes (figura 7). Analisando a CHD, conforme a Figura 7, ressalta observar as relações entre as classes. A primeira abrange as classes três e quatro, demonstrando intensa relação entre elas e uma interligação com a classe 5. Destas percebe-se também, porém com mais distanciamento, uma relação com a classe dois e dessas uma correlação mais isolada com a classe um.

A partir das cinco classes que foram construídas, é possível nomeá-las de acordo com o que foi perscrutado nos discursos, sedimentando-se com os dados que foram gerados pelo software. Desse modo, a classe um (vermelha) foi intitulada como "Gestão Sustentável" e traz os resultados de questões referentes aos fatores que levam a Gestão Sustentável como: disseminação, absorção, contribuições, barreiras e incentivos a IS para implementação de Soluções duradouras de Gestão Sustentável. A classe dois (cinza) trata de "Ações Sociais" percebidas pelas organizações em momentos anteriores à pesquisa e traz exemplos de inovações e formas de sustentabilidade organizacional". A classe três recebeu a denominação de "Gestão dos recursos" e traz a necessidade de gerir recursos (financeiros, de pessoas e materiais). A classe quatro foi nomeada de "Relações com a Sociedade" e traz a relação dos atores com a

sociedade para ofertar ações e planejamento de longo prazo e mudar as relações entre pessoas e áreas de gestão para aproximar-se da sociedade. A classe cinco foi denominada de "Inovação social", e traz a consolidação conceitual dos atores diante dos constructos sobre inovação.

Para complementar a visualização das classes, a Figura 8 traz um dendrograma de nuvens de palavras com a lista de palavras de cada classe gerada pelo IRAMUTEQ a partir do teste Qui-Quadrado > 3 (χ^2), que representa a associação de cada palavra mais significativa com a classe em que se encontra.

Figura 8- Nuvem de palavras emergentes distribuídas pelas Classes



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

com base na discussão teórica, apresentando forte semelhança com as categorias analíticas previamente delimitadas e adiante discutidas.

A Figura 9 ajuda a compreender os distanciamentos e aproximações entre as classes, podendo ser verificadas com precisão, de acordo com a posição que ocupam nos quadrantes do plano cartesiano. É possível perceber quais palavras estão sendo utilizadas em contexto próximo dentro do corpus, que são as palavras próximas a origem (0,0). Além disso, termos utilizados em contextos diferentes são plotados em regiões periféricas do gráfico. Pode-se inferir que as palavras da classe 3 estão mais próximas da origem, o que implica em um contexto mais próximo das outras classes. Do mesmo modo, é possível verificar a proximidade de alguns termos das classes 3, 4 e 5 em função da posição e do tamanho das palavras no plano cartesiano. Apesar de existir proximidade também entre essas classes e as classes 1 e 2, o tamanho das palavras é ligeiramente menor e, por essa razão, há um afastamento dessas últimas duas classes, como pode ser verificado na Figura 10. Da mesma forma pode-se inferir a dispersão e o isolamento das classes 1 e 2, acrescentando que as classes 1 e 2 apresentam maior relevância de algumas palavras e abrangem maior quantidade de seguimentos de textos.

4.1. ANÁLISE CATEGORIAL

Na sequência, são analisadas as categorias atribuídas às cinco classes de palavras geradas pelo software IRAMUTEQ de acordo com a ordem exposta no Quadro 8.

Quadro 8 - Categorias de Análise

Classe	Categorias Analíticas
1	Gestão Sustentável
2	Ações Sociais
3	Gestão dos recursos
4	Relação com a sociedade
5	Inovação Social

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1. GESTÃO SUSTENTÁVEL

Nessa categoria foram analisadas informações referentes às ações importantes atribuídas ao propósito da gestão sustentável de longo prazo, diante da ferramenta de inovação social. Pelos resultados, observa-se uma relação convergente entre Inovação social e Gestão sustentável na visão dos atores participantes da pesquisa, tendo em vista que, conforme a Figura 6, inovação social e gestão social sustentável são as palavras/conceito que estão entre as 3 palavras/conceitos, mais citadas, demonstrando grande relação entre elas. Dentre os elementos que estão mais associados com "Gestão Sustentável", destacam-se Inovação Social, Organização, Fator, Implementação, Solução, Duradoura. A relação entre gestão sustentável e as outras palavras são consistentes e objetivas com a literatura ao confirmar que a Gestão Social é fruto da implementação de soluções duradouras pelas organizações (vide seção 2).

Ademais pode-se observar que posterior a essas aparecem as palavras barreira, incentivar, contribuir, que também apresentam relação com Inovação Social e Gestão Sustentável ao indicarem possibilidades ou limitações a ações sociais duradouras.

As declarações dos participantes com relação a barreiras à gestão sustentável, maior parcela dos gestores das OSCs expressa fortemente a necessidade de recursos, seguindo de mão de obra especializada e o abrir-se para o novo. Zape (2007) também enfatiza a importância da gestão de recursos para o desenvolvimento sustentável. Os outros participantes expressam, ainda, em menor grau, a falta de vontade, o tempo disponível, os vícios pessoais, a mentalidade fechada e a insegurança. Tais percepções podem ser reflexo, como ensina Silva et al. (2012), da ausência de uma análise abrangente, considerando que podem ocorrer abordagens isoladas na gestão organizacional.

Pode-se reforçar da análise anterior as percepções dos gestores com relação a contribuições para uma Gestão Social duradoura, quando em maior grau aparecem as expressões: capacidade das pessoas, comprometimento, comunicação, portas abertas para o novo, e em menor grau: parcerias, cabeça aberta, vontade de agir, interesse, relação com a sociedade, diversidade de recursos, cultura interna, abertura organizacional e formação intelectual.

Os participantes enfatizaram sobre a necessidade de capacidade técnica e teórica das pessoas para atender às demandas da Organização, a capacitação das pessoas e colaboradores; o comprometimento com a instituição, com o trabalho desenvolvido e com a gestão organizacional. Ainda, a necessidade de melhorar a comunicação interna e externa para aperfeiçoar as relações entre os colaboradores e com a comunidade; também estar de portas

abertas para novidades, contribuições, mudanças, e criatividade, não sendo inflexíveis a sugestões que podem gerar um diferencial; otimizar as parcerias com instituições públicas e particulares, principalmente de forma gratuita, para captar recursos e capacitar colaboradores, com o intuito de trazer benefícios e melhorar a divulgação da OSCs; a vontade de ajudar as pessoas e a comunidade, a vontade de desempenhar bem suas funções e a agir em prol do interesse da Instituição e dos atendidos; estimular a diversidade de recursos como forma de contornar a escassez financeira, a cultura como estratégia para vencer o medo da inovação e propagar novos conhecimentos; a abertura organizacional para que as pessoas saiam da zona de conforto, superem as dificuldades e implantem as proposta de inovação que sejam convenientes; a formação intelectual como forma de incentivar a criatividade, a empatia e a melhoria dos serviços prestados.

A IS, como apresentado em Cajaiba-Santana (2014, p 42), é um motor de mudança social. A sustentabilidade social "preocupa-se com a gestão dos recursos sociais, incluindo habilidades e capacidades das pessoas e instituições, relacionamentos e valores sociais" (Costa, 2018, p. 51).

Segundo Monteiro (2019, p. 15) "a inovação social só adquire verdadeiro valor (e distingue-se da invenção) quando se dissemina, se institucionaliza e se coloca ao serviço de mudanças permanentes"

Para exemplificar, alguns trechos das respostas do Participantes da pesquisa (Pp):

" O que contribui com uma gestão social sustentável são pessoas capacitadas" (ENTREVISTADO Pp 03);

" Fatores que contribuem com a implementação de uma gestão sustentável eu acho que a comunicação e a integração dos núcleos" (Pp 05);

" Fatores que contribuem com a implementação de gestão social sustentável na organização eu vejo o comprometimento das pessoas que contribui com boa vontade das pessoas desempenhando seu papel captando recursos cuidando com carinho dos atendidos" (ENTREVISTADO Pp 17);

" O que cria barreiras a implementação de uma gestão social sustentável na organização é a questão de recursos financeiros" (ENTREVISTADO Pp20);

" O fator que cria barreira a uma gestão social sustentável é a limitação financeira" (ENTREVISTADO Pp 11);

" Fatores que criam barreiras a implementação de uma gestão social sustentável na organização são os recursos financeiros e humanos para ampliar o trabalho o serviço e tudo mais precisa sempre de recursos financeiros" (ENTREVISTADO Pp 15).

Com relação às ações disseminadas, os gestores expressaram que as OSCs promovem o compartilhamento dos seus processos e conhecimentos, e, em relação ao que absorvem, fica claro o interesse por conhecimento, tecnologia e processos organizacionais.

4.1.2. AÇÕES SOCIAIS

Esta categoria traz informações sobre as ações das OSCs de cunho inovador atreladas a inovação social para uma gestão sustentável. A observação, durante a coleta de dados, evidenciou que as OSCs rotineiramente vivenciam ações de IS e GS, compartilhando informações e aprendizagens diversas adquiridas na Organização social. Os elementos que estão mais associados com essa categoria são: exemplo, criança, projeto, doação, conseguir, família. Dessas palavras infere-se a busca pelas OSCs por ações para atender seus objetivos organizacionais e seu público alvo de forma inovadora e duradoura. Na pauta dos atores das OSCs predominam ações importantes atribuídas ao propósito da gestão sustentável e da inovação social, a exemplo de projetos, doações, oficinas e tecnologia.

Encontram-se nessas respostas dos participantes exemplos de ações, dificuldades, realizações, motivações, reflexões, entre outros; com relação crianças os gestores demonstraram as preocupações diante das atuações inovadoras que gera ou podem gerar soluções sustentáveis para atender seu público; percebem também a necessidade de projetos que atendam às necessidades desses de forma acessível e inovadora; demonstram a necessidade constante de doações para suprir de forma duradouras seu público alvo envolvendo toda a sociedade; relatam também a necessidade de conseguir realizar bem a gestão, angariar recursos contínuos, envolver colaboradores voluntários, alcançar transparência, aproximar-se da sociedade e capacitar equipes; inovar a relação e comunicação com as famílias de forma geral, consolidar parcerias, criar comprometimento da famílias com a OSC, inserir-se na sociedade de forma duradoura.

Cloutier (2003) sustenta que a busca por ações inovadoras é primordial para mudanças duradouras na gestão.

Para exemplificar, alguns trechos das respostas do Participantes da pesquisa (Pp):

" Como lidamos com crianças e adolescentes tem que ver se o que é novo é satisfatório para a nossa instituição para mim posso falar da experiência por exemplo na pandemia que a inovação ajudou bastante a Rebusca principalmente na área tecnológica" (ENTREVISTADO Pp 02);

" As crianças iam para a escola e no contra turno elas ficavam na rebusca para não ficarem na rua depois veio o programa para os adolescentes chamado mais que vencedores tudo isso inovações para aquela época então eu acho que a rebusca é inovadora sim" (ENTREVISTADO Pp 03);

" Nós temos um terreno para implantar num espaço novo poderemos ter assim ter assim vários projetos oficinas tudo autossustentável por exemplo plantar para não precisar comprar verdura legumes quanto menos você depender do estado público é melhor para a entidade" (ENTREVISTADO Pp 13);

" Conseguimos implantar aqui a questão do projeto de leitura que é até uma parceria com a ufv e várias outras vieram nos procurar e levaram a ideia de viçosa criamos inovações que estão dando super certo exportando para outras unidades e até outras entidades" (ENTREVISTADO Pp 13);

" Esse ano como retornou da pandemia o ano passado nós estamos tentando voluntários para dar essas oficinas hoje temos computadores conseguido de um projeto o que foi uma inovação muito grande para a rebusca" (ENTREVISTADO Pp 02);

" A maior inovação da rebusca foi esse crescimento na área tecnológica e ele contribuiu com a captação de recursos e apresentação do serviço em si para a sociedade. (ENTREVISTADO Pp 02).

A presença empírica dessa categoria foi significativa, trazendo informações que auxiliam na compreensão da temática deste estudo e indicam a tendência das organizações de adotar a Inovação Social e a Gestão Sustentável.

4.1.3. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

A categoria dimensão social surgiu a partir de questões que levavam a narrativas sobre os atores dentro do processo de relacionamento com a organização e com a comunidade ao redor das OSCs. Ou seja, quais as ações importantes das pessoas e das organizações a demandas da sociedade. Assim, procurou-se revelar as convergências e divergências tendo em vista a visão das pessoas e das organizações com relação demandas inovadoras e sustentáveis da sociedade. Dentre os elementos que estão mais associados a essa categoria destacam-se: sociedade, relação, mudar, gestão do relacionamento, pessoa, aproximar.

A relação dessas palavras com a inovação social e a gestão sustentável fica clara ao depreender que é necessário aproximar, e até mudar, a forma como as pessoas e a gestão das OSCs se relacionam com a sociedade para criar soluções inovadoras. Trata-se também de estabelecer um processo mutuo de conscientização entre a OSC e a sociedade, captando informações da sociedade e repassando dados público a comunidade.

Com relação às necessidades de mudanças no relacionamento das pessoas com a sociedade, os participantes da pesquisa expressam fortemente a necessidade de ajustar-se a necessidade da sociedade, a mudanças na forma de atuação junto a sociedade, a mudanças constantes e a capacitar pessoas para atuarem junto a comunidades.

Com relação a relacionamento das OSCs com a sociedade, a maioria expressa a necessidades das OSCs de mostrar-se, aproximar-se e dialogar com a sociedade

Assim, também Cajaiba-Santana (2014, p. 43) compartilha que "a capacidade de inovar e criar coisas novas é uma das marcas da civilização". Cloutier (2003) enfatiza que as IS são componentes essenciais para aprimorar as estruturas organizacionais, especialmente as novas formas de organização do trabalho.

Ainda, para exemplificar, alguns trechos das respostas dos Participantes da pesquisa (Pp):

"Mostrar para a sociedade não com o intuito de mostrar a si mas mostrar os frutos dos trabalhos" (ENTREVISTADO Pp 07);

"Conseguir trabalhar com a sociedade ao entorno da sua instituição a sociedade em geral os familiares os atendidos tentar manter uma boa relação manter uma proximidade da sociedade com a instituição" (ENTREVISTADO Pp 17);

"mostrar para a sociedade o trabalho que é feito como forma de incentivar a participação da sociedade por meio de campanhas para poder manter um bom relacionamento hoje isso está facilitado com as redes sociais inovadoras" (ENTREVISTADO Pp 03);

"é essencial entendo que deve cuidar da divulgação do serviço para que esses serviços possam chegar ao conhecimento de um número maior de pessoas então eu acho que quanto mais houver comunicação da entidade com a sociedade mais pessoas poderão ser beneficiadas" (ENTREVISTADO Pp 11);

"(...) a sociedade e a comunidade estão mudando nós precisamos mudar também a nossa forma de atuar (...)" (ENTREVISTADO Pp 04);

"Buscar a sociedade para dentro da entidade fazer com que você seja visto pela sociedade é fazer os convites para as pessoas virem também mostrar um pouco do que que passa dentro da entidade" (ENTREVISTADO Pp 16);

"Conseguir ajustar as capacidades das pessoas às necessidades da organização (...) então eu sei que é um trabalho grande para qualquer mudança que vai acontecer precisamos preparar e trabalhar muito as pessoas, mas o nosso lema é mudar sempre para conseguir continuar sendo fiel à nossa missão" (ENTREVISTADO Pp 04).

Destaca-se aqui a tendência à Inovação Social que possibilita a Gestão social, na percepção dos gestores.

4.1.4. GESTÃO DE RECURSOS

Esta categoria de análise relaciona-se a conquistas e entraves, justamente pela possibilidade de relatar variáveis referentes a gestão de recursos (materiais ou imateriais, funcionários, voluntários e especialistas), para ações inovadoras de longo prazo. Trata-se de revelar informações acerca dos recursos financeiros e de pessoal para ações duradoras.

Dentre as palavras que estão mais associadas a Gestão de Recursos destacam-se: gerir, voluntário, financeiro, recursos.

Dessa relação de palavras os gestores consideram a necessidade primordial de gerir recursos humanos e financeiros, tangíveis e intangíveis, efetivos ou voluntários, de forma transparente e consciente, para ofertar ações duradoras direcionadas para as necessidades gerais das OSCs e da sociedade; captar e gerir recursos humanos voluntário escassos; gerir recursos financeiros muitas vezes escassos para gerar sustentabilidade, financiar mudanças e criar comprometimento, visibilidade e legitimidade com a sociedade.

Essas percepções estão alinhadas com a visão de Silva (2001) que sugere a necessidade do desenvolvimento, do equilíbrio e da interação entre cinco áreas de gestão - sociedade, serviços, recursos, pessoas e grupos dirigentes - para atingir a sustentabilidade e salienta a necessidade de gerir todos tipos de recursos, tangíveis e intangíveis.

Exemplos de alguns trechos das respostas do Participantes da pesquisa (Pp):

" Garantir recursos não somente em termos de materiais como também financeiro como também de mão de obra enfim recursos de modo geral por um tempo prolongado ou até a conclusão de determinado projeto ou determinada obra" (ENTREVISTADO Pp 06);

" Então muitas vezes você não vai encontrar uma pessoa que tenha condições conhecimentos específicos para estar gerindo uma instituição de tamanha importância" (ENTREVISTADO Pp 13);

" Ter conhecimento em saber lidar com dinheiro saber o conhecimento financeiro para você saber não gastar mais do que ganha do que você tem de recursos então eu entendo isso responsabilidade comprometimento e conhecimento financeiro" (ENTREVISTADO Pp 19);

" Um especialista em inovação social seria ótimo sim e poderia facilitar muito porque iria conseguir gerenciar e conseguir desenvolver as ações e ao mesmo tempo conseguir coordenar administrar planejar ações captar recursos para a entidade conseguir capacitar a equipe" (ENTREVISTADO Pp 20);

" um especialista em inovação social seria ótimo eu e a outros nós temos formação mas tem muitas ideias e tem mais a questão da teoria então acredito que se tivesse uma pessoa mais prática para ver se é viável ou não aquilo que fazemos seria uma enorme contribuição para desenvolve projetos para alcançar as pessoas de forma inovadora" (ENTREVISTADO Pp 15);

" um especialista em inovação social seria muito importante porque a entidade precisa disso porque quem trabalha com a entidade se envolve muito e a gente quando é voluntário você trabalha com tanta coisa você não tem nem tempo para pensar numa inovação" (ENTREVISTADO Pp 14);

" gerir os recursos que a instituição recebe ou como buscar novos recursos acho que a organização estaria disposta a mudar a gestão de recursos para inovar e se tornar sustentável" (ENTREVISTADO Pp 1).

Cloutier (2003, p. 49) considera que "o processo de inovação social pode ser visto como um processo orgânico que se desdobra a partir da relação diádica entre ator e estrutura. Este caminho é idiossincrático e complexo, uma vez que se trata da experiência real de pessoas que atuam no seu ambiente e participam no desenvolvimento de sistemas e instituições sociais, que são elementos centrais da inovação social".

4.1.5. INOVAÇÃO SOCIAL

Esta categoria traz informações referente a consolidação do termo Inovação na visão dos atores responsáveis pela gestão das OSCs. Dentre as palavras estão mais associados pelos participantes da pesquisa com relação a Inovação têm-se: novo, ideia, renovar, coisa, conceitos. Dessas palavras pode-se deduzir que os atores percebem a necessidade da inovação e lhe atribui a visão de toda ideia, conceito, caminhar, trazer que seja novo e diferente para gerir e colocar em pratica ações para a sociedade.

Pela observação, durante a coleta de dados, evidenciou que os gestores percebem o novo como algo melhor para a entidade e a comunidade, como por exemplo: novos conceitos, novos caminhos. Ressalta-se aqui a preocupação de um Participante da Pesquisa em "tomar cuidado pois nem sempre a novidade é boa, principalmente se tratando de instituição social" (Pp01).

Evidenciou-se também a percepção de ideias novas que podem ser boas ou ruins, principalmente se a equipe não estiver preparada para absorver mudanças. Salientam também que um especialista em inovação pode ajudar na implementação de ideias novas devidos ao

coordenar informações, múltiplas linguagem e conhecimentos em diversos contextos organizacionais.

Com relação a renovar, os gestores têm uma perspectiva de aprimorar, principalmente na área tecnológica.

Cloutier (2003) argumenta que inovação geralmente propicia a concepção e aplicação de soluções inéditas. Rüede e Lurtz (2012) traz que o caráter Inovador diz respeito a novas ideias que procuram atender as pessoas e a organização.

Para exemplificar, alguns trechos das respostas do Participantes da pesquisa (Pp):

" Quando eu penso em inovação eu penso em fazer uma coisa que sempre foi feita de uma forma diferente buscando melhorar as formas de como são feitas com novas ideias ou até mesmo testar um novo conceito e uma nova forma de fazer" (ENTREVISTADO Pp 01);

" Porque o próprio mundo de hoje não permite parar inovar e buscar uma forma de melhora a realidade (...) a vida é assim você vai inovando e assim vai aprendendo formas de fazer mudanças para te colocar num novo caminho duradouro" (ENTREVISTADO Pp 01);

" Por entendermos que fazendo esse processo de formação humana a pessoa tem mais capacidade de ser criatividade no seu fazer no seu trabalho e no atendimento às crianças atendendo assim com mais facilidade aos nossos objetivos e missão" (ENTREVISTADO Pp 04);

"(...) sempre preciso me capacitar para fazer mais e melhor" (ENTREVISTADO Pp 11);

" Nós temos aprendido muito com outras instituições principalmente a questão de marketing e também a questão de projetos sociais nós temos absorvido muito isso aqui na nossa instituição" (ENTREVISTADO Pp 19);

" Inovação é uma forma de ver a realidade atual com conceitos diferentes do que você viu no passado está ligado ao conceito de mudança e de novas ideias (ENTREVISTADO Pp 1);

" É sempre estar renovando aquilo que você está prestando de serviço" (ENTREVISTADO Pp 10);

" É ter uma cabeça aberta uma visão do que está acontecendo para que eu possa trazer essas ideias para a instituição renovar ficar atenta a essas novidades tanto as questões sociais quanto as questões tecnológicas ter um caminhar diferente" (ENTREVISTADO Pp 8);

" A inovação é sempre boa desde que ela não fuja da metodologia da instituição não tem por que não inovar a inovação para mim traz crescimento traz aprendizado então traz benefícios para a instituição então com isso como gestora da instituição é bom a inovação" (ENTREVISTADO Pp 12).

Pelas falas dos respondentes pode-se inferir que os gestores parecem estar bem conscientes de que a IS é essencial para a evolução das OSCs, tornando-se então instrumento

para geração de soluções e atendimento eficazes das demandas sociais, que, no caso, é a da Assistência Social.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que as contribuições deste trabalho vão no sentido de contribuir com as Organizações da Sociedade Civil, com a sociedade e com as pesquisas acadêmicas. Diante das demandas crescentes, percebe-se que a Sociedade Civil Organizada, que nessa pesquisa foi direcionada às Organizações da Sociedade Civil, são cada vez mais uma excelente opção para contribuir e complementar a gestão de políticas públicas de cunho social. O fato é que a elas são atribuídas ações criativas, flexíveis, competitivas e capazes de inovar, em oposição a uma Administração pública ainda burocrática, clientelista, patrimonialista e corporativista. Isso ressalta a necessidade e importância de estudar as características dessas organizações, bem como seus desafios de gestão, de modo que aperfeiçoamentos levem a criação de valor social, soluções inovadoras e transformação organizacional e social duradouras, ou conduzindo a uma gestão sustentável.

As reflexões sobre esse panorama trouxeram o seguinte questionamento: os atores das OSCs percebem a Inovação Social como ferramenta para uma gestão sustentável? E a esse questionamento propôs-se compreender as percepções que os atores das OSCs têm da Inovação social como ferramenta de uma gestão sustentável, na área de Assistência Social no município de Viçosa-MG.

Para tanto e como pesquisa qualitativa, utilizou-se de estudos de casos com sete Organizações da Sociedade Civil de Viçosa/MG, com alta relevância na atuação com políticas públicas sociais, pesquisando sobre as percepções desses atores sobre a Inovação Social como ferramenta para uma gestão sustentável.

Para atender o objetivo buscou-se mapear as características de uma gestão social sustentável à luz da Inovação Social, mediante arcabouço conceitual teórico, que abordou a literatura sobre as Organizações da Sociedade Civil, baseada em autores nacionais e internacionais.

O estudo revelou, ao captar a percepção dos gestores, a tendência das OSCs para expectativas de inovação e sustentabilidade, segundo resultados evidenciados pela análise de conteúdo, que foram sedimentados em cinco classes/categorias, de acordo com o que foi

perscrutado nos discursos. A partir das cinco classes que foram construídas, foi possível nomeá-las, sedimentando-se com os dados gerados pelo software.

Na primeira categoria "Inovação Social para a Gestão Sustentável: Possibilidades e limitações" os respondentes ressaltaram a importância sobre as formas de disseminar e absorver ações de inovação que conduzam a uma gestão sustentável, bem como os fatores que contribuem ou criam barreiras a essa dinâmica. Os participantes expressaram que a falta de vontade; o tempo disponível; os vícios pessoais; a mentalidade fechada e a insegurança levam a limitações a inovação social e a gestão sustentável. Ainda, que comprometimento; comunicação; portas abertas para o novo; vontade de agir; relacionamento com a sociedade; abertura e formação intelectual, compartilhamentos, processos de conhecimentos administrativos, possibilitam muito a dinâmica inovadora e sustentável.

Com relação a segunda categoria "Gestão de recursos", os participantes revelaram percepções acerca dos recursos, tangíveis e intangíveis, que para gerarem inovação e sustentabilidade nas ações organizacionais necessitam de: responsabilidade e conhecimento para lidar com recursos financeiros; direcionamento consciente e pontual para serem mais duradouros; captação com planejamento para abarcar maior volume de recursos e para manter a estrutura implementada por longo período de tempo; diversificação das formas de captação de recursos para se tornarem duradouros; gestão de recursos envolvendo pessoas da organização e a participação da sociedade; gestão de equipes (funcionários e voluntários) para lidar com escassez de recursos e de pessoas; captação de especialistas (voluntários ou não) para implementar mudanças coletivas e duradouras, com retorno mais rápido.

A "Dimensão social", como terceira categoria, levou a narrativas sobre as ações importantes das pessoas e das organizações às demandas da sociedade. Revelou-se a percepção sobre as convergências e divergências tendo em vista a visão das pessoas e das organizações com relação às demandas inovadoras e sustentáveis da sociedade. Com relação às pessoas apontaram fortemente a necessidade de ajustarem às necessidades da sociedade; mudar a forma de atuação junto a sociedade; mudança e capacitação constantemente de pessoas atuarem junto a comunidades; visão flexível e disponibilidade para ajudar a sociedade. Com relação a relacionamento das OSCs com a sociedade, a maioria expressou a necessidade das OSCs de mostrar-se, aproximar-se e dialogar com a sociedade; incentivar a participação da sociedade na organização; trabalhar em rede; ser transparente; romper com críticas e preconceitos; proporcionar acreditação das ações, inovações e necessidade de sustentabilidade.

Na quarta categoria "Ações de Inovação Social e a Gestão Sustentável", ficou evidente que as OSCs rotineiramente vivenciam ações de Inovação Social e de Gestão Sustentável, o

que contribui muito no compartilhamento de informações e aprendizagens adquiridas pelas Organizações Sociais. Propósito da Gestão Sustentável e da Inovação Social são refletidos em projetos, doações, oficinas e tecnologia revestido a sociedade, alcançando conquistas organizacionais duradouras.

Na última e quinta categoria "Inovação: conceito, práticas e aprendizagem", evidenciou que os gestores vivenciam o conceito, as práticas e o aprendizado sobre Inovação Social, definindo inovação consoante com a literatura, como ideias novas; renovação; tecnologias; fazer diferente; ideias diferentes; novas abordagens; novas formas de trabalhar, melhorias; mudanças; busca por alternativas; inovação constante. Ainda, acrescentaram a visão de novos contextos; gestão de ideias; construção de ideias; aproveitamento de oportunidades; criatividade; olhar atento; aprimoramento de conhecimentos; abertura da visão; caminhar diferente; novas formas de trabalhar e mudança para a sociedade.

Do exposto, constata-se que os relatos ajudaram, de forma significativa, trazendo informações que auxiliam na compreensão da temática deste estudo e indicam a tendência das Organizações da Sociedade Civil de adotar a Inovação Social e a Gestão Sustentável.

A inovação social conduz a práticas duradouras, que favorecem o desenvolvimento das ações, dos recursos e da sociedade. São fruto de decisões estratégicas dos gestores que, atreladas ao perfil das pessoas e das organizações e consolidadas à comunidade, conduzem a uma mentalidade e a práticas inovadoras visando uma gestão sustentável.

Cabe lembrar que esta pesquisa apresenta limitações, pois a sua análise não contou com uma visão mais ampliada, devido principalmente às limitações sanitárias da COVID 19. A pesquisa enfrentou desafios ao tentar encontrar estudos semelhantes para fins de comparação. A escolha de uma amostra não probabilística por julgamento foi necessária devido à falta de tempo para coletar dados. Mesmo que tenha atingido os objetivos de pesquisa com 20 entrevistas, uma amostra mais robusta e mais representativa, a nível estadual ou nacional, poderia ter fornecido informações adicionais.

Apesar das limitações descritas anteriormente, o estudo permitiu compreender mais profundamente a percepção dos gestores e pode servir de referência para a concepção de instrumentos de avaliação da sustentabilidade organizacional das OSCs. Logo, torna-se um excelente incentivo para novas reflexões acadêmicas.

Recomendam-se novos estudos que analisem essas temáticas para dimensionar o desenvolvimento das OSCs em outros municípios e regiões. É desejável que, em pesquisas futuras, haja a participação de colaboradores dos níveis de apoio com o intuito de hierarquizar e consolidar ou não a percepção em nível organizacional. Outra questão a ser estudada é o

motivo pelo qual os dirigentes constituíram as OSCs. Seria por prestígio, auto realização, influência social ou benefício financeiro? Qual o real motivo que impulsionou os dirigentes frente a esse desafio.

6. REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R.; VIEIRA, L. M.; TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G. An overview on social innovation research: antecedents and trends. In: 14th International Congress of IAPNM, Vitória, 2015.

AGUERRE, Pedro. Fundamentos da organização da vida social e política no Brasil: relações Estado e Sociedade e o papel das Organizações da Sociedade Civil. In: Luciano Junqueira; Roberto Sanches Padula. (Org.). Gestão de Organizações da Sociedade Civil. 1ed. São Paulo: Tiki Books, v. 1, p. 35-66, 2020.

ALMEIDA, M. C.; FERREIRA, E. S. Terceiro Setor: Prestação de contas e suas implicações. 2007. brasileiro in: Ramos, Márcia Maria Gil. Gestão estratégica e inovação social: um estudo de caso em uma organização da sociedade civil. 2017. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ALVARENGA, Mariana; NUNES, Nei Antônio; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Produção científica sobre inovação social em periódicos brasileiros de administração com alto impacto. In: Congresso Internacional de Administração, 2020, Anais... Paraná, 2020, p. 1-14. Disponível em: https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08142020_170829_5f36efb5ea3ea.pdf. Acesso em: 22 mai. 2022.

ANDRADE, Carolina Barbosa Mesquita de. O campo social de participação das organizações da sociedade civil nas atividades de interesse público: o caso de Pernambuco. 2020. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2020.

ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. Finisterra: Revista Portuguesa de Geografia, v. 41, n. 81. 2007.

ANESE, V.; COSTA, C.; COELHO, E. A. Impacto Social das Ações de uma Organização sem Fins Lucrativos. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 12, n. 1, p. 61-75, 2018.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70. 2011.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. Ciências Sociais Unisinos. São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BONADIO, Luanda Aparecida; KONDZIOLKOVÁ. A influência do reposicionamento institucional e da marca para aumento da visibilidade e mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. Monica In: Junqueira, Luciano Antônio Prates, Org.; Padula, Roberto Sanches, Org. Gestão de organizações da sociedade civil / Organização de Luciano Antônio Prates Junqueira e Roberto Sanches Padula. – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

BOUCHARD, M. J. Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Quebec housing sector. Service Business, v. 6, n. 1, p. 47 - 59, 2012.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a Administração Pública e as Organizações da Sociedade Civil [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm. Acesso em: 11 de janeiro de 2022.

BRESSER-PEREIRA, L.C.; GRAU, Nuria Cunill. O Público Não-Estatal na Reforma do Estado. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 15-48, 1999.

BUCKLAND, H.; MURILLO, D. Antena de innovación social: vías hacia el cambio sistémico: ejemplos y variables para La Innovación Social. Sant Cugat del Vallès, Barcelona: ESADE, Instituto de Innovación Social, 2013.

- BUENO, Alcione José Alves. Uma análise por meio do Software Iramuteq de teses e dissertações defendidas entre 2007 e 2017 com a temática de filmes comerciais no ensino de Ciências. 2018. 94f. Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciências e Educação matemática. Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2018.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 82, p.42-51. 2014.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. Universidade Federal de Santa Catarina [Internet]. 2013. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>. Acesso em: 10 jan. 2023.
- CARVALHO, Antonio Oliveira de; FADUL, Elvia Mirian Cavalcanti. Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais. *Administração Pública e Gestão Social*, v.4, n.2, p.148–171. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i2.4088>. Acesso em: 12 de junho de 2022.
- CASTRO, Iná Elias. Instituições e território: possibilidades e limites ao exercício da cidadania. *Geosul*, v. 18, n. 36, p. 7-28, 2003.
- CESCONETO, E. A. Políticas públicas na perspectiva do Estado em ação. *Sociedade Em Debate*, v. 28, n. 2, p. 89-100. 2022.
- CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? *Crises*, 2003. Disponível em: www.crisis.uqam.ca. Acesso em: 18 jan. 2023.
- CORÁ, Maria Amelia Jundurian. Planejamento: participativo e estratégico in: *Gestão de organizações da sociedade civil / Organização de Luciano Antônio Prates Junqueira e Roberto Sanches Padula*. – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.
- CORDEIRO, K. L. Questões centrais do processo de inovação social no Brasil. *Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal*. V. 8, n. 2, p. 105 - 117, 2019.
- CORREIA, S. N.; OLIVEIRA, V. M. de; FEITOSA, M. J. da S.; GOMÉZ, C. R. P. Inovação Social para o Desenvolvimento Sustentável: um caminho possível. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 10, n. 3, p. 199–212, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5228>. Acesso em: 27 abr. 2022.
- CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Inovação social aplicada à área de gestão: uma análise conceitual. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 14, n. 2, 2021.
- COSTA, L. F. Sustentabilidade social como resultado da Inovação Social corporativa: análise a partir de práticas sociais realizadas por organizações do setor privado. Dissertação (mestrado UCS). Universidade de Caxias do Sul em associação ampla Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2018.
- COSTA, Yascara Priscilla Dantas. Inovação social e sustentabilidade no ensino público superior. Dissertação (mestrado em Administração) - Universidade Federal Rural do SemiÁrido, Mossoró. 2021.
- DALLA TORRE, Cristina; RAVAZZOLI, Elisa; DIJKSHOORN-DEKKER, Marijke; POLMAN, Nico; MELNYKOVYCH, Mariana; PISANI, Elena; GORI, Francesca; Da Re, Riccardo; VICENTINI, Kamini; SECCO, L. The role of agency in the emergence and development of social innovations in rural areas. Analysis of two cases of social farming in Italy and the Netherlands. *Sustainability*, MDPI, 12, n. 11, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.3390/su12114440>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- DINIZ, J. H. A.S.; MATTOS, P.L. C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica, *Integração*. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, n. 27, 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/integracao>. Acesso em 20 jun. 2022.

- ESCUADERO, Camila. Os Impactos da pandemia de Covid-19 nas Organizações da Sociedade Civil: conjuntura, desafios e perspectiva. Brasília: Ipea, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10072>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2021.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and public policy*, v. 33, n. 1, p. 77-83, 2006.
- FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro setor, 1999.
- FARINHA, Luis; SEBASTIÃO, João Renato; SAMPAIO, Carlos; LOPES, João. Social innovation and social entrepreneurship: discovering origins, exploring current and future trends. *Int Rev Public Nonprofit Mark*, v. 17, p. 77–96. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00243-6>. Acesso em 22 ago. 2022.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa. Curitiba: Editora Positivo, 2004, 2120 p.
- FRANÇA FILHO, G. C. Definindo a gestão social. In: SILVA JÚNIOR, J. T. et al. (Orgs.). *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, v. 1, p. 26-37, 2008.
- FRELLER, F. Liberdade de imprensa na obra de Benjamin Constant: direito individual liberal ou garantia política republicana? ”, *Mediações - Revista de Ciências Sociais*. Londrina, v. 24, n. 2, p. 31–55, 2019.
- FUNDAÇÃO ABRINQ. Guia de gestão para quem dirige organizações da Sociedade Civil. São Paulo. 2022.
- GAMBARDELLA, Alice Dianezi. Avaliação de projetos sociais: ênfase no aprimoramento e no impacto social. In: Junqueira, Luciano Antônio Prates, Org.; Padula, Roberto Sanches, Org. *Gestão de organizações da sociedade civil / Organização de Luciano Antônio Prates Junqueira e Roberto Sanches Padula*. – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019
- GELINSKI, Carmen Rosário Ortiz G.; SEIBEL, Erni José. Formulação de Políticas Públicas: questões mesológicas relevantes. *Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, EDUFSC*, v. 42, n. 1 e 2, p. 227-240, 2008.
- GIFE. Coleção Sustentabilidade Econômica das Organizações da Sociedade civil. São Paulo. 2017
- GOHN, Maria da Glória. O novo associativismo e o terceiro setor. *Serviço Social e Sociedade*, nº. 58. 1998.
- GONÇALVES, Carmen Sílvia Mendes Alves Pereira. O terceiro setor como consecutor de políticas públicas sociais. 2006. 180p. Dissertação (Mestrado em Direito Negocial) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina - UEL, Londrina, 2006.
- GONÇALVES, Felipe Brasil; CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Os Estudos das Políticas Públicas no Brasil: passado, presente e caminhos futuros das pesquisas sobre análise de políticas. *Revista Política Hoje*, v. 25, n. 1, p.71-90, 2016.
- HALL, J; VREDENBURG, H. The challenges of innovating for sustainable development. *Sloan Management Review*, v. 45, n.1, p. 61-68, 2003.
- HÖFLING, Eloisa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. *Cadernos Cedes*, n. 55, p. 30-41, 2001.
- HUDSON, Mike. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Brasileiro de 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

INSTITUTO FONTE. Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil. São Paulo. 2012.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Mapa das OSC. 2020. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br>. Acesso em: 8 set. 2022.

Irmandade da Santa Casa de Misericórdia. História. 2012.

JOÃO, Iraci de Souza. Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais. 2014. 152 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

LOPES, Gabriel Bertimes Di Bernardes.; RONCONI, Luciana Francisco de Abreu; FARIAS, Gisela Rabelo; GEWINSKI, Keite Kelle de Moraes. Sustentabilidade na gestão da organização "Cooperativa dos barqueiros autônomos da costa da lagoa" Ambiente: Gestão e Desenvolvimento, v. 13, n.3, p. 72-80, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/705/547>. Acesso em: 15 jun. 2022.

MANOEL, André Augusto; ANDION, Carolina. Agricultura urbana, inovação social e governança: um estudo em Florianópolis. Cad. Metrop., São Paulo, v. 25, n. 57, p. 563-590, 2023.

MARIZZINI, M. D. Instituições filantrópicas no atendimento à educação infantil: uma reflexão a partir da realidade do município de Viçosa –MG. 2016. 147f. Dissertação (mestrado em Economia Doméstica Universidade federal de Viçosa, Viçosa, 2016

MARQUES, B. A.; RODY, P. H. A.; CAMPOS, G. M.; REINA, D. Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 34, n 2, p. 71 - 89. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.23439>. Acesso em 21 de maio de 2021.

MARTINS, Janaína Noga Machado; CRUZ, June Alisson Westarb; BACH, Tatiana Marceda. As dimensões da inovação social: um estudo de caso na incubadora social trilhas. Revista Brasileira de Educação e Inovação da Univel (REBEIS), n. 1, v. 1, 2021.

McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. Corporate Entrepreneurship and Innovation part 1: The Missing Link. European Journal of Innovation Management, v. 8, n. 3, p.350-372, 2005.

MELLO, Janine; PEREIRA, Ana Camila Ribeiro; ANDRADE, Pedro Gomes. Afinal, o que os dados mostram sobre a atuação das ONGs? Análise de transferências federais e projetos executados pelas organizações da sociedade civil no Brasil, Texto para Discussão, n. 2483, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2019.

MONTAÑO, C. Terceiro Setor e questão social. Crítica ao padrão emergente de intervenção social. 6 ed. 2010, Ed. Cortez, São Paulo.

MONTEIRO, Alcides. O que é a Inovação Social? Maleabilidade Conceitual e Implicações Práticas. Rev. Ciênc. Sociais, v. 62, n. 3, 2019.

MUSTAFA, A. O Estado e as organizações da sociedade civil. Revista Da Faculdade De Direito, Universidade De São Paulo, v. 95, p. 325-331, 2000. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67472>. Acesso em: 10 de dezembro de 2022

NERINI, F. F.; SLOB, A.; ENGSTRÖM, R. E.; TRUTNEVYTe, E. (2019). A research and innovation agenda for zero-emission european cities. Journal Sustainability (Switzerland). v. 11, p. 1692, 2019.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n 3, 1996.

NOSSA CAUSA. Quebrando certos tabus: descubra quais podem ser as fontes de recursos para OSCs. Curitiba. 2018.

- OKANO, Marcelo Tsuguio.; FERNANDES, Marcelo Eloy. A importância da inovação social no contexto atual: uma pesquisa bibliométrica sobre a produção acadêmica dos últimos 20 anos. In: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 19, 2017, Anais... São Paulo, 2017, p. 1-17. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/arquivos/216.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- OLIVEIRA, Irani Maria da Silva. Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do Terceiro Setor brasileiro in: Ramos, Márcia Maria Gil. Gestão estratégica e inovação social: um estudo de caso em uma organização da sociedade civil. 2017. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- PATIAS, Tiago; SANTOS, Arthur Humbelino Gonçalves. Inovação Social. Santa Maria: Incubadora Social da UFSM, 2022
- PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, v. 11, n. 2, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.V.11i2.1403>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- PAZ, Fabio Josende; ISERHARD, Fernanda Zini; KIPPER, Liane Mahlmann. Sustentabilidade nas Organizações: vantagens e Desafios. 2015. Anais da III Simposio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1403/724>. Acesso em: 20 de mai 2022.
- PAZETTO, Alexandre Zawaki, A inovação social por meio das práticas de igualdade e equidade de duas organizações da sociedade civil: benefícios mútuos na relação humano. 2023. Tese (Doutorado) - Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul. Programa de Pós-Graduação em Administração, Palhoça, SC, 2023.
- PINTO, Larissa Gaspar Coelho. Práticas estratégicas em mídia e conhecimento no terceiro setor: um framework para a criação de media lab para organizações da sociedade civil de Florianópolis. 2022. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.
- POLESE, Francesco; BOTTI, Antônio; GRIMALDI, Mara; MONDA, Antonella; VESCI, Massimiliano. Social Innovation in Smart Tourism Ecosystems: How Technology and Institutions Shape Sustainable Value Co-Creation, Sustentabilidade, MDPI, vol. 10, n. 1, p.1-24, 2018. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/1/140/pdf>. Acesso em: 11 jan. 2023.
- PRIM, M. A.; ZANDAVALLI, C.; DANDOLINI, G. Elementos essenciais para a dinâmica da inovação social. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 9, 2019. Anais... Porto Alegre, 2019, p. 1-15. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/655>. Acesso em: 11 jan. 2022.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- QUEIROGA, Allyne Cristine de Casimiro; FREITAS, Lucia Santana. Modelos de gestão em Organizações Não-governamentais: da gestão original à gestão estratégica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Campus da Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/227_Artigo%20-%20SEGET.pdf. Acesso em: 12 ago. 2022.
- REIS, Patricia Lane Araújo. Democracia e participação social no âmbito das relações entre o estado e as organizações da sociedade civil: análise do contexto brasileiro pós marco regulatório. 2021. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Escola de Humanidades, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/10007>. Acesso em: 20 de janeiro de 2022
- RUEDE, D.; LURTZ, K. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. EBS Business School Research Paper, v. 12, n.3, 2012.

SABOIA, Luciana Meirelles. Organizações da sociedade civil no Brasil: um estudo dos principais desafios de gestão. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. Parcerias entre estado e organizações da sociedade civil: análise do seu espaço regulatório. Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, p. 395-418, 2019.

SANTOS, Boaventura de Souza. A reinvenção solidária e participativa do Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; WILHEIM, Jorge; SOLE, Lourdes (Org.). Sociedade e Estado em transformação. São Paulo: UNESP; Brasília: ENAP, 1999.

SANTOS, Fabiano Santana; MENDES, Luciano; MERLO FÉRRAN, Judith Elba. Governança democrática e terceiro setor: possibilidades e dificuldades em duas ONGs na cidade de Porto Alegre Revista de Políticas Públicas, v. 19, n. 2, p. 467-477, jul/dez, 2015.

SANTOS, Renan Uritz. Dificuldades de gestão em OSC: análise das dificuldades para implementação das práticas de gestão do projeto educando para a transparência. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Administrativas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

SCHLEICHER R.T.; MARQUES P. Implementação de políticas como processo social: agentes, estruturas, discurso e arenas de poder. Com. Ciências Saúde, v. 28, n. 03/04, p. 389-401, 2017.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. Políticas públicas: conceitos, categorias de análise, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SILVA, A.L.P. Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem. São Paulo: Global/Instituto Fonte, 2001.

SILVA, M.; COSTA, A. C. V.; GÓMEZ, C. P. Sustentabilidade no Terceiro Setor: O desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. REUNA, v. 16, n. 3, 2012.

SILVA, Luana Aparecida Souza. As relações entre estado e sociedade civil nos marcos do capitalismo contemporâneo: entre a “intervenção” e a “desresponsabilização” no trato da questão social. 2015. Anais da VII Jornada Internacional de Políticas Públicas. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/anais-joinpp-2015.html>. Acesso em: 22 de maio de 2022.

SILVEIRA, Marco Antonio (Organização). Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Desenvolvimento de Ecossistemas Colaborativos; – Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), 2011. 208 p.

SILVESTRE, B. S; TÍRCA, Diana Mihaela. Innovations for sustainable development: moving toward a sustainable future. Journal of Cleaner Production, v. 208, p. 325-332. 2019.

SMITH, D. H. Four Sectors or five? Retaining the member-benefit Sector. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 20 n. 2, p.137-50, 1991.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. Sociologias, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

SQUARIS, Katilen Machado Vicente. Memória educativa de professores do pnaic: uma leitura Psicanalítica do mal-estar na alfabetização. 2021. 201 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

TARDIF, C.; HARRISSON, D. Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales Cahiers du CRISES. Québec, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; RESENDE, G. A. Democratização de políticas sociais no Brasil: venturas e desventuras das organizações da sociedade civil. Civitas: Revista de Ciências Sociais, v. 14, p. 177-192, 2014.

VITALIS, Aline. Estado prestador versus Estado regulador: um diagnóstico do direito social à saúde no Brasil. Revista de informação legislativa: RIL, v. 53, n. 210, p. 267-290, abr./jun. 2016. Disponível em: http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/210/ril_v53_n210_p267. Acesso em 21 nov. 2021.

ZAPE, K. L. Terceiro Setor: Algumas Reflexões sobre a Intensa Corrida pela Sustentabilidade. In Conferência Regional de ISTR para América latina y el caribe, 6, 2007. Anais... Salvador 2007. Disponível em: <https://www.lasociedadcivil.org/doc/terceiro-setor-algumas-reflexoes-sobre-a-intensa-corrída-pela-sustentabilidade/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos Participantes da Pesquisa

1 - Nome da Organização:

2 - Cargo:

3 - Idade:

4 - Gênero:

Feminino Masculino

5 - Estado Civil:

Solteiro(a) Separado(a) Divorciado(a)
 Casado(a) Viúvo(a)

6 - Qual o seu vínculo com a OSC?

Diretoria administrativa
 Funcionário administrativo
 Coordenador
 Funcionário voluntário

7 - Há quantos anos ocupa está função?

até 5 anos 16 a 20 anos
 6 a 10 anos mais de 21 anos
 11 a 15 anos

8 – Nível de Escolaridade:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental | <input type="checkbox"/> Graduação/Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio | <input type="checkbox"/> Pós-graduação |
| <input type="checkbox"/> Ensino técnico | |

9 – Área de formação (conforme resposta anterior:

10 - Há quanto tempo trabalha na Organização?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> até 5 anos | <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos | <input type="checkbox"/> mais de 21 anos |
| <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos | <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos | |

11 - Principais atividades desempenhadas:

12 - Em sua opinião, qual o modelo de gestão adotado pela sua Organização?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Rígida / Profissional | <input type="checkbox"/> Gera
comprometimento |
| <input type="checkbox"/> Flexível e adaptável | <input type="checkbox"/> Participativa |
| <input type="checkbox"/> Desanimadora | |

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos Diretores executivos das OSCs

1 - Nome da Organização:

2 - Quando foi criada a Organização:

3 - Como surgiu a inspiração de criar a sua organização atual?

Sugestão de outra pessoa ou organização Ideia de um fundador

Organização

Sugestão da sociedade

Insatisfação com uma realidade anterior

4 - Quais são os principais grupos-alvo de programas/projetos/serviços atendidos pela organização (pode escolher mais do que um)?

Crianças Reclusos Moradores de rua

Idosos Toxicodependentes Pessoas em situação de vulnerabilidade

Adultos Adolescente Pessoas com deficiência

Imigrantes Homens Mulheres

5 - Qual o número de beneficiários diretos da ONG?

até 10 pessoas 21 a 40 pessoas 61 a 80 pessoas

11 a 20 pessoas 41 a 60 pessoas 81 a 100 pessoas

mais de 100 pessoas

6 - Qual o número de funcionários:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> até 5 colaboradores | <input type="checkbox"/> 11 a 20 colaboradores |
| <input type="checkbox"/> 6 a 10 colaboradores | <input type="checkbox"/> 21 a 30 colaboradores |
| <input type="checkbox"/> mais de 30 colaboradores | |

7 - A Organização desenvolve suas atividades, ou parte delas, em parceria com alguma das instituições a seguir?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Organização privada | <input type="checkbox"/> Organização da sociedade civil sem fins lucrativos |
| <input type="checkbox"/> Organização pública | <input type="checkbox"/> Pessoas físicas _____ |

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicado aos Participantes da Pesquisa

Organização: _____

Cargo: _____

Idade: _____

Gênero: _____

- 1) Em sua opinião, o que você entende por inovação social?
- 2) O que você entende por gestão social sustentável?
- 3) O que você entende por gestão de equipes? Em sua opinião, a sua Organização estaria disposta a mudar sua forma de intervir na gestão de sua equipe? Por quê? O que faria de mudança?
- 4) O que você entende por gestão de serviços? Em sua opinião, a sua Organização estaria disposta a mudar sua forma de intervir na gestão de seus serviços? Por quê? O que faria de mudança?
- 5) O que você entende por gestão de recursos? Em sua opinião, a sua Organização estaria disposta a mudar sua forma de intervir na gestão de seus recursos? Por quê? O que faria de mudança?
- 6) O que você entende por gestão de relacionamento com a sociedade? Em sua opinião, a sua Organização estaria disposta a mudar sua forma de intervir na sua relação com sociedade? Por quê? O que faria de mudança?
- 7) Em sua opinião, independentemente de ter experiência/prática na área de pessoas, serviços, recursos e relacionamento com a sociedade, uma inovação poderia gerar soluções duradora de longo prazo para gestão da organização.
- 8) E se a sua Organização contasse com um especialista em inovação? Esse especialista poderia ajudar/facilitar os processos de gestão?
- 9) A sua organização desenvolve atividades de capacitação, desenvolvimento e incentivo a criatividade junto a seus funcionários?
- 10) A sua Organização pode ser considerada como socialmente inovadora quando se analisa a sua forma de estruturação administrativa e de gestão? Por quê?
- 11) A sua organização desenvolve atividades inovadoras que foram disseminadas em outros

- contextos, organizações ou regiões geográficas? Caso afirmativo, quais?
- 12) A sua organização desenvolve atividades inovadoras que foram absorvidas de outros contextos, organizações ou regiões geográficas? Caso afirmativo, quais?
 - 13) Quais fatores contribuem com a implementação de inovações para gestão sustentável das Organizações? E quais possibilitam oportunidades/melhorias de inovações?
 - 14) Quais fatores criam barreiras para a implementação de inovações para gestão sustentável das Organizações? E quais possibilitam oportunidades/melhorias de inovações?
 - 15) A interação entre as áreas de gestão (pessoas, serviços, recursos e sociedade) colabora com a inovação social e com a gestão sustentável?

APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) para ser participante da pesquisa “Inovação social para uma gestão social sustentável: uma análise baseada na percepção dos atores das organizações da sociedade civil no município de Viçosa-MG” de responsabilidade do pesquisador Lourenço Alves Coelho.

O MOTIVO desta pesquisa está em compreender quais as percepções que os atores das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) têm da Inovação social como ferramenta de uma gestão sustentável, na área de Assistência Social no município de Viçosa-MG. Especificamente, almeja-se: Mapear as características de uma gestão social sustentável e de Inovação Social; identificar as ações e práticas das OSCs com relação a gestão social e a Inovação Social; analisar como os atores das OSCs percebem a importância da Inovação Social em seu modelo de gestão e como essa poderá tomar-se sustentável; discutir as potencialidades e limitações a sustentabilidade da gestão das OSCs à luz da inovação social. Assim, pretende-se contribuir com a consolidação da OSCs; melhoria da eficiência organizacional; implementação de uma cultura inovadora e sustentável.

Nesta pesquisa, sua participação será através de um questionário e de uma entrevista, totalizando o tempo previsto máximo de 20 minutos.

Por saber que a utilização de técnicas como questionários pode expor dados pessoais dos participantes da pesquisa ou mesmo inibilos a responder de maneira fiel a realidade, caso alguma dessas situações ocorra, por gentileza, fique à vontade em interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade. Os dados coletados serão tratados com confidencialidade, sendo analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo quanto às informações neles constantes. Os resultados da pesquisa serão informados aos participantes e à comunidade local por meio de publicação em Anais de Eventos/Congressos e publicação em periódicos.

Os RISCOS envolvidos na pesquisa consistem em “medo, vergonha, insegurança, cansaço ao responder às perguntas; risco de exposição acidentalmente dos dados pessoais dos participantes da pesquisa; risco de inibição do participante da pesquisa frente à realidade, por receio de não expor o ambiente de atuação, por conter termos e expressões técnicos na entrevista; alterações de comportamento durante as gravações de áudio.” Para minimizar tais riscos, serão observados os devidos cuidados: explicar o objetivo, a natureza do trabalho e motivo de escolha do participante da pesquisa, garantir anonimato e sigilo, ponderar sobre conteúdo das perguntas, dar liberdade para que o participante da pesquisa se expresse livremente ao longo da entrevista. No intuito de garantir o anonimato e o sigilo, os participantes da pesquisa serão nomeados através de códigos, com a sigla PP (Participante da Pesquisa), obedecendo os critérios previstos pelo Comitê de Ética, estando de acordo com a Norma Operacional CNS nº 01/2013, item 3.3, “i”. A numeração que segue a sigla dos PP (exemplo: PP1 – PP2 etc.) será realizada através do Excel, pelo Visual Basic, através de comando para gerar os números aleatórios sem repetição.

Os BENEFÍCIOS da pesquisa consistem em: apresentar aspectos que poderão contribuir para a melhoria da gestão das Organizações da Sociedade Civil (OSCs); fortalecer a consolidação das OSCs; auxiliar no

desenvolvimento de projetos de inovação e gerar novos insights para a gestão das OSCs.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a resolução 446/2012. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Inovação social para uma gestão social sustentável: uma análise baseada na percepção dos atores das organizações da sociedade civil no município de Viçosa-MG” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, inclusive autorizo expressamente a gravação de áudio. Posso receber, se desejar, uma via por e-mail deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Você está recebendo uma via do presente termo que se encontra de acordo com a Resolução CNS 466/2012.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar: CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos Universidade Federal de Viçosa Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Cep: 36570-900, Viçosa/MG Telefone: (31) 3612-2316 Email: cep@ufv.br www.cep.ufv.br.

_____, ____ de _____ de 2023.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Principal