



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL –  
PDGS**

**WALTER JORGE DRUMMOND DE ANDRADE**

**CO-CONSTRUINDO BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA  
AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
DA SOCIEDADE CIVIL**

Salvador

2024

**WALTER JORGE DRUMMOND DE ANDRADE**

**CO-CONSTRUINDO BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA  
AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
DA SOCIEDADE CIVIL**

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

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro

Salvador

2024

Escola de Administração - UFBA

A553 Andrade, Walter Jorge Drummond de.

Co-construindo bases teórico-metodológicas para a avaliação da capacidade de gestão de Organizações da Sociedade Civil / Walter Jorge Drummond de Andrade. – 2024.

282 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Elizabeth Matos Ribeiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2024.

1. Organizações não – governamentais - Administração - Avaliação. 2. Capacidade executiva – Avaliação. 3. Gestão social - Tecnologia apropriada. 4. Itapagipe, Península de (Salvador, BA). 5. Ciência da administração. 6. Gestão democrática. 7. Extensão universitária. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.048



Universidade Federal da Bahia

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL (PPGDGS)**

**ATA Nº 57**

Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL (PPGDGS), realizada em 08/10/2024 para procedimento de defesa da Dissertação de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social no. 57, área de concentração Desenvolvimento e Gestão Social, do(a) candidato(a) WALTER JORGE DRUMMOND DE ANDRADE, de matrícula 2021105939, intitulada CO-CONSTRUINDO BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL. Às 14:00 do citado dia, Escola de Administração da UFBA, foi aberta a sessão pelo(a) presidente da banca examinadora Profª. Dra. ELIZABETH MATOS RIBEIRO que apresentou os outros membros da banca: Prof. Dr. EDGILSON TAVARES DE ARAUJO, Profª. Esp. SÔNIA DIAS RIBEIRO, Profª. Dra. DORALIZA AUXILIADORA ABRANCHES MONTEIRO e Prof. MSc. LUCAS NASCIMENTO SEARA. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo(a) presidente que passou a palavra ao(à) examinado(a) para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo(a) candidato(a), tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo(a) presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

**Esp. SÔNIA DIAS RIBEIRO**

**Examinadora Externa à Instituição**

**Dra. DORALIZA AUXILIADORA ABRANCHES MONTEIRO, UFRB**

**Examinadora Externa à Instituição**

**MSc. LUCAS NASCIMENTO SEARA**

**Examinador Externo à Instituição**

**Dr. EDGILSON TAVARES DE ARAUJO, UFBA**

**Examinador Interno**

**Dra. ELIZABETH MATOS RIBEIRO, UFBA**

**Presidente**

**WALTER JORGE DRUMMOND DE ANDRADE**

**Mestrando(a)**



Documento assinado digitalmente  
EDGILSON TAVARES DE ARAUJO  
Data: 31/10/2024 15:27:33-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Documento assinado digitalmente  
WALTER JORGE DRUMMOND DE ANDRADE  
Data: 30/10/2024 10:47:07-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



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

FOLHA DE CORREÇÕES

ATA Nº 57

Autor(a): WALTER JORGE DRUMMOND DE ANDRADE

Título: CO-CONSTRUINDO BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA AVALIAÇÃO DA  
CAPACIDADE DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Banca examinadora:

Prof(a). SÔNIA DIAS RIBEIRO

Examinadora Externa à  
Instituição



Documento assinado digitalmente  
SONIA DIAS RIBEIRO  
Data: 30/10/2024 08:49:31-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). DORALIZA AUXILIADORA ABRANCHES MONTEIRO

Examinadora Externa à  
Instituição



Documento assinado digitalmente  
DORALIZA AUXILIADORA ABRANCHES MONTEIRO  
Data: 28/10/2024 14:48:32-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). LUCAS NASCIMENTO SEARA

Examinador Externo à Instituição

Documento assinado digitalmente

Prof(a). EDGILSON TAVARES DE ARAUJO

Examinador Interno



LUCAS NASCIMENTO SEARA  
Data: 28/10/2024 16:09:34-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). ELIZABETH MATOS RIBEIRO

Presidente

---

Os itens abaixo deverão ser modificados, conforme sugestão da banca

1.  INTRODUÇÃO
2.  REVISÃO BIBLIOGRÁFICA
3.  METODOLOGIA
4.  RESULTADOS OBTIDOS
5.  CONCLUSÕES

**COMENTÁRIOS GERAIS:**

A banca recomendou a realização de alguns ajustes importantes a serem feitos na versão final da dissertação a ser depositada no repositório da UFBA com destaque para a alteração do resumo, introdução e um esforço de revisão geral da linguagem, gramática e normalização do trabalho.

---

**Declaro, para fins de homologação, que as modificações, sugeridas pela banca examinadora, acima mencionada, foram cumpridas integralmente.**



Documento assinado digitalmente  
ELIZABETH MATOS RIBEIRO  
Data: 28/10/2024 11:32:52-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). ELIZABETH MATOS RIBEIRO  
Orientador(a)

“Para ser grande, sê inteiro; nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe o quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, por alta vive.”.  
Fernando Pessoa

## AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Ainah Hohenfeld Angelini Neta, mestra, professora assistente e Coordenadora do Curso de Direito do DCH-I da Universidade do Estado da Bahia, pela partilha da vida, pelo amor e pelas mais significativas e relevantes contribuições a este trabalho. Ao meu filho Rudá Angelini Drummond de Andrade e a minha filha, Maiara Angelini Drummond de Andrade, pelo amor que me dão.

Ao meu pai Moacir Pinto de Andrade e a minha mãe Maria Lúcia Drummond de Andrade (*in memoriam*), alicerces da minha existência.

A professora Elizabeth Matos Ribeiro pelas oportunidades de vivenciar a docência, pela excelente orientação ao longo desta pesquisa e pela amizade.

Ao professor Reginaldo Souza Santos (*in memoriam*) pelos inestimáveis aprendizados nas suas aulas na componente Tópicos Especiais em Administração Política no NPGA-UFBA.

A todo o corpo discente deste curso de mestrado pelos muitos conhecimentos que adquiri.

A Tiago Leonardo Muniz por proporcionar a minha primeira aproximação com as OSC's do Território da Península de Itapagipe.

Na pessoa de Maria de Lurdes Conceição Nascimento, Coordenadora Geral, a todas e todos que fazem a Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia acontecer pelo cuidada, carinho e atenção ao longo desta jornada: Mariselma Bonfim, Sônia Dias, Solange Souza, Carlos (Baby) Eduardo, Diógenes, Leninha, Jamira Muniz, entre outras tantas pessoas.

Na pessoa da minha colega de mestrado Hilda Almeida e a todas as pessoas que fazem a Associação João de Deus acontecer, pelas ricas e engrandecedoras vivências através dos projetos da associação: Vânia, Vanderson e demais pelos aprendizados.

A Ana Suelly, presidente da Associação das Doceiras Cozinheiras e Confeiteiras de Itapagipe.

A Ana Karine, coordenadora do Centro de Arte e Meio Ambiente, pela atenção e participação na Pesquisa.

A Reginaldo Bonfim, presidente da Associação Beneficente e Democrática dos Alagados de Itapagipe, pelos aprendizados e pela amizade.

A Cristiano Frota, doutorando em administração, pelos compartilhamento dos relevantes conhecimentos.

Ao meu amigo Luciano Lé pelas valiosas contribuições e enriquecedoras conversas.

Aos estudantes da disciplina ADMB80 e ACCS ADMK28 pelas valiosas contribuições a esta pesquisa.

ANDRADE, Walter Jorge Drummond de. Coconstructing theoretical-methodological bases for assessing the management capacity of civil society organizations.

Orientadora: Elizabeth Matos Ribeiro. 282 f. il. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2024.

## RESUMO

O tema-objeto desta pesquisa privilegiou analisar a capacidade de gestão de Organizações da Sociedade Civil (OSC's) a partir da observação empírica de organizações localizadas no Território da Península de Itapagipe-Salvador-BA. No campo epistemológico e científico, o presente estudo está ancorado nos constructos da Administração Política e da Gestão Social. O objetivo da pesquisa foi coconstruir uma tecnologia em gestão social para autoavaliar a capacidade de gestão democrática de Organizações da Sociedade Civil, a partir dos saberes e práticas sociais desenvolvidas por atores sociais. Para responder à pergunta orientadora e cumprir os objetivos deste estudo privilegiou-se o método qualitativo dando destaque para dois recursos principais: a pesquisa-ação e a observação participante. Esses caminhos estão alinhados ao processo de coconstrução de conhecimento com vistas a potencializar o valor social da tecnologia social denominada AVALIA OSC's. Neste sentido, considera-se que as estratégias teórico-metodológicas possibilitaram os meios necessários para a leitura contextualizada e inclusiva das organizações e dos atores sociais envolvidos na construção de práticas e saberes em gestão social que fizeram parte do escopo deste estudo. Os resultados da pesquisa possibilitaram, em primeiro lugar, a consolidação de um processo de coconstrução de conhecimentos teóricos-empíricos dirigidos para a validação de um instrumento tecnológico flexível e contextualizado às necessidades das OSCs para autoavaliar a capacidade de gestão de suas associações sociais; em segundo lugar, possibilitou a incorporação dos atores sociais e dos estudantes da UFBA (matriculados nas disciplinas ADMB80 e ADMK28 nos períodos letivos de 2022 e 2023) enquanto copartícipes do instrumentos teórico-metodológico; e, em terceiro lugar, promoveu uma maior aproximação da Universidade com a sociedade civil, a partir do encontro dos saberes acadêmicos e empíricos (cotidianos) com ênfase nos constructos teórico-metodológicos da Administração Política e da Gestão Social ancorados em pesquisas desenvolvidos nos programas de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFBA.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Social; Administração Política; Sociedade Civil; Avaliação da Capacidade de Gestão; Península de Itapagipe-BA; Extensão Universitária/UFBA.

ANDRADE, Walter Jorge Drummond de.: Coconstructing Theoretical-methodological Bases for Assessing the Management Capacity of Civil Society Organizations...: Elizabeth Matos Ribeiro.. 2024. 282 s. ill. Dissertation (Master in Development and Social Management) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2024.

## ABSTRACT

The subject matter of this research focused on analyzing the management capacity of Civil Society Organizations (CSOs) based on empirical observation of organizations located in the Territory of the Itapagipe Peninsula-Salvador-BA. In the epistemological and scientific field, the present study is anchored in the constructs of Political Administration and Social Management. The objective of the research was to co-construct a social management technology to self-assess the democratic management capacity of Civil Society Organizations, based on the knowledge and social practices developed by social actors. To answer the guiding question and fulfill the objectives of this study, the qualitative method was privileged, highlighting two main resources: action research and participant observation. These paths are aligned with the process of co-construction of knowledge with a view to enhancing the social value of the social technology called AVALIA OSC's. In this sense, it is considered that the theoretical-methodological strategies provided the necessary means for a contextualized and inclusive reading of the organizations and social actors involved in the construction of practices and knowledge in social management that were part of the scope of this study. The research results made it possible, firstly, to consolidate a process of co-construction of theoretical-empirical knowledge aimed at validating a flexible technological instrument contextualized to the needs of CSOs to self-assess the management capacity of their social associations; secondly, it enabled the incorporation of social actors and UFBA students (enrolled in the ADMB80 and ADMK28 subjects in the 2022 and 2023 academic periods) as co-participants in the theoretical-methodological instruments; and, thirdly, it promoted a closer relationship between the University and civil society, based on the meeting of academic and empirical (everyday) knowledge with an emphasis on the theoretical-methodological constructs of Political Administration and Social Management anchored in research developed in programs of Postgraduate from the UFBA School of Administration.

**KEYWORDS:** Social Management; Political Administration; Civil Society; Management Capacity Assessment; Itapagipe Peninsula-BA; University Extension/UFBA.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Península de Itapagipe no contexto do mapa da cidade de Salvador.....	32
Figura 2 - linha do tempo da evolução urbana da Península de Itapagipe.....	33
Figura 3 – Divisão do Território da Península de Itapagipe.....	35
Figura 4 - faixa territorial categorizada como ZEIS (Zonas Especiais de Interesses Sociais)..	36
Figura 5 - Estrutura etimológica e conceitual da Administração Política.....	44
Figura 6 – Estrutura e Movimento Onto-epistemológico e Teórico da Administração política.....	45
Figura 7 – Quadro do Marco Teórico-Lógico para Avaliação da Qualidade de Serviços de Saúde Auditiva com base na Teoria da Administração Política.....	59
Figura 8 – Quadro do Marco Teórico-Lógico para Avaliação da Capacidade de Gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar no IFNMG – Campus Montes Claros.....	61
Figura 9 - Quadro de Fatores Condicionantes da Implementação de Políticas Públicas Relacionados às Macrodimensões da Teoria da Administração Política.....	62
Figura 10 - Quadro do Marco Teórico-Lógico para Avaliação da Capacidade de Gestão dos Conflitos Tributários na RFB e Avaliação da Capacidade da Gestão Municipal como Indutora de Desenvolvimento.....	67
Figura 11 – Quadro do Marco Teórico-Lógico da Pesquisa Autoavaliação da Capacidade de Gestão de OSC's.....	69
Figura 12 - Esboço gráfico da Matriz de Análise para Autoavaliar Capacidade de Gestão.....	73
Figura 13 – Quadro - Plano de Indicadores e Subindicadores para Avaliar Capacidade de Gestão Democrática de OSC's.....	76
Figura 14 – Quadro objetivos, procedimentos e fontes.....	87
Figura 15 - Nível de Formação dos atores sociais.....	123
Figura 16 – Área de Atuação Profissional dos atores sociais.....	124
Figura 17 – Vínculo com as OSC's.....	124
Figura 18 - Nível de Formação dos estudantes/pesquisadores.....	139
Figura 19 – Área de atuação profissional dos estudantes/pesquisadores.....	139

Figura 20 – vínculo com OSC's dos estudantes/pesquisadores.....	140
Figura 21 – Indicador 7 – Dimensão Sociopolítico/Subdimensão Desenvolvimento..... Sociopolítico (grupo Estudantes e Pesquisadores)	156
Figura 22 – Indicador 7 – Dimensão Sociopolítico/Subdimensão Desenvolvimento Sociopolítico (Atores Sociais das OSC's).....	156
Figura 23 – Subindicador 2.1 – Dimensão Técnico-operacional/Subdimensão Impacto/resultados (grupo Estudantes e Pesquisadores).....	157
Figura 24 – Subindicador 2.1 – Dimensão Técnico-operacional/Subdimensão Impacto/resultados (Atores Sociais das OSC's).....	157

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores (subdimensão Desenvolvimento Sociopolítico).....	141
Tabela 2 – Subindicadores (subdimensão Desenvolvimento Sociopolítico).....	141
Tabela 3 – Indicadores (subdimensão Competências Cognitivas).....	142
Tabela 4 – Subindicadores (subdimensão Competências Cognitivas).....	143
Tabela 5 – Indicadores (subdimensão Desenvolvimento Institucional).....	143
Tabela 6 – Subindicadores (subdimensão Desenvolvimento Institucional).....	144
Tabela 7– Indicadores (subdimensão Dinâmica dos Macroprocessos).....	145
Tabela 8 – Subindicadores (subdimensão Dinâmica dos Macroprocessos).....	145
Tabela 9– Indicadores (Estrutura organizacional e Administrativa).....	146
Tabela 10 – Subindicadores (Estrutura organizacional e Administrativa).....	146
Tabela 11– Indicadores (Dinâmica dos Microprocessos).....	147
Tabela 12 – Subindicadores (Dinâmica dos Microprocessos).....	147
Tabela 13– Indicadores (Impactos/resultados).....	148
Tabela 14 – Subindicadores (Impactos/resultados).....	148

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABDAI – Associação Beneficente e Democrática dos Alagados de Itapagipe

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

ADOCCI – Associação das Doceiras Cozinheiras e Confeiteiras de Itapagipe

ACCS – Ação Curricular em Comunidade e em Sociedade

AMCSL – Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CAMA – Centro de Arte e Meio Ambiente

CAMMPI – Comissão de Articulação e Mobilização dos Moradores da Península de Itapagipe

MROSC – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

OSC's – Organizações da Sociedade Civil

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PRDI - Plano Referencial de Desenvolvimento Sustentável da Península de Itapagipe

RS – Residência Social

REPROTAI – Rede de Protagonistas em Ação de Itapagipe

RSPC&D – Relações Sociais de Produção Consumo e Distribuição

TGS – Tecnologia em Gestão Social

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2. REPOSICIONANDO A PERSPECTIVA TEÓRICO-ANALÍTICA DO CONCEITO DE GESTÃO À LUZ DOS CONSTRUCTOS DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E GESTÃO SOCIAL.....</b>	<b>21</b>
2.1. ORIGEM, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL.....	21
2.2. CONTEXTUALIZANDO O TERRITÓRIO DA PENÍNSULA DE ITAPAGIPE-BA.....	29
2.3. CONECTANDO OS CONSTRUCTOS TEÓRICO-ANALÍTICOS DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E DA GESTÃO SOCIAL EM BUSCA DA DEFINIÇÃO DO CONCEITO-GUIA DE GESTÃO .....	36
<b>3. PERCURSO METODOLÓGICO PARA A CONSTRUÇÃO DA TECNOLOGIA EM GESTÃO SOCIAL (AVALIA OSC'S): COCONSTRUINDO UM INSTRUMENTO PARA AUTOAVALIAR CAPACIDADE DE GESTÃO .....</b>	<b>49</b>
3.1. DEFININDO O CONCEITO DE GESTÃO E DE AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO À LUZ DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E DA GESTÃO SOCIAL.....	50
3.2. COCONSTRUÇÃO DOS INDICADORES PARA AUTOAVALIAR CAPACIDADE DE GESTÃO DE OSC's: CONTRIBUIÇÕES DA RESIDÊNCIA SOCIAL.....	70
<b>4. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....</b>	<b>83</b>
4.1. ABORDAGEM QUALITATIVA.....	83
4.2. OBJETIVOS DA PESQUISA E SUA RELAÇÃO COM O MÉTODO.....	87
4.3. CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO.....	90
4.4. ESCOLHA E PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	100
4.5. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS.....	102
4.6. PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	104
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>111</b>
5.1. A PERSPECTIVA PARTICIPATIVA DA PESQUISA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA TGS.....	112
5.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR COMO OBSERVADOR PARTICIPANTE.....	118
5.2.1. Observações das Vivências da Residência Social.....	118
5.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA VALIDAÇÃO DA TGS PELOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	120
5.3.1. Análise e discussão da validação feita pelos atores sociais .....	122
5.3.1.1. Análise e discussão da validação por categorias analíticas a partir das respostas ao instrumento.....	125
5.3.1.2. Análise e discussão da validação da TGS com base nos comentários dos respondentes.....	134
5.3.2. Análise e discussão dos resultados da validação da TGS pelos estudantes da	

ACCS e pesquisadores do NEC-UFBA.....	138
5.3.2.1. Perfil dos respondentes.....	147
5.3.2.2. Análise e discussão dos resultados da validação por categorias analíticas.....	140
5.3.2.3. Análise e discussão da validação da TGS com base nos comentários dos respondentes .....	149
5.4. SINTESE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	151
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>159</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>171</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema-objeto desta pesquisa privilegiou analisar a capacidade de gestão de Organizações da Sociedade Civil (OSC's), a partir da observação empírica de organizações localizadas no Território da Península de Itapagipe-Salvador-BA. No campo epistemológico e científico, o presente estudo está ancorado nos construtos da Gestão Social (Tenório, 1998, 2008 e 2011; Fischer, 2012; Araújo e Boullosa, 2014; entre outros) e da Administração Política (Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T., 2009) que integra o movimento dos críticos das teorias da Administração e dos Estudos Organizacionais. Essas duas abordagens se complementam por reconhecerem que as práticas e saberes sociais (administrativas) refletem elementos subjetivos, substantivos e objetivos refletindo, desse modo, os diversos modos de gestão, organização e execução do que Santos (2004) denominou de padrão de gestão das Relações Sociais de Produção, Consumo e Distribuição (RSCP&D).

A Administração Política é uma abordagem recente do pensamento administrativo, criada em 1993, cujo objetivo é defender a cientificidade da Administração reconhecendo que os atos e fatos administrativos são práticas sociais, carregados, portanto, de subjetividades. Como tem sido reforçado pela literatura crítica com base nos constructos da Administração Política, as abordagens tradicionais desse campo tem privilegiado o cumprimento de um papel meramente técnico-instrumental dos fenomenos administrativos. Diante ao exposto considera-se que a Administração e os Estudos Organizacionais privilegiam a subordinação às bases epistêmicas e científicas de outros campos do conhecimento (especialmente da economia neoclássica – utilitária – e das ciências sociais). Conforme destacado por Santos (2004), essa limitação ideológica, intelectual, normativa e prática tem mantido os estudos administrativos e organizacionais em uma posição subordinada que revela a falta de identidade científica desses campos. Ao privilegiar os construtos da Gestão Social e da Administração Política esta pesquisa buscou contribuir para a superação desses limites, de modo a reposicionar os estudos administrativos para que assumam um novo patamar científico comprometido com modelos interpretativos mais compreensivos da realidade social que se deseja transformar.

Com base nessa inovação, ao associar o adjetivo “social” ao substantivo “gestão”, o conceito central orientador desse estudo se deslocou para a prioridade dos fatos e atos administrativos como prática social que reflete não apenas os meios de organizar e administrar (gestar) uma sociedade, mas essencialmente revelar modos de gestão das relações sociais de produção, consumo e distribuição. Ao ampliar o espectro onto-epistêmico e teórico dos

fenômenos administrativos (incorporando suas manifestações política e social), a Gestão Social e a Administração Política reconhecem o papel central assumido pela sociedade civil enquanto *locus* da concepção e práticas sociais comprometidas em conceber e implantar políticas públicas com ênfase na garantia dos direitos sociais presentes na Constituição Federal de 1988 (CF 88). Esse reconhecimento permite pressupor que as ações desenvolvidas pela Sociedade Civil tem contribuído para a consolidação da democracia no Brasil por meio da concepção e implantação de políticas públicas próprias ou atuando em parceria com o poder público. Privilegiar a capacidade de gestão democrática de OSC's implica reconhecer haver um modo de gestão antitético à visão da gestão tradicional centrada no alcance de metas quantitativas assumidas pela ideologia e concepção de Administração Pública gerencial que, desde os anos de 1998, tem privilegiado o princípio da eficiência (associado ao cumprimento pelo Estado do princípio econômico do custo-benefício), em detrimento da efetividade e qualidade do bem-estar social.

Com base no referencial epistêmico e teórico-analítico da Gestão Social e da Administração Política, avançou-se na revisão e discussão das interseções possíveis desses conceitos para a incorporação do conceito de Desenvolvimento Territorial que orienta o Programa de Mestrado e este estudo. Para os objetivos desta pesquisa, o conceito de desenvolvimento reflete o ponto de chegada (o propósito e finalidade) de todo padrão de gestão concebido socialmente que conforme definido por Santos (2004), envolve os interesses complexos e dinâmicos estabelecidos entre os interesses da sociedade-Estado-economia. A partir dessa fundamentação teórico-empírica, privilegiou-se construir bases para analisar/avaliar a capacidade de gestão à luz das bases teórico-metodológicas desenvolvidas por pesquisadores que utilizaram o referencial da Administração Política e da Gestão Social aplicado à realidade da gestão de OSC'S.

Diante dessa delimitação teórico-metodológica, o passo seguinte foi avançar na definição das dimensões analíticas que possibilitariam fazer uma aproximação adequada à realidade da gestão das OSCs selecionadas para construir a Tecnologia de Gestão Social denominada AVALIA OSCs. Cabe ressaltar que essa escolha se fundamentou nos resultados desenvolvidos por diversos estudos sobre o tema ancorado tanto na teoria da Gestão Social como, principalmente, na teoria da Administração Política.

Nesse sentido, foram privilegiados instrumentos aplicados para avaliar capacidade de gestão de políticas públicas, a partir das dimensões próprias da gestão e da gerência. O que exigiu um esforço desse projeto em adequar os recursos metodológicos selecionados como *frameworks* para aplicar à realidade singular da gestão de OSCs. Foram privilegiados os estudos desenvolvidos por Santos, Ribeiro e Santos T. (2009) que definem as bases teórico-

metodológicas dos conceitos de gestão e gerência como elementos indissociáveis dos fenômenos administrativos, seguido das pesquisas realizadas por Guimarães et. al (2004), de Tavares e Boullosa (2016), Nogueira (2014), Oliva (2021), Prisco (2021) e Miranda (2023).

Alicerçado no referencial teórico interdisciplinar da Gestão Social e Administração Política foi incorporada uma revisão e discussão acerca da origem e evolução do papel social das Organizações da Sociedade Civil. Nesse esforço foi destacado a relevante participação das OSC's no movimento pela reivindicação de direitos no Brasil alcançando a promulgação da Lei 13.019/2014 que ensejou a agenda MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil).

Com base nos aspectos contextuais, acadêmicos e teóricos levantados acima, definiu-se como problema desta pesquisa responder à seguinte questão: **Como as práticas e saberes sociais desenvolvidos histórico-socialmente pelas organizações da sociedade civil, a partir dos anos 1980, têm contribuído para a promoção dos direitos sociais à luz dos constructos teóricos analíticos da administração Política e da Gestão Social?**

As OSC's passaram a assumir no Brasil, a partir dos anos de 1980, um papel relevante para dimensionar, propor, reivindicar e fomentar a concepção e implantação de ações relevantes para o atendimento de demandas em defesa dos direitos fundamentais e sociais consagrados pela CF/88. Esses compromissos incluem a concepção e execução de políticas públicas inclusivas dirigidas para atender as necessidades da população, especialmente dos que se encontram excluídos do acesso à renda e riqueza produzidas socialmente. Ao considerar as fundamentais contribuições que estes atores sociais têm dado ao processo de promoção de direitos sociais, definiu-se o seguinte pressuposto: **O papel social que as Organizações da Sociedade Civil têm assumido no Brasil, desde os anos de 1980, revela que as práticas e saberes têm assumido um papel relevante para a consolidação dos Direitos Fundamentais e Sociais contribuindo para a consolidação e ampliação do Estado Democrático de Direito.**

Para orientar o desenvolvimento da pesquisa foi definido como objetivo geral **Coconstruir uma tecnologia social para autoavaliar a capacidade de gestão democrática de Organizações da Sociedade Civil localizadas na Península de Itapagipe-Ba, a partir do reconhecimento dos saberes e práticas sociais desenvolvidas pelos atores sociais.**

Para o alcance desse objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Reconhecer as contribuições das organizações da sociedade civil na promoção de direitos sociais no Brasil;
- Definir abordagens interdisciplinares entre os constructos da

Administração Política e da Gestão Social para sustentar a escolha do marco teórico-lógico da pesquisa com ênfase na definição do conceito-guia de gestão;

- Ampliar a articulação entre a Universidade e a sociedade civil, por meio do desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão, a partir da integração da Residência Social e participação em disciplinas da graduação em Administração
- Desenhar as bases teórico-metodológicas da Tecnologia em Gestão Social para autoavaliar a capacidade de gestão de OSC's;
- Validar a Tecnologia em Gestão Social junto aos atores das organizações da sociedade civil selecionadas e estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA.

Cabe ressaltar como principal contribuição teórico-metodológica desse estudo a inovação de articular, de forma interdisciplinar, os constructos da Gestão Social e da Administração Política com vistas a fundamentar os estudos empíricos da gestão de OSC's. Essa escolha garantiu a construção de uma Tecnologia Social ancorada em bases epistêmicas e científicas críticas garantindo, desse modo, que as ações sociais desenvolvidas pela sociedade civil sejam reconhecidas como conhecimentos empíricos fundamentais para as transformações da realidade social concreta. Nesse sentido, pode-se afirmar que os estudos acadêmicos em Gestão Social e Administração Política encontraram espaço nas OSC's selecionadas para legitimar-se como instrumentos críticos dirigidos para reinterpretar a realidade social assim como meio potente para auxiliar as transformações sociais. Essa potência se revelou pela articulação das atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pelo Programa de Estudos Aplicados em Administração Política (PROAP) que inovou ao integrar a esta pesquisa as atividades de ensino (mediante a integração da disciplina Administração Política - ADMB80) assim como incorporar as atividades de extensão (mediante a incorporação da ACCS - ADMK28) que proporcionou a participação de estudantes e atores sociais no desenvolvimento deste estudo.

A partir da experiência da Residência Social foi possível definir o escopo empírico da pesquisa que resultou na seleção de cinco OSCs: a Associação de Moradores do Conjunto Santa

Luzia (AMCSL), a Associação João de Deus, a Associação Beneficente e Democrática dos Alagados de Itapagipe (ABDAI), o Centro de Arte e Meio Ambiente (CAMA) e a Associação das Doceiras, Cozinheiras e Confeiteiras de Itapagipe (ADOCCI). Essa escolha foi incorporada como parte da justificativa desse estudo em razão do acolhimento que estas organizações proporcionaram ao pesquisador. Essa convivência permitiu observar quais os modos de gestão e gerenciamento o que acabou por inspirar o desenho da pesquisa e a escolha da abordagem teórico-metodológica da Administração Política como referencial para inspirar o aprimoramento dos padrões de gestão utilizados pelas OSC's. Nesse sentido, cabe ressaltar que o principal critério para a escolha das organizações selecionadas foi o estabelecimento de uma relação de mútua confiança durante a realização da Residência Social.

Em razão das escolhas teórico-metodológicas e da realização da Residência Social, a principal contribuição desse estudo foi, sem dúvida a possibilidade impar de realizar uma pesquisa com base na coconstrução dos atores envolvidos. Como resultado dessa rede de colaboração foi possível entregar como Tecnologia em Gestão Social (TGS)<sup>1</sup> o instrumento AVALIA OSC's. Cabe ressaltar, portanto, que a articulação entre atores acadêmicos e atores sociais possibilitou a coparticipação em todas as etapas do estudo: concepção da matriz analítica, definição dos indicadores e validação da tecnologia.

A partir da integração dos instrumentos já criados e testados, outra inovação foi a integração de variáveis que refletem a concepção da gestão social no escopo teórico-metodológico que tem sido desenvolvido pelos estudos aplicados da Administração Política. A incorporação dos elementos conceituais e analíticos da gestão social deram ao processo de coconstrução da TGS maior aderência a realidade social e organizacional das OSC's em estudo. Por fim, cabe mencionar outra novidade aportada por este estudo, que se refere a decisão de incluir a colaboração ativa dos atores sociais em algumas etapas da pesquisa, concluindo com a fase de validação da TGS. Uma vez testada e incorporada as considerações/sugestões destacadas pelos respondentes, considera-se que esse instrumento pode ser replicado (com adequações) em outras OSC's gerando, desse modo, impactos reais e potenciais frutos desta TGS.

Essa dissertação foi estruturada em seis capítulos incorporando esta Introdução como

---

<sup>1</sup>Segundo o Instituto de Tecnologia Social – ITS Brasil O conceito de Tecnologia de Gestão Social aponta para uma ferramenta de gestão que busca “efetivas soluções de transformação social”. Uma transformação social que nos leva à construção de relações mais justas na produção, reprodução e distribuição de riquezas. Disponível em < <https://itsbrasil.org.br/projetos-realizados-tecnologia-social/> >. Acesso em 14.11.2024

capítulo 1, onde foi apresentada a contextualização do tema, a escolha empírica, teórica, metodológica e a justificativa. No Capítulo 2 apresenta-se o referencial empírico, histórico e teórico que forneceu as bases contextuais para a definição da matriz teórico-analítica que sustentou este estudo. Nesse capítulo foram definidas também as bases teórico-metodológicas que fundamentaram o desenho da matriz de análise com ênfase na definição de um conceito-guia de gestão com base nos constructos teóricos da Administração Política e da Gestão Social. O capítulo 3 expõe as estratégias e procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa dando ênfase as vivências do componente curricular Residência Social (realizada na Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia, na Península de Itapagipe-BA), a participação como professor assistente das disciplinas Administração Política (ADMB80) e Ação Curricular em Comunidade e Sociedade (ACCS) – ADMK42 e a validação da TGS junto aos estudantes da UFBA e aos atores sociais. No capítulo 4 são analisados e discutidos os resultados da pesquisa com base nas observações do pesquisador, das dinâmicas das disciplinas e, principalmente, da valoração da TGS pelos participantes da pesquisa (estudantes e atores sociais). Já o capítulo 5 apresenta e discute os achados da pesquisa considerando a triangulação das bases empíricas e teórico-analíticas que fundamentaram o reconhecimento das OSC's como *corpus* desse estudo propositivo.

Por fim, são apresentadas as considerações finais onde foram destacados os principais achados e entregas, confirmando o cumprimento dos objetivos específicos e indicadas às limitações do estudo. Foram apontadas algumas sugestões para futuras investigações apontando possibilidades de melhorias na TGS e indicando uma agenda de futuros trabalhos acadêmicos no campo interdisciplinar da Administração Política e Gestão Social.

## 2. REPOSICIONANDO A PERSPECTIVA TEÓRICO-ANALÍTICA DO CONCEITO DE GESTÃO À LUZ DOS CONSTRUCTOS DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E GESTÃO SOCIAL

Este capítulo apresenta o referencial histórico, empírico e teórico da pesquisa iniciando com uma discussão resumida da origem, evolução e perspectivas das organizações da sociedade civil no Brasil, destacando o papel assumido pelos movimentos sociais no processo de redemocratização e sua consolidação a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF/88). Na segunda seção, expõe-se o contexto do território que foi selecionado como campo empírico da pesquisa, dando destaque para a análise e reconhecimento da construção social do Plano de Bairros de Itapagipe e do Plano Referencial de Desenvolvimento Sustentável da Península de Itapagipe (PRDI). Na terceira seção é determinado o referencial teórico-analítico da pesquisa, a partir da conexão interdisciplinar entre os construtos da Administração Política e da Gestão Social como base para a definição de um conceito-guia de gestão que orientará a elaboração da Tecnologia em Gestão Social - TGS.

### 2.1 ORIGEM, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL

O conceito, bem como os papéis social e político assumidos pela sociedade civil nas sociedades ocidentais contemporâneas carregam controvérsias e seguem despertando acalorados debates. Ao privilegiar as perspectivas defendidas por Gramsci, os autores Henriques, Nogueira e Coutinho (2017) ressaltam que esse pensador ganhou relevância por reconhecer na primeira metade do século XX, na Europa, a emergência de *‘aparelhos privados de hegemonia política e cultural’*, citando como exemplos o surgimento de partidos políticos, sindicatos, igrejas, escolas, universidades, imprensa, entre outras instituições sociais que passaram a assumir o papel de controle social.

Mendonça (2013, p. 16) complementa essa análise ao reforçar que o ponto central da definição de sociedade civil em Gramsci está na referência que essa pensadora destaca “[...] à organização e à produção de vontades coletivamente organizadas, implicando em visões de mundo, em consciências sociais e em formas de ser adequadas – ou opostas – aos interesses burgueses”. Com base nessa interpretação, a autora destaca que a compreensão de sociedade civil a partir de Gramsci aponta para possibilidades de sua reorganização com vistas ao enfrentamento das dinâmicas resultantes dos novos modos de vida impostas pelo capitalismo

contemporâneo. Entretanto, ao confrontar a compreensão gramsciana com as críticas do pensamento pós-moderno, observa-se que esse conceito perdeu significado em razão das profundas mudanças ocorridas nas relações sociais de produção, pós anos de 1970/1980. Nesse sentido, destaca que:

[...] a unidade do capitalismo e seu imperativo totalizante cederam espaço a uma fragmentação integrada por múltiplas realidades sociais, tão variadas quanto as construções discursivas tidas por capazes de reorganizá-las. Com isso, são as próprias relações de classe do capitalismo que “desaparecem”, subsumidas a inúmeras outras formas de “identidades”, perdendo assim, sua centralidade histórica. (Mendonça, 2013, p. 20).

Com base nessa reinterpretação do conceito de sociedade civil feito pelo pensamento social crítico na atualidade, a autora reforça que o papel do Estado também sofre mudanças significativas, passando na maioria das nações desenvolvidas e em desenvolvimento a assumir “[...] uma roupagem nova, celebrando a pluralidade e a diversidade contidas num sem número de novas instituições e relações sociais de tipos diversos, tradicionalmente não contempladas pelo marxismo”. Complementando essa análise, ressalta que a partir do novo contexto de organização e gestão do capitalismo a

Sociedade Civil transmuta-se, assim, numa “noção guarda-chuva” que a tudo é capaz de abrigar, desde ONGs até entidades filantrópicas cujos gestores são remunerados por sua atividade. Por tais motivos, Fontes denomina a consolidação desse processo no Brasil contemporâneo de “conversão mercantil filantrópica” de aparelhos privados de hegemonia em ONGs. (Mendonça, 2013, p. 20).

Em que pese o reconhecimento da transmutação do conceito e do papel da sociedade civil tomando como referência o conceito de Gramsci, para os objetivos deste trabalho entende-se que a emergência das OSC's pode ser compreendida como potencialidade destas organizações em disputar a hegemonia do ordenamento social imposto pelos interesses do mercado e da consequente subordinação ao Estado. Ao analisar a experiência brasileira, é possível identificar, como exemplo, os contrapontos liderados pelos movimentos políticos de organizações da sociedade civil em defesa da redemocratização.

Bresser-Pereira e Grau (1999) reforçam essa interpretação ampliada sobre o papel da sociedade civil no Brasil ao defenderem que o papel relevante assumido pela sociedade não se limita as relações com o setor público, salientando que

A sociedade civil era vista pelos filósofos iluministas como sinônimo de sociedade política, em oposição a sociedade ou ao estado de natureza. A partir de Hegel, a sociedade civil se opõe ao Estado, englobando o mercado. Nos últimos anos, a sociedade civil vem sendo entendida como terceira esfera entre o Estado e o mercado - este constituído pelas empresas e os consumidores. (Bresser-Pereira e Grau, p 19)

Ao considerar os argumentos dos citados autores, observa-se que a perspectiva do controle social assume lugar de destaque, a partir do resgate do regime democrático, momento no qual o papel da sociedade civil assume maior protagonismo em face ao fortalecimento da crítica e do controle cidadão sobre as ações do Estado. Ampliando essa interpretação ressaltam o conceito de ‘público’ afirmando que o mesmo deveria ser compreendido

[...] como o que é de todos e para todos, se opõe tanto ao privado, que está voltado para o lucro ou para o consumo, como ao corporativo, que está orientado para a defesa política de interesses setoriais ou grupais (sindicatos ou associações de classe ou de região) ou para o consumo coletivo (clubes). Por sua vez, dentro do público, pode-se distinguir entre estatal e público não-estatal. (Bresser-Pereira e Grau, p. 21).

Com base na definição ampliada do conceito de público e do papel da sociedade civil nesse novo contexto, Bresser-Pereira e Grau questionam a definição de Gramsci reforçando as limitações deste filósofo ao defender as instâncias do parlamento e dos partidos políticos enquanto meios principais que a sociedade dispõe para propiciar o caráter público em relação às decisões de Estado. Ampliando essa perspectiva, asseveram que cumpre ao Estado proporcionar condições para impulsionar o estabelecimento de instituições que ampliem e consolidem espaços de representação política como forma de possibilitar aos cidadãos uma participação direta na gestão de políticas públicas. Reforçam seus argumentos afirmando que

Mecanismos de participação cidadã associados à formulação e/ou controle de políticas setoriais, como saúde ou educação, afloram em praticamente todos os países. Por outro lado, adquirem importância e respaldo jurídico as instituições da democracia direta (referendo, iniciativa popular, revogação de mandato), e se consagram ações de interesse público (direito de petição, amparo coletivo, ação de tutela, ação popular etc.) associadas aos direitos de terceira geração relativos à defesa de direitos coletivos e difusos, bem como ao direito a um meio ambiente sadio e equilibrado, a competição etc. (Bresser-Pereira e Grau, p. 24)

Para os objetivos desse estudo, considera-se que as ideias defendidas por Bresser-Pereira e Grau sustentam a relevância e qualidade do papel do novo espaço denominado de ‘público não-estatal’ como uma nova categoria teórica que contemplaria a participação ativa das OSC’s, na gestão de políticas públicas. Desse modo, ao tratar do conceito de ‘público não-estatal’, em face ao atendimento das necessidades coletivas, os autores pretenderam reforçar a emergência de novas relações entre sociedade-Estado-economia que emergiram no Brasil, após a promulgação da Constituição de 1988 (CF/88), e o papel de destaque consagrado às organizações da sociedade civil nesse novo contexto social e político.

Entretanto, considerando os contrapontos trazidos por Santos e Ribeiro (1993), Santos et.

al. (2004; 2016; 2017) acerca da análise deste cenário positivo garantido pela CF/88, as representações do espaço ‘público não-estatal’ precisam ser contextualizadas na grave conjuntura marcada por crises econômicas, políticas e dos padrões de administração política que emergiram como consequência, tanto das instabilidades internas quanto, principalmente, externas advindas das profundas transformações das Relações Sociais de Consumo, Produção e Distribuição - RSCP&D. Amparado nessa interpretação, os citados autores reforçam que a confluência das diversas crises destacadas acima decorreu de uma situação externa determinante associada a perda da hegemonia das políticas de bem-estar social vigentes nos países europeus entre as décadas de 1950 e 1980.

Como resposta às crescentes e graves dificuldades de realização das economias nacionais e global, a proposta de solução foi responsabilizar o Estado, a partir da adoção dos ideais neoliberais ancorados em teorias racionalistas e utilitárias originadas na qualidade e superioridade dos padrões de gestão privada (culto ao empresarismo na gestão pública).

Como efeito perverso dessas medidas conservadoras, especialmente para as economias dependentes como a brasileira, observou-se a redução das taxas de crescimento e o conseqüente aprofundamento da crise econômica, impossibilitando, desse modo, o cumprimento das garantias asseguradas pela CF/88, em relação à ampliação das políticas sociais. Neste cenário, o papel das organizações da sociedade civil manteve-se limitado ao esforço de mitigar as mazelas sociais históricas e buscar alternativas para ampliar sua capacidade de atendimento às novas demandas que emergiram como consequência do aprofundamento das desigualdades sociais que têm se ampliado, desde os anos de 1990.

Apesar da interpretação crítica da realidade social concreta da administração política brasileira (Santos e Ribeiro, 1993; Santos et. al. 2004; 2017), as teorias liberais que passaram a orientar a Administração Pública – inspirada nos princípios neoliberais do gerencialismo, do eficientismo e do empresarismo – têm insistido no aprofundamento do reformismo do Estado inaugurado nos anos de 1980 pelos governos de João Baptista Figueiredo, José Sarney e continuados pelos governos que o sucederam. Mas foi na gestão de Fernando Henrique Cardoso que esse movimento ganhou forma e conteúdo sob a liderança intelectual e administrativa Bresser-Pereira, que assumiu o papel de criar o MARE (Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado) delineando as bases para as mudanças necessárias ao projeto reformista.

É neste contexto que é feita a defesa, por parte por Bresser-Pereira e Grau (1999, p. 16), do papel a ser assumido pelas organizações da sociedade civil, as quais poderiam atuar como representação do novo espaço que competia ao ‘público não-estatal’. Mas, ao considerar as abordagens críticas da Administração Política (Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T., 2009)

e de Gestão Social (Tenório, 1998; Tenório, 2008; França Filho, 2008; Cançado, 2014; Cançado, Pereira e Tenório, 2011/2015; Araújo, 2014;), bases teóricas deste estudo, é preciso refletir sobre as seguintes questões fundamentais: (i) qual o sentido e significado que esse novo conceito de espaço ‘público não-estatal’ assume nos padrões de gestão das RSCP&D? e (ii) O que compete às OSC’s em um contexto onde o Estado se desobriga das funções públicas e o espaço público passa a ser disputado pelos interesses do mercado?

Nesse contexto é fundamental problematizar a afirmação feita pelos citados autores sobre o fato de que a emergência do espaço ‘público não-estatal’ responde

“[...] a crise do modelo social-burocrático do Estado e em que a globalização exige novas modalidades, mais eficientes, de administração pública, cresce a importância de uma forma não privada nem estatal de executar os serviços sociais garantidos pelo Estado: as organizações de serviço público não-estatais operando na área de oferta de serviços de educação, saúde e cultura com o financiamento do Estado..” (Bresser-Pereira e Grau, 1999, p. 16).

Considerar a passagem automática de um padrão nacional de gestão das RSPC&D baseado na associação histórica perversa entre patrimonialismo e burocratismo para uma perspectiva gerencialista (eficientista) sem resolver as dívidas histórico-sociais do Brasil, é desconsiderar a trajetória conservadora e excludente que tem marcado a produção e assimilação da vida social.

Ao fazer essa crítica, não se pretende desconhecer ou desconsiderar os avanços promovidos pelo processo de redemocratização que possibilitou a promulgação da Constituição Cidadã em 1988. Esta conquista nacional deve ser não só celebrada, mas também defendida cotidianamente para que não continue a ser descaracterizada por meio de tantas emendas constitucionais. Os valores democráticos exigem vigilância permanente por parte da sociedade, tanto para sua preservação como para sua efetivação, especialmente em relação às pendências relativas às conquistas sociais que ainda se encontram em processo de efetivação.

É neste ambiente de transformações profundas e ainda inconclusas das relações entre sociedade-Estado-economia no Brasil que deve ser compreendido e discutido o papel assumido pelas OSC’s. A CF/88 é a referência principal do reconhecimento do papel político-institucional dessas organizações que assumiram um lugar de destaque no exercício da participação e controle social junto a Administração Pública (Art. 58, §2º, II)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Art. 58. O Congresso Nacional e suas Casas terão comissões permanentes e temporárias, constituídas na forma e com as atribuições previstas no respectivo regimento ou no ato de que resultar sua criação. [...] § 2º Às

Ao considerar o papel que essas organizações passaram a assumir junto ao poder público no contexto do novo espaço “público não-estatal”, reconhecido pela CF/88 e conforme destacado por Bresser-Pereira e Grau (1999), observa-se um processo de construção de legislações específicas para nortear as relações dessas organizações junto a administração pública, a exemplo da promulgação da Lei nº 9.790/1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, também conhecida como Lei das OSCIP’s. Neste processo, vale citar ainda a promulgação da Lei n. 9.637 em 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais. O artigo 1º da referida lei afirma que o Poder Executivo “poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.”

Apesar dos avanços político-institucionais relativos ao reconhecimento legal das OSCIP’s, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) fez duras críticas a esse esforço ao destacar que essa lei era ineficaz porque “[...] trazia mais riscos do que benefícios para as organizações”, alegando como principais críticas o fato do governo não distinguir os vários tipos de organizações existentes no país. Essa crítica ganha relevância por evidenciar um desconhecimento pelo poder público do papel fundamental que a sociedade civil vem assumindo no Brasil, desde os anos de 1970, revelando um esforço de formalização legal por meio de diversas tipologias jurídicas e apresentando variados propósitos (Benini; Benini, 2010).

As críticas feitas pela ABONG ao processo de regulação das OSCIP’s podem ser incorporados aspectos teóricos e ideológicos como os destacados por Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 102) ao reconhecerem que “[...] é na sociedade civil que se institucionalizam os discursos de interesse público capazes de solucionar problemas, pois exercem influência sobre a formação institucionalizada da opinião e da vontade”, o que implica que a Administração Pública precisa reconhecer o papel relevante que estas organizações têm assumido no processo de redemocratização e gestão de políticas públicas, independente de sua formalização legal.

---

comissões, em razão da matéria de sua competência, cabe: [...]II - realizar audiências públicas com entidades da sociedade civil; [...].

Até meados dos anos 2000, essas organizações receberam importantes apoios financeiros de organismos internacionais (multilaterais) e também do poder público (da administração direta e de agências governamentais). Mas, progressivamente, as fontes de financiamento externo foram sendo reduzidas, o que significou uma ampliação do protagonismo do Estado no repasse de recursos para as OSC's. Por outro lado, isso também representou um aumento do número de denúncias de malversação do dinheiro público. Como consequência da expansão desordenada e da ausência de mecanismos de controle da prestação de contas dos recursos públicos disponibilizados a estas organizações, criou-se o ambiente perfeito para o escândalo de corrupção em OSC's, culminando na realização de uma Comissão Parlamentar de Inquérito que ocorreu de 2007 a 2010<sup>3</sup>.

Como resposta ao contexto de denúncias e ao esforço para garantir fontes de financiamento, a fim de garantir a atuação dessas organizações na gestão de políticas públicas, emergiu um movimento nacional liderado pelas OSC's responsável por liderar junto à sociedade e ao governo federal um amplo debate sobre a criação de um novo marco regulatório. Esse movimento ganhou força no segundo governo de Luiz Inácio Lula da Silva, mas se consolidou apenas no primeiro governo de Dilma Roussef. Nesse contexto, foi proposto um Projeto de Lei liderado pelo Gabinete da Presidência da República que contou com o protagonismo da sociedade civil.

Como resultado do amplo debate nacional foi promulgada a Lei nº 13.019, em 2014, que estabeleceu um novo regime jurídico para as parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil.<sup>4</sup> Apesar da relevância desse instrumento jurídico, considerado uma conquista, Medeiros e Machado (2017) destacam a permanência de entraves para o estabelecimento de relações de cooperação e fomento entre as OSC's e o Estado. Os autores consideram que um dos problemas está no fato de que tanto a sociedade civil quanto os agentes públicos colocaram elevada expectativa na formalização dessa legislação e deixaram de considerar os históricos entraves que precisariam ser superados para que o novo marco possa ser efetivamente implementado.

A compreensão dos aspectos destacados pelos citados autores possibilita alcançar o entendimento das principais mudanças introduzidas com a Lei nº 13.019/2014, bem como fazer uma aferição de possíveis lacunas que persistem nas atuais relações entre a administração pública e as OSC's. Levando-se em consideração que a sociedade civil é também abordada em

---

<sup>3</sup> Vide relatório final disponível em <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/194594>>

<sup>4</sup> BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm). Acesso em 12.11.2023.

uma perspectiva organizacional, o art. 2º-A da citada Lei estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSC's por meio do regime de mútua cooperação para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco.

A referida legislação define organização da sociedade civil como

[...] entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva.

A Lei nº 13.019/2014 inclui ainda no conceito de OSC as Sociedades Cooperativas e as Organizações religiosas.

A lei 13.019/2014 traz, como uma de suas novidades, a possibilidade de cidadãos e cidadãos, movimentos sociais e outras organizações apresentarem propostas ao poder público, a partir da instituição do Procedimento de Manifestação de Interesse Social (PMIS). Trata-se de um dispositivo legal que permite a qualquer pessoa, coletivo ou organização, apresentar projetos à administração pública com potencial para se tornar uma política governamental. Sobre esse tema, dispõe o art. 18 da lei que o PMIS é um “[...] meio do qual as organizações da sociedade civil, movimentos sociais e cidadãos poderão apresentar propostas ao poder público para que este avalie a possibilidade de realização de um chamamento público objetivando a celebração de parceria”.

Para fins desta dissertação, adotou-se o termo “organização da sociedade civil” como expressão dos tipos de organizações privadas no âmbito do terceiro setor da economia, as quais se propõem a promover ações sociais voltadas a promoção do bem comum e a concretização do interesse público.

Apesar das características gerais que conceituam as organizações da sociedade civil, é importante reconhecer as singularidades dos processos históricos que possibilitaram a constituição dos diferentes tipos organizacionais e as experiências acumuladas que qualificam cada uma. Para os objetivos deste estudo foram selecionadas algumas associações que tem em comum o objetivo de atender as necessidades mais urgentes dos cidadãos. Objetivam, ainda, contribuir para a transformação da realidade social nas comunidades na qual estão inseridas. Essas características foram, portanto, determinantes na escolha do perfil das organizações que

participaram deste estudo.

## 2.2 CONTEXTUALIZANDO O TERRITÓRIO DA PENÍNSULA DE ITAPAGIPE-BA

No ano de 2020, a Fundação Mário Leal Ferreira<sup>5</sup>, autarquia, vinculada à Secretaria Municipal de Urbanismo da Prefeitura Municipal de Salvador inicia a elaboração do Plano de Bairros de Itapagipe. Trata-se de um instrumento com potencial para orientar políticas de desenvolvimento urbano e setoriais e estabelecer uma agenda de ações vinculadas aos propósitos estipulados no planejamento estratégico da gestão municipal para o período de 2021-2024. O referido plano foi elaborado em três etapas: Compreensão do Território; (ii) Identificação de Questões e Demanda; e (iii) Formulação de Proposições, cujo objetivo geral era

Promover o desenvolvimento sustentável e integrado do conjunto de bairros de Itapagipe, orientado à elevação da qualidade de vida das pessoas e comunidades, dos padrões de urbanização, melhoria do ambiente natural e construído, superação dos déficits de infraestrutura e ampliação das oportunidades de trabalho e produção econômica e sociocultural. (SALVADOR, 2021, p. 27)

No rol dos seus 15 (quinze) objetivos específicos definidos no Plano cumpre destacar alguns que se coadunam com o escopo desta pesquisa: (i) elevar a qualidade urbanística dos diferentes bairros da Península de Itapagipe, adequando-os à moradia, às atividades econômicas e as práticas socioculturais das comunidades locais; (ii) adequar os espaços públicos para a mobilidade ativa, a prática de esportes e de atividades culturais e de lazer; (iii) apoiar iniciativas locais voltadas para a qualificação de mão de obra e geração de emprego e renda; e (iv) disciplinar e monitorar a ocorrência de atividades econômicas e práticas socioculturais em toda a borda marítima da Península de Itapagipe.

Cabe destacar as críticas feitas ao referido documento por parte de atores sociais vinculados às OSC's localizadas no referido território ao destacarem que a publicação desse documento oficial não fez referência a apropriação dos elementos centrais de um documento produzido pelas lideranças do território intitulado de Plano Referencial de Desenvolvimento

---

<sup>5</sup> A Fundação Mário Leal Ferreira (FMLF) é responsável pelo planejamento urbano do município. Sua missão institucional é “Contribuir para o desenvolvimento sustentável da cidade de Salvador, por meio da elaboração de planos e projetos e da produção e gestão de informações urbanas, visando à melhoria do ambiente urbano e a qualidade de vida das pessoas”. Sua origem está associada à criação do Centro do Planejamento Municipal (CPM), fundação constituída em 1989 cujo objetivo era engendrar e fazer o acompanhamento do macroplanejamento de Salvador. A partir de 1997, esta fundação assume o nome de FMLF e “assume a atual denominação e passa a ser vinculada à secretaria responsável pelo planejamento do desenvolvimento urbano de Salvador. (Disponível em <https://fmlf.salvador.ba.gov.br/historico/> . Acesso em 06/11/2023.)

Sustentável da Península de Itapagipe (PRDI)<sup>6</sup>.

Alguns registros orais obtidos durante a pesquisa corroboraram que esse plano foi concluído em 2008, como resultado de uma primeira versão elaborada em 1998. Nas falas dos líderes, o PRDI derivou de um processo de construção coletiva cujo propósito era consolidar um modelo de gestão compartilhada do território, expressando a concepção de cogestão que contou com o apoio da Prefeitura do Municipal de Salvador, por meio Secretaria Municipal de Habitação - SEHAB Secretaria Municipal de Planejamento Urbanismo e Meio Ambiente - SEPLAM Secretaria Municipal de Articulação e Promoção da Cidadania - SEMAP Secretaria Municipal de Serviços Públicos - SESP Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social - SEDES Secretaria Municipal de Economia Emprego e Renda - SEMPRES Secretaria Municipal de Transportes e Infra-Estrutura – SETIN, bem como a Superintendência de Ordenamento e Controle do Uso do Solo do Município – SUCOM, entre outras superintendências.

Mesmo reconhecendo a autoria das lideranças sociais do PRDI, os dados que serão apresentados nesta subseção e que caracterizam o território estudado derivam do Plano de Bairros de Itapagipe. O Território da Península de Itapagipe divide-se em 14 (quatorze) bairros: Boa Viagem, Bonfim, Calçada, Caminho de Areia, Mangueira, Mares, Massaranduba, Monte Serrat, Ribeira, Roma, Santa Luzia, Uruguai, Vila Ruy Barbosa/Jardim Cruzeiro e parte do Lobato (correspondente à Península do Joanes, situado entre a linha férrea e a Enseada dos Tainheiros). Este plano define Itapagipe como

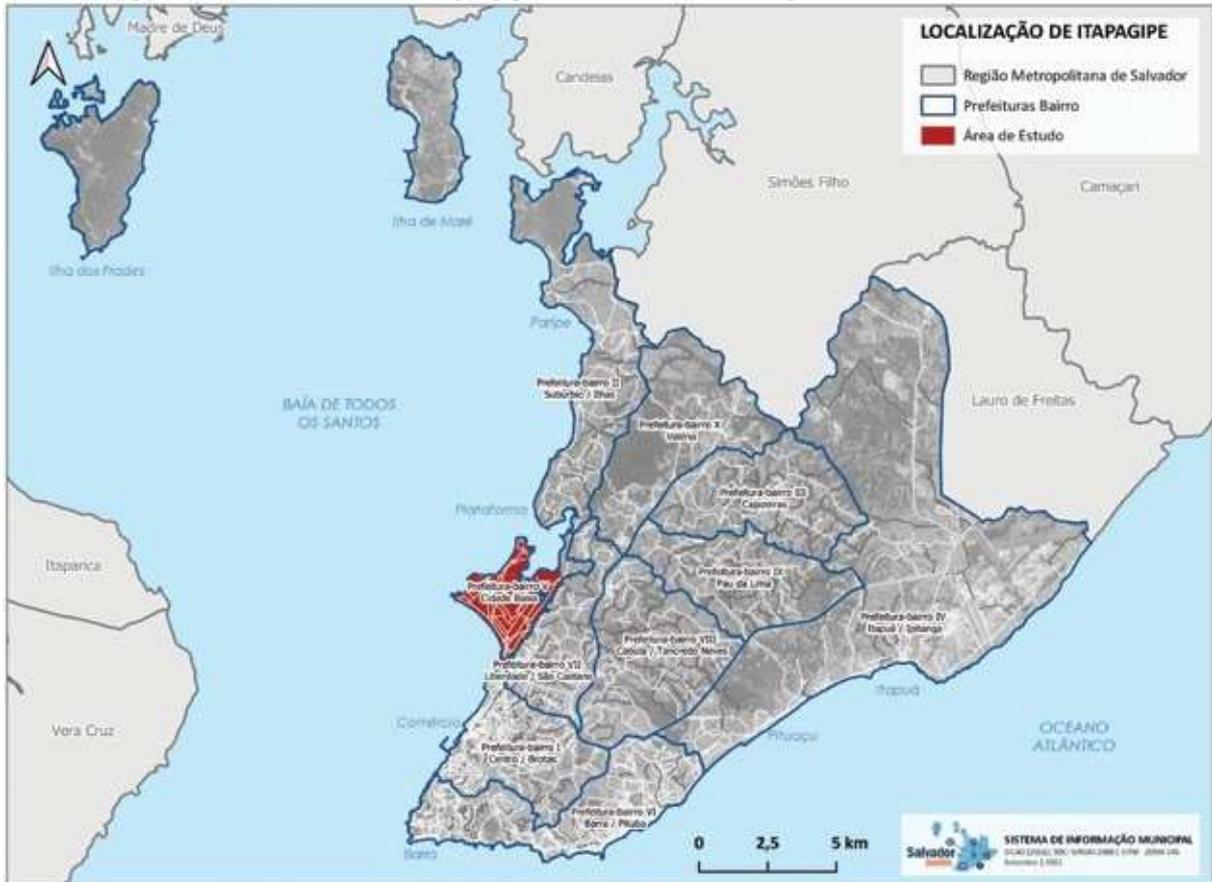
[...] um dos territórios mais antigos e mais representativos da história e da diversidade sociocultural da cidade de Salvador. Geograficamente corresponde à península localizada entre a Baía de Todos os Santos e as águas internas da Enseada dos Tainheiros, abrangendo também a pequena Península do Joanes. A região perfaz 7,26 km<sup>2</sup> de extensão, o que representa 0,22% do território continental de Salvador, e nela residem 164.264 pessoas (IBGE, 2010) ou 5,68% da população do Município. (Fundação Mário Leal Ferreira, 2021)

---

<sup>6</sup> Disponível em < <https://cama.org.br/wp-content/uploads/2022/04/Plano-Referencial-de-Desenvolvimento-de-Itapagipe.pdf> >. Acesso em 28 de jul 2024.

A Figura 1 retrata o território no contexto geográfico da cidade de Salvador<sup>7</sup>:

*Figura 1 – Península de Itapagipe no contexto do mapa da cidade de Salvador*



Fonte: Plano de Bairros de Itapagipe

Uma imersão no processo histórico de ocupação do território registra que no século XVI havia a predominância de população indígena, ao longo da sua faixa litorânea. O crescimento da produção de açúcar ensejou a construção de engenhos, dando novos contornos socioeconômicos à economia local. Sua proximidade com o mar favoreceu a atividade pesqueira, bem como o transporte marítimo. O século XVII caracteriza-se por um período de melhorias da mobilidade urbana. Há registros de caminhos abertos que visava interligar localidades como a Ribeira, Bonfim e Montes Serrat, considerados como principais vetores de expansão da península.

O século XVIII é assinalado por um acentuado crescimento desta região. Neste período, tem início a construção de templos religiosos de matriz católica a exemplo das famosas Igrejas da Boa Viagem, do Senhor do Bonfim e da Penha. Já o século XIX é marcado pelo início do

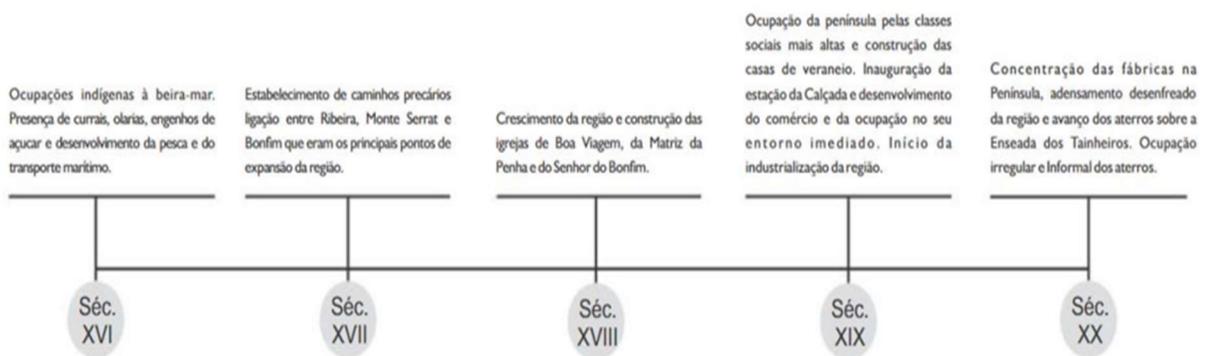
<sup>7</sup> FMLF. 2021.

processo de industrialização. É neste período que, como forma de viabilizar o escoamento da produção local, inaugura-se a Estação de Trem da Calçada, fato que veio a impulsionar o crescimento do comércio local e a ocupação populacional.

O século XX consolida a vocação industrial da península com a instalação de fábricas, o que, por óbvio, atraiu grandes contingentes populacionais vindos de diversos municípios do Estado da Bahia em busca de emprego e melhores condições de vida. O crescimento populacional desencadeou um processo de ocupação irregular caracterizado pela construção de aterros e o surgimento das palafitas enquanto forma precária de moradia.

A figura 2 construída a partir do Plano de Bairros de Itapagipe, traça a linha do tempo da evolução urbana no território.

*Figura 2 - linha do tempo da evolução urbana da Península de Itapagipe*



Fonte: Salvador, 2021.

Pode-se atribuir o processo de industrialização não só a proximidade do porto de Salvador, mas também à construção da linha férrea da Calçada. Esses fatores são considerados pelos estudos sobre esse território como determinantes para o desenvolvimento socioeconômico e expansão da península. Dentre as indústrias implantadas no território merece destacar as fábricas de alimentos, Fratelli Vita (refrigerantes) e da Chadler (chocolate) e a indústria têxtil. Essas empresas encontraram condições favoráveis para sua instalação no território a exemplo da ampla oferta de terrenos planos e de baixo custo.

Mas, a partir da segunda metade do século XX, registra-se o processo de derrocada da industrialização que teve como principal resultado o abandono dos espaços industriais e o fechamento de vagas de empregos. O declínio está associado a construção de novos polos industriais nos arredores de Salvador, a exemplo do Centro Industrial de Aratu e do Polo Petroquímico de Camaçari. Outro fator que também contribuiu para essa crise está associado ao surgimento de conflitos ambientais decorrentes do descarte de resíduos tóxicos na Baía de Todos os Santos. Conforme explanado no Plano de Bairros ora analisado, esses conflitos

ambientais

[...] também contribuíram para a obsolescência das estruturas industriais, a exemplo da grande incidência de doenças do trato respiratório decorrentes da emissão de efluentes atmosféricos e da poluição da Enseada dos Tainheiros por agentes químicos e alta toxicidade, como metais pesados e hidrocarbonetos, que ainda hoje constituem um passivo ambiental que compromete o solo e as águas da região bem como a saúde dos moradores. (SALVADOR, 2021)

Conforme já destacado anteriormente, a oferta de mão de obra que afluiu para o território em decorrência da industrialização desencadeou um extenso fluxo migratório, produzindo um processo de ocupação desordenada. Este fato resultou da demanda crescente por espaços de moradia nas adjacências onde estavam instaladas as fábricas, implicando na ocupação de diversos espaços como solução espontânea da população para resolver o problema crítico de moradia. Esse movimento desenfreado em busca por espaços de moradia resultou, portanto, em um processo de ocupação irregular da área de manguezal localizada na Enseada dos Tainheiros.

Este espaço tornou-se uma das maiores ocupações de palafitas do país e chamou a atenção não apenas pela extrema precariedade dos modos de vida da população que ali habitava, como também ganhou relevo pelas soluções improvisadas e engenhosas encontradas para o aterramento do manguezal.

Em relação à cronologia dos momentos de ocupação deste espaço, a melhor fonte de informação é o PRDI elaborado pela Comissão de Articulação e Mobilização dos Moradores da Península de Itapagipe (CAMMPI) e pelo Núcleo de Articulação Institucional de Itapagipe (NAI) que fez o seguinte relato

A produção acadêmica notifica que as primeiras ocupações de terra se dão no ano de 1946, sendo uma delas às margens da Enseada dos Tainheiros, num trecho da então denominada Fazenda do Coronel, localizada na Massaranduba. Dava-se, então, início à primeira etapa de formação dos “Alagados”, denominação que passou a ser atribuída ao conjunto de ocupações contíguas ocorridas na Enseada dos Tainheiros, em área de mangue, onde eram edificadas construções rústicas de madeira sob palafitas (PRDI, 2008. P.15).

Considerando que o ciclo de industrialização do Território da Península de Itapagipe foi curto, pode-se afirmar que esse movimento foi decisivo para a fixação demográfica da região. Os bairros tradicionais como Boa Viagem, Ribeira, Monte Serrat e Bonfim eram considerados menos acessíveis para fins de moradia popular do contingente de trabalhadores que ofertavam sua mão de obra ao setor industrial.

Uma rápida visita ao território é suficiente para perceber as disparidades

socioeconômicas e de infraestrutura urbana dos bairros que o compõem e que se perpetua até os dias atuais. Essa desigualdade pode ser observada facilmente ao visitar os bairros da Boa Viagem, Bonfim, Caminho de Areia, Monte Serrat, Ribeira e Roma que apresentam uma boa estrutura urbana. Nesses bairros predominam características que evidenciam uma maior extensão de áreas com infraestrutura instalada, aglutinação de atividades ligadas ao turismo e gastronomia, concentração de edificações tombadas de interesse histórico, arquitetônico e cultural, serviços médicos com clínicas, hospitais e hotéis.

Enquanto os bairros populares como Mangueira, Massaranduba, Santa Luzia, Uruguai, Vila Ruy Barbosa/Jardim Cruzeiro e parte do Lobato evidenciam condições de precariedade de infraestrutura, alta demanda por soluções fundiárias, carência de espaços de lazer e altos índices de violência

Essas disparidades são evidentes para os próprios moradores da Península de Itapagipe, conforme corroborado na tese de Lorena Volpini (2017, p. 325):

Para começar, Itapagipe costumava ser dividida pelos próprios moradores em uma área considerada nobre e uma área considerada popular, pobre ou carente. Era comum ouvir dos participantes das reuniões da CAMMPI a distinção: do Caminho de Areia “para lá” (a região nobre) e do Caminho de Areia “para cá”. A área entre o Caminho de Areia e a Enseada dos Tainheiros constituía a região popular (dita “para cá”).

[...] Esta divisão tem suas raízes na história de ocupação e urbanização da Península, cujo fato emblemático é o surgimento de uma porção de solo antes inexistente (Fig. 1), criado pela ação dos moradores.

A figura 3 disponível no Google Maps ilustra bem essa divisão, destacando a Avenida Caminho de Areia (Volpini, 2017, p. 55):

*Figura 3 – Divisão do Território da Península de Itapagipe*



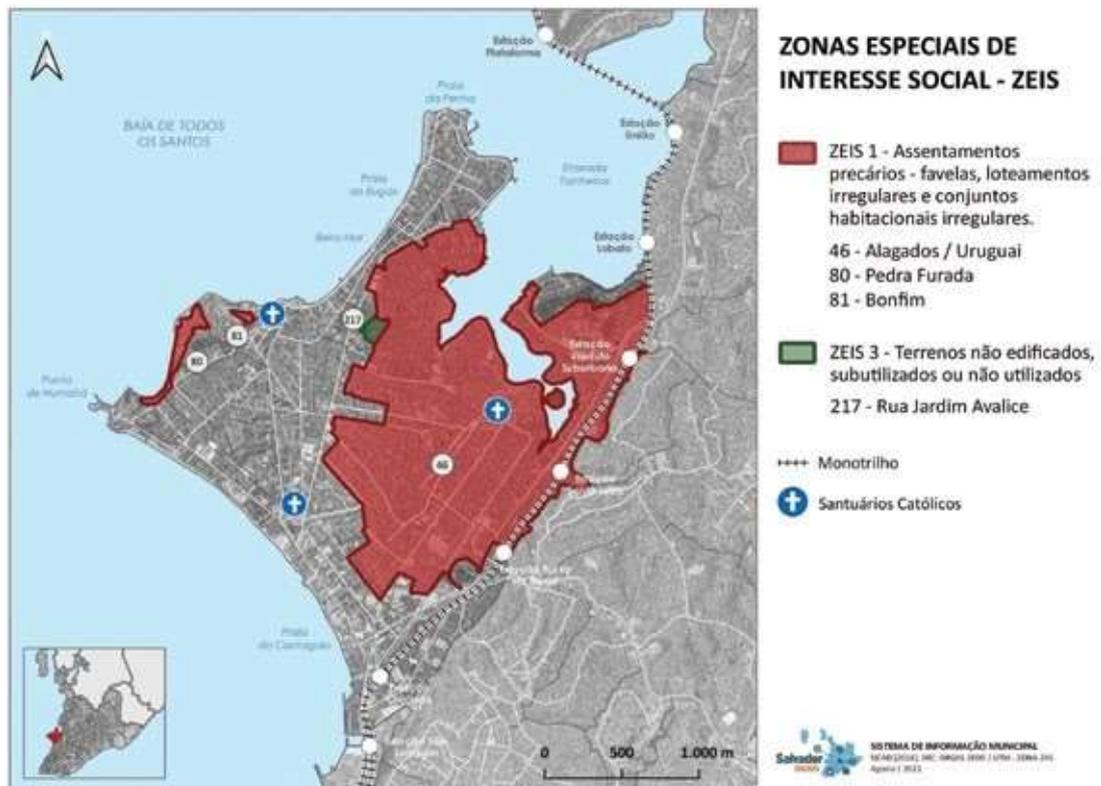
A Lei nº 7.400/2008<sup>8</sup> que dispõe sobre o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano de Salvador (PDDU), 2007, trouxe o conceito de Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS) como sendo

[...] áreas demarcadas no território da cidade pelo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (PDDU) para correção de insuficiência de infraestrutura e outras precariedades, diminuição de índices de vulnerabilidade social e passivos ambientais em áreas ocupadas por população de baixa renda, bem como para provisão e realização de melhorias habitacionais de forma a mitigar o déficit e as inadequações de moradia.<sup>9</sup>

Nesse documento, parte desta área dos bairros dos Alagados/Uruguai foi reconhecida pela gestão municipal como a ZEI 46. Com a atualização do novo PDDU, Lei 9.146/2016, que dispõe sobre o ordenamento do uso e da ocupação do solo do Município de Salvador essa categorização de ZEI 01 dos referidos bairros foi mantida e foram reconhecidas as carências sociais e urbanas dos Bairros que compõem o território.

A figura 4 ilustra a faixa territorial categorizada como ZEIS.

Figura 4 - faixa territorial categorizada como ZEIS (Zona Especiais de Interesses Sociais).



FONTE: Salvador, 2021.

<sup>8</sup> SALVADOR (BA). Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2008/740/7400/lei-ordinaria-n-7400-2008-dispoe-sobre-o-plano-diretor-de-desenvolvimento-urbano-do-municipio-do-salvador-pddu-2007-e-da-outras-providencias>

<sup>9</sup> Disponível em <https://fmlf.salvador.ba.gov.br/zonas-especiais-de-interesse-social-zeis/>. Acesso em 07/11/2023.

É neste corte espacial do Território da Península de Itapagipe que esta pesquisa se concentrou, sobretudo devido a realização da Residência Social junto à Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia (ACMSL), uma organização da sociedade civil com sede na Rua do Uruguai, nº 18, Quadra 05, Praça Santa Luzia, Uruguai. Além dessa organização, foram incorporadas outras associações, como a Associação João de Deus, o Centro de Arte e Meio Ambiente (CAMA), a Associação das Doceiras Cozinheiras e Confeiteiras de Itapagipe e a Associação Beneficente e Democrática dos Alagados de Itapagipe (ABDAI). Esse conjunto diversificado de Associações possibilitou abarcar diversas questões sociais a partir da finalidade social que cada uma trabalha no território.

### 2.3. CONECTANDO OS CONSTRUCTOS TEÓRICO-ANALÍTICOS DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E DA GESTÃO SOCIAL EM BUSCA DA DEFINIÇÃO DO CONCEITO-GUIA DE GESTÃO

Uma análise atenta da literatura predominante do campo da Administração Científica evidencia uma preocupação central em alcançar resultados ótimos dos negócios com ênfase no cumprimento dos princípios do utilitarismo e da eficiência econômica. Isso explica que a maioria dos estudos desenvolvidos nesse campo tem privilegiado o desempenho técnico dos fenômenos administrativos expressos pelo uso prioritário de métodos racionais (normativo-prescritivos) com vistas a controlar os resultados das dinâmicas micro organizacionais (Santos, 2004).

Os estudos desenvolvidos pelo campo da Administração Pública, por outro lado, ampliam um pouco mais a interpretação dos fenômenos administrativos, ao incorporar aportes teórico-metodológicos das ciências sociais, em particular da ciência política. Essa ampliação permite a incorporação de aspectos subjetivos para garantir instrumentos interpretativos e decisórios mais elaborados para compreender as ações públicas que competem ao Estado. Conforme destacado por Filippin (2022), o debate sobre o conceito de Administração Pública inaugurado na segunda metade do século XIX nos EUA contou com contribuições filosóficas e científicas assentados no campo das ciências sociais com ênfase nas competências da ciência política ou sociologia política. Como principais teóricos que lideraram essa contenda, o autor destaca as contribuições de Woodrow Wilson, Frank Goodnow e Max Weber. A preocupação central revelada pelos citados pensadores sociais estava focada em torno da controvérsia de haver uma dicotomia (separação) ou complementariedade entre os conceitos e práticas próprias da ‘administração’ (refletindo a dimensão da burocracia) e da ‘política’.

O conteúdo dessa discussão acadêmica assume relevância em face dos construtos da Administração Política e da Gestão Social e, por consequência, para o tema-objeto desta pesquisa, já que coloca em debate os limites que deveriam ser estabelecidos para a atuação do Estado. Essa questão ganhou importância no contexto nacional, em razão do processo de redemocratização inaugurado nos anos de 1980 que resultou na promulgação da CF/88, conforme já destacado. Como resultado desse movimento de resgate dos direitos políticos e sociais, observa-se a legitimação do exercício do controle e participação social que coloca a sociedade na centralidade de um novo padrão de gestão pública e social. Esse novo modo de administrar a vida coletiva deveria incluir as demandas e contribuições da pluralidade de atores sociais que foram reconhecidos legalmente como sujeitos relevantes para o processo de reparação social e inclusão de novos direitos.

Esse novo contexto de mudanças favoreceu a emergência de novas proposições epistêmicas e científicas críticas no campo dos estudos administrativos e organizacionais que passaram a valorizar a perspectiva de emancipação dos sujeitos no contexto das organizações contemporâneas. Para garantir êxito nesse propósito, foram incorporados métodos empenhados com a promoção de processos sociais mais justos e inclusivos. Como resultado dessas transformações observou-se, a partir dos anos de 1980/1990, um movimento de mobilização na academia e na sociedade civil expresso na insurgência de uma nova concepção e implantação de novos padrões de gestão pública e social (Santos e Ribeiro, 1993).

Entretanto, é fundamental considerar nesse contexto desafiador de redemocratização outras transformações importantes que ocorreram na economia global e que tiveram impacto significativo na economia brasileira, dificultando o processo de consolidação plena das garantias constitucionais.

A crise socioeconômica internacional vivenciada a partir dos anos de 1970/1980 produziu mudanças radicais e progressivas nos padrões de gestão das RSPC&D globais e determinou alterações profundas na concepção teórica e tecnológica dos modos de administração do capitalismo, passando a ser orientado pelo ideário neoliberal. A importância de trazer esse contexto se justifica pelo fato de que o ideário neoliberal renova/reforça a perspectiva racional (instrumental e utilitária) que, por sua vez, sustentou historicamente a consolidação e expansão do capitalismo industrial construído em bases teórico-metodológicas tecnicistas e funcionalistas (Santos, 2004).

Ao contrapor esses dois cenários – avanços e desafios advindos do movimento de redemocratização e limites impostos pela crise econômica global e nacional – se pretendeu situar a relevância, os limites e as potencialidades que as inovações teórico-científicas que

fundamentam esta pesquisa – embasadas nas teorias da Administração Política e da Gestão Social – têm para a produção de novos saberes e práticas sociais comprometidas com a transformação da sociedade brasileira.

Ao iniciar esta seção, destacando a origem e bases epistêmicas e científicas do pensamento da Administração Científica e da Administração Política a intenção foi justamente situar a origem, evolução e tendências (desdobramentos e atualizações) dessas abordagens no âmbito das mudanças históricas pelas quais passaram os padrões de gestão, desde a emergência do capitalismo industrial. Isso significa destacar que o ideário liberal que tem marcado a evolução do pensamento social da modernidade continua operacional/funcional ao longo dos últimos 250 anos (considerando a emergência da primeira revolução industrial e os princípios do iluminismo) (Santos, 2004).

As considerações sobre a evolução da ciência moderna e contemporânea serão fundamentais para situar o posicionamento que os estudos da Administração Política e da Gestão Social representam no âmbito do pensamento social crítico com ênfase no campo dos estudos da gestão. Por se tratar de um tema afeito à Administração e aos estudos organizacionais privilegiou-se iniciar essa revisão teórica apresentando e discutindo as contribuições da Administração Política, que revelou uma maior robustez no desenvolvimento de bases epistêmicas e científicas, cujo objetivo central é contribuir para o debate sobre a cientificidade dos estudos administrativos. Sobre a origem desse construto, cabe ressaltar que os fundadores do campo, Reginaldo Souza Santos e Elizabeth Matos Ribeiro, justificam em suas obras que a inspiração para conceber essa nova teoria se encontra na frustração com a qualidade da formação Graduada e Pós-Graduada em Administração Pública, afirmando que têm sido priorizados apenas os elementos técnico-instrumentais do campo.

Ao revisitar a origem e evolução dos construtos da Administração Política, é possível confirmar que tal abordagem contribuiu substantivamente para subsidiar o desenvolvimento desse estudo, revelando-se, pois, como uma fonte de inspiração inovadora para a construção da TGS que será entregue como produto final. A escolha se legitima principalmente pela tese sustentada por Santos (2004, p. 37-38) ao considerar ser a administração um campo de conhecimento próprio, cujo objeto científico é a gestão. Cabe ressaltar que esse aspecto teve papel central não apenas como referencial teórico do estudo mas, principalmente, como instrumento metodológico inovador que auxiliou o reconhecimento das práticas e saberes em gestão social colocados em ação pelas OSC's selecionadas.

Para apresentar melhor os pressupostos que sustentam ser a Administração Política um Campo do Conhecimento, Santos (2004) afirma que a natureza (ontologia), a concepção

(epistemologia) e a dinâmica dos processos de gestão (instrumentos técnico-tecnológicos) permitem afirmar que as RSCP&D, que emergem da revolução científica e tecnológica inaugurada na modernidade, refletem, também, os fenômenos administrativos (gestão). O autor delimita também outros campos de conhecimento relevantes para materializar esse novo projeto de sociedade moderna, dando destaque ao papel da Economia Política e das Ciências Sociais Clássicas (Santos (2004). Nesse sentido, observa que, enquanto cabe à ciência econômica clássica, liderada pelo pensamento de Adam Smith, responder às questões filosóficas e científicas responsáveis por definir *O que produzir? Para que produzir? e Por que produzir?* – um dado modo de produção social –, compete a Administração Política responder pelo *Como fazer? Como organizar? e Como executar um dado modo de produção social?* (Santos (2004, p. 38-40). Em relação ao papel assumido pelas ciências sociais e humanas nesse debate ressalta que a principal preocupação desses campos do saber é compreender como serão (re) estabelecidas as relações entre os indivíduos e a sociedade, a partir dos impactos relevantes advindos das novas e complexas relações sociais de produção impostas pela economia industrial.

Após fazer essa digressão sobre as contribuições e delimitações dos campos de conhecimento da economia política e das ciências sociais em relação ao fenômeno social próprio da administração (a gestão), Santos define com mais clareza o que considera caber aos estudos filosóficos e científicos desse campo do conhecimento. Nessa direção compreende que “[...] cabe à administração estruturar um modelo de gestão viabilizador do objetivo da organização [social]”. Com base nesse pressuposto, prossegue seu argumento afirmando que, pelas razões expostas, “[...] a gestão é apenas um dos conteúdos que dão institucionalidade e essência às organizações”. Concluindo seu raciocínio com a tese de que “[...] é a gestão e não a organização que caracteriza o objeto e que dá autonomia à administração enquanto um campo próprio de conhecimento”.<sup>10</sup> (Santos, 2004, p. 38). Ao definir a ‘gestão’ como objeto de conhecimento da administração, o autor tem o cuidado de esclarecer o sentido e significado ampliado que esse objeto assume nos estudos da Administração Política ao ressaltar que:

[...] a gestão [como objeto de conhecimento] não está circunscrita ao âmbito das organizações [públicas, privadas ou sociais], mas [está] presente também da própria

<sup>10</sup> Em razão das limitações desse estudo não foi possível avançar no debate proposto pelo pensador sobre a contenda de ser a gestão ou a organização o objeto de conhecimento da ciência da administração. Mas por considerar essa uma discussão relevante recomenda-se a leitura atenta do capítulo 3 (p. 119-143) da parte 2 do livro clássico dessa teoria – A Administração Política como Campo do Conhecimento – onde o professor Genauto França Filho aprofunda esse debate cujo título – *Para um olhar epistemológico da administração: problematização o seu objeto* – revela a responsabilidade intelectual do autor e de Santos ao propor a criação de um novo campo de conhecimento.

natureza; não obstante as leis físicas e biológicas que permitem a compreensão da sua essência e movimento, existe nela uma lógica de organicidade que, se mudada, interrompe seu movimento, melhor dizendo, o seu ciclo de vida ou seu ciclo de perenidade, enfim, seu ciclo de existência. (Santos, 2004).

Ainda que o argumento destacado acima carregue uma dimensão filosófica elevada, é possível compreender, para os objetivos de interpretação das relações sociais, que o autor está reiterando sua convicção de que o ‘fenômeno da gestão’ reflete um nível elevado de abstração em quaisquer esferas que seja aplicada (social, organizacional e natural/natureza). O aspecto mais relevante que pode ser extraído desse conceito para os objetivos dessa pesquisa está associado à necessidade de considerar que a gestão reflete os aspectos subjetivos-substantivos que qualificam os fenômenos administrativos em suas dimensões teóricas e práticas.

O passo seguinte do autor, após definir o objeto de conhecimento da ciência da Administração, foi delimitar o conceito de Administração Política, a partir do seu objeto, tomando como referência espaço-temporal as relações sociais que têm orientado o capitalismo industrial, desde a emergência da ciência moderna (século XVIII). Ao considerar esse contexto histórico-social, define que a finalidade da ciência da Administração Política é orientar a concepção de padrões de gestão, cujo propósito deve estar associado ao alcance da finalidade da vida coletiva que é o bem-estar social. Ao definir como espaço de atuação da ciência da Administração as próprias relações sociais de produção o autor se aproxima do conceito da economia política definida por Adam Smith, o qual sustenta que

[...] à economia política, considerada como um setor da ciência própria de um legislador, propõe-se a dois objetivos distintos [porém complementares]: primeiro, prover uma renda ou a manutenção para a população ou, mais adequadamente, dar-lhe a possibilidade de conseguir ela mesma tal renda ou remuneração; segundo, prover o Estado ou a comunidade de uma renda suficiente para os serviços públicos<sup>11</sup>.

Ao tomar como fonte de inspiração o conceito de Economia Política de Smith, Santos define que o campo da Administração Política responde pela “concepção e execução de um dado padrão de gestão das relações sociais de produção, consumo e distribuição” expressa nas “[...] relações do Estado com a sociedade [que resultará na] concepção do projeto de nação”. Avança essa definição indicando que “[...] o ‘modelo/padrão de gestão (que representa as bases político-institucionais e organizacionais) para a implementação desse projeto de nação constitui o objeto da administração, portanto sua macrofundamentação” (Santos 2004, p. 46). Se à gestão coube a responsabilidade de conceber um projeto de nação, o passo seguinte foi identificar quais áreas assumiriam o papel fundamental pela execução desse projeto. Aqui Santos traz mais

---

<sup>11</sup> Ver a obra clássica de Adam Smith, *A Riqueza das Nações* (1985, p. 357 apud SANTOS, 2004, p. 39-40)

uma inovação importante para o campo da administração e para o desenvolvimento deste estudo ao definir que a dimensão da *práxis* (da implementação do projeto de nação) caberia às demais áreas do saber e de práticas profissionais.

Complementando o conceito de Administração Política, Santos define o conceito de Administração Profissional como campo complementar e responsável pela coordenação da dinâmica gerencial que irá garantir a implementação do macroprojeto social/projeto de nação. (Santos 2004). Ao definir essa nova dimensão também teórico-abstrata, embora com função empírica, o autor associa a função da gestão à dimensão da gerência, enquanto conceito complementar que tem como propósito principal garantir a “base técnica da execução do projeto de nação” – engenharia dos processos.

É interessante observar a capacidade desse autor de pensar a administração para além dos seus instrumentos técnicos, mas sem deixar de considerar a importância desses aspectos funcionais. O que significa considerar que o autor amplia o próprio campo da Administração Científica (gerencialista) ao contemplar no campo profissional/técnico da Administração Social todas as áreas do saber comprometidas com a condução plena e efetiva dos propósitos que competem aos aspectos microorganizacionais/sociais.

A partir da integração das dimensões macro e micro sociais/organizacionais – associadas aos atos de ‘*pensar*’ e ‘*agir*’ próprios da ciência da Administração – o autor sustenta que “A implementação desse projeto de nação, que se materializa na execução de diferentes e simultâneas atividades [...] requer uma administração específica [no] nível micro é [denominado de] administração/gestão aplicada, cujos resultados [permite o alcance] das finalidades sociais.” (Santos 2004). Entretanto, ao reconhecer as limitações científicas do pensamento administrativo clássico, Santos admite a necessidade de esclarecer a confusão conceitual (identidade) que tem marcado os campos de estudos da administração em torno da compreensão dos conceitos teórico e analíticos de gestão e gerência que têm sido usados vulgarmente como sinônimos de uma única dimensão: a técnico-operacional.

Para esclarecer a indefinição em torno dessa celeuma sobre a cientificidade da Administração e da confusão conceitual entre Administração, Gestão e Gerência, os estudiosos discutem essa questão no ensaio *Bases Teórico-Methodológicas da Administração Política* (Santos, Ribeiro e Santos T., 2009). Conforme mostra a figura 5, os autores fizeram um esforço para corrigir a principal imprecisão metodológica que tem sido perpetrada pelo pensamento administrativo tradicional relativa à indefinição do seu objeto de conhecimento, que defendem ser a gestão. Afirmam que essa impropriedade tem impedido o avanço desse campo de conhecimento na identificação do seu propósito investigativo, que deve estar associado à sua

finalidade social (ponto de chegada do esforço coletivo). Como ponto de partida para esse exercício, os autores reforçam a necessidade de investir uma definição mais adequada acerca dos termos relevantes para possibilitar a compreensão dos elementos estruturantes desse novo campo do conhecimento (métodos, pressupostos/hipóteses, leis gerais/lições preliminares<sup>12</sup>), de modo a orientar a elaboração de planos de estudos comprometidos em transformar a realidade social.

Ao elaborar o diagrama abaixo os autores buscaram responder, primeiramente à pergunta *O que é administração, considerando seu significado etimológico?* A resposta para esse questionamento foi encontrada nas definições apontadas em alguns dicionários da língua portuguesa. Segundo o dicionário Aurélio, o vocábulo Administração “[...] tem origem no latim *administratio* e significa governo, regência, que se manifesta mediante um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização”. Sobre essa compreensão ampliada de organização, os autores defendem que podem ser consideradas as relações sociais de produção e distribuição. (Santos, Ribeiro e Santos T., 2009, p. 927). Avançando para a definição em outros dicionários, identifica-se que se trata de uma palavra composta por um prefixo “ad” (que significa abeirar, chegar, aproximar, etc.) e um verbo “ministrar” (conduzir, dar, fornecer, orientar, etc.). É no resultado desse enlace que os autores encontram o sentido e significado para a delimitação do conceito, o qual se aproxima do que pressupõe ser o papel social da ciência da administração que está associado a responder pela concepção de um projeto de nação/de sociedade que orientem processos dirigidos para transformar, conduzir, guiar modos de vida coletiva.

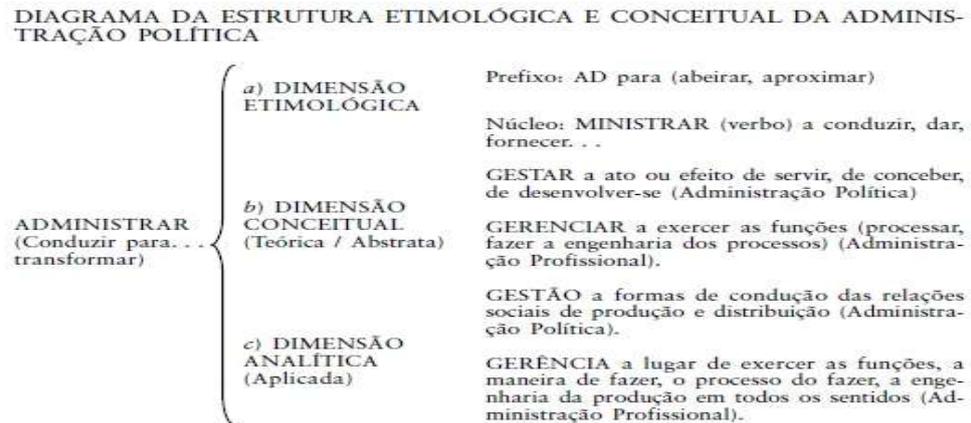
A partir dessa resposta central, o passo seguinte foi identificar onde estariam as dimensões abstratas e aplicadas que expressariam um modo próprio de administrar as relações sociais de produção. Nessa direção, buscaram identificar na etimologia os significados dos verbos *gestar* e *gerenciar* com o propósito de reconhecer os sentidos de sua aplicação nos modos de gestão e de regência. Como pode ser observado no diagrama abaixo, enquanto a dimensão conceitual (ancorada na descrição dos verbos *gestar* e *gerenciar*) permite entender os aspectos

---

<sup>12</sup> Neste artigo pioneiro os autores definiram três leis gerais para orientar as pesquisas em Administração Política: (i) Só construir algo novo, depois de desfrutar plenamente do que já existe (redução do desperdício e respeito ao que já foi edificado pelo esforço do trabalho coletivo); (ii) Para legitimar (integrar) o Projeto da Nação ou outro de qualquer organização/instituição torna-se necessário relativizar a hierarquia dos processos de construí-lo ou edificá-lo (eliminar o processo hierarquizado defendido pela concepção mecanizada da administração tradicional); e (iii) Em vista do resultado determinado, a forma de gestão mais adequada de qualquer projeto (do indivíduo, da organização ou da nação) está condicionada à compreensão da sua temporalidade (melhorar o processo de governança do projeto de nação e suas temporalidades) (SANTOS, RIBEIRO e SANTOS T., 2009, p. 933).

teórico-abstratos dos fenômenos administrativos, a dimensão analítica possibilita dimensionar a aplicação dessas teorias (gestão e gerência) no nível empírico.

*Figura 5 – Diagrama da Estrutura Etimológica e Conceitual da Administração Política*



Fonte: Santos, Ribeiro e Santos T. (2009, p. 929)

Ao considerar as dimensões teórico-abstratas e analíticas da administração como indissociáveis, os autores trazem uma fundamental contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa, especialmente ao inspirar os conceitos de análise centrais do trabalho: gestão e gerência. A partir da análise do diagrama teórico-conceitual apresentado na figura 5 acima, compreende-se melhor a definição de ‘totalidade’ que Santos (2004) defende como variável determinante dos estudos da Administração Política. A ideia de totalidade não se confunde com os pressupostos das teorias positivistas, ao contrário se aproxima dos pressupostos do materialismo histórico que não separa pensamento e ação, expresso, respectivamente, na administração política na gestão e gerência.

Para finalizar essa abreviada apresentação sobre a origem e evolução do construto da Administração Política será apresentado a seguir o diagrama da Estrutura e Movimento Onto-Epistemológico da Administração Política elaborado por Santos em sua última obra, ainda inédita. O esquema referencial teórico-analítico permite observar que o autor conseguiu expressar, de forma clara, como as dimensões filosófica e teórico-analítica da ciência da Administração Política conformam uma totalidade a partir da integração da *intencionalidade, concepção, movimento e finalidade*. Ao contemplar o conjunto das obras principais do autor sobre o tema (resumido no diagrama apresentado abaixo) é possível contatar que Santos se

consagrou como um pensador social da administração que soube reconhecer a singularidade da ciência da administração sem desconsiderar as importantes contribuições de outros campos do saber, com especial atenção para a Filosofia, Economia e Sociologia Política.

Figura 6 – Estrutura e Movimento Onto-Epistemológico e Teórico da Administração Política



Fonte: Santos, 2022.

Como destacado na maioria da literatura que trata do tema, os estudos em Gestão Social no Brasil remontam o início da década de 1990, convergindo com o movimento dos estudos da Administração Política e outros estudos críticos nos campos da Administração e dos Estudos Organizacionais. As definições, os métodos, as proposições e os resultados alcançados pelos esforços desenvolvidos no âmbito desse novo campo revelam estreita convergência com os propósitos e finalidade da Administração Política.

Os dois movimentos acadêmicos e sociais revelam em seus textos pioneiros a preocupação e compromisso em produzir conhecimentos em gestão, visando contribuir com as transformações necessárias dos processos histórico-sociais do capitalismo, mas com ênfase na realidade brasileira.

O novo contexto político nacional, favorecido pelo movimento em defesa da redemocratização e promulgação da CF/88, estimulou a emergência de novos grupos de estudos nas universidades públicas e em outros centros de pesquisa nacionais. A motivação principal era desenvolver projetos de pesquisa comprometidos em auxiliar o processo de democratização

por meio da produção de conhecimentos científicos críticos e emancipadores. No campo da administração, associado historicamente (no capitalismo e no Brasil) às perspectivas epistêmicas e científicas positivista-funcionalistas, esse movimento crítico tem ganhado relevância, apesar de ainda sofrer grandes resistências. Desse modo, considera-se que construir caminhos que favoreçam a interdisciplinaridade entre abordagens convergentes do pensamento social crítico é relevante. Mas para que possamos tentar estabelecer possibilidades de intercessões dos conceitos de gestão social com a Teoria da Administração Política é primordial apresentar um exercício conciso de revisão sobre a origem, evolução e controvérsias sobre as diversas conceituações de gestão social.

Os primeiros estudos sobre Gestão Social se apresentavam como uma alternativa para se contestar os métodos tradicionais de administração que privilegiavam a racionalidade dos processos de trabalho - por meio das funções de controle, coordenação, planejamento e organização, entre outras. Os contrapontos dos pesquisadores em gestão social revelavam a pretensão de desenvolvimento de outras possibilidades de saberes e práticas em gestão mais participativas e descentralizadas. Esse empenho se revelou muito mais como um movimento ideológico/crítico do que expressão de investimentos epistêmicos e científicos mais consistentes. Por essa razão, o campo tem recebido muitas críticas relacionadas justamente à falta de explicitação mais clara do que afinal é gestão social.

Em resposta a essas controvérsias, muitos estudiosos têm reputado essa fragilidade ou falta de unidade teórico-analítica ao fato de se tratar de um 'paradigma' em construção ou, usando o conceito de Thomas Kuhn, em uma fase pré-paradigmática (Boullosa, 2014). Sobre esse debate, identifica-se na literatura autores que admitem existir divergentes esforços para delimitar a conceituação de gestão social.

Apesar dessa dispersão conceitual, existem marcos históricos importantes sobre o movimento intelectual que legitima o uso do conceito de gestão social neste estudo pelo fato desse termo, ao integrar o adjetivo 'social' como uma qualificador do fenômeno da gestão que, como definido por Santos (2004), representa a dimensão substantiva dos fenômenos administrativos. A definição de gestão social defendida por Tenório (1998) corrobora com essa interpretação ao destacar que, embora os estudos desse campo se iniciem no âmbito das microorganizações com foco nas pessoas (nos indivíduos/trabalhadores), esse conceito deve ter como preocupação central a dimensão macrosocial. Ao destacar a relevância dos aspectos macrosociais, esse autor reforça a importância de situar epistemológica e cientificamente a gestão social no âmbito das relações entre sociedade-Estado-economia, aproximando-se, desse modo, das bases epistêmicas e teóricas da Administração Política, conforme destacado por

Santos (2004). Ao reconhecer essa aproximação entre os pensamentos de Tenório e Santos é possível identificar as aproximações entre os dois construtos.

A literatura mais atual sobre gestão social reconhece quatro grupos principais que se diferenciam a partir das abordagens concebidas e desenvolvidas por quatro estudiosos: o grupo liderado pelos estudos de Fernando Tenório (1998) que integra contribuições da teoria crítica da Escola de Frankfurt, mas dialoga também com o pensamento social materialista-histórico; o grupo liderado pelos estudos de Ladislaw Dowbor (1999) que privilegia o olhar para as organizações da sociedade civil; o grupo liderado pelos estudos de Tania Fisher (2012) que ressalta as perspectivas do desenvolvimento social e as interorganizações; e o quarto grupo, liderado por Paula Aguiar-Barbosa e Chim-Miki (2020) que privilegia a perspectiva da administração pública. Entretanto, essa divisão não incorporou outras contribuições importantes para o desenvolvimento do campo a exemplo dos estudos desenvolvidos por Luciano Junqueira (2009), Rosana Boullosa (2014), Paula Schommer (2010), Genauto França-Filho (2011), entre outros.

Ao analisar essa divisão, Dagnino (2002) apresenta outra divisão contendo apenas dois grupos: um grupo formado por um grupo de estudiosos que defendem o campo da Gestão Social como instrumento teórico-analítico para interpretar problemas da esfera privada que integra ações desenvolvidas pela esfera social (organizações da sociedade civil) e outro grupo que está mais dedicado às questões da chamada ‘esfera pública’ com ênfase nas questões sociais que se colocam como públicas.

Ao analisar os trabalhos desenvolvidos por Cançado, Tenório e Pereira (2011 e 2015) observa-se que as práticas ou políticas ancoradas no conceito de Gestão Social permitem o desenvolvimento de ambientes coletivos que favorecem processos de decisão coletiva, comunicação efetiva, transparência e entendimento do processo sociais, entre outras ações, que potencializam a busca pela emancipação. Para os citados autores, ao mudar a ênfase que tem sido dada, historicamente, à lógica utilitária do mercado é possível estimular processos dialéticos que permitam a construção coletiva de uma esfera democrática e dialógica.

No âmbito da economia (política), Dowbor tem contribuído para o debate sobre o campo ao defender como principais componentes do conceito de Gestão Social: (i) a autoconfiança das comunidades (que expressa uma governança forte e coletiva); (ii) a accountability (prestação de contas); (iii) a *advocacy* (que garante voz e defesa de uma causa), os atores sociais (como personagens interessados); e (iv) o empoderamento (como possibilidade para a sociedade agir com relevância). Cabe ressaltar que a incorporação desse intelectual no debate sobre gestão social tem potencializado o uso desse conceito em diversos espaços em âmbito nacional e

internacional.

No âmbito da antropologia econômica, as contribuições de França Filho (2004, p. 147) sobre o tema da gestão social ganha relevo ao argumentar que esse novo conceito “[...] comporta uma dupla dimensão de análise. De um lado, supõe a gestão de problemáticas sociais, portanto numa perspectiva mais macro, do outro, sugere a ideia de uma modalidade específica de gestão, mais apropriada a formas particulares de organizações que brotam da sociedade civil”.

Tânia Fischer (2012) traz contribuições para esse debate ao defender que a Gestão Social auxilia os atuais gestores a responder aos diferentes processos administrativos e organizacionais que podem ser verticais, horizontais e também transversais. Ressalta, ainda, que esses novos processos se tornam ainda mais complexos por atuarem em diversas escalas de poder e arranjos organizacionais.

Para dar conta de construir e estabelecer confiança, cooperação e hegemonia, sustenta que a gestão social assume papel de promotora de desenvolvimento, a partir do estabelecimento de novas formas de diálogo com os diferentes territórios e organizações. Ao integrar o conceito de interorganizações nesse debate, a autora incorpora um novo elemento no âmbito da gestão social destacando a emergência de interorganizações como manifestação de arranjos de organizações dependentes que constroem redes de relacionamento e dependência no tecido territorial. Para demonstrar as complexidades desses novos vínculos, a autora lembra que essas redes se convertem em redes com o intuito de mobilizar e compartilhar informações importantes para a gestão local.

Araújo (2012), ao discutir em sua tese de doutorado sobre o conceito de Gestão Social como campo de conhecimento, destaca um aspecto importante para a compreensão da origem e evolução do termo, ressaltando que esse movimento intelectual e prático começou a ser pensado pelas finalidades e objetos e não apenas enquanto modo ou processo. Trata-se de um conceito que não carrega apenas aspectos teóricos, mas está essencialmente vinculado ao desenvolvimento de possibilidades concretas de geração de mudanças sociais concretas. Nessa direção, defende que o termo ‘social’, que complementa o conceito de ‘gestão’, não pode ser compreendido apenas como um adjetivo, mas deve buscar instrumentos teórico-analíticos e propositivos que permitem que esse campo encontre respostas para não apenas compreender as relações sociais, mas também para transformar essa realidade.

Com base nas considerações apresentadas por Araújo, é possível encontrar interfaces entre os construtos da Administração Política e da Gestão Social, ao reconhecer que esses dois movimentos acadêmicos e práticos tem em comum o compromisso de ‘pensar’ o fenômeno da gestão em si (com ênfase nos aspectos político e social), de modo a definir qual a função

precípua (ontológica) da gestão – como ressaltado por Araújo é preciso responder, afinal, “por que e para que serve a gestão? qual sua função social?”. Outro aspecto importante ressaltado pelo citado autor refere-se aos princípios e valores que sustentam a gestão social, citando como exemplo a emancipação, a participação, o diálogo, o entendimento ou aceitação do outro, entre outros.

Após o esforço acadêmico de estabelecer um diálogo interdisciplinar entre os constructos da Administração Política e da Gestão Social foi possível identificar que o conceito ampliado de gestão que orientou esse estudo está ancorado em bases onto-epistêmicas e teóricas críticas e contextualizadas cujo propósito é proporcionar práticas e saberes sociais que garantam bem-estar social. Esta convergência coloca, portanto, os estudos administrativos, na qualidade de fenômenos sociais fora das perspectivas ortodoxas que têm amparado às teorias hegemônicas da Administração Científica e dos Estudos.

O próximo capítulo aprofundará o conceito-guia de gestão como objeto central do instrumento de avaliação que consolidará a TGS *AVALIA OSC's*, a qual resultou de uma construção colaborativa com atores das OSC's localizadas na Península de Itapagipe-Ba.

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO PARA A CONSTRUÇÃO DA TECNOLOGIA EM GESTÃO SOCIAL (AVALIA OSC'S): COCONSTRUINDO UM INSTRUMENTO PARA AUTOAVALIAR CAPACIDADE DE GESTÃO**

Este capítulo apresenta as bases teórico-metodológicas que fundamentaram o desenho da matriz de análise, as quais possibilitaram a construção da TGS voltada para autoavaliar capacidade de gestão de organizações da sociedade civil, e foi dividido em duas seções.

Na primeira seção são apresentadas breves reflexões sobre o conceito de avaliação dando ênfase às contribuições interdisciplinares da teoria da Administração Política e Gestão Social.

A segunda seção apresenta a matriz de análise que derivou no desenho da TGS, preliminarmente intitulada de AVALIA-OSC's, como produto final desta pesquisa. Trata-se de uma metodologia coconstruída com estudantes e atores sociais dirigidas para auxiliar as OSC's no processo de autoavaliação da capacidade de gestão tomando como objeto central da atuação dessas instituições a defesa da democracia e a garantia dos direitos sociais. Assim, serão apresentados os indicadores/subindicadores utilizados na composição da matriz de análise. Importante ressaltar que o processo de autoavaliação da capacidade de gestão dessas organizações ressalta o viés de uma gestão democrática integrando as interações estabelecidas entre sociedade-Estado-economia, conforme defendido por Santos (2004).

#### **3.1 DEFININDO O CONCEITO DE GESTÃO E DE AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO À LUZ DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E DA GESTÃO SOCIAL**

O conceito de avaliação da capacidade de gestão está associado à abordagem interdisciplinar que integrou as teorias da Administração Política e da Gestão Social. Nesse sentido, com base na acepção definida por Boullosa (2020) sobre o 'ato de avaliar', está associado à ideia de aprendizagem que constitui-se em um subsídio fundamental para a tomada de decisões de qualquer organização. A autora traz outro elemento central para a definição do significado de avaliar ao afirmar que está diretamente associado ao "ato de valorar" ações, processos, desempenhos, resultados, impactos, entre outros comportamentos e dimensões sociais/individuais. Admitir que o 'ato de avaliar' está vinculado à valoração humana implica

reconhecer que se trata de uma decisão carregada de subjetividades e intersubjetividades, o que significa admitir que os instrumentos avaliativos sustentados em bases exclusivamente racionais (técnico-matemáticos) não conseguem identificar todas as dimensões que as ações humanas e organizacionais envolvem.

Complementando essa definição, Jannuzzi (2014, p. 24-27) destaca que os instrumentos de avaliação se referem a um “[...] conjunto de procedimentos técnicos utilizados para produzir informação e conhecimento para o desenho, implementação e validação de programas e projetos sociais, de acordo com o ciclo de maturidade do objeto avaliado”. O autor acrescenta que essas técnicas

[...] podem ser de natureza diagnóstica produzindo ou utilizando dados de fontes confiáveis com o objetivo de conhecer melhor o problema social que se deseja tratar. Podem ser utilizadas para ajudar a desenhar ou avaliar a viabilidade de propostas de intervenção para o tratamento de problemas sociais. Podem ser realizadas durante o processo de implementação da intervenção proposta, ajudando a corrigir rumos e resolver eventuais problemas.

Ao associar as definições dos dois autores destacados, pode-se concluir que os instrumentos de avaliação cumprem tanto funções políticas (subjetivas) como também atendem aos requisitos técnicos que auxiliam os gestores e gerentes na tomada de decisão. Mas, foi a definição destacada por Guimaraes et. al. (2004, p. 1644) que trouxe luz a essa discussão ao ressaltarem que

Embora o termo avaliação seja utilizado quase sempre com o mesmo significado, o de expressar juízo de valor a alguma coisa, a variação e as imprecisões do conceito decorrem do fato de que o termo avaliação, para ganhar inteligibilidade, necessita estar acompanhado de outros termos que informem sobre o objeto e o sujeito da avaliação, além dos seus propósitos, objetivos e modos de proceder.

Concorda-se com os argumentos defendidos pelos citados autores ao afirmarem que as controvérsias sobre o termo “[...] situam-se no plano da prática, do como esta [avaliação] deve ser conduzida [reside] na seleção do foco, dos métodos e do grau de objetividade e de sistematização utilizados para se avaliar”. (Guimaraes et. al., 2004, p. 1644). Com essas observações, os referidos autores trazem elementos fundamentais para orientar esse estudo ao reforçarem que o conceito de avaliação está em permanente processo de evolução e responde as próprias mudanças do contexto social e organizacional que se pretende observar. Isso implica admitir que o processo de avaliação exige que sejam contemplados tanto os condicionantes anteriores que possibilitam ao avaliador compreender os processos/movimentos antecedentes,

como também observar dinâmicas em curso e perspectivas futuras. T

Todos esses elementos tornam o processo de avaliar algo complexo, seja na definição das informações, seja na identificação dos propósitos (intencionalidades), concepção, movimento e finalidade. Elementos esses que Santos (2004) definiu como representação dos pressupostos onto-epistemológicas e teórico-metodológicas da Administração Política e bases dos fenômenos administrativos – gestão e gerência.

Ao considerar esses aspectos preliminares, torna-se necessário fazer escolhas prévias sobre o tipo de avaliação que se pretende realizar como forma de definir as bases teórico-metodológicas orientadoras do estudo. Para os objetivos dessa pesquisa, que pretende construir uma tecnologia em gestão dirigida para auxiliar a avaliação da capacidade de gestão de organizações da sociedade civil, é essencial definir os seguintes elementos principais: (i) natureza e tipo de avaliação; (ii) o tema-objeto (foco) da avaliação; e (iii) o levantamento de hipóteses/premissas básicas formuladas à luz de uma imagem-objetivo da pesquisa (Guimarães et. al.; 2004, p. 1644).

Conforme definido no problema e objetivo desse estudo, o tema-objeto (foco) da avaliação selecionada é a gestão de OSC's, o que impõe a adoção de um tipo de avaliação de processo (*in-itineri*) compreendida pela ampla literatura que discute o tema como um julgamento que privilegia analisar as condições e o desenho da organização e como são desenvolvidas as ações previstas. Para a concepção da teoria da Administração Política, que define a gestão como objeto de conhecimento da ciência da administração, avaliar a capacidade de gestão implica considerar outros elementos que envolvem a própria concepção do modo de organização e produção de uma dada sociedade – suas relações sociais (Santos, 2004). Nesse sentido, conforme destacado no capítulo 2, a gestão é compreendida nesse estudo como a concepção de padrões das relações sociais de produção, consumo/circulação e distribuição.

Sobre a natureza e tipo de avaliação, Guimarães *et. al* (2004) destacam a importância de se definir os fatores que auxiliam ou dificultam o processo de execução da gestão que tem sido denominado de pesquisa interessada (Policy Oriented). Alguns estudiosos, a exemplo de Draibe (2001), destacam que esse tipo de avaliação se preocupa em identificar dificuldades/obstáculos e apontar recomendações dirigidas para orientar a correção dos rumos das políticas públicas e disseminar processos de aprendizagens. Ao cotejar essa definição com as proposições da teoria da Administração Política destaca-se que esse aspecto corresponde ao papel fundamental que compete à gerência cumprir. Conforme destacado por Santos, Ribeiro e Santos T. (2009), os obstáculos e desafios dos processos de implementação das políticas exige considerar a

indissociabilidade entre gestão e gerência. Em síntese, afirmam os autores que concepção e implementação são elementos articulados que assentam a natureza integrada da política.

O último elemento fundamental para a definição da tipologia de avaliação que orientou a delimitação do marco teórico-lógico refere-se à definição dos pressupostos/premissas orientadoras do estudo. Para cumprir esse propósito, utilizou-se a definição de Guimarães et. al. que indicaram a necessidade de definir o que classificaram como “[...] imagem-objetivo referenciada pelos avaliadores e os outros atores envolvidos construindo compromissos em relação a uma direção futura que se pretende alcançar e/ou transformar” (2004).

Ao enfatizar a imagem-objetivo do instrumento de avaliação na mensuração da capacidade de gestão de organizações da sociedade civil cabe ressaltar que se trata de um objeto pouco observado, em razão da falta de reconhecimento do valor histórico-social dessas organizações na gestão das relações sociais no Brasil. Isso significa admitir que os poucos estudos sobre esse objeto têm reproduzido instrumentos de avaliação recomendados por agências governamentais ou multilaterais, os quais têm assumido papel preponderante como financiadores dos projetos sociais desenvolvidos por muitas OSC’s. Desse modo, predominam instrumentos técnicos ancorados em modelos epistêmicos e teórico-metodológicos racionais que privilegiam o alcance de indicadores de eficiência e com indicação de metas/resultados, em detrimento da promoção de transformações efetivas da realidade social.

Dentre os principais desafios das OSC’s, a partir da promulgação da CF/88, que legitimou a participação e o controle social na gestão de políticas públicas, quatro pontos se destacaram: (i) capacidade de articulação social e política dos atores sociais para responder às novas e fundamentais demandas de participação política com vistas à ampliação progressiva e efetiva da sociedade na gestão de questões de interesse público e coletivo ; (ii) compreensão ampliada e contextualizada das mudanças político-institucionais como agentes ativos e efetivos da gestão de ações de interesse público – especialmente a partir do implementação da agenda MROSC, que garantiu espaço privilegiado às OSC’s; (iii) capacidade técnico-operacional (gerencial) para aperfeiçoar, de forma contínua, a autonomia decisória destas organizações frente a estrutura burocrática tradicional da administração pública, de modo a garantir à população – especialmente aos mais vulneráveis – acesso mais rápido e de qualidade aos direitos sociais garantidos; e (iv) capacidade de garantir maior transparência em suas estruturas organizacionais por meio da renovação e capacitação permanente de seus quadros, com vistas a gerar decisões mais consensuais, instituir canais e expedientes que possam desenvolver aprendizagens e difundir conhecimentos entre os atores sociais envolvidos e também junto à

sociedade.

Cabe ressaltar, inicialmente, que as definições recorrentes na literatura dos campos pesquisados espelham uma discussão inconclusa sobre o conceito de gestão. Toma-se como referência neste debate a segunda metade do século XIX, quando emergem os esforços epistemológicos e científicos para a construção das bases das ciências humanas e sociais com destaque para os aportes dos autores clássicos da sociologia e economia, como Karl Marx, Emile Durkheim e Marx Weber. Naquele contexto, a preocupação dos citados pensadores era demarcar um novo campo de conhecimento que se contrapusesse ao domínio e limites da ciência moderna ancorada nas epistemologias e teorias científicas naturais (cartesianismo e empirismo). Cabe ressaltar, entretanto, que a Economia Política se consolidara antes, sob a liderança de Adam Smith, que formou a ampla escola clássica do novo campo.

As profundas transformações trazidas pelas duas Revoluções Industriais (século XVII e XIX) impactaram dramaticamente no processo de desorganização da vida social da Europa produzindo crises sociais e exigindo inovações nos modos de administrar e organizar as novas relações sociais de produção, consumo e distribuição, possibilitando para o pensamento tradicional a produção da harmonização social ou a superação desse caos social para o pensamento crítico.

É nesse contexto de ebulição econômica, social, política, cultural e administrativa que os movimentos em defesa da criação e instituição de novos padrões de organização político-institucional emergiram, inicialmente, em torno do debate sobre o conceito de Administração Pública. Nesse cenário, surgiu o movimento intelectual que daria conteúdo à construção dos conceitos e diretrizes orientadoras do papel social a ser assumido pelo Estado em torno do debate sobre haver dicotomia ou complementariedade dos conceitos de ‘administração’ e ‘política’ (Wilson, Goodnow e Weber *apud* Phillipin, 2017).

Ao privilegiar este debate, se estabelece um limite epistêmico e científico do pensamento da administração pública com base nos estudos pioneiros da ciência política. A partir dessa escolha, constata-se que o ‘ato de administrar’ os interesses da sociedade a partir da delimitação do papel do Estado moderno exige reconhecer, naquele contexto, a fronteira tênue entre esses dois campos do saber. Nesse sentido, pode-se inferir que o conceito de gestão a partir das teorias clássicas da Administração Pública incorpora a dimensão política como uma variável determinante, ampliando as perspectivas analíticas desse campo além dos aspectos procedimentais (gerenciais). Em outras palavras, pode-se inferir que o conceito de gestão incorpora os temas e práticas relativas ao exercício do poder e sua legitimidade, politizando,

desse modo, as relações sociais emergentes que se expressam no processo de decisão no âmbito das organizações da sociedade civil.

Os avanços epistêmicos e teóricos da Administração Científica que emergem no início do século XX se afastam desse embate ideológico da Administração Pública e se aproximam da perspectiva utilitarista da economia neoclássica. O objetivo desse novo campo de estudo, ancorado no princípio da eficiência econômica, é desenvolver métodos que promovam o aumento dos níveis de produtividade e competitividade do capitalismo industrial (Santos, 2004). Para essa perspectiva racionalista, o conceito de gestão se confunde com o papel assumido socialmente pela gerência, contribuindo para que o campo de estudos e de práticas da Administração assumam um caráter mais operacional e instrumental dirigida para garantir funções administrativas e organizacionais que garantam eficiência dos negócios.

Mas, ao optar pelas abordagens críticas da Administração Política e da Gestão Social (capítulo 2), esse estudo se afasta da perspectiva racionalista instrumental e utilitária da Administração Científica e se apoia em aportes que reconhecem as dimensões subjetivas e relacionais. Nesse sentido, assume-se como pressuposto central desse estudo a tese defendida por Santos (2004) ao sustentar que a gestão, ao se qualificar como objeto de conhecimento da ciência da administração, assume papel central nos estudos administrativos, organizacionais e sociais, pois passa a refletir a natureza própria das relações sociais contemporâneas.

Esta convicção foi determinante para a escolha da perspectiva interdisciplinar das teorias da Administração Política e da Gestão Social como base teórico-empírica orientadora deste estudo, tendo em vista a constatação da predominância na literatura nacional e internacional sobre avaliação dos fenômenos administrativos com métodos racionais que privilegiam os aspectos técnico-operacionais. Essa perspectiva reforça a ideia equivocada de que os fenômenos da gestão e da gerência são antagônicos ou excludentes entre si. Diversos estudos têm contribuído para demonstrar esse equívoco na academia brasileira (Fischer, 2012; Paes de Paula, 2016; FARAH, 2011; Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T., 2009, entre outros) reconhecendo haver interdependência entre as dimensões da gestão e da gerência – entre política e técnica. Ao considerar a administração como um campo de conhecimento, Santos (2004) traz inovações a essa discussão, defendendo que as dimensões da gestão e da gerência são indissociáveis. Nesse sentido sustenta que, enquanto a primeira representa os aspectos teórico-abstratos (subjetivo/políticos) que qualificam a administração como campo do saber, a segunda representa a capacidade de execução/implementação dos projetos ideados pela gestão. Ao sustentar essa tese, afirma que as teorias da Administração Política e da Administração

Profissional, que ancoram o marco teórico-lógico deste estudo, se complementam como campos multidisciplinares.

Com base nessa perspectiva crítica e ampliada dos fenômenos administrativos – considerados por Santos como fenômenos sociais complexos –, a construção do conceito-guia de gestão que sustentou a definição do marco teórico-lógico deste estudo, assume como hipótese que, para avaliar a capacidade de gestão, é determinante integrar as dimensões teórico-abstrata e técnico-operacional que qualifica a natureza desse fenômeno social. Nesse sentido, Santos (2004) e Santos, Ribeiro e Santos T. (2009) consideram como principal categoria analítica a totalidade do fenômeno gestor (que integra gestão e gerência) como um movimento integrado. Ao adotar essa perspectiva epistêmica e científica, considera-se que a proposta de coconstrução de um instrumento metodológico ganharia relevância por possibilitar a participação efetiva dos atores sociais interessados no uso de uma TGS, a qual tem a pretensão de contribuir para aperfeiçoar a qualidade da gestão. Um dos aspectos mais relevantes desse constructo empírico e teórico-metodológico está no comprometimento deste estudo em produzir conhecimentos no campo da administração (em gestão) que possam contribuir, de forma substantiva e efetiva, para aperfeiçoar a capacidade de gestão das OSC's.

Esse reconhecimento tem implicações relevantes para a metodologia proposta, na medida em que reconhece a tese defendida por Santos (2004; 2022) de que a concepção de um projeto de gestão social/organizacional só pode ser reconhecida como legítima a partir da compreensão de sua ontologia (de sua natureza, de sua intencionalidade/propósito). Assim, prossegue o teórico, é possível conceber bases sólidas de uma gestão que integre as demandas/necessidades/interesses diversos materializadas em um Projeto de Nação/Projeto de Sociedade/Projeto de Humanidade. Reforça que somente a partir desse movimento filosófico e epistêmico, será possível se pensar na concepção das bases técnicas/tecnológicas que garantirão a execução plena desse Projeto de Nação/Sociedade/Humanidade. Finaliza seu esquema onto-epistemológico e teórico-metodológico da Administração Política (ver figura 6), destacando o papel da finalidade ou natureza da avaliação desse movimento através do alcance do objetivo de todo esse esforço individual e coletivo (expresso no bem-estar social).

Com base nessa escolha teórica, admite-se que o conceito de Administração Política reposiciona o conceito de gestão a um patamar diferenciado do campo dos estudos da Administração (pública e privada). Os estudos da gestão social que conformam o que tem sido

denominado também de “campo de públicas”<sup>13</sup> dialoga perfeitamente com as proposições da Administração Política, especialmente por compartilharem perspectivas epistemológicas e científicas críticas. Embora seja necessário o desenvolvimento de estudos que tentem estabelecer articulações entre estas duas abordagens, especialmente no contexto do Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Territorial e Gestão Social, a exemplo do esforço que está sendo empreendido nessa pesquisa.

Considerando esse breve debate sobre o conceito-guia de gestão, assumiu-se como referência central para o desenvolvimento deste estudo a tese defendida por Santos (2004) de ser a ‘gestão’ o objeto científico da ciência da administração. Conforme já discutido anteriormente, o autor inova ao colocar a gestão em um patamar de objeto consistente do conhecimento dos fenômenos administrativos, o que possibilita sustentar ser possível avaliar capacidade de gestão, a partir da identificação dos elementos conceituais e empíricos, revelando um dado padrão de concepção e condução das relações sociais de produção, consumo/circulação e distribuição. Desse modo, estima-se ser possível construir um instrumento metodológico que auxilie autoavaliar capacidade de gestão democrática de OSC’s, situando essas organizações em uma dinâmica social ampliada e considerando também sua inserção nas relações sociais.

A partir das reflexões preliminares sobre o conceito-guia de gestão no âmbito do arcabouço epistêmico e teórico-metodológico selecionado, foi feito um levantamento criterioso de estudos que avançaram na definição do marco teórico-lógico para avaliar capacidade gestão a partir da teoria da Administração Política. Cabe ressaltar que a escolha dos *frameworks* usados como referência para esta pesquisa se justifica por terem privilegiado a integração das dimensões de gestão e gerência, conforme definido por Santos (2004) e Santos, Ribeiro e Santos T. (2009). Essa seleção também ganha relevo pelo fato de serem modelos analíticos já validados academicamente e terem assumido o compromisso de criar instrumentos que permitissem

---

<sup>13</sup> O campo de públicas reflete um movimento liderado por um grupo diversificado de atores universitários (professores, gestores acadêmicos e estudantes e profissionais que atuam em organizações sociais) insatisfeitos com as perspectivas como têm sido produzidos conhecimentos e, principalmente, orientado práticas de gestão sob a égide das teorias clássicas da Administração Pública e da Administração Científica assentadas em perspectivas racionalistas/instrumentalistas/utilitaristas. O Campo de Publica pode ser traduzido como uma rede de pesquisadores e atores sociais interessados em ampliar a perspectiva dominante que tem orientado a gestão pública e social, a partir da incorporação de diferentes fundamentos epistemológicos críticos, visando ampliar a capacidade interpretativa e transformadora da atual realidade social contemporânea que tem sido marcada pelo aprofundamento das desigualdades sócio materiais. A maioria dos estudos que se identificam com o campo de públicas reconhece as contribuições de diversos campos multidisciplinares do conhecimento (ciências sociais, administração, economia, direito, entre outros). Ver os trabalhos de COELHO, 2008; CANÇADO et. al., 2010; ARAÚJO, 2012; 2016; KEINERT, 2014; PIRES, VAINER & FONSECA, 2012; VENDRAMINI & ALMEIDA, 2017; FARAH, 2018; ANDION et. al., 2023, entre outros.

avaliar capacidade de gestão de políticas públicas. O primeiro estudo usado como referência foi o desenvolvido por Nogueira (2014) e aprovado no Programa de Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social cujo título enfatizou a *Gestão em Saúde Auditiva: Construção de um Instrumento para Avaliação da Qualidade dos Serviços de Saúde sob a Ótica da Teoria da Administração Política*.

Pelo pioneirismo deste trabalho cabe registrar, brevemente, como esse marco teórico-metodológico foi desenvolvido a partir da provocação feita por Nogueira aos professores Reginaldo Santos e Elizabeth Matos. Os argumentos defendidos pela estudante convergiram com o compromisso que os referenciados acadêmicos já vinham desenvolvendo desde os anos de 1980 sobre os desafios da concepção e implementação de políticas públicas (sociais) comprometidas com a melhoria da qualidade de vida da sociedade. O passo seguinte, após o convencimento dos professores, era justamente desenhar as bases teórico-metodológicas integrando os fenômenos da gestão e da gerência como elementos indissociáveis de modo a mensurar onde estavam os obstáculos observados empiricamente na execução da política. A expectativa era, portanto, superar as abordagens teóricas tradicionais que privilegiavam avaliar apenas o cumprimento das metas físicas (eficiência), em detrimento do alcance da finalidade social (bem-estar coletivo).

O método em desenvolvimento enfatizava avaliar a capacidade de gestão de políticas públicas através do estabelecimento de correlações possíveis entre as variáveis demanda (real e potencial) e oferta (real e potencial) de serviços e bens públicos para identificar os desafios, obstáculos e a qualidade das políticas de educação, saúde e segurança públicas disponibilizadas à população em municípios selecionados. Para lograr esse resultado integraram a essa equação uma variável adicional importante para mensurar o nível de comprometimento/cumprimento do Contrato de Trabalho pelos gestores/servidores públicos<sup>14</sup>. Pelas razões expostas, ao aceitar o desafio proposto por Nogueira, os teóricos decidiram desenhar uma nova metodologia privilegiando a mensuração das dimensões integradas da gestão e da gerência a partir dos pressupostos/premissas e leis gerais preliminares apresentadas no artigo *Bases Teóricas e Metodológicas da Administração Política* (Santos, Ribeiro e Santos T., 2009). A expectativa

---

<sup>14</sup> Como essa metodologia não foi utilizada como base para esse estudo, recomenda-se consultar o artigo publicado na Revista Cadernos EBAPE.BR, v. 15, nº 4, Artigo 11, Rio de Janeiro, Out./Dez., 2017, intitulado *Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição*, onde os autores apresentam (nas p. 951-955) uma nova abordagem teórico-metodológica para análise e avaliação de políticas públicas à luz da teoria da administração política.

dos professores era integrar posteriormente as duas metodologias para avançar em uma tecnologia de avaliação da capacidade de gestão.

Como resultado do esforço acadêmico pioneiro de Nogueira foi possível elaborar o marco teórico-lógico que fundamentou o desenho da primeira matriz analítica dedicada para avaliar capacidade de gestão de políticas públicas à luz da teoria da Administração Política. Nesse primeiro exercício metodológico, a autora definiu três dimensões analíticas centrais que integravam os aspectos integrados da gestão e da gerência. Para mensurar capacidade de gestão definiu duas subdimensões (i) dimensão institucional; e (ii) dinâmica institucional. E para mensurar capacidade de gerência delimitou três subdimensões: (iii) estrutura; (iv) dinâmica dos micros processos organizacionais; e (v) resultados. A partir dessa matriz, definiu as categorias de análise para avaliar a qualidade dos serviços de saúde auditiva do Estado da Bahia. O passo seguinte foi definir o plano de indicadores e subindicadores para concluir a TGS apresentada como produto final da dissertação. É importante ressaltar que para definir as categorias analíticas e os indicadores Nogueira utilizou como referência os instrumentos legais que regulavam a política auditiva (em âmbito nacional e estadual) e se inspirou também nos estudos metodológicos desenvolvidos por Donabedian. O quadro abaixo apresenta uma síntese dos elementos conceituais e categorias analíticas que conformaram a versão final desse *framework* que serviu como fonte de inspiração geral para este estudo.

Figura 7 – Quadro do Marco Teórico-Lógico para Avaliação da Qualidade de Serviços de Saúde Auditiva com base na Teoria da Administração Política

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	CATEGORIAS DE ANÁLISE
GESTÃO	Desenvolvimento Institucional	Concepção do Perfil da Gestão
	Dinâmica Organizacional com ênfase nos Macroprocessos	Modo de funcionamento da gestão
GERÊNCIA	Estrutura	Acessibilidade
		Estrutura Física
		Equipamentos
		Equipe Técnica
	Dinâmica organizacional de micros processos	Diagnóstico da deficiência auditiva
		Seleção e adaptação de próteses auditivas
		Acompanhamento da adaptação de próteses auditivas
	Resultados	Terapia fonoaudiológica
	Satisfação do usuário	

Fonte: Nogueira (2014)

Com base no pioneirismo de Nogueira, outros estudantes de pós-graduação e graduação em administração avançaram no redesenho ou adequação dessa matriz, incorporando novos elementos que qualificaram o instrumento. As inclusões refletiram tanto a relevância que esta nova metodologia representava para a produção do conhecimento em administração, como as singularidades dos temas-objetos a serem avaliados. Nessa direção, o primeiro exercício de inovação foi realizado por Oliva (2022) que adaptou a matriz de análise elaborada por Nogueira (2014) para *Avaliar a Capacidade de Gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar no IFNMG - Campus Montes Claros*.

Oliva buscou inspiração no estudo desenvolvido por Guimaraes et. al. (2004), cujo objetivo convergia com a metodologia proposta pela Administração Política. Um dos aspectos incorporados que mais chamou a atenção da mestranda foi a definição do conceito-guia de gestão, o que acabou inspirando os estudos subsequentes, como ocorreu com esta pesquisa. Essa inovação determinou, portanto, a incorporação na maioria dos novos estudos sobre o tema de uma subseção dedicada à discussão do conceito de gestão como objeto a ser avaliado. Outro aspecto que despertou a atenção de Oliva, e também deste pesquisador, foram os avanços trazidos por Guimarães et. al. em relação à definição do plano de indicadores, assim como a convenção de conceitos operacionais e, por fim, a apresentação do plano de análise (Guimarães, 2004, p. 1646-1648).

Sendo que os conceitos de gestão e de avaliação já foram devidamente discutidos, torna-se necessário uma compreensão sobre o conceito de capacidade de gestão. Em um estudo voltado para OSC's qualificadas como Organizações Sociais, Guimarães, Santos, Melo e Sanches Filho (2006, p.114) afirmam que:

[...] a capacidade de gestão de uma organização social foi concebida como sendo a faculdade de uma organização em decidir com autonomia, flexibilidade e transparência, mobilizando recursos e construindo a sustentabilidade dos resultados de gestão. Este conceito foi a ferramenta teórico-analítica do modelo metodológico desenhado para aferir a capacidade de gestão de organizações sociais.<sup>15</sup>

Este foi conceito adotado no âmbito deste estudo, ainda que as OSC's selecionadas não tenham se qualificado como OS's. Ao transpor este conceito para o âmbito desta pesquisa, pode-se dizer que a tecnologia social proposta implica em apontar bases teóricas e empíricas que garantam avaliar os principais limites, entraves e desafios que afetam o processo de implementação das finalidades estipuladas em seus respectivos estatutos.

Assim, avaliar a capacidade de gestão de uma OSC na perspectiva deste estudo, envolveu levar em consideração tanto seus aspectos formais (contidos nos seus estatutos sociais) como a intensidade e alcance da materialização empírica de suas intencionalidades (finalidades) por meio de suas ações, ressaltando que seus estatutos arrolam as suas respectivas finalidades. Dessa forma, o estatuto de uma OSC não pode ser concebido como um mero instrumento burocrático, estático. Ele tem que ser percebido como algo maior, como um balizador para uma autoavaliação, através do qual a análise de indicadores da capacidade de gestão, alcance uma leitura condizente com o que se pretende.

Ao buscar inspiração no marco teórico-lógico e na matriz de análise desenhada por Nogueira, Oliva empreendeu algumas inovações relevantes, iniciando pelo reposicionamento da gestão e da gerência como conceitos e redefinição das dimensões e subdimensões de análise, embora a essência do modelo tenha sido preservada. Conforme mostra o quadro abaixo, cada conceito corresponderia a uma dimensão principal de análise: político-institucional e técnico-operacional que se desdobrava em subdimensões que, por sua vez, determinavam as variáveis que sustentariam a definição dos indicadores.

---

<sup>15</sup> Segundo artigo 1º da Lei nº 9.637 de 15.05.1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, trata-se de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta na referida lei.

Figura 8 - Quadro do Marco Teórico-Lógico para Avaliação da Capacidade de Gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar no IFNMG - Campus Montes Claros

CONCEITOS	DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	VARIÁVEIS
GESTÃO	Político-Institucional	Desenvolvimento Institucional	Concepção do Programa e do Padrão de Gestão do IFNMG
		Dinâmica dos Macroprocessos Organizacionais e Administrativos	Articulação entre o governo federal e o IFNMG para a implementação do PNAE
GERÊNCIA	Técnico-Operacional	Estrutura Administrativa	Qualidade da estrutura ambiental, acessibilidade, tecnológica, logística para a implementação do PNAE no IFNMG
		Dinâmica dos microprocessos organizacionais e administrativos	Condições técnico-operacionais para implementação do PNAE no IFNMG
		Resultados	Satisfação dos gestores e equipe técnica com a implementação do Programa no IFNMG

Fonte: Oliva (2022)

Complementa o esforço empreendido por Nogueira e Oliva a pesquisa de doutorado em Administração desenvolvida por Andrade (2022) que, inspirado nos avanços das acadêmicas que o antecederam, investiu no desenho e aplicação da metodologia para confirmar se os constructos teóricos da Administração Política (Gestão e Gerência) poderiam ser confirmados pela análise empírica da capacidade de implementação local de uma política pública selecionada para validação dos pressupostos do pensar (gestão) e agir (gerência) à luz da Teoria da Administração Política. Com esse propósito, definiu como tema de sua tese *Capacidade de Implementação de Políticas Públicas Municipais: contribuições dos constructos teórico-metodológicos da Administração Política*. Esse *framework* trouxe um avanço importante para futuros estudos sobre o tema ao desenvolver um modelo estatístico para testar *modelagem de equações estruturais e análise composta confirmatória* dos indicadores definidos para identificar as inter-relações existentes entre “gestão” e “gerência” na política pública selecionada.

*Figura 9 - Quadro de Fatores Condicionantes da Implementação de Políticas Públicas Relacionados às Macrodimensões da Teoria da Administração Política*

<b>MACRO DIMENSÕES</b>	<b>FATORES CONDICIONANTES</b> Dimensões Analíticas	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>IMPACTOS NA POLÍTICA</b>
<b>CAPACIDADE DE GESTÃO</b>  (macroprocessos e macroambiente da atuação do Estado)	Desenho Institucional da Política	Documento/instrumento do planejamento da política, contendo os objetivos, metas e instruções da política. Base para conceber as decisões políticas que serão executadas na implementação da política pública.	Refere-se aos planos políticos
	Relacionamento Intergovernamental	Relações hierárquicas ou consultivas entre diversos órgãos no mesmo nível de governo (relação vertical) ou envolvendo demais entes federados ou terceiro setor (relação horizontal). Também recebe o nome de governança multinível. Essas relações visam orientar e subsidiar os órgãos implementadores na execução e monitoramento da política.	Envolve os recursos e as rotinas administrativas que orientam o padrão e a qualidade de implantação da política pública.
	Participação Social	Grupos de interesse, sociedade civil organizada, grupo empresarial, mídia e a atuação isolada do cidadão, que atuam buscam moldar a implementação da política às suas demandas, interesses e necessidades.	Compreende as decisões tomadas por burocratas
<b>CAPACIDADE DE GERÊNCIA</b>  (microprocessos administrativos e organizacionais que orientam as ferramentas técnicas e dinâmicas administrativas)	Recursos (Físicos, Financeiros e Humanos)	Recursos técnicos-operacionais, envolvendo recursos físicos (instalações, equipamentos, materiais, tecnologias), financeiros (disponibilidade de dinheiro) e humanos (equipe de gestão e operacionalização) necessários para a efetiva execução da política, considerado	Corresponde às condições sociais, econômicas ou culturais de uma sociedade
	Burocratas Implementadores	Servidores públicos, nos níveis políticos (burocratas de alto escalão), gerencial (burocratas de médio escalão) e operacional (burocratas de nível de rua), que atuam na implementação da política.	Representa instrumentos de coordenação, relacionamento e controle
	Contexto Local	Fatores e recursos contextuais do microambiente da política, como: tamanho da cidade; divisão de funções e responsabilidades entre as autoridades nacionais, regionais e locais; capacidade operacional municipal; trocas de gestores eleitos por conta do	Contempla as condições das realidades locais que orientam o padrão e a qualidade de

		término do mandato; substituição de cargos comissionados; corrupção e cultura local.	implantação da política pública.
--	--	--	----------------------------------

Fonte: Andrade (2022, p. 51 e 53)

A matriz analítica desenhada por Andrade pode aparentar, em uma primeira observação, ter introduzido alterações substantivas se comparada as matrizes elaboradas por Nogueira (2014) e Oliva (2022). Apesar do desenho gráfico ser diferente, observa-se que a essência dos construtos defendidos pela Administração Política, ancorados das dimensões indissociáveis da gestão (pensar) e gerencia (agir), foi preservada. O autor trouxe importantes contribuições também ao definir os fatores condicionantes da implementação de políticas públicas municipais relacionados às macrodimensões da teoria da Administração Política e da Administração Profissional: gestão e gerência, validadas em uma ampla e consistente revisão da literatura sobre o tema.

Os estudos subsequentes avançaram nos esforços desenvolvidos por Nogueira, Oliva e Andrade, incorporando contribuições de Araújo e Boullosa (2016) cujo objetivo converge com o tema proposto por esses trabalhos de “Mapear e categorizar os principais entraves, desafios e adaptações (institucionais, políticos, cognitivos, técnicos e de gestão) para a efetiva implementação do funcionamento e gestão dos Centros-dia de Referência para a Pessoa com Deficiência nas capitais da região nordeste” (Araújo e Boullosa, 2016, p. 9). Para alcançar esse propósito, os referidos pesquisadores definiram como base teórico-metodológica a concepção de instrumentalização de políticas públicas defendida por Lascoumes e Le Galès que conceituaram as ações públicas como “dispositivo simultaneamente técnico e social que organiza as relações sociais específicas entre o poder público e seus destinatários em função de representações e de significações de que ele é portador” (Lascoumes e Le Galès apud Araújo e Boullosa, 2016, p. 24). Com base nesse referencial científico definiram quatro dimensões de análise principais: (i) Político-Institucional; (ii) Cognitiva; (iii) Técnico-Operacional; e (iv) Gestão (Ibidem, p. 34).

Ao cotejarem o *framework* de Araújo e Boullosa, Sarno (2023) e Miranda (2023), identificaram convergências com a abordagem metodológica da Administração Política, especialmente na definição das categorias analíticas comuns dimensão ‘político-institucional’ e ‘técnico-operacional’ para avaliar a capacidade de implementação dos Centros-Dias. Mas, foram reconhecidos alguns pontos de divergências especialmente em relação à definição do conceito-guia de gestão. Para os citados autores a ‘gestão’ foi definida como um ‘estilo’, um

‘modo de administrar’, expresso por indicadores que evidenciam desde as condições de infraestrutura, qualidade ambiental, acessibilidade, articulação territorial com outros equipamentos públicos e rede privada, modelos de tomada de decisão, espaços de reunião da equipe para discutir processos de gestão, utilização/adaptação de instrumentos de instrumentos de gestão propostos pelo MDS, qualidade do plano de atendimento da unidade, nível de burocratização dos processos de gestão, efetividade no uso dos recursos financeiros, etc.

Para os estudos desenvolvidos por Nogueira, Oliva e Andrade, inspirados na abordagem epistêmica e teórico-metodológica da Administração Política, esses indicadores estão melhor distribuídos ao considerarem os aspectos macro e micro social manifestos nos fenômenos sociais e políticos da gestão e dos aspectos técnico-operacionais que qualificam a gerência. Mas, apesar dessas discordâncias no desenho da matriz de análise, merece desatacar aqui os elementos que aproximam estas duas abordagens que se encontram tanto na natureza do processo avaliativo (reconhecido como uma ação carregada de valor (axiologia)) como em sua finalidade dirigida para a promoção de transformações da realidade social.

Para os objetivos deste estudo serão consideradas as contribuições que os esforços empreendidos pelos citados pesquisadores trouxeram para os avanços produzidos por Sarno e Miranda no marco teórico-lógico e desenho da matriz analítica ao incorporar os aspectos sociopolíticos na dimensão da gestão. A integração dessa nova categoria analítica resultou de um debate feito pela banca de defesa da monografia de final de curso de Maria Júlia Prisco sobre as limitações da dimensão político-institucional para identificar o papel dos atores sociais na concepção do projeto de gestão societal. A partir dessa crítica, os grupos de pesquisa em Administração Política iniciaram uma discussão com o objetivo de ampliar esse debate a partir do levantamento de estudos críticos em Administração, Estudos Organizacionais e Gestão Social que agregassem valor ao esforço que já vinha sendo empreendido por Santos (2004) e Santos, Ribeiro e Santos T. (2009).

Nesse sentido, visando complementar os instrumentos teórico-metodológicos definidos por Nogueira (2014) e Oliva (2022), Sarno e Miranda incorporaram a dimensão sociopolítica para mensurar capacidade de gestão considerando duas subdimensões: desenvolvimento sociopolítico e competências cognitivas. No desenho de Araújo e Boullosa, essas duas subdimensões estão sintetizadas em apenas uma denominada de dimensão ‘cognitiva’ cujo critério de mensuração seria a identificação dos processos de ‘Aprendizagem e formação da equipe’ (como indicadores foram definidos os seguintes: adaptações de usos de conceitos/palavras antigas e novas; processos de seleção e capacitação da equipe; perfil da

equipe técnica; perfil dos cuidadores; espaços e formas de discussão de casos pela equipe; nível de inovação dos atendimentos prestados, etc.).

O primeiro estudo a incorporar essa inovação foi o de Sarno (2023) que desenvolveu sua pesquisa para conclusão do Mestrado Profissional de Administração da UFBA com o objetivo de *Definir e Levantar Bases Teórico-Metodológicas e Analíticas em Gestão Pública para a Construção de Instrumentos Consensuais de Resolução e Prevenção de Litígios Tributários no âmbito da Receita Federal do Brasil (RFB)*. O segundo estudo que completou esse esforço foi o de Miranda (2023) aprovado no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social que desenvolver e testou metodologia para *Avaliação da Capacidade da Gestão Municipal como Indutora de Desenvolvimento: Contribuições para a Formação de Gestores Públicos*<sup>16</sup>.

O marco teórico-lógico desenhado por Sarno e Miranda incorporou essa inovação aos *frameworks* desenhados por Nogueira (2014), Oliva (2022) e Andrade (2022) a dimensão sociopolítica com o objetivo de qualificar a perspectiva analítica dos aspectos que caracterizam o fenômeno da gestão. Nesse sentido, foi dada relevância ao papel que os agentes sociais têm na concepção, organização e condução de um dado padrão de gestão das RSPC&D (SANTOS, 2004; SANTOS, RIBEIRO e SANTOS T., 2009). Em convergência com os argumentos defendidos por Araújo e Boullosa sobre a dimensão cognitiva cabe ressaltar que se trata de uma dimensão epistemológica e científica associada ao pensamento pragmatista que emergem no final do século XIX nos EUA como uma inovação aos estudos clássicos das ciências sociais aplicadas. Para uma melhor compreensão dessa concepção, recomenda-se uma leitura atenta da origem e evolução da dimensão epistemológica pragmatista, conforme apresentado por Faria (2022)<sup>17</sup>.

Para os objetivos deste estudo, a inclusão da subdimensão cognitiva que qualifica a dimensão sociopolítica da gestão ganhou relevância por integrar uma variável central no

---

<sup>16</sup> Cabe ressaltar que Miranda, a exemplo do que fez Andrade (2022), também trouxe um avanço importante para o *framework*, ao usar técnicas estatísticas para validação do questionário (TGS) elaborado como instrumento de avaliação para garantir a confiabilidade e as melhores possibilidades de arranjos das perguntas.

<sup>17</sup> A origem da escola pragmatista norte-americana contou com a liderança de Charles Peirce (1839-1914), William James (1842-1910) e John Dewey (1859-1952) e defendem como principais pressuposições epistemológicas buscar respostas sobre como o conhecimento, em seu sentido prático e útil, é produzido, difundido socializado de modo a contribuir para as transformações da realidade social. Conforme destacado por Faria (2022), as questões fundantes do pragmatismo visam responder como o conhecimento se dá considerando a relação indissociável entre pensamento e objeto. Nesse sentido, afirma o autor que essa abordagem está preocupada em distinguir os métodos científicos referentes à aquisição do conhecimento e métodos pedagógicos para sua assimilação. Nesse sentido, sustentam que os sujeitos precisam desenvolver habilidades para desenvolver cognição, a partir da experiência (da vivência prática) e buscam relacionar ‘cognição’ e verdade (que está no conhecimento que o sujeito adquire no ‘ato cognoscitivo empírico’ ou seja, construído).

desenho da TGS referente ao papel dos agentes sociais responsáveis pela concepção, organização e condução da gestão das OSC's selecionadas. Mensurar competências cognitivas no âmbito da gestão de políticas públicas (lideradas pelo Estado ou pela sociedade) implica reconhecer, portanto, conforme desatado por Araújo e Boullosa, às capacidades de aprendizagem necessárias para qualificar os sujeitos no processo de gestão. Nesse sentido, definiram como principais indicadores: adaptações de usos de conceitos/palavras antigas e novas; processos de seleção e capacitação da equipe; perfil da equipe técnica; perfil dos cuidadores; espaços e formas de discussão de casos pela equipe; nível de inovação dos atendimentos prestados etc.

Conforme destacado acima, Sarno e Miranda incorporaram à dimensão sociopolítica duas subdimensões que se complementam: “Desenvolvimento Sociopolítico” e “Competências Cognitivas”. Essa inovação reflete um esforço das pesquisadoras em manter a essência da teoria da Administração Política que defende ser a ‘gestão’ o objeto de conhecimento dos estudos administrativos. Desse modo, observa-se que a escolha das duas pesquisadoras pelo referencial epistêmico e teórico-metodológico da Administração Política foi determinante para a definição dos critérios como forma de mensurar a dimensão sociopolítica a partir de dois aspectos complementares: “Desenvolvimento Sociopolítico” e “Competências Cognitivas”.

O quadro/figura 10 apresenta a síntese do marco teórico-lógico e os desenhos das matrizes de análise desenvolvidas por Sarno e Andrade revelando como as pesquisas se apropriaram da proposição de Araújo e Boullosa (2016) para avaliar as capacidades de gestão dos objetos de estudos selecionados: *Avaliação da Capacidade de Gestão dos Conflitos Tributários na RFB* e *Avaliação da Capacidade de Gestão Municipal como Indutora de Desenvolvimento (com ênfase na capacitação de gestores públicos)*. As duas últimas colunas do quadro foram separadas para evidenciar como cada um dos estudos definiu as variáveis ou competências analíticas que subsidiaram as definições dos indicadores e subindicadores.

*Figura 10 - Quadro do Marco Teórico-Lógico para Avaliação da Capacidade de Gestão dos Conflitos Tributários na RFB e Avaliação da Capacidade da Gestão Municipal como Indutora de Desenvolvimento*

CONCEITOS	DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	VARIÁVEIS <sup>18</sup>	COMPETÊNCIAS <sup>19</sup>
GESTÃO	Sociopolítica	Desenvolvimento sociopolítico	Reconhecimento das demandas/necessidades individuais e coletivas (grupos/classes) na política tributária nacional.	Articulação e construção de redes interorganizacionais, interinstitucionais e intersetoriais.
		Competências cognitivas		Promoção da inclusão social e valorização da diversidade
	Político-Institucional		Desenvolvimento político-institucional	Papel do Estado na regulamentação e condução da política tributária nacional.
		Aprendizagem iterativa		
		Dinâmica dos macroprocessos administrativos e organizacionais	Capacidade de organização das forças políticas no âmbito da sociedade civil organizada para influir na política tributária nacional	Diálogo entre Estado, sociedade e mercado
				Fomento à participação cidadã
Formas de organização e condução da política tributária nacional para prevenir litígios e reduzir o	Planejamento e implementação de projetos e programa	Formas de organização e condução da política tributária nacional para prevenir litígios e reduzir o	Monitoramento e Avaliação das políticas, programas e projetos de indução do Desenvolvimento	
			Ética e responsabilidade pública	
	Políticas de desenvolvimento (formação e capacitação)			

<sup>18</sup> Sarno definiu no desenho da matriz analítica variáveis para cada subdimensão de análise que possibilitassem identificar junto aos gestores responsáveis pela análise dos conflitos tributários da RFB, a partir da definição dos instrumentos consensuais de resolução e prevenção de litígios tributários. Desse modo, a pesquisadora utilizou como referência para avaliar a percepção dos atores selecionados sobre as dimensões da gestão e da gerência os instrumentos normativos que regulam essa política. Como resultado da aplicação da matriz de análise junto aos gestores selecionados a pesquisadora conseguiu identificar que o tema da gestão dos conflitos tributários seguem ancorados no campo do direito revelando que o campo da administração tem recebido pouca atenção para interpretar e transformar os problemas enfrentados pela administração tributária liderada pela RFB.

<sup>19</sup> Andrade definiu no desenho da matriz analítica variáveis para cada subdimensão de análise que possibilitassem identificar junto aos gestores municipais quais as competências que precisariam desenvolver para alcançar capacidades de gestão dirigidas para a promoção do desenvolvimento local. Como resultado da aplicação da matriz de análise junto aos gestores selecionados a pesquisadora conseguiu elaborar uma TGS dirigida para orientar as políticas de formação de gestores públicos municipais com ênfase no desenvolvimento de competências de gestão e gerência, de forma articulada.

			contencioso tributário da RFB.	de gestores públicos Municipais
GERÊNCIA	Técnico-Operacional	Estrutura administrativa e organizacional	Disponibilidade e qualidade da infraestrutura física e tecnológica disponibilizada para a execução dos processos de trabalho.	Capacidades estruturais e tecnológicas para a implantação das políticas de indução do desenvolvimento.
		Dinâmica dos micros processos administrativos e organizacionais	Política de gestão de pessoas dirigida para qualificar os processos de trabalho da RFB	Capacidade de alocação de recursos baseada em prioridades políticas.
			Qualidade dos procedimentos burocráticos orientadores da política tributária nacional	Desenvolvimento de estruturas organizacionais adaptativas
				Implementação de soluções contextualizadas para a indução do desenvolvimento:
		Gestão de conflitos		
Resultados/Impactos	Nível de litigiosidade e volume do contencioso tributário da RFB.	Mensuração de impacto baseada em indicadores políticos e sociais:		
	Impactos dos litígios e do volume do contencioso tributário na vida dos contribuintes e da sociedade			

Fonte: Sarno (2023) e Miranda (2023).

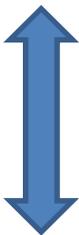
Uma análise das duas matrizes quanto à incorporação da dimensão sociopolítica revela que os dois estudos optaram por integrar as duas subdimensões (“Desenvolvimento Sociopolítico” e “Competências Cognitivas”) em apenas uma, revelando, talvez, uma convergência com a proposta de Araújo e Boullosa ao definirem apenas a dimensão cognitiva. Evidencia essa interpretação o fato de que Sarno tenha definido apenas uma variável analítica para essa dimensão: *“Reconhecimento das demandas/necessidades individuais e coletivas (grupos/classes) na política tributária nacional”*. Miranda segue a mesma lógica e define quatro competências a serem avaliadas referentes à Dimensão Sociopolítica: *Articulação e construção de redes interorganizacionais, interinstitucionais e intersetoriais; Promoção da inclusão social e valorização da diversidade; Pensamento crítico e adaptativo; e aprendizagem interativa.*

Talvez a justificativa para as escolhas das pesquisadoras de integrar as subdimensões *“Desenvolvimento Sociopolítico”* e *“Aprendizagens Cognitivas”* possa ser explicada por serem

os primeiros exercícios feitos para incorporar uma nova dimensão analítica em uma matriz que já vinha sendo desenvolvida, desde 2014. Outro aspecto que pode ter motivado as escolhas pode ter sido as singularidades dos objetos a serem avaliados: conflitos tributários e obstáculos da gestão pública municipal para a indução do desenvolvimento. Mas, para as ambições deste estudo, considera-se que todos os avanços metodológicos desenvolvidos, até aqui, com base na proposta epistêmica e científica da Administração Política são relevantes, pois encorajaram este pesquisador investir nesse escopo ampliando seu uso para avaliar capacidade de gestão de OSC's.

Inspirado na experiência e resultados alcançados pelos pesquisadores que nos antecederam, este estudo preservou a definição do marco teórico-lógico geral para avaliar capacidade de gestão à luz das bases epistêmicas e científicas da Administração Política. Mas buscou-se inovar na descrição dos critérios para caracterizar melhor mensurar os indicadores que deveriam integralizar as dimensões e suas respectivas subdimensões analíticas ao desenhar uma TGS dirigida para autoavaliar capacidade de gestão de OSC's.

*Figura 11 – Quadro do Marco Teórico-Lógico da Pesquisa Autoavaliação da Capacidade de Gestão de OSC's*

TEORIAS	CONCEITOS	DIMENSÕES	SUDIMENSÕES
ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA    ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL	GESTÃO    GERÊNCIA	Sociopolítica	Desenvolvimento Sociopolítico
			Competências Cognitivas
		Político-Institucional	Desenvolvimento Institucional
			Dinâmica dos Macroprocessos Organizacionais e Administrativos
		Técnico Operacional	Estrutura Organizacional e Administrativa
			Dinâmica dos Micro Processos Organizacionais e Administrativos
	Resultados/Impactos		

**Fonte:** Elaboração própria com base em Nogueira (2014), Oliva (2022), Sarno (2023) e Miranda (2023)

É importante destacar que o marco teórico-lógico apresentado acima não pretendeu representar um sistema de ideias, mas, conforme apontado por Santos, Ribeiro e Santos T. (2009), o propósito desse diagrama tem por objetivo central apresentar graficamente a articulação dinâmica, dialética e complexa entre as dimensões abstrato-teóricas (ideias) e empíricas (concretas) que caracterizam os fenômenos administrativos e organizacionais.

Os pressupostos defendidos por Santos, Ribeiro e Santos T. dizem que a apreensão dos

fenômenos administrativos exige do pesquisador capacidade científica crítica para identificar e refletir sobre um conjunto complexo, intrincado e dialético de ‘fatos e ações’ que conformam a gestão de relações sociais. Nesse sentido, o marco teórico-lógico apresentado acima representa uma proposição onto-epistemológica e teórico-metodológica crítica à luz da Administração Política dirigida para analisar uma realidade social concreta (em sua dimensão histórico-social), a partir de análises antecedentes e consequentes da gestão de OSC’s. Isso significa admitir o compromisso desse estudo em entregar para a sociedade uma TGS capaz de potencializar momentos investigativos liderados pelos próprios atores sociais interessados, a partir do campo empírico – lugar onde se materializa ontologicamente os saberes e práticas de gestão societal.

Por fim, cabe ressaltar que, a representação gráfica do marco teórico-lógico da pesquisa, ao propor a integração entre os elementos subjetivos (abstrato-teóricos e, portanto, políticos) e objetivos (materiais e técnico-operacionais) que qualificam as bases da gestão democrática de OSC’s, tem por objetivo tornar compreensível a correlação entre as ideias (propósito e concepção), dinâmica (movimento) e impacto (finalidade) da gestão das RSPC&D, conforme definido na Figura 62 (Santos, 2022).

A partir da apresentação do escopo filosófico-teórico e analítico geral da Administração Política, considerando os avanços dos estudos de Nogueira (2014), Oliva (2022), Andrade (2022), Sarno (2023) e Miranda (2023), será apresentado a seguir a TGS como principal entrega desse estudo que resultou, conforme já destacado, de um amplo processo de coconstrução entre o pesquisador, estudantes e atores sociais.

### 3.2 COCONSTRUÇÃO DOS INDICADORES PARA AUTOAVALIAR CAPACIDADE DE GESTÃO DE OSC’S: CONTRIBUIÇÕES DA RESIDÊNCIA SOCIAL

Esta subseção apresenta a construção do Plano de Indicadores e do Plano de Análise da TGS denominada, provisoriamente, de AVALIA-OSC’s, desenvolvida com o objetivo de contribuir como meio para a promoção do desenvolvimento territorial da Península de Itapagipe-BA, por meio de um aperfeiçoamento da capacidade de gestão das OSC’s. A construção deste plano considerou quatro etapas, conforme será detalhado no capítulo 4, onde serão apresentadas as estratégias e procedimentos metodológicos da pesquisa: Etapa 1 – definição do marco teórico-lógico com indicação dos conceitos, dimensões e subdimensões de análise; Etapa 2 – definição das perguntas norteadoras que deram suporte à definição dos parâmetros/critérios para a escolha dos indicadores voltados a autoavaliação da capacidade de

gestão de OSC's; Etapa 3 - definição do plano de indicadores; e Etapa 4 – definição do Plano de Análise que orientou o processo de validação da TGS junto aos estudantes e atores sociais.

Conforme destacado na ampla literatura sobre avaliação (Januzzi; 2014; Boulosa, 2020, entre outros), a construção dos indicadores se sustenta em duas etapas fundamentais que estão intimamente articuladas: a primeira envolve a definição dos conceitos, dimensões, variáveis analíticas e premissas/pressupostos básicos a serem confirmados e a segunda corresponde à seleção do conjunto de indicadores, suas descrições, cálculos, requisitos e os parâmetros. Conforme destacado por Guimaraes et. al (2004, p. 1646), a definição dos parâmetros assume relevo por representar o “[...] caminho de volta que os indicadores deverão realizar” para, enfim, possibilitar os elementos concretos em relação a realização do processo avaliativo. Com base nesses aspectos, pode-se inferir que a definição de um Plano de Indicadores assume papel central no desenho de qualquer instrumento de avaliação porque, além de possibilitar aos avaliadores se aproximarem do objeto a ser avaliado, devem guiar o caminho de retorno para orientar as decisões a serem tomadas com base nos achados.

No que diz respeito à dimensão conceitual, foi destacado nas subseções anteriores que a construção desse plano está ancorada nas bases teórico-metodológicas que validaram o conceito-guia de ‘gestão’ como objeto central a ser avaliado. Ao adotar a gestão como objeto central, admite-se outra característica importante que reconhece esse objeto como um fenômeno social dinâmico e que está em permanente transformação. Essa qualidade singular teórica e empírica do objeto selecionado implica reconhecer que sua mensuração exige definir indicadores provisórios que deverão ser aperfeiçoados e adaptados de forma continuada.

Considerando estes pressupostos preliminares, a primeira lição observada para o exercício de construção deste instrumento de avaliação foi admitir que a definição dos indicadores não pode ser admitida como ‘produto universal’ e definitivo, visto que estão subordinados a contextos organizacionais que lhes são próprios. O reconhecimento do papel provisório e subjetivo do ‘ato de avaliar’ se contrapõe, portanto, às perspectivas avaliativas tradicionais, ancoradas em conceitos e métodos racionalistas que definem instrumentos ‘modelos’ (universais) a serem replicados, indistintamente em quaisquer formas de organização e modos gestão.

Contrapondo-se a essa tendência instrumental, defende-se que o exercício de construção de indicadores deve estar subordinado às críticas (de acadêmicos, profissionais e outros atores interessados) para que seu uso ganhe sentido e significado organizacional e social. Outro aspecto importante a ser considerado, é compreender e definir o conceito operacional de indicador para que a escolha desse referente alcance sentido teórico-prático em relação aos

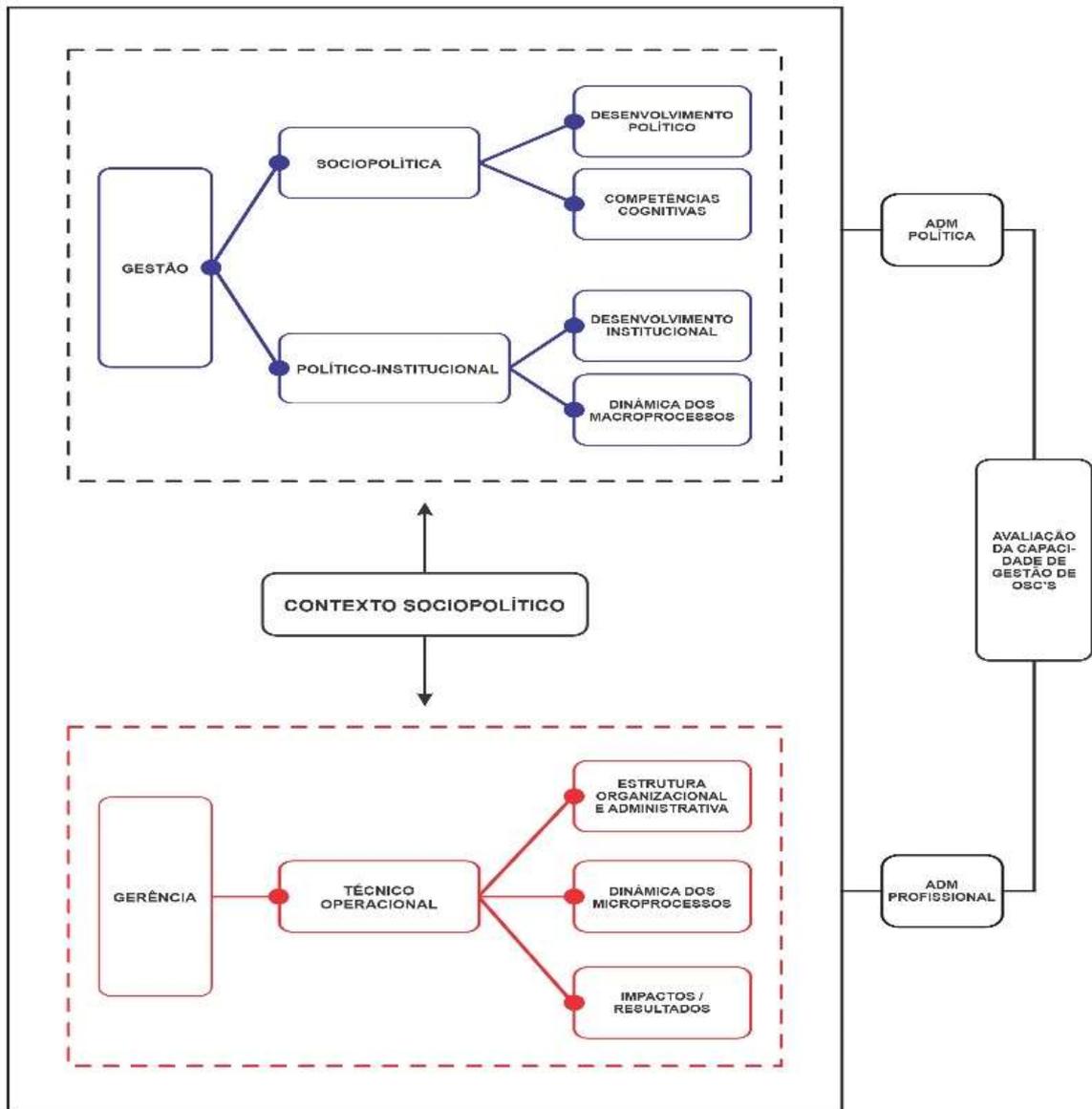
objetivos que se pretende alcançar. Nesse sentido, tomou-se como referência que o indicador deve representar um elemento capaz de indicar certa condição, característica, qualidade, atributo ou medida quantitativa que permite aos avaliadores identificar, registrar, compilar e analisar dados e informações que representam o status de um dado fenômeno em observação (Guimarães, et. al, 2004).

Com base nessa acepção, o indicador precisa ter qualidade em sua definição a fim de que possa refletir os conceitos (abstratos e empíricos) aos quais se pretende interpretar para, assim, torná-lo mensurável. Ao destacar os elementos subjetivos e objetivos que os indicadores precisam representar, pode-se considerar que a escolha desses indicadores, no que tange os objetivos desse estudo, assumiu papel central, uma vez que deveriam representar as características e qualidade do objeto a ser avaliado: gestão de OSC's. Ao considerar a importância da utilidade e técnica da TGS desenvolvida, os atores vinculados às OSC's selecionadas foram integrados no processo de construção do plano de indicadores. Essa decisão cumpriu, portanto, o objetivo de considerar as singularidades das organizações interessadas no uso deste instrumento para participarem ativamente do processo de coconstrução da TGS.

Essa presença dos atores interessados na etapa de validação dos indicadores possibilitou conhecer melhor as dimensões subjetivas e empíricas dos saberes e práticas que têm orientado os modos de gestão e gerenciamento interno dessas organizações, como também suas importantes relações com a sociedade e o poder público. Tal exercício foi auxiliado pela integração da pesquisa as ações de ensino e extensão por meio dos componentes curriculares Administração Política (ADMB80) e Ação Curricular em Comunidade e em Sociedade (ACCS-ADMK28) como espaços privilegiados para discussão do marco teórico-lógico e desenho do modelo analítico, mas também para construção e validação dos indicadores (essa análise será apresentada no capítulo 4).

O plano de indicadores foi estruturado em três dimensões de análise que refletem fenômenos administrativos por meio dos conceitos e práticas intrincadas de gestão e gerência: (i) Dimensão Sociopolítica; (ii) Dimensão Político-Institucional; e (iii) Dimensão Técnico-Operacional. Cada dimensão foi subdividida em subdimensões correspondentes definidas como recurso para possibilitar a definição de indicadores mais objetivos, conforme mostra a figura 12 abaixo:

Figura 12 – Esboço gráfico da Matriz de Análise para Autoavaliar Capacidade de Gestão



Fonte: Elaboração própria com base em Nogueira (2014) e Oliva (2021).

Antes de apresentar a matriz de indicadores que conclui a TGS produzida como principal entrega desta dissertação, cabe ressaltar o papel que a Residência Social cumpriu para o amadurecimento intelectual deste pesquisador ao oportunizar vivenciar com os atores sociais os processos de gestão das OSC's selecionadas como objeto empírico deste estudo. A RS é um componente curricular obrigatório para a conclusão deste curso de mestrado e a recomendação

do programa é que o estudante selecione uma experiência que agregue valor prático ao desenvolvimento do tema-objeto de pesquisa. Nesse sentido, a escolha de realizar este experimento em uma organização localizada na Península de Itapagipe-Ba foi natural, visto que o Edital de Seleção dessa turma privilegiou esse território como foco para entregas das TGS's.

Assim, este pesquisador construiu a possibilidade de formalizar uma cooperação entre a universidade e a Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia (AMCSL) que atuou como instituição acolhedora da RS. A partir dessa primeira e relevante aproximação, outras oportunidades surgiram e outras organizações foram sendo inseridas ao contexto da pesquisa. Naturalmente, esta experiência se transformou na principal fonte de inspiração para o desenvolvimento deste estudo. Dentre as diversas possibilidades de novos aprendizados, merece destaque o reconhecimento dos saberes e práticas sociais que estas OSC's revelaram ter como resultado dos esforços coletivos inaugurados, desde o final dos anos de 1980 quando parte delas foram criadas.

Ao constatar a oportunidade singular de conhecer os fenômenos da gestão na perspectiva das OSC's, a partir da realidade social concreta, contando com a memória viva de atores sociais, decidiu-se que ali estaria a fonte de inspiração central da pesquisa. A partir dessa experiência, ficou claro que o desenvolvimento da TGS a ser entregue como produto final do mestrado emergiria das demandas dessas comunidades. Desse modo, pode-se concluir que a RS delimitou o objeto empírico e teórico central da pesquisa e a imersão deste estudo no Território da Península de Itapagipe-BA assumindo um lugar de destaque como espaço privilegiado de produção, difusão e assimilação de saberes e práticas em gestão.

Esta experiência foi determinante diante da transposição das perspectivas teóricas estudadas no âmbito da formação acadêmica para o campo da experiência empírica. A RS configurou-se, desse modo, como uma oportunidade onde foi possível observar na realidade fática as consequências dos aspectos econômicos, culturais, geográficos, sociais, políticos e administrativos, a partir do cotidiano vivenciado por essa população que tem vivido à margem dos processos de desenvolvimento/crescimento socioeconômicos. Outra experiência marcante para a formação desse pesquisador e que impactou na pesquisa, refere-se à possibilidade de conhecer por dentro o funcionamento dos processos que qualificam a gestão e o gerenciamento de algumas OSC's localizadas no território. Essa oportunidade foi fundamental para o desenvolvimento da pesquisa e, principalmente, para a definição do marco teórico-lógico, definição da matriz analítica e elaboração do plano de indicadores que será apresentado a seguir.

Corroborou-se, *in loco*, alguns aspectos da literatura consultada a qual apontava território estudado como sendo marcado por diversas vulnerabilidades sociais – habitações

precárias, alto índice de criminalidade, fragilidades no sistema de saneamento básico, fome e pobreza, ausência de equipamentos culturais, esportivos e de lazer, poluição sonora e ambiental, dentre outras. Diante da histórica ausência de ações efetivas do poder público para mitigar esses graves problemas sociais, as organizações da sociedade civil foram assumindo um papel de destaque na concepção e execução de políticas públicas. Muitas de suas ações são financiadas pelo Estado, por meio de parcerias ou cooperação técnica, mas pelo caráter assistencialista e pontual não consegue transformar, na totalidade, essa dramática realidade que se perpetua e se agrava.

Através da aproximação com a AMCSL, instituição acolhedora da RS, foi possível participar de reuniões da Rede CAMMPI (Comissão de Articulação e Mobilização da Península de Itapagipe). E através dessa articulação foram ampliados vínculos com outras OSC's do Território, a exemplo da ABDAI, ADOCCI e CAMA. No decurso dessa imersão nos aproximamos da Associação João de Deus onde foi possível conhecer diversos projetos sociais desenvolvidos por essa organização. A partir dessa articulação com diversas organizações foi possível definir a seleção das OSC's que participariam do estudo.

Por fim, cabe ressaltar que à medida que aprofundamos os vínculos com as OSC's foi possível observar de perto os enormes desafios que a maioria dessas organizações enfrentam para garantir a sustentabilidade. Dentre algumas dificuldades enfrentadas foi possível verificar entraves em processos de captura recursos, insuficiência no que diz respeito a estrutura física, baixa incidência no monitoramento e avaliação de resultados/impactos das ações desenvolvidas no território o que, em tese, traz dificuldades no planejamento de ações futuras.

Com base na revisão da literatura, na escolha dos *frameworks* e na vivência fundamental possibilitada pela RS, foi possível definir os indicadores que permitiram concluir a TGS *AVALIA OSC's*. É importante ressaltar que a definição do Plano de Indicadores se revelou como uma tarefa complexa devido, em primeiro lugar, ao objeto a ser avaliada, a “gestão”, e, em segundo lugar, pela escolha do perfil singular das organizações. Conforme destacado ao longo desse estudo, a aproximação ao debate sobre o conceito-guia de gestão demonstrou tratar-se de um tema complexo e sobre o qual ainda não há um consenso. A literatura tradicional do campo da administração empresarial ainda aborda esse conceito como representação de práticas técnico-operacionais próprias da dimensão gerencial. Mas, ao aceitar a definição sustentada pela teoria da Administração Política – que também é compartilhada por diversos estudos nos campos da Administração Pública (Guimarães et. al. 2004) e Gestão Social (Tenório, 1998; Tenório, 2008; França Filho, 2008; Cançado, 2014; Cançado, Pereira e Tenório, 2011/2015;

Araújo, 2014) – reconhece-se que o fenômeno social da gestão, por carregar um elevado nível de subjetividade, impõe desafios para a definição de indicadores que possibilitem sua avaliação.

Desse modo, o exercício de coconstrução do plano de indicadores definidos, preliminar e provisoriamente, para mensurar a capacidade de gestão de OSC's privilegiou tanto os aspectos subjetivos (teórico-abstratos) que caracterizam esse fenômeno administrativo, como os aspectos singulares que qualificam seu papel social. Este posicionamento reforça os argumentos defendidos por Araújo e Boullosa (2016), Jannuzi (x2013) e Guimaraes et. al. (2004) em relação à natureza valorativa (axiológica) do processo avaliativo.

Diante desses múltiplos desafios a escolha de integrar às etapas de construção desta pesquisa a participação ativa dos atores sociais interessados na TGS reduziu, em grande medida, os riscos de se construir um instrumento de avaliação inócuo ou que cumpriria apenas um requisito formal. Assim, o plano de indicadores apresentado a seguir reflete a definição de um conjunto amplo de referenciais avaliativos cuja expectativa foi constituir um instrumento que possa auxiliar as OSC's a aprimorar suas competências gestoriais e gerenciais tomando como referência central a concepção, organização e dinâmica de gestão que resultou dos saberes e práticas sociais acumuladas ao longo de suas respectivas existências. Nesse sentido, considera-se que os indicadores/subindicadores pré-definidos para a conclusão desse estudo, por serem auto referenciados, qualifica essa TGS como um instrumento com capacidade de potencializar a 'utilidade social'<sup>20</sup> nas organizações.

Como resultado desse esforço teórico-analítico e empírico, foram definidos 25 indicadores e 70 subindicadores distribuídos entre as dimensões: sociopolítica, político-institucional e técnico-operacional que representam a síntese geral do conceito-guia de gestão, conforme indicado no quadro 13.

*Figura 13 - Quadro - Plano de Indicadores e Subindicadores para Avaliar Capacidade de Gestão Democrática de OSC's*

---

<sup>20</sup> O conceito de 'utilidade social' tem ganhado relevância no âmbito dos estudos da gestão social, conforme o estudo desenvolvido por Laerson Morais Silva Lopes cujo título revela a importância de sua pesquisa *Útil Para Quem? Co-construindo uma Metodologia de Avaliação de Utilidade Social em Organizações da Sociedade Civil* – tese defendida no Programa de Doutorado em Administração da UFBA em 2020. O autor definiu 'utilidade social' para representar a natureza e finalidade dos instrumentos de avaliação de OSCs valorizando a perspectiva dos beneficiários das políticas sociais coproduzidas no âmbito dessas organizações. Nesse sentido, definiu como objetivos prioritários: “[...] (i) desmitificar a ideia de avaliação em organizações da sociedade civil; (ii) analisar as práticas de avaliação utilizadas por elas; (iii) apresentar os estímulos e obstáculos para a realização dessa avaliação; e (iv) co-construir uma metodologia de avaliação da utilidade social junto com tais organizações”. (2020, p. 8).

SUBDIMENSÕES	CRITÉRIOS	INDICADORES	SUBINDICADORES
<b>DESENVOLVIMENTO SOCIOPOLÍTICO</b>	<i>Qual o nível de articulação (coesão/identidade/integração) dos atores sociais na concepção da gestão da organização?</i>	Coesão e identidade dos atores sociais com o propósito social da organização	Nível de confiança e cooperação dos atores sociais com os projetos desenvolvidos pela organização
			Nível de pertencimento e vínculos dos atores sociais com a organização
			Nível de motivação e renovação geracional dos participantes que integram a organização
		Existência de instâncias formais de participação social para pensar a gestão (Conselhos, Comitês, Grupos de Trabalho, entre outros)	Qualidade do processo de mobilização dos atores sociais para apoiar a o desenvolvimento e sustentabilidade da organização.
			Quantidade de encontros deliberativos (por ano ou outro período que seja significativo para a organização)
			Formas de registros desses encontros
		Articulação em rede (interorganizacional) no território.	Quantidade e qualidade de parcerias estabelecidas com outras organizações sociais do território
			Nível de compartilhamento de recursos (estrutura física, insumos, equipamentos, pessoas) para o desenvolvimento das ações sociais conjuntas do território.
		Articulação com organizações públicas	Quantidade e qualidade da participação na organização nos espaços de debate público (audiências públicas, consultas públicas, entre outros ambientes)
			Quantidade e perfil dos atores sociais vinculados a organização que ocupam cargos ou funções públicas na gestão pública (federal, estadual ou municipal).
		Articulação com organizações privadas (dentro e fora do território) visando ampliar a colaboração e fomento das ações sociais no território	Quantidade (volume de recursos) e qualidade das parcerias estabelecidas com organizações privadas.
		Capacidade de mobilização de voluntários para atuarem como benfeitores, gestores e/ou técnicos na organização.	Quantidade (volume de recursos) e qualidade das parcerias estabelecidas com os voluntários
		Articulação com instituições universitárias (públicas ou privadas, nacionais e internacionais)	Quantidade e qualidade das parcerias estabelecidas nas áreas de pesquisa, ensino e extensão.
			Quantidade e qualidade do retorno dos projetos liderados por Universidades para a melhoria da capacidade de gestão das organizações.
	Socialização das práticas e saberes em gestão democrática junto aos atores sociais	Quantidade e qualidade das ações de socialização e trocas de práticas e saberes em gestão democrática.	
		Perfil/características das ações de socialização e trocas de práticas e saberes em gestão democrática lideradas pela organização	
	Estímulo ao desenvolvimento de ações de	Quantidade e qualidade de ações (formais ou informais) de preparação dos novos talentos dirigidas para a renovação geracional da organização.	

<b>COMPETÊNCIAS COGNITIVAS</b>	<i>Qual o nível de conhecimento coproduzido e apropriado pelos atores sociais, de modo a transformar as OSC's em instrumentos potentes de gestão democrática?</i>	mobilização dos atores sociais visando à renovação dos quadros de líderes, colaboradores e voluntários da organização.	Volume dos investimentos destinados às ações de formação de novos líderes, colaboradores e voluntários.
		Natureza da aquisição, sustentação transmissão e mudança de significados (subjetivos e intersubjetivos) que caracterizam os processos coletivos de aprendizagem organizacional.	Registro das tecnologias em gestão social desenvolvidas por novos talentos apoiados pela organização.
			Registros das <u>memórias</u> das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização manifestos por meio de novas rotinas que guiam o comportamento dos atores sociais
			Quantidade e qualidade dos modos de <u>expressão e transmissão das memórias</u> das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização
<b>DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>	<i>Qual o nível de aderência da organização aos marcos legais e institucionais que regulam as OSC's?</i>	Capacidade política e técnica para atender às imposições estabelecidas pelas organizações públicas e privadas de visando a sustentabilidade da organização, mas privilegiando o protagonismo da comunidade.	Evidências de melhoria do desempenho da capacidade de gestão/gerenciamento da organização, a partir da socialização das práticas e saberes coproduzidos.
			Nível de atualização da documentação jurídica da organização.
			Nível de dependência de profissionais externos à organização para cumprir as funções jurídicas, financeiras e contábeis.
			Quantidade e qualidade de corpo técnico/profissional próprio preparado para a função de mobilização de recursos (junto ao setor público e privado)
		Conhecimento dos Marcos Legais das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e legislações complementares, promulgado a partir de 2016.	Existência de práticas de financiamento coletivo (poupança coletiva, crowdfunding, entre outros)
			Nível de domínio técnico dos gestores, colaboradores e voluntários sobre o MROSC e legislações complementares para a captura/mobilização de recursos, por meio de editais de chamamentos públicos.
			Nível de domínio em análise técnica de editais de chamamento público para a elaboração de projetos sociais competitivos.
		Conhecimento sobre as diretrizes estabelecidas por grandes empresas privadas para financiar projetos sociais.	Nível de domínio técnico sobre prestações de contas de projetos financiados com recursos públicos.
			Nível de domínio técnico sobre as regulações estabelecidas por organizações privadas para o financiamento de projetos sociais com ênfase na qualidade e atualidade do Balanço Patrimonial (Social) da organização.
			Nível de domínio em análise técnica de editais lançados por empresas privadas para a elaboração de projetos sociais competitivos

			Nível de domínio técnico em prestações de contas de projetos financiados com recursos privados.
		Descentralização dos macroprocessos de gestão	Êxito do processo de deshierquização dos processos de decisão para potencializar a capacidade de atuação dos atores sociais
			Flexibilidade na atuação da organização, de modo a garantir a capacidade de atendimento plena das demandas sociais emergentes.
			Compromisso com o alcance de eficácia e efetividade das ações sociais
<b>DINÂMICA DOS MACROPROCESSOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS</b>	<i>Como o perfil/estilo de gestão impacta na dinâmica dos macroprocessos gestoriais, de modo a garantir a implantação efetiva do padrão de gestão coconstruído pelos atores sociais?</i>	Concepção e práticas de tomadas de decisão coletiva e autônoma	Número de líderes, colaboradores e voluntários que participam da tomada de decisão.
			Nível de participação dos membros da organização nas decisões coletivas.
			Existência de ações de monitoramento e autoavaliação das atividades planejadas, coletivamente.
			Existência de instâncias de controle interno como instrumentos educativos para a formação ética dos líderes, colaboradores e voluntários..
		Capacidade de adaptação ou geração de novas técnicas-tecnologias em gestão social	Nível de apropriação das práticas e saberes coproduzidos na organização para atender as novas demandas de gestão
			Realização de intercâmbios para vivências, trocas de experiências e formação para a melhoria da capacidade de gestão.
			Nível de socialização e compartilhamento das técnicas-tecnologias com outras organizações do território.
		Sustentabilidade da gestão dos projetos sociais e da organização	Nível de compartilhamento de recursos (insumos, equipamentos, pessoal) com outras organizações sociais do território
Qualidade da gestão orçamentária e físico-financeira da organização			
Concepção de sistemas de monitoramento e avaliação aberta os projetos sociais			
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	<i>Como a organização tem conseguido garantir qualidade da estrutura organizacional-</i>	Mensuração da capacidade das estruturas físicas, materiais, tecnológicas e capital social da organização para a execução dos projetos sociais.	Disponibilidade e qualidade do espaço físico (próprio, alugado, cedido) para o funcionamento seguro da organização.
			Uso do compartilhamento de espaço físico, material, tecnológico e de pessoal para o funcionamento da organização.
			Qualidade ambiental e acessibilidade dos espaços físicos
			Capacidade de expansão dos serviços oferecidos pela organização à

<b>E ADMINISTRATIVA</b>	<i>administrativa para garantir um nível satisfatório de efetividade da gestão, em harmonia com os aspectos técnico-operacionais exigidos para o pleno funcionamento da organização?</i>		população
		Articulação com outros espaços sociais, públicos ou privados existentes no território de uso coletivo.	Quantidade e qualidade de iniciativas para ampliar alianças e parcerias com outras organizações visando manter ou ampliar as condições infra estruturais, logísticas e gerenciais da organização.
<b>DINÂMICA DOS MICROS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS</b>	<i>Qual o nível de articulação estabelecido entre os aspectos macrogestoriais e microgestoriais, de modo a garantir a execução efetiva dos padrões desejados da gestão da organização garantido sua sustentabilidade?</i>	Articulação entre os micros e macroprocessos organizacionais para garantir o desenvolvimento e sustentabilidade da organização	Nível de autonomia dos gestores e colaboradores nos processos de trabalho
			Nível de eficiência no uso dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos da organização.
			Qualidade dos projetos executados e cumprimento dos prazos estabelecidos
		Existência de plano de comunicação interna e externa da organização	Nível de transparência das ações desenvolvidas pela organização para os gestores e colaboradores
			Nível de transparência das ações desenvolvidas pela organização para a sociedade e parceiros
			Frequência da atualização das homepages e outras mídias sociais da organização
<b>RESULTADOS/ IMPACTOS (FINALIDADE)</b>	<i>Quais os resultados e impactos (real/potencial) dos saberes e práticas sociais desenvolvidos pela organização expressos na melhoria da qualidade de vida da comunidade e sociedade?</i>	Relação da organização com a comunidade	Grau de inserção da organização na comunidade
			Nível de conhecimento da organização pela comunidade
			Nível de relevância dos projetos sociais desenvolvidos pela organização na comunidade
			Nível de envolvimento dos atores sociais com a organização
			Nível de expectativas em relação as ações sociais futuras da organização
		Satisfação da sociedade com os resultados alcançados pelos projetos sociais liderados pela organização no território	Grau de satisfação dos beneficiários (diretos e indiretos) dos projetos sociais desenvolvidos pela organização.
			Nível de envolvimento dos beneficiários (diretos e indiretos) dos projetos com a organização
			Nível de compartilhamento dos valores dos beneficiários com os princípios democráticos e inclusivos que orientam a gestão da organização

			Nível de conhecimento dos beneficiários da história dos movimentos sociais que originaram a organização
			Nível de reconhecimento e comprometimento dos beneficiários com a sustentabilidade da organização para a qualidade da vida do território
		Processos de inovação/impacto social dos serviços desenvolvidos pela organização no território	Quantidade e qualidade dos projetos sociais desenvolvidos para a população que vive em situação de vulnerabilidade social no território
			Quantidade e qualidade dos projetos sociais que tem contribuído para a geração de trabalho e renda no território
			Qualidade das formas de valorização/respeito à diversidade sociocultural que coabitam o território e a organização
			Reconhecimento dos diferenciais dos serviços sociais oferecidos à comunidade pela organização, em comparação com as políticas públicas disponibilizadas pelo poder público no território.

Fonte: Elaboração própria.

Para os objetivos deste estudo, a TGS está materializada na definição do plano de indicadores apresentado acima e a finalização da pesquisa se deu com o cumprimento da etapa de validação do instrumento feita pelos estudantes e atores sociais (cujos resultados serão apresentados e discutidos no capítulo 5). Mas, reconhece-se, entretanto, que ainda faltam investimentos importantes para que esse instrumento venha ser utilizado plena e efetivamente no âmbito das OSC's, a fim de que possam autoavaliar sua capacidade de gestão. Somente por meio da definição dos cálculos e fórmulas que permitirão a quantificação dos elementos subjetivos que caracterizarão os níveis nos quais cada organização se encontra.

Conforme destacado anteriormente, trata-se de uma pesquisa em desenvolvimento que não se encerra com a defesa desta dissertação, pois os esforços empreendidos até aqui serão continuados por outros pesquisadores (acadêmicos e atores sociais) vinculados ao Núcleo de Estudos Conjunturais em Administração (NEC-UFBA) que integra as ações desenvolvidas pela ACCS ADMk28 e pela disciplina ADMB80. A finalização desta pesquisa dissertativa encerra um momento importante de uma parceria estabelecida com um conjunto de OSC's da Península de Itapagipe-BA e que tem a expectativa de incorporar outras organizações da sociedade civil localizadas em Salvador-Ba, de modo a ampliar o potencial das comunidades no fortalecimento da gestão.

O próximo capítulo apresentará as estratégias e procedimentos metodológicos da pesquisa, destacando as singularidades do estudo que privilegiou a pesquisa-ação como principal técnica de levantamento de dados, considerando a colaboração dos atores sociais e dos estudantes das disciplinas ADMB80 e ADMK28.

#### 4. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Visando o desenvolvimento de uma tecnologia social voltada para a coconstrução de um instrumento de autoavaliação da capacidade de gestão de OSC's no Território da Península de Itapagipe-Ba, são apresentados, nesta seção, as estratégias metodológicas que orientaram este estudo. Cumpre salientar que as bases teórico-metodológicas que alicerçam o modelo de análise abarcaram contornos de pesquisas dissertativas já testados por outros estudos correlatos no que tange ao desenho de instrumentos de avaliação de políticas públicas, conforme apresentado no capítulo 3.

Na primeira subseção são descritas as abordagens qualitativas que orientaram esta pesquisa com base nos constructos da Administração Política e da Gestão Social, em perspectiva interdisciplinar. A segunda subseção apresenta os objetivos da pesquisa e sua relação com o método, bem como a inter-relação entre os mesmos. Na terceira subseção discute-se a caracterização do objeto empírico. A quarta subseção aborda a escolha do perfil e dos sujeitos que fizeram parte da pesquisa. Na quinta subseção foram elencados os instrumentos e procedimentos de coletas de dados. Na sexta e última seção detalha-se o plano de análise dos dados.

##### 4.1. ABORDAGEM QUALITATIVA

Os caminhos metodológicos que guiaram esta pesquisa tiveram como objetivo o aprofundamento dos estudos sobre avaliação de capacidade de gestão de OSC's, a partir das abordagens epistêmicas e científicas da Administração Política e da Gestão Social, em perspectiva interdisciplinar. Esta inovação significou mudar o foco da avaliação dos fenômenos administrativos, conforme apresentado na Figura 6, para julgar a totalidade dos fenômenos sociais integrando os aspectos *onto-epistêmicos* (expressos nos propósitos sociais/demandas coletivas) e *científicos* (expressos na concepção de um dado padrão de gestão das RSPC&D mediado pelo papel central do Estado) orientadores das *dinâmicas* (expressas nas bases técnico-operacionais selecionadas) aos aspectos referentes ao alcance de sua *finalidade social* (expressa no alcance do bem-estar coletivo).

Com base neste arcabouço científico, tomou-se como referência metodológica observar a realidade empírica que tem condicionado, sob a perspectiva histórica e social, a capacidade de gestão das OSC's selecionadas. Conforme destacado no capítulo 3, o conceito-guia de gestão foi definido como representação do objeto científico da Administração Política representando, portanto, a dimensão teórico-abstrata dos fenômenos administrativos. Essa escolha distanciou

este estudo do risco de reproduzir abordagens metodológicas amparadas em modelos experimentais validados cientificamente para fins de comparabilidade, mas que não permitem refletir as singularidades e desafios das OSC's. Assim, ao priorizar como conceito-guia de gestão, os aspectos subjetivos e substantivos (políticos) que conformam os fenômenos administrativos como fenômenos sociais, o papel dos atores sociais ganhou relevância primordial neste estudo. Esse caminho metodológico revelou-se mais desafiador, pois exigiu contemplar percepções distintas (multifatoriais) sobre uma multiplicidade de dimensões que envolvem as práticas e saberes próprios das OSC's.

As escolhas epistêmicas e científicas permitiram suplantar esses desafios ao possibilitar a utilização da técnica de participação ativa, inclusive dos atores sociais selecionados na construção das bases da tecnologia social, como procedimento metodológico central. Esses contributos se destacaram, primeiramente, na medida em que contaram com as vivências da Residência Social e pelo espaço fundamental proporcionado pelas atividades de ensino no âmbito da ACCS-ADMK28.

Em segundo lugar, cabe destacar a concepção de dimensões/categorias analíticas que permitiram utilizar a memória dos movimentos sociais, através das narrativas das lideranças sociais, muitos das quais tiveram um papel central na criação das OSC's selecionadas e que se mantêm atuantes até hoje. Conforme destacado por Santos (2004), Santos, Ribeiro e Santos T. (2009), analisar os problemas próprios da Administração exige superar os aspectos instrumentais e valorizar, essencialmente, os aspectos subjetivos/substantivos (políticos) que amparam as bases teórico-abstratas dos padrões de gestão.

Este caminho metodológico permitiu reconhecer os aspectos multidimensionais, multifatoriais e multiatoriais que fundamentam a gestão de políticas públicas (Boullosa, 2015; Santos et, al. 2017). Corroborando com essa perspectiva crítica, Lascoumes e Lé Gales (2004, p. 200 apud Araújo e Boullosa, 2015, p. 126) defendem que a avaliação de políticas públicas “[...] se constituem em um “dispositivo simultaneamente **técnico e social** [grifos nossos] que organiza as relações sociais específicas entre o poder público e seus destinatários em função de representações e de significações de que ele é portador”. Desse modo, é importante reforçar que essas escolhas teórico-metodológicas possibilitaram redimensionar o conceito de avaliação, desconstruindo mitos que têm sido perpetrados, os quais sustentam que avaliar é um processo técnico (neutro, portanto, sem valor social) e que seus instrumentos podem ser padronizados para atender as singularidades de diferentes organizações.

Para responder à pergunta orientadora e os objetivos desse estudo – *Como as práticas e*

*saberes sociais desenvolvidos histórico-socialmente pelas Organizações da Sociedade Civil, a partir dos anos de 1980, têm contribuído para a promoção de direitos sociais à luz dos constructos teórico-analíticos da Administração Política e da Gestão Social?* –, privilegiou-se o método qualitativo dando destaque para dois recursos principais: a pesquisa-ação e a observação participante. Esses caminhos estão alinhados à expectativa de coconstrução de conhecimento com vistas a potencializar o valor social desta tecnologia social denominada AVALIA OSC's, especialmente dirigida aos atores sociais envolvidos na concepção e implantação (avaliação) de políticas públicas com ênfase no desempenho das OSC's. A abordagem qualitativa se revelou uma técnica fundamental por lastrear a pesquisa na memória e vinculações dos atores sociais com o objeto a ser avaliado.

Conforme destacado por Minayo (1994), esse recurso metodológico permite lidar com um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser expressos por meio de variáveis quantitativas. A autora destaca que as técnicas qualitativas reconhecem o papel central do sujeito-pesquisador no desenvolvimento do estudo como parte fundamental do processo de produção do conhecimento. Ao assumir esse lugar de observador participante, este pesquisador desempenhou dois papéis centrais para o desenvolvimento da pesquisa de campo, observando o cotidiano da gestão das OSC's selecionadas e mediando atividades pedagógicas nas disciplinas que integralizaram os procedimentos metodológicos. O conhecimento acerca da trajetória e cotidiano da gestão dessas organizações ocorreu em diversos momentos, tendo início, conforme já destacado, com as vivências proporcionada pela RS.

Ao incorporar as atividades de ensino e extensão universitária ao desenvolvimento deste estudo, o pesquisador teve a oportunidade ímpar de integrar, como estratégia metodológica, a etapa de construção da matriz de análise à definição preliminar dos indicadores, contando com a participação fundamental dos estudantes da disciplina de Administração Política (ADMB80). Foram experimentados, nesta oportunidade, diversos recursos didáticos para motivar os alunos neste exercício - a exemplo de realização de grupos de estudos, rodas de conversas, grupos focais, elaboração de estudos de casos e de artigos científicos, seminários, entre outras dinâmicas integrativas. Visando preparar os alunos sobre as singularidades da gestão das OSC's, foram convidados atores sociais para trazer dados sobre o cotidiano das organizações que fizeram parte da pesquisa.

Motivado pela experiência exitosa da integração da pesquisa no contexto do componente curricular ADMB80, este pesquisador foi privilegiado com o convite para

participar de um novo espaço acadêmico que resultou da criação de uma nova atividade de ensino integrada às práticas de curricularização da extensão universitária. Desse modo, considera-se que a criação da Ação Curricular em Comunidade e em Sociedade (ACCS–ADMK28) – aprovada em edital público da UFBA, desde 2023.1 – revela a importância deste estudo que logrou integralizar nas ações de pesquisa acadêmica os espaços privilegiados do ensino universitário.

A partir desse movimento de integração das ações de pesquisa às práticas de ensino, a sala de aula ampliada (integrando a participação ativa da sociedade e comunidade) tornou-se o principal espaço de coprodução deste estudo. A ACCS possibilitou a articulação permanente dos sujeitos da pesquisa (pesquisadores, estudantes e atores sociais) para atuarem no mesmo espaço de diálogo tornando, em grande medida, uma arena coletiva cujo objetivo principal era coproduzir e socializar práticas e saberes sociais com ênfase no campo da gestão. Este percurso trilhado entre ensino, pesquisa e extensão tornou-se uma referência no âmbito do PDGS-UFBA ao trazer para a universidade a sociedade civil, por meio das organizações e de seus atores, bem como levar a universidade para o território, tornando as duas instituições protagonistas da construção coletiva desta pesquisa. Esse exercício permitiu a este pesquisador parafrasear o subtítulo do livro de França Filho (2022), *Solidariedade e Organizações: pensar uma outra gestão*, ao destacar a necessidade de se *pensar outros modos de gestão*.

Cabe ressaltar que a oportunidade de articular atividades de ensino, pesquisa e extensão possibilitou ao pesquisador utilizar a pesquisa-ação como recurso metodológico principal. Esse método é definido na literatura como uma técnica de pesquisa que possibilita promover a articulação de saberes empíricos aos conhecimentos científicos por meio da prática. Entende-se que foi um recurso fundamental para o alcance dos objetivos desta pesquisa, uma vez que permitiu ao pesquisador coproduzir conhecimento científico em gestão de OSC's, a partir da aproximação entre empiria e teoria. Como defendido por Ribeiro (1968 apud 2006), Santos (2004), entre outros estudiosos, administrar implica produzir conhecimentos por meio do aprofundamento teórico e da intervenção na realidade investigada.

Ao articular aspectos teóricos e empíricos de um conhecimento em elaboração permanente, esse método possibilitou tratar a produção de conhecimento (com ênfase na coconstrução da TGS) como um fenômeno social que reflete as mudanças advindas de relações sociais estabelecidas como resultado do processo de pluralização societária e seus respectivos modos de sociabilidades que caracterizam as múltiplas expressões de vida humana.

#### 4.2. OBJETIVOS DA PESQUISA E SUA RELAÇÃO COM O MÉTODO

Para comprovar o cumprimento dos objetivos específicos do estudo, serão descritos a seguir como foram alcançados e quais os procedimentos fontes/sujeitos envolvidos. É importante registrar que os métodos propostos para a investigação em campo, apesar de terem sido adotados como técnicas de avaliação encontradas em outros estudos (*frameworks*) – a exemplo do estudo de Guimaraes et. al. (2004), Nogueira (2014), Tavares e Boullosa (2015), Oliva (2022), Miranda (2023) e Sarno (2023) - não se materializaram, necessariamente, como fontes exclusivas para a sua construção. Isso significa afirmar que os procedimentos descritos a seguir revelaram-se como inovações, especialmente em relação à participação ativa dos atores sociais na definição do plano de indicadores, conforme mostra a figura abaixo:

*Figura 14 – Quadro objetivos, procedimentos e fontes*

Síntese das Técnicas de Coleta de Informações					
Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Etapas	Fontes de Informação	Técnicas	Justificativa de uso técnica
Coconstruir um instrumento para autoavaliar a capacidade de gestão democrática de Organizações da Sociedade Civil, a partir dos saberes e práticas sociais desenvolvidas por OSC's da Península de Itapagipe-Ba.,	1.Reconhecer as contribuições das organizações da sociedade civil para a promoção de direitos sociais no Brasil;	Etapas I	Livros, artigos científicos, legislação e trabalhos acadêmicos	Revisão Bibliográfica, e pesquisa documental	São as técnicas mais adequadas para a verificação do objetivo proposto.
	2. Definir abordagens interdisciplinares entre os constructos da Administração Política e da Gestão Social para sustentar a escolha do marco teórico-lógico da pesquisa com ênfase na definição do conceito-guia de gestão	Etapas II	Livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos	Revisão Bibliográfica; Entrevistas e questionários;	Tratam-se das técnicas mais adequadas para mapear as práticas de avaliação
	3. Ampliar a articulação entre a Universidade e a sociedade civil, por meio do desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão, a partir da integração da Residência Social e participação em disciplinas da graduação em Administração;	Etapas III	Percepção dos sujeitos da pesquisa	Escuta ativa questionários, roda de conversas, oficinas	Partilhar as experiências dos sujeitos envolvidos no objeto da pesquisa

4. Desenhar/adequar as bases teórico-metodológicas da Tecnologia em Gestão Social para autoavaliar capacidade de gestão democrática de OSC's	Etapa IV	Livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos, Percepção dos sujeitos da pesquisa;	Revisão Bibliográfica e pesquisa documental, roda de conversa, observação participante.	São as técnicas que se mostraram mais adequadas proceder a análise.
5. Validar a TGS junto a atores das organizações da sociedade civil selecionadas no Território de Itapagipe-BA e estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA.	Etapa V	Percepção dos sujeitos da pesquisa	Grupo focal, escuta ativa/roda de conversas, observação praticante.	Partilhar as experiências dos sujeitos envolvidos no objeto da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Conforme destacado no quadro acima, o estudo foi desenvolvido em cinco (05) etapas:

Na Etapa I cumpriu-se o objetivo específico 1 referente à realização de uma revisão sistemática da literatura sobre os conceitos basilares que compõem este estudo. Conforme descrito no início no capítulo 2, foi destacada, inicialmente, uma breve síntese do papel dos movimentos sociais no processo de luta pelos direitos sociais no Brasil que deu fundamento a análise das contribuições das OSC's da Península da Itapagipe-Ba no referido processo. Com base nessa revisão empírico-histórica, foi apresentado um reposicionamento do pesquisador acerca das abordagens teóricas da administração política e da gestão social que teve como objetivo produzir bases interdisciplinares do conceito de gestão, ao assumiu lugar de destaque como objeto a ser avaliado.

Na Etapa II foi cumprido o objetivo específico 2 por meio do componente curricular ADMB80 Administração Política, oportunidade em que foram validadas dimensões e subdimensões de análise por parte do corpo discente do referido componente curricular. Os estudantes de graduação em Administração da UFBA, por meio da integração dos conteúdos desta pesquisa à disciplina Administração Política (ADMB80), durante dois semestres letivos consecutivos (2022.1 e 2022.2), participaram ativamente de discussões sobre as teorias da Administração Política e da Administração Profissional, assim como de seus respectivos conceitos de gestão e gerência que serviram como referência para a escolha do marco teórico-lógico.

Na Etapa III foi realizada a Residência Social que permitiu o cumprimento do objetivo específico 3. Esta atividade curricular consistiu na realização de atividade obrigatória cujo propósito foi proporcionar aprendizagens prático-reflexivas em OSC's por meio de ações práticas com aderência ao tema de estudo. Conforme já destacado, essa experiência produziu uma transformação radical na forma como o pesquisador havia pensado sua pesquisa, produzindo uma alteração tanto da pergunta problema quanto dos objetivos do estudo. A proximidade com o cotidiano da gestão social no território motivou a concepção do desenho de um instrumento voltado para autoavaliação da capacidade de gestão das OSC's, a partir das práticas e saberes acumulados por seus atores sociais ao longo de mais de 30 anos de militância política em defesa dos direitos sociais consagrados na CF/88. Esta vivência possibilitou a definição dos sujeitos da pesquisa (atores sociais).

Na Etapa IV foi atendido o objetivo específico 4, dedicado ao desenho das bases teórico-metodológicas da Tecnologia em Gestão Social para autoavaliar capacidade de gestão de OSC's. Além disso, também teve como ponto alto a inserção do objeto deste estudo em uma Ação Curricular em Comunidade e em Sociedade (ACCS-ADMK28) no semestre 2023.1, onde foram integralizadas as atividades de extensão à pesquisa. A partir desse procedimento metodológico, o estudo ganhou uma nova dimensão, ao integrar os atores sociais como partícipes efetivos no processo de construção da TGS.

Outro aspecto a ser ressaltado refere-se à participação de estudantes de diversos cursos de graduação da UFBA, o que ampliou os olhares sobre o tema vinculado diretamente ao campo da administração. Também foram integrados a ACCS pesquisadores vinculados aos grupos de Estudos de Epistemologia e Administração Política e de Estudos Conjunturais em Administração com prioridade para os estudantes dos programas de pós-graduação da UFBA. Foi possível concluir nesta fase, no semestre letivo 2023.2, o desenho da TGS que contou, conforme já destacado, com a participação ativa e criativa dos atores sociais e dos estudantes.

Na Etapa V foi alcançado o objetivo específico 5 dedicado a validação da TGS junto aos atores sociais e aos estudantes. O processo de validação foi feito por meio do envio de questionário usando os recursos do *google forms* (ver Apêndice I). O processo de validação pertenceu ao conteúdo do semestre 2024.1 da ACCS, o que permitiu receber respostas dos alunos matriculados e também dos pesquisadores. É importante registrar que a greve dos docentes e técnicos da UFBA, que teve dois meses de duração, repercutiu no número de respostas recebidas, pois alguns alunos ou trancaram a matrícula ou enfrentaram problemas para manter as atividades acadêmicas pós-retorno. Os atores sociais responderam ao mesmo

questionário, tiveram um tratamento diferenciado por meio da realização de grupos focais a fim de que pudessem interagir melhor com o instrumento.

Cabe destacar que o processo de transversalização das Etapas II a V trouxe um diferencial para a coconstrução da TGS pois, além de ter possibilitado um estreitamento dos diálogos com os sujeitos da pesquisa, garantiu uma compreensão mais substantiva acerca do propósito de investirem tempo na construção coletiva de um instrumento avaliativo dirigido para aperfeiçoar a capacidade de gestão das OSC's e garantir sua sustentabilidade.

#### 4.3. CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

Esta pesquisa está situada no âmbito da sociedade civil organizada e envolveu diretamente cinco (05) organizações sediadas na Península de Itapagipe em Salvador-Bahia. A definição do território foi uma imposição do edital de seleção desta turma do Programa de Mestrado que assumiu o compromisso de contribuir com a produção de tecnologias em gestão social. Participaram deste estudo as seguintes organizações: Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia (AMCSL), Associação João de Deus, Associação Beneficente e Democrática dos Alagados de Itapagipe (ABDAI), Associação das Doceiras, Cozinheiras e Confeiteira de Itapagipe (ADOCCI) e o Centro de Arte e Meio Ambiente (CAMA). A seguir será apresentado um resumo do perfil social, características jurídicas e atividades sociais de cada uma dessas organizações:

**(i) Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia (AMCSL):**

Organização da sociedade civil, não empresarial, sem fins lucrativos, com sede na Rua do Uruguai, nº18, Quadra 05, Praça Santa Luzia, Uruguai, com foro e Jurisdição no território do município de Salvador. No início dos anos de 1980, ainda não institucionalizada, começou a prestar serviços à comunidade por meio da Escola Luzia Mahin. Sua institucionalização ocorreu em 19 de julho de 1983, quando seu primeiro estatuto foi registrado.

O estatuto foi atualizado em 04 de agosto de 2021, conforme mudanças destacadas a seguir: (a) quanto aos seus fins modificações significativas foram efetuadas e onde antes se tratava de finalidades, hoje se trata de objetivos; (b) em seu artigo 2º, contempladas em apenas quatro incisos suas finalidades estavam voltadas para efetuar gestão junto aos poderes públicos, estimular as práticas democráticas no dia a dia da sociedade, defender os direitos e interesses

dos moradores do bairro e administrar os recursos financeiros advindos da administração pública, de entidades privadas, dos associados ou de pessoas físicas. Atualmente, conforme novo estatuto, seus objetivos foram segmentados em áreas temáticas: educação, assistencial social, defesa de direitos humanos e sociais, arte e cultura, atuação comunitária, assistência social e saúde, empreendedorismo, meio ambiente e sustentabilidade e esporte.

Sua estrutura administrativa de gestão não sofreu alteração e continuou sendo composta pela Assembleia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal. A Assembleia geral é concebida como órgão máximo. A(s) Diretoria, a serem eleitas pela assembleia geral, com mandato de dez (10) anos, podendo ser reeleita ou não, é constituída por quatro (4) cargos: presidente e pelas diretorias (administrativa e financeira, pedagógica e de assistência social). O Conselho Fiscal é composto por dois (2) membros eleitos pela assembleia geral e obedecem às mesmas prerrogativas as eleições e tempo de mandato. Atualmente, é exercida por Maria de Lourdes Conceição Nascimento, a diretora administrativa e financeira por Ednai Trindade de Brito, a diretora pedagógica Mariselma Bonfim e a diretoria de assistência social por Valnísia Laurindo dos Santos. O Conselho fiscal é composto por Sônia Dias Ribeiro e Danielson Mousan dos Santos Vieira.<sup>21</sup>

Seus principais projetos sociais desenvolvidos foram extraídos do website da instituição, são eles<sup>22</sup>:

- **Escola Comunitária Luiza Mahin** – construída pela própria comunidade é considerada uma das primeiras iniciativas da Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia. Indignados com o fato de que a maioria das crianças da comunidade, entre 2 e 5 anos de idade, estava fora da escola formal por falta de vagas no sistema público de ensino, os moradores se uniram para construir o espaço que, desde o início, é administrada (gestada) pela própria associação. A proposta pedagógica da escola segue as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil do Ministério da Educação e incorpora competências e habilidades extras, das quais suas fundadoras, mulheres negras da comunidade, sempre sentiram

---

<sup>21</sup> Disponível em <[www.santaluziauruguai.com.br/gorvenância-e-transparência](http://www.santaluziauruguai.com.br/gorvenância-e-transparência)>. Acesso em 13 mai.2024.

<sup>22</sup> Disponível em <[www.santaluziauruguai.com.br/gorvenância-e-transparência](http://www.santaluziauruguai.com.br/gorvenância-e-transparência)>. Acesso em 13 mai.2024.

falta nas escolas públicas nas quais estudaram. Como principais temas destacaram os seguintes: empoderamento racial e de gênero, pertencimento comunitário, criatividade, empatia e cidadania e protagonismo e liderança. Competências estas que, em 2015, levaram a Escola Comunitária Luiza Mahin a ter seu trabalho reconhecido pelas organizações Alana e Ashoka, entrando para a seleta rede de Escolas Transformadoras do Brasil. Sua Estrutura de gestão é composta por Luciene Trindade, diretora e por Jandayra Bonfim e Valmira Ribeiro, na condição de coordenadoras.

- **Creche Comunitária Ruby** - A Creche Comunitária Ruby visa atender outra parcela das crianças da comunidade desassistidas do ponto de vista educacional: os bebês de 0 a 2 anos de idade que também não têm vaga na rede pública de ensino. Trata-se de um espaço de acolhimento e desenvolvimento para essas crianças, por meio da oferta de atividades educativas em período integral. A creche se tornou apoio, sobretudo, para as mães solo que precisam trabalhar para sustentar suas famílias e não têm com quem deixar seus filhos.
- **Banco Comunitário Santa Luzia** - Com apoio da organização internacional Visão Mundial, constitui-se como a primeira iniciativa de economia solidária da comunidade. Com moeda social própria batizada de UMOJA, o banco facilita o acesso ao microcrédito solidário, a fim de que os moradores da comunidade possam investir em seus negócios e, conseqüentemente, contribuir para o crescimento da economia local. A moeda social UMOJA pode ser usada pelos moradores na compra de alimentos, remédios e gás, entre outros serviços oferecidos pelo comércio local. Cada 1 UMOJA equivale a R\$ 1. Uma forma de fazer o dinheiro circular dentro da própria comunidade e garantir o desenvolvimento local.
- **Rede de Protagonistas em Ação de Itapagipe (REPROTAI)**. A rede foi fundada em 2004 por jovens da comunidade, em parceria com a Associação Livre dos Moradores de Mangueira e o Grupo de União e Consciência Negra (GRUCON) - OSC's também sediadas no território. O que reforça a ocorrência de atuações em rede. A

iniciativa busca estimular o protagonismo jovem, a fim de que os adolescentes sejam os agentes transformadores de suas realidades garantindo que tenham acesso a direitos básicos para o seu desenvolvimento.

- **Turismo Comunitário** - Tratam-se de vivências na comunidade, oficinas de dança, teatro e capoeira, rodas de conversa, partidas de futebol e visitas às casas dos moradores. São algumas das experiências que turistas que visitam a cidade de Salvador podem experimentar proporcionando troca de saberes. A iniciativa foi implementada pelos jovens da comunidade que já participavam da REPROTAI com o apoio técnico da Associação Estrela Brasil, pioneira em atividades de turismo comunitário na cidade de Salvador.
- **Biblioteca Comunitária Clementina de Jesus** - Tem como foco a promoção da cultura afro-brasileira, oferecendo recursos educacionais e culturais gratuitos para a comunidade.

(ii) **Associação João de Deus.**

Conforme o artigo 1º de seu estatuto a Associação “é pessoa jurídica de direito privado, associação civil, fundada em 05 de julho de 2005, de caráter educativo e promocional, de inspiração católica, sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira, regida pelo presente Estatuto e pela legislação que lhe for aplicável.”<sup>23</sup>. Situada à Rua Seis de Janeiro, bairro Uruguai, nº 101, CEP. 40.450-260 Cidade de Salvador, Estado da Bahia, funciona no espaço onde está localizada a Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e João Paulo II.

As finalidades dessa associação estão elencadas no art. 3º do referido estatuto que também traz no *caput* a sua definição:

Art. 3º A ASSOCIAÇÃO JOÃO DE DEUS é uma entidade a serviço da promoção humana, prioritariamente nas Comunidades da Paróquia Nossa Senhora dos Alagados e adjacências, visando especialmente atingir idosos, crianças, adolescentes, jovens e seus familiares que se encontram em situações de risco social e pessoal.

---

<sup>23</sup> ASSOCIAÇÃO JOÃO DE DEUS. Estatuto da Associação João de Deus, 2023.

No rol de suas finalidades constam iniciativas tais como: representar os interesses do seu público alvo perante a administração pública nas três esferas, estímulo a solidariedade, atendimento educacional, promoção de cursos profissionalizantes e assistência ao idoso. Uma delas em particular, merece destaque pelo seu caráter religioso, conforme consta no inciso IV que é “Promover encontros e estudos que possam contribuir para aprimorar o sentido ético e religioso dos beneficiários;”

Seu quadro de associados é composto por categorias com critérios e prerrogativas distintas: sócios fundadores, sócios ordinários e sócios honorários. Sua estrutura de gestão é composta por uma Assembleia Geral, Diretoria e o Conselho Fiscal. Distingue-se pela composição da Diretoria integrada pelos cargos de presidente, vice-presidente; secretário, vice-secretário, tesoureiro, vice tesoureiro, relações públicas e vice relações públicas. A presidência e a vice-presidência, respectivamente, são exercidas por Hilda Almeida dos Santos e Josuel Jesus da Silva. A secretaria e a vice-secretária são exercidas, respectivamente, por Ivanilde Reis Santos e Ivonise Nascimento Braga Reis. A tesouraria e vice-tesouraria por Lúcia Conceição Barbosa de Sousa e Rosiane Barbosa de Matos, respectivamente. Relações públicas e vice por Ronaldo dos Santos Castro e Valneide Santos da Conceição. O Conselho fiscal é composto por Davi Miguel Lins dos Santos, Olivier Jacques Gustave Joanes e Laércio de Jesus Almeida.

Seus principais projetos sociais conforme informações colhidas no website da instituição<sup>24</sup>, são as seguintes:

- **Sonho de mãe** - Trata-se de uma preparação para a maternidade, incluindo tanto trabalho de confecção do enxoval, como a preparação psicológica e espiritual necessária para adolescentes angustiadas e rejeitadas. Seu público alvo é composto por gestantes da localidade do Uruguai. Este pesquisador teve a honra de vivenciar este projeto com profunda emoção ao constatar os resultados que alcança em termos de transformação social.

---

<sup>24</sup> Disponível em < <https://assojoadedeus.org/> > Acesso em 13 mai.2024

- **Sopão dos alagados** - Inspirado no hábito de Santa Dulce dos Pobres quando em vida, de fazer doação de sopa para a comunidade, as voluntárias do centro Irmã Dulce, distribuem a mesma comida para mais de 200 famílias da região, a cada 15 dias. Este projeto também foi vivenciado com grande emoção, na medida em que possibilita a única refeição do dia para muitas pessoas.
- **Procapaz** - Constitui-se em um centro de formação profissional e humana com a prioridade de acolher mulheres do bairro em situação de vulnerabilidade. A elas são ofertados cursos de capacitação profissional na área de cozinha, costura, estética e informática básica. Voltado a um público alvo composto por mulheres que buscam qualificação profissional, surge em 2009 como um complemento ao projeto Ser Criança em Alagados. A partir da constatação de que nessas famílias as provedoras dos recursos eram as mães tem o intuito de capacitá-las para o mercado de trabalho com visando aumentar suas rendas.
- **Ser Criança em Alagados** - Refere-se a um projeto social de reforço escolar que acontece quatro (4) dias por semana. Dispõe, ainda, de atendimento personalizando por meio de tempo de estudo, cultura, horta pedagógica, práticas esportivas e catequese, assim como duas refeições por dia, tanto para turma da manhã, quanto para a turma da tarde. Além disso, possibilita aos nossos alunos visitas culturais, momentos de lazer, e reuniões formativas com os pais.

(iii) **Associação das Doceiras, Cozinheiras e Confeiteiras de Itapagipe (ADOCCI)**

A referida associação está sediada à Rua Silvino Pereira - Uruguai, Salvador - BA, 40445-040, no Espaço Cultural Alagados. Trata-se de um empreendimento solidário criada no ano 1998 por jovens senhoras afrodescendentes, a partir do incentivo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD

Brasil)<sup>25</sup>. Seu objetivo era gerar recursos financeiros para a manutenção de suas famílias, por meio da gastronomia. Ao longo deste tempo de vida, vem integrando a Rede CAMMPI e contribuindo ativamente no processo de desenvolvimento da Península de Itapagipe. Em conjunto a este processo a ADOCCI dedica-se a aprimorar e qualificar sua mão de obra e seus produtos, visando construir parcerias que contribuam com o desenvolvimento socioeconômico de Itapagipe.

Esta Associação, dentro do seu processo de reivindicação de direitos, vem participando do Fórum Estadual de Economia Solidária, do Fórum de Cooperativas e Empreendimentos Populares e da Rede Estadual de Alimentos. Quanto aos serviços que são prestados compõe-se da produção de tortas doces e salgadas, bolos para festas, comidas típicas, salgados, doces finos, caldos diversos e presta serviço na área de buffet, com garçons e pessoas vestidas tipicamente. Constam no rol de suas ações, participações em feiras de economia solidária, realização de cursos de culinária para mulheres carentes de bairros que compõem o território.

#### **(iv) Centro de Arte e Meio Ambiente (CAMA)**

Segundo as informações obtidas no website da instituição<sup>26</sup>, o CAMA é uma organização da sociedade civil situada no município de Salvador (Bahia/Brasil), fundado em 1995, que tem por missão fortalecer a luta por garantia de direitos de indivíduos e grupos historicamente excluídos para a construção de uma sociedade economicamente justa, democrática, ambientalmente equilibrada, antirracista, antissexista e contra todas as formas de exclusão. Realiza essa missão por meio de programas e projetos que estão associados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), referenciados pela Agenda 2030. O CAMA é formado por 100% de atores sociais negros sendo que 90% são mulheres negras. A instituição tem como principais objetivos:

---

<sup>25</sup> O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento é a agência de desenvolvimento global das Nações Unidas que promove mudanças e conecta os países com o conhecimento, a experiência e os recursos necessários para ajudar as pessoas a construírem uma vida melhor. Disponível em <https://www.undp.org/pt/brazil/pnud-no-brasil>. Acesso em 13 abr. 2024

<sup>26</sup> Disponível em <https://cama.org.br/sobre/>. Acesso em 13 abr. 2024

- Promover a participação cidadã para garantir direitos e contribuir com a transformação da sociedade.
- Defender alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e solidárias, baseadas na participação popular nos processos de tomada de decisão, que garantam qualidade de vida para os povos das águas, da floresta, do campo e da cidade e que preservem e conservem a biodiversidade.
- Enfrentar o racismo, a desigualdade de gênero e as violações de direitos.

Seus principais projetos, cujas informações foram colhidas também no website da instituição<sup>27</sup>, são os seguintes:

- **Unidade de Beneficiamento de papel** - Projeto de cooperação técnica e financeira para implantação e gestão durante 24 meses da Unidade de Beneficiamento do Papel do Complexo Cooperativo de Reciclagem da Bahia.
- **Projeto Cozinhas** - A Rede de Cozinhas Solidárias é um projeto executado pela organização Vida Brasil com o apoio do CAMA, a proposta foi formar cooperativas que trabalham com a produção de alimentos, com base nos princípios da Economia Solidária, no nosso caso, a Associação de Doceiras, Cozinheiras e Confeiteiras de Itapagipe – ADOCCI e o Grupo Colher e Sabor. Para isso, além da articulação dos grupos, foram montados espaços para o funcionamento das cozinhas, que receberão um kit completo de equipamentos.
- **Horta Urbana** - produto orgânico que alimenta a cidade - Projeto que através do processo de formação de 26 membros da Associação APRHOMOL para desenvolver ações no sentido de fortalecer os processos e práticas coletivas referentes à gestão democrática da associação, buscando aumentar a qualidade dos produtos e processos produtivos na perspectiva de agregar valor à produção, possibilitando

---

<sup>27</sup> Disponível em <https://cama.org.br/sobre/>. Acesso em 13 abr. 2024

maior geração de renda para as famílias e a sustentabilidade do empreendimento econômico solidário.

- **Recicla Iaô** - O desenvolvimento de ações que contribuam para redução de emissões de CO<sub>2</sub> é fundamental, como é o caso do trabalho desempenhado pelos **catadores e catadoras de materiais recicláveis autônomos (aqueles/as que não** fazem parte de associações/cooperativas), pois ao destinarem os resíduos sólidos para reciclagem, colaboram diretamente com a **mitigação da emissão de gases do efeito estufa**.
- **Projeto Integrado de Desenvolvimento Socioambiental Alagados IV e V** - Execução das ações do projeto Social na Comunidade de Alagados IV e V, de acordo com a reprogramação das ações do PIDSA, constando de um conjunto de atividades de mobilização social, geração de trabalho e renda, educação ambiental e fortalecimento institucional de organizações atuantes no território a partir do desenvolvimento de projetos sociais. Esta ação tem como objetivo apoiar a organização da comunidade para acompanhar a implementação das obras de infraestrutura que voltarão a ser desenvolvidas na área de Alagados IV/V com vista a conclusão da obra de melhoria habitacional do programa Habitar Brasil BID. Para tanto, foi dado ênfase aos 07 projetos comunitários inseridos nos eixos “Mobilização e Organização Comunitária, Educação Ambiental, Geração de trabalho e Renda”, buscando a sustentabilidade das ações sociais desenvolvidas em busca da garantia da qualidade de vida das famílias atendidas do Projeto Alagados IV e V.

- (v) **Associação Beneficente e democrática dos Alagados de Itapagipe (ABDAI)**. Está localizada, 2ª Travessa Domingos Rabelo, 100 - Ribeira, Salvador - BA, 40412-700. Fundada na década de 1960 com o nome de Sociedade beneficente e democrática dos Alagados de Itapagipe, foi declarada de utilidade pública

mediante Lei Estadual n° 3.270 de 20 de junho de 1974<sup>28</sup>.

Esta associação não tem registros de suas atividades em *websites* ou redes sociais o que dificultou caracterizar seu perfil para os objetivos deste estudo. Entretanto, foram realizadas diversas conversas com o presidente dessa organização que apresentou uma memória acerca da origem e trajetória dessa organização. Destacou durante os produtivos diálogos o papel relevante que essa Organização expressa junto aos movimentos sociais em defesa do direito à propriedade das moradias localizadas nos antigos bairros dos alagados. As lutas pelas quais essa associação tem se mobilizado continuam vivas, conforme seus relatos (alguns registrados nas rodas de conversas realizadas sob a coordenação da ACCS). Embora a organização careça de investimentos elevados para capacitá-la institucional, administrativa e organizacionalmente reconhece-se que sua pauta política segue sendo a defesa da regularização das propriedades dos moradores. Cabe ressaltar que os atores sociais envolvidos integram outras pautas como a defesa do meio ambiente, entre agendas relevantes para o atendimento das demandas das comunidades que coabitam a península.

Um dado importe destacado pelo presidente da associação, Reginaldo de Souza Bonfim, refere-se ao fato de que durante o período da pandemia do COVID-19, a sede da Associação serviu de base de apoio na prestação de serviço na área de saúde, já que na época não havia unidade de saúde naquela comunidade.

Vale registrar que a ABDAI continua disponibilizando sua sede para a realização de serviços na área de saúde, como se pode verificar em reportagem veiculada pelo Jornal A Tarde no dia 22/09/2022:

Sem Unidade de Saúde da Família (USF) e com Unidade de Pronto Atendimento (UPA) distante da região, a Associação Beneficente e Democrática dos Alagados de Itapagipe (ABDAI) passou a fazer parcerias com médicos voluntários e organizações como a Fundação José Silveira, para oferecer atendimento à população local. “Nós não temos posto de saúde da família para 200 mil habitantes”, explica Reginaldo Bonfim, líder da associação. “Priorizamos o atendimento e a qualidade de vida da nossa comunidade, porque isso tem faltado no atendimento público municipal”. Os atendimentos são realizados na própria sede da Abdai, pela equipe médica parceira, composta por clínicos gerais, ginecologistas, urologistas, cardiologistas, dentre outros especialistas. Também são realizados exames

---

<sup>28</sup> Disponível em < <https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-3270-1974-bahia-declara-de-utilidade-publica-a-sociedade-beneficente-e-democratica-dos-alagados-de-itapagipe>>. Acesso em 27 de jul de 2024.

como ultrassom, eletrocardiograma, transvaginal, cujos equipamentos são providos pelos médicos.<sup>29</sup>

Importante ressaltar que em visita realizada no primeiro semestre do ano de 2023 por este pesquisador à sede da associação, foi possível verificar que o espaço estava completamente abandonado e sem condições mínimas de funcionamento. Segundo explicações do Sr. Reginaldo, essa situação se configurou pós pandemia, quando os recursos para a associação ficaram escassos e não foi possível mais manter a sede.

Por fim, cabe destacar que não conseguimos acesso aos estatutos da ADDOCI, do CAMA e da ABDAI. O que não impossibilitou apresentar uma caracterização mais estruturada dessas associações visto que, para os objetivos deste estudo, a participação dos atores que integram estas três associações foi fundamental para o desenvolvimento da pesquisa e construção da TGS.

#### 4.4. ESCOLHA E PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Conforme já destacado, foram integrados como sujeitos da pesquisa atores sociais das OSC's selecionadas e estudantes da UFBA. Os primeiros foram sendo incorporados ao estudo de forma progressiva, à medida que o pesquisador conseguiu estabelecer uma maior aproximação e conquistando a confiança das lideranças. Após a criação da ACCS ADMK28, esses laços se estreitaram e a colaboração se tornou mais estreita, consolidando as bases da pesquisa-ação.

O corpo discente da Escola de Administração da UFBA também se constituiu enquanto sujeito fundamental desta pesquisa. Trata-se de alunos e alunas do curso de graduação em administração matriculados nas disciplinas ADMB80 (Administração Política), nos semestres 2022.1 e 2022.2 ministradas, respectivamente, pelas professoras Elizabeth Matos Ribeiro e Luiza Teixeira, aproximadamente 50 alunos, número representativo em termos quantitativos e principalmente qualitativo, pois possibilitou a esse pesquisador aprofundar e discutir com os estudantes não apenas os conceitos centrais que fundamentaram a pesquisa (administração

---

<sup>29</sup> Disponível em <<https://atarde.com.br/bahia/bahiasalvador/moradores-reclamam-de-falta-de-unidade-de-saude-da-familia-no-local-1206881%C2%A0%20>>

Política e gestão Social) mas, principalmente, auxiliaram a construção da matriz de análise e definição preliminar dos indicadores que iriam compor a TGS.

Também fizeram parte desta pesquisa o corpo discente de três turmas da Ação Curricular em Comunidade e em Sociedade (ACCS), caracterizada como uma atividade de curricularização da extensão da formação dos estudantes da UFBA. A Resolução 01/2013 do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE - UFBA), em seu artigo 1º, estabelece que

Ação Curricular em Comunidade e em Sociedade (ACCS) é um componente curricular, modalidade disciplina, de cursos de Graduação e de Pós-Graduação, com carga horária mínima de 17 (dezesete) horas semestrais, em que estudantes e professores da UFBA, em uma relação multidirecional com grupos da sociedade, desenvolvem ações de extensão no âmbito da criação, tecnologia e inovação, promovendo o intercâmbio, a reelaboração e a produção de conhecimento sobre a realidade com perspectiva de transformação.<sup>30</sup>

Cabe ressaltar que o tema objeto dessa pesquisa serviu de fonte de inspiração central para a concepção da ACCS intitulada *Gestão de OSC's: Coconstruindo Saberes e Práticas Sociais*. Com a aprovação no edital para o semestre de 2023.1 esse espaço de aprendizagem tem sido o principal *locus* de coprodução da pesquisa de campo, visto que possibilitou a integração dos atores sociais selecionados no contexto das atividades. Uma característica da ACCS foi possibilitar a participação de estudantes de diversos cursos da UFBA ampliando, desse modo, a perspectiva dos graduandos de Administração (especialmente vinculados à disciplina ADMB80), a exemplo dos cursos de Secretariado Executivo, Serviço Social, Gênero e Diversidade, Bacharelado Interdisciplinar em Saúde, Saúde Coletiva, Fonoaudiologia, entre outros. Essa ampliação de olhares agregou valor aos estudos sobre o tema e também sobre o desenho da TGS.

Ao definir como tema central da ACCS discutir e desenvolver competências em Gestão de OSC's, este componente curricular convergiu como um dos propósitos desta pesquisa de tecer um diálogo contemporâneo sobre as competências em gestão de organizações da sociedade civil. Esse esforço possibilitou articular, portanto, as abordagens da Administração Política e da Gestão Social com os movimentos e conhecimentos práticos desenvolvidos pelos atores sociais em defesa de melhores condições de vida para as comunidades que coabitam a Península de Itapagipe.

Quanto ao perfil dos atores sociais das associações selecionadas, cabe destacar que

---

<sup>30</sup>. Universidade Federal da Bahia. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão .Resolução 01/2013). Disponível em [https://proext.ufba.br/sites/proext.ufba.br/files/resolucao\\_no\\_01-2013\\_consepe\\_-\\_regulamento\\_accs.pdf](https://proext.ufba.br/sites/proext.ufba.br/files/resolucao_no_01-2013_consepe_-_regulamento_accs.pdf). Acesso 30 de Janeiro de 2024

ocupam distintas funções políticas e administrativas na gestão das referidas organizações com destaque para a participação de diversas gerações – participaram ativamente atores que lideraram os movimentos sociais em defesa da luta por direitos; atores que foram sendo incorporados aos projetos sociais, ao longo do tempo e representantes de uma nova geração de jovens que foram educados por esses movimentos. Essa diversidade geracional foi fundamental para o desenvolvimento do estudo, pois ampliou as percepções sobre a validação da TGS. Também integraram o grupo outros profissionais envolvidos com a gestão e gerência das associações selecionadas.

Um aspecto que merece ser destacado foi uma fala recorrente entre os atores sociais mais jovens que reafirmaram em vários momentos das entrevistas/rodas de conversas que eram “crias” (herdeiros) dos movimentos sociais que originaram as OSC’s. Isso revela uma forte identidade com o território e o reconhecimento como sujeitos ativos e atuantes da concepção e movimento da gestão dessas OSC’s qualificando, desse modo, o conceito-guia de gestão usado neste estudo como a dimensão que qualifica os modos de gestão (concepção) dessas organizações. A maioria também se reconhece como responsáveis técnicos pela gerência, embora boa parte deles admita necessitar de aprimoramento sobre as competências técnico-operacionais para melhorar o desempenho da gestão. Essas percepções ficarão mais claras no capítulo referente à apresentação da análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Por fim, cabe ressaltar que este pesquisador teve um papel importante como sujeito ativo no desenvolvimento da pesquisa, atuando como observador participante. Esse papel ocorreu de forma espontânea tanto na realização da RS como no exercício de professor assistente das disciplinas ADMB80 e ADMK28. Esses momentos possibilitaram um lugar especial para que pudesse observar a realidade estudada de modo a coconstruir uma TGS que correspondesse aos anseios da sociedade e também servisse como parâmetro para inovar a formação dos estudantes.

#### 4.5. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Por se tratar de uma pesquisa alicerçada nos três pilares da função social da universidade - ensino, pesquisa e extensão – os instrumentos e procedimentos de coletas de dados utilizados adaptaram-se a esta estratégia metodológica. Nesse sentido, além de utilizar a revisão bibliográfica e análise documental, a coleta de dados envolveu principalmente a realização de rodas de conversas, escutas compreensivas de relatos de experiências, grupos focais, oficinas, observação participante, aplicação de questionários e entrevistas.

A pesquisa bibliográfica envolveu a leitura de livros, artigos científicos e trabalhos

acadêmicos (teses e dissertações sobre o tema) cujas temáticas foram correlatas a esta pesquisa. Quanto à análise documental, fez-se uma análise da Lei 13.019/2014, de instrumentos de planejamento urbano (referente aos bairros da Península de Itapagipe) e de estatutos das OSC's. No âmbito desta Universidade, foram acessados normas/regulamentos e editais referentes à gestão acadêmica das ações de extensão (ACCS) como base orientadora da articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

Em relação aos procedimentos qualitativos foram utilizadas diferentes técnicas para garantir o resgate da memória, a percepção e expectativas dos sujeitos em relação ao tema para garantir bases de um processo de coconstrução coletiva da TGS. Esses recursos foram fundamentais, pois garantiram a participação ativa e regular dos atores participantes durante as etapas do estudo.

Quanto ao papel do pesquisador como observador participante, foram utilizadas as seguintes técnicas de observação: descrição das observações feitas do cotidiano da gestão das associações, do comportamento das pessoas no contexto das práticas sociais e das dinâmicas da vida das comunidades. Esses procedimentos de observação ocorreram tanto na RS, conforme mostra seu Plano de Atividades (Apêndice II) quanto nas visitas ao território e às associações selecionadas, assim como no exercício como professor assistente nas aulas das disciplinas ADMB80 e ADMK28.

No contexto da RS foi possível vivenciar o cotidiano do funcionamento de uma das associações selecionadas – a Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia – e fazer uma imersão no território para apreender as relações entre as organizações e as comunidades do entorno. Esse exercício de observação participante possibilitou notar os múltiplos aspectos que conformam essa realidade social (sociopolítica, socioeconômica, cultural, geográfica e administrativa-organizacional).

Os procedimentos de coletas de informações junto aos atores sociais se deram por meio de entrevistas e aplicação de questionário. As primeiras entrevistas foram realizadas em 25/11/2021 no decurso da disciplina NPGA 00000006 - Ensino e Aprendizagem em Administração, ministrada pela professora Tânia Fischer, que exigia dos estudantes a realização de atividade avaliativa denominada Estágio Docente. Nesta oportunidade, foi realizada uma primeira entrevista com Tiago Leonardo Muniz e Mariselma Bonfim, representantes da AMCSL. O objetivo das entrevistas foi conhecer um pouco mais sobre a origem e articulações da referida associação com o poder público estadual, a partir da Lei 13.019/2014.

Quanto à aplicação do questionário referente ao processo de validação da TGS foram

utilizadas duas modalidades de coleta: (i) uma abordagem dirigida aos estudantes da UFBA, usando o recurso da aplicação direta do questionário (disponibilizado no *google forms*) e (ii) uma abordagem especial dirigida para os atores sociais, recorrendo ao uso de metodologia de aproximação para facilitar a interpretação da TGS. Para esse segundo momento, foi aplicado o mesmo instrumento anterior, sendo que o processo de preenchimento foi associado a um momento de reconhecimento dos conceitos gerais que ancoram a TGS (gestão e gerência), seguido das dimensões e subdimensões de análise que possibilitariam uma aproximação dos atores aos indicadores de avaliação que seriam apresentados na sequência. A partir desse momento preparatório, foi possível avançar na discussão dos critérios, indicadores e subindicadores propostos para validação da TGS.

#### 4.6 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O Plano de Análise dos dados está alicerçado a definição do marco teórico-lógico e matriz analítica do estudo (ver figuras 11 e 12) elaborada a partir da interdisciplinaridade estabelecida entre os construtos da Administração Política e da Gestão Social. Esse esforço científico permitiu ampliar as perspectivas interpretativas que guiaram a concepção coletiva da TGS com o objetivo de que as OSC's possam ter acesso a um instrumento que auxilie, de forma efetiva, a melhoria contínua da capacidade de gestão.

Desse modo, o plano de análise tomou como referência central para a sistematização dos dados, as dimensões teórico-analíticas que caracterizam a gestão e a gerência. Estas só podem ser interpretadas como fenômeno total ao qualificar os “fatos e atos” administrativos (como fenômenos sociais) se forem compreendidos de forma articulada (Santos, Ribeiro e Santos T., 2009). Conforme destacado no capítulo 2, as categorias analíticas gestão e gerência são apresentadas metodologicamente neste estudo em três dimensões principais: *sociopolítica*, *político-institucional* e *técnico-operacional*. A integração dessas três categorias analíticas possibilitaram condições para definir uma TGS capaz de orientar processos flexíveis de avaliação da capacidade de gestão de OSC's.

A integração na TGS da *dimensão sociopolítica* foi inspirada no *framework* desenvolvido por Araújo e Boullosa (2015), mas incorporou inovações desenvolvidas na pesquisa de doutorado de Lopes (2020) e na TGS desenvolvida por França Filho (2020). Enquanto o objetivo da tecnologia desenvolvida por Lopes enfatiza a construção de uma metodologia para avaliar utilidade social de OSC's, a tecnologia desenvolvida por França Filho,

denominada de *Tabuleiro da Mandala de Avaliação Reflexiva*<sup>31</sup> privilegiou a construção coletiva de uma metodologia de avaliação de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). Os dois temas-objetos dialogam com este estudo.

Conforme destacado por Araújo e Boullosa (2016), a dimensão sociopolítica possibilitará avaliar as “[...] práticas, rotinas que são, primeiramente, descritas e, posteriormente, vividas, experienciadas” pelos atores sociais envolvidos na gestão das OSC’s e respondem ao problema desta pesquisa, que pretendeu perceber: (i) *como os atores sociais enxergam o problema social que pretendem resolver a partir de suas organizações?* e (ii) *Como explicam as escolhas das soluções produzidas coletivamente para garantir a concepção, implantação e sustentabilidade de suas organizações?*

Quanto às dimensões *sócio-políticas e político-institucionais* foram utilizados como referência central os *frameworks* elaborados por Nogueira (2014), Oliva (2022), Miranda (2023) e Sarno (2023) que tomaram como referência dos estudos desenvolvidos por Araújo e Boullosa (2015), e ainda se apropriaram dos avanços do trabalho desenvolvido por Guimarães et.al. (2004) sobre Avaliação da Capacidade de Gestão de Organizações Sociais<sup>32</sup>.

A dimensão político-institucional compreende a avaliação dos aspectos formais que regulam as relações das OSC’s como instituições privadas sem fins lucrativos, mas com finalidade social (conforme descrito nos estatutos), e adequação às definições estabelecidas nos marcos regulatórios (especialmente do MROSC), que instituiu os termos de colaboração e fomento com a administração pública.

Integram essa dimensão, as competências que as organizações precisam desenvolver para conceber ações gestoriais (estratégicas), dirigidas para garantir níveis elevados de eficácia, eficiência e efetividade das OSC’s, com ênfase na sua sustentabilidade social e organizacional. Por fim, compõe esse plano analítico os dados levantados para avaliar as dinâmicas próprias da gestão de qualquer organização, materializadas pelas relações subjetivas e intersubjetivas que conformam as ações humanas (sociais/administrativas). Nesse sentido, o objetivo dessa variável analítica é possibilitar que os gestores das OSC’s possam reconhecer a capacidade de articular pensamento e ação administrativa por meio do acompanhamento da concepção e dinâmicas que

---

<sup>31</sup> Essa TGS não foi publicada, mas como o professor Genauto França Filho tem apresentado e discutido esse instrumento com os estudantes do PDGS/UFBA foi possível citar as contribuições que essa metodologia avaliativa reflexiva trouxe para o desenvolvimento desse estudo. Cabe destacar que Tavares e Boullosa também participaram da construção dessa TGS, juntamente com a equipe de pesquisadores e extensionistas da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Gestão do Desenvolvimento Territorial da Universidade Federal da Bahia – ITES/EAUFBA.

<sup>32</sup> Este estudo privilegiou como referência avaliar as parcerias contratualizadas pelo governo do Estado da Bahia junto a Organizações Sociais (OS).

foram idealizadas pela organização.

A última dimensão analítica corresponde à mensuração dos *aspectos técnico-operacionais* que para os construtos da Administração Política correspondem às competências gerenciais mediante a identificação das correlações indissociáveis com as outras *dimensões de análise sociopolítica e político-institucional*.

Considerando as intercessões entre essas três dimensões analíticas, foi elaborado o plano de indicadores e subindicadores que complementa essa TGS, definido com base em critérios que possibilitassem associar esses referentes a cada dimensão de análise correspondente. Cabe ressaltar que os sujeitos da pesquisa participaram de todas as etapas relativas à construção do marco teórico-lógico, da matriz analítica e do plano de indicadores.

Para alcançar os objetivos do estudo, foi fundamental contar com o levantamento dos discursos dos atores sociais envolvidos e dos estudantes para apurar, a partir de suas falas memórias, experiências, expectativas e proposições, quais seriam os indicadores mais apropriados para integrar a TGS. Com base nessa estratégia, optou-se por realizar uma análise categorial considerando as variáveis privilegiadas que refletiam os conceitos e os temas definidos.

Com base nas técnicas criadas por Bardin (1977) foi utilizado como referência para a análise desse conjunto amplo de dados, procedimentos de leitura flutuante, identificação e agregação dos conceitos/temas em categorias. Com base nesse plano de análise foram encontrados conteúdos relevantes no conjunto dos dados e informações coletadas por meio dos diversos procedimentos utilizados (rodas de conversas, grupos focais, oficinas, aplicação de questionários e entrevistas). Estes conteúdos geraram algumas categorias temáticas no âmbito das dimensões avaliativas e seus respectivos níveis de problematização.

Inspirado no projeto avaliativo desenvolvido por Araújo e Boullosa (2015), buscou-se, a partir das falas dos diferentes sujeitos que participaram da pesquisa, analisar o discurso público, explícito ou implícito, buscando compreender o complexo jogo de interações, os objetivos e os interesses dos grupos de poder e dos aparatos políticos. Conforme destacado pelos citados autores, esses recursos analíticos possibilitam reconhecer como estes grupos influenciam o processo de construção/consolidação das OSC's. Ao privilegiar esses sistemas conceituais foi possível superar os aspectos formais que privilegiam o tratamento dos dados por meio de instrumentos e métodos convencionais, valorizando a qualidade política que expressa as finalidades e os conteúdos do que se pretende avaliar com essa TGS.

Quanto à análise da literatura, buscou-se identificar bases epistêmicas e teórico-metodológicas que possibilitassem interpretar o objeto-empírico do estudo (as OSC's) com o

compromisso de reconhecer que as práticas e saberes sociais desenvolvidos há mais de 30 anos pelas OSC's selecionadas têm trazido uma significativa contribuição na luta por direitos. Isso permitiu acolher que as leituras básicas sobre os constructos da Administração Política e da Gestão Social, em perspectiva interdisciplinar como um recurso relevante para reinterpretar o papel social que estas organizações têm assumido. Desse modo, a escolha dos marcos ontológicos e científicos auxiliaram na interpretação crítica e contextualizada do papel dos movimentos sociais no processo de reivindicação de direitos a partir dos anos de 1980 situando, nesse bojo, as contribuições das OSC's selecionadas da Península da Itapagipe-Ba.

Utilizando os argumentos defendidos por Boullosa (2013, p. 74), a análise dos fenômenos sociais selecionados só poderia ser interpretada utilizando o que a autora denomina de “*Mirada ao Revés*”. Trata-se de uma abordagem crítica que “objetiva discutir as mudanças em curso na natureza, nas formas e significados e nos instrumentos de políticas públicas” especialmente as ações dirigidas pela sociedade civil. Esta concepção converge com a perspectiva defendida pela Administração Política (Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T., 2009) e outros estudos críticos.

Quanto a análise dos documentos, as rodas de conversas, os grupos focais e oficinas, a aplicação de questionários e entrevistas, foi adotada a análise de conteúdo de Bardin (1977) que propõe em uma das etapas a categorização/codificação das informações trazidas nos relatos/falas dos sujeitos da pesquisa.

Ao utilizar a técnica de análise de conteúdo foram adotadas as seguintes etapas: (i) leituras completas de todos os relatos levantados pelos diversos meios de coletas de dados utilizados na pesquisa de campo; (ii) transcrição literal das gravações de alguns dos registros das rodas de conversas, grupo focal e oficinas; (iii) pré-análise através de uma leitura geral dos apontamentos; (iv) exploração dos dados, adotando o processo de categorização/codificação, com o auxílio dos relatórios elaborados com base no conjunto de respostas possibilitadas pelo *google forms* (em relação a validação da TGS); e (v) ) tratamentos dos resultados buscando fazer inferências que contribuam para o principal o objetivo da análise de conteúdo.

Conforme destacado por Zaluar (1986, p. 119), é importante considerar nessa análise que a fala dos sujeitos não é algo frio e isolado do contexto geral da pesquisa, mas esta “fala é eminentemente situacional e não pode ser divorciada do contexto da ação em que ocorreu”. Em outras palavras, as considerações/críticas, apontamentos e sugestões apresentados pelos atores sociais ao instrumento de pesquisa (TGS) não são inteiramente livres e autônomas. O que exige do pesquisador, como observador participante atento e implicado no estudo, considerar as observações feitas em campo para complementar as análises.

Essas observações foram registradas pelo pesquisador em um “diário de bordo”, considerando que não opera de forma distante do elemento observado. Esse conjunto de análises do observado pelo pesquisador se deu, portanto, de forma a complementar às inferências realizadas pela análise de conteúdo dos documentos, rodas de conversas, grupo focal, oficinas, aplicação de questionário e entrevistas.

Por fim, o plano de análise definido para orientar o processo de validação da TGS se baseou na interpretação feita pelos sujeitos da pesquisa, a partir das respostas dadas a um questionário padronizado, considerando a estrutura do marco teórico-lógico, a matriz de análise e o plano de indicadores. O instrumento foi estruturado em três blocos, considerando os elementos principais que constituem as bases analíticas da TGS: dimensão sociopolítica, dimensão político-institucional e a dimensão técnico-operacional e suas correspondentes subdimensões e indicadores/subindicadores.

Para orientar a validação do instrumento foram definidos quatro (4) critérios: (i) Interpretabilidade (INTER) – que permitiu avaliar se o indicador auxilia os gestores e gerentes a interpretar a realidade singular das OSC’s, em comparação com outras formas de gestão (pública e privada, por exemplo); Clareza (CLAR) – que permitiu avaliar se o indicador revela clareza na escrita e permite que os atores sociais e gerentes das OSC’s tenham um entendimento claro dos questionamentos feitos; Relevância (RELE) – que permitiu avaliar se o indicador tem relevância para os objetivos da pesquisa e se reflete, adequadamente, cada dimensão/subdimensão de análise proposta; e Validade (VALI) – que permitiu avaliar se os indicadores/subindicadores tem validade para os objetivos da pesquisa e, principalmente, para atender as necessidade das OSC’s.

Cabe ressaltar que a definição desses critérios não foi limitadora para que os respondentes pudessem validar o instrumento, serviu apenas como uma orientação geral para a realização do exercício de julgamento. Conforme mostra o formulário, foi integrado no final de cada dimensão de análise um espaço aberto para garantir que os validadores pudessem incorporar críticas e sugestões, a partir da experiência e expectativas sobre a utilidade desse instrumento. Complementou essa análise no caso dos atores sociais, o diálogo, individual e coletivo, por meio de rodas de conversas, grupos focais ou entrevistas, permitindo ao pesquisador analisar detalhadamente os níveis de compreensão que cada conjunto de indicadores pretendia representar.

Foram convidados a participar da etapa de validação da TGS 08 (oito) estudantes matriculados na ACCS-ADMK28 (semestre 2024.1) e 09 (nove) pesquisadores vinculados ao Grupo de Estudos Conjunturais em Administração (NEC/UFBA), perfazendo um total de 17

estudantes. Mas a realização dessa atividade foi prejudicada pelo início da greve dos docentes da UFBA que durou dois meses e implicou no atraso e redução do número de respondentes. Ao final da pesquisa obtivemos 12 respostas, sendo 06 estudantes de graduação e 06 pesquisadores (mestrandos e doutorandos) do NEC.

Em relação aos atores sociais não foi estimado um número prévio, pois essa decisão dependia não apenas da nossa capacidade de mobilização, mas da agenda e do interesse de participarem da atividade que demandaria um tempo e exigiria abrir mão de outras agendas relevantes.. Como resultado desse esforço responderam ao questionário de validação da TGS 11 (onze) atores sociais.

Conforme destacado não havia expectativas em relação à quantidade de respondentes, mas a prioridade era a qualidade e diversidade da participação dos atores sociais. Desse modo, ao conseguir 23 respostas (12 estudantes e 11 atores sociais) avalia-se que é possível chegar há algumas conclusões sobre a utilidade da TGS para que os gestores sociais possam se apropriar desse instrumento para monitorar e avaliar, de forma contínua a gestão de suas associações. Desse modo, admite-se que o número de participantes alcançado qualifica esta etapa do estudo e traz elementos que poderão servir para melhorar o instrumento que deverá ser submetido a outras validações junto a profissionais que atuam no terceiro setor, acadêmicos e novos atores sociais.

O instrumento foi transposto para o formato do *google forms* (apêndice 3) visando facilitar as respostas e, principalmente, ampliar as possibilidades de produção de relatórios para enriquecer a análise dos dados. Cumprindo essa expectativa, essa ferramenta simples de coleta dos dados possibilitou agregar os resultados e gerar gráficos que facilitam a análise, conforme será apresentado no próximo capítulo. Os respondentes não se identificaram para preservar a veracidade e autenticidade das respostas.

A análise da validação da TGS considerou, primeiramente, o conhecimento dos atores acerca dos conceitos de gestão e de gerência definidos com base no referencial teórico selecionado, assim como ocorreu com as correspondentes dimensões e subdimensões de análise que possibilitaram mensurar Capacidade de Gestão de OSC's (conforme mostram as Figuras 5 e 11). A partir da exploração dos dados levantados, por meio da análise da literatura (modelos teóricos e frameworks) e levantamento primário, relacionando-os com as dimensões e subdimensões de análise, foi possível identificar um expressivo número de indicadores e subindicadores para possibilitar a avaliação de Capacidade de Gestão de OSC's. Esse conjunto de elementos serviu de base para o desenho do instrumento de validação da TGS.

A proposta metodológica deste estudo assumiu como pressuposto central que o

instrumento de autoavaliação elaborado (TGS) teria como propósito produzir respostas sobre a capacidades de gestão de OSC's, reconhecendo que seu papel social envolve os interesses das comunidades envolvidas. Essa pressuposição impôs a concepção desse instrumento às contribuições trazidas pelos atores sociais e estudantes na etapa de validação, mediante a construção do que se classifica como Plano de Análise. Esse instrumento deverá contemplar os critérios explícitos para a autoavaliação como forma de garantir a aplicação da metodologia e da análise comparativa dos achados no tempo e entre diferentes organizações.

Isso implica considerar que a escolha por concluir o presente estudo na etapa de validação do instrumento não encerra esse exercício. Até aqui avançou-se na definição das bases empíricas e científicas para sua concepção, alcançando a construção coletiva do plano de indicadores, que pode ser considerado um importante avanço. A partir desse momento, será crucial que o Grupo de Estudos Conjunturais em Administração, com o apoio dos participantes das próximas edições da ADMK28, avancem na definição das escalas de critérios e meios de verificação que permitam a essa TGS ser aplicada e obter o julgamento do valor a ser mensurado (capacidade de gestão de OSC's). Desse modo, para alcançar os resultados finais da avaliação, após registrar os valores obtidos em cada um dos indicadores, procede-se à soma dos valores, possibilitando aos avaliadores chegar a um valor numérico que expressa a capacidade de gestão da organização.

No capítulo seguinte serão apresentados e discutidos os resultados da validação feita pelos atores selecionados.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta e discute os achados da pesquisa considerando a triangulação das bases empíricas e teórico-analíticas que fundamentaram o reconhecimento das OSC's como *corpus* desse estudo propositivo. Conforme apresentado no capítulo 2, o desenvolvimento de um trabalho científico embasado na interpretação da dimensão de uma realidade social concreta exigiu conhecer bem os objetivos das organizações da sociedade civil selecionadas como objeto privilegiado para a coconstrução de um instrumento de autoavaliação que visa contribuir para a melhoria continuada dos seus saberes e práticas em gestão.

Este estudo usou o método da Análise de Conteúdo de Bardin (1977) que permite articular os conteúdos teóricos (com base na discussão da literatura que trata dos conceitos chaves do estudo) e documental (que integrou a leitura de documentos formais assim como considerou a memória dos atores sociais para recompor a origem e evolução da gestão das OSC's selecionadas), a percepção do pesquisador (a partir da experiência na RS e como professor auxiliar de disciplinas formais de graduação da UFBA) e, finalmente, os resultados empíricos da pesquisa (representados pelos dados coletados sobre instrumento de validação da TGS).

Esse capítulo foi estruturado em quatro subseções, correspondentes a apresentação e discussão dos resultados da etapa de validação da TGS pelos estudantes e atores sociais que, conforme destacado anteriormente, estiveram envolvidos em todas as fases do estudo. A primeira subseção apresenta a memória do processo de participação da pesquisa com ênfase nas contribuições dessa dinâmica no processo de validação da tecnologia.

A segunda subseção apresenta as contribuições do pesquisador na qualidade de observador participante que assumiu um papel destacado no desenvolvimento durante a vivência proporcionada pela RS e na função de professor auxiliar das disciplinas ADMB80 e ADMK28. Cabe ressaltar que esses espaços de aprendizagem tiveram papel de destaque no desenvolvimento do estudo tanto na etapa de discussão do referencial teórico-analítico como na definição do marco teórico-lógico e construção da matriz de análise e, principalmente, na fase final do estudo como validadores do Plano de Indicadores.

A terceira subseção apresenta a análise e discussão dos relativos a validação da TGS pelos participantes da pesquisa, apresentado os resultados da etapa de validação da TGS realizada pelos atores sociais e estudantes/pesquisadores que auxiliaram no processo de coconstrução do instrumento.

A quarta e última subseção apresenta a síntese interpretativa dos resultados da pesquisa,

a partir do método de triangulação de Bardin, referente ao tratamento dos dados.

No caso desse estudo, esses resultados referem-se ao processo de validação do instrumento metodológico coconstruído e que foi apresentado por meio de quadros analíticos, diagramas e gráficos, os quais permitem demonstrar a relevância das explicitações que decorrem da análise final da pesquisa. Cabe ressaltar que a apresentação dos dados seguiu o desenho da matriz analítica e o plano de indicadores propostos, conforme mostra a figura 12.

### 5.1. A PERSPECTIVA PARTICIPATIVA DA PESQUISA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA TGS

Inicialmente, este estudo não considerou a hipótese de experienciar um processo de coconstrução da tecnologia social, mas a intenção primeira era construir um instrumento para avaliação de OSC's com ênfase na implementação da Lei 13,019/2014 (e da agenda MROSC) que trouxe mudanças substanciais para a contratualização dessas organizações com a administração pública.

É importante registrar que, até o exame de qualificação desta pesquisa (realizado em 23/08/2022 e aprovado pela banca), foi realizado um esforço importante de pesquisa documental sobre as relações de parceria entre as OSC's e a Administração Pública, com fulcro na Lei 13.019/2014. Uma análise preliminar dos dados levantados evidenciou um quantitativo ínfimo de parcerias efetuadas com a administração pública por parte de organizações sediadas na Península de Itapagipe-BA, levando em consideração os editais de chamamento público realizados pela administração direta e indireta.

Ao tomar a decisão de privilegiar um processo de pesquisa-ação que possibilitasse a coconstrução de um instrumento dirigido para *Autoavaliar Capacidade de Gestão de OSC's* foi possível incorporar no desenvolvimento do estudo outros recursos metodológicos inovadores, a exemplo da incorporação das disciplinas ADMB80 e ADMK28 como espaço de discussão teórico-analítica sobre o tema.

No caso do componente curricular ADMB80, conforme já foi referenciado, tratou-se de discussões teóricas dedicada à formação dos estudantes de Administração da UFBA, cujo tema foi a Administração Política (conceito central desse estudo). Já a experiência do componente curricular ADMK28, no contexto deste estudo, assumiu papel de grande importância pois, como se trata de uma atividade dirigida para promover a curricularização da extensão na formação universitária (na modalidade ACCS), ofereceu um ambiente adequado para a integração entre a academia e a sociedade civil. Essa experiência ganhou relevância por ter possibilitado não apenas integrar ações de ensino e extensão, mas também por ter incorporado,

por meio deste estudo, a atividade de pesquisa. Este fato possibilitou integralizar as funções sociais precípuas e indissociáveis da Universidade, que compõem a tríade ensino, pesquisa e extensão.

Conforme já destacado, o componente curricular ADMB80 possibilitou aprofundar o conceito de Administração Política, bem como discutir e validar o marco teórico-lógico e a matriz analítica da TGS. No que se refere ao componente curricular ADMK28, pode-se dizer que possibilitou a formalização de um espaço privilegiado voltado para a interlocução entre o pesquisador, estudantes e atores sociais das OSC's viabilizando, em grande medida, a continuidade e aprofundamento das vivências práticas proporcionadas pela RS. A partir dessa convivência mais estreita entre a sociedade civil e a academia, foi possível constatar um dado elementar – geralmente desprezado pela maioria dos estudos acadêmicos – que se refere a capacidade dos atores sociais de (re) criar padrões de gestão a partir de suas potencialidades.

Em síntese, as experiências da ACCS (ADMK28) permitiram observar o potencial da produção de práticas e saberes em gestão por parte das OSC's sediadas no referido território, através de ações concretas que buscam mitigar os diversos problemas vividos pela comunidade local. Para os acadêmicos este espaço de aprendizagem foi muito importante, uma vez que possibilitou reconhecer na sociedade civil elementos concretos que motivam os atores sociais a desenvolver instrumentos políticos e sociais dirigidos para melhorar a qualidade de vida da comunidade cumprindo, muitas vezes, funções que são deveres constitucionais do Estado.

Considerando essa perspectiva ampliada e participativa que resultou da integração entre as ações de ensino, pesquisa e extensão, vale ressaltar que este estudo logrou lições importantes em diversos âmbitos. Certamente uma das contribuições mais relevantes foi possibilitar aos estudantes de Administração e de outros cursos da UFBA articular conhecimentos teóricos, analíticos e empíricos, a partir da realidade social concreta. Outro aspecto fundamental a ser destacado como elemento de participação deveu-se ao fato de o tema-objeto deste estudo ter inspirado a concepção da própria ACCS. Isso demonstra que a universidade tem o potencial de renovar seus modos de produção do conhecimento, formação e geração de impactos por meio da entrega de tecnologias transformadoras.

Em que pese o início do processo de coconstrução da tecnologia *AVALLIA OSC's* ter começado no decurso da RS, os procedimentos de validação têm início a partir da incorporação dos componentes curriculares ADMB80 e ADMK28 que integraram as estratégias metodológicas de produção dos dados da pesquisa. A primeira atividade que incorporou efetivamente os estudantes nesse processo foi a apresentação, discussão e validação do marco teórico-lógico da pesquisa que ocorreu entre os semestres de 2022.1 e 2022.2. Durante essas

atividades, foi apresentada para os acadêmicos como Santos (2004) e Santos, Ribeiro e Santos T. (2009) definiram o esquema referencial teórico geral da Administração Política e da Administração Profissional (a partir da compreensão dos conceitos de gestão e gerência) e suas principais dimensões analíticas.

O passo seguinte, ainda no âmbito da disciplina ADMB80, foi submeter ao corpo discente a versão adaptada da Matriz de Análise e do Plano de Indicadores (ainda em sua versão preliminar). Cabe ressaltar que, referente a versão final do instrumento, foi incorporada uma nova dimensão no âmbito do conceito da gestão que integrou os aspectos ‘sociopolíticos’. Essa inovação ganhou destaque por incorporar as contribuições dos *frameworks* elaborados nas pesquisas (qualificados em 2022) de Sarno (2023) e Miranda (2023). Trata-se de um elemento novo que não havia ainda sido testado em outras pesquisas, mas que se revelava fundamental para o desenvolvimento da TGS que se pretendeu propor neste estudo. A submissão dessa nova matriz aos estudantes de Administração constituiu-se em uma oportunidade para analisar e validar, pela primeira vez, essa inovação. O resultado foi muito promissor, pois os discentes fizeram questionamentos sobre como articular novos conceitos à teoria da Administração Política e ao campo da Gestão Social.

Também foram apresentados ao corpo discente da referida disciplina alguns critérios que visavam orientar o Plano de Indicadores proposto. Como resultado desse exercício, foram levantadas dúvidas e apontadas críticas e sugestões que serviram como referência para a melhoria do desenho do instrumento. A título de exemplo, cabe mencionar que a proposta de substituição da ‘dimensão sociopolítica’ pela dimensão ‘socioterritorial’ e da ‘subdimensão desenvolvimento sociopolítico’ pela ‘subdimensão desenvolvimento socioterritorial’, elaborada pelo pesquisador foi refutada por não haver correspondência com as bases epistêmicas e teóricas propostas pela Administração Política.

O corpo discente que integrou a pesquisa nesta primeira etapa da coconstrução do marco teórico-lógico e da matriz analítica, assumiu um papel fundamental para os avanços do estudo, pois possibilitou ao pesquisador expor sua estrutura teórico-metodológica a um público bastante crítico. Como a disciplina ADMB80 é um componente curricular do final do curso de Administração da UFBA, o perfil desse alunado se mostrou qualificado o suficiente para fazer essa discussão conceitual e analítica. Em síntese, as expectativas em relação a pesquisa como espaço de aprendizagem estavam dirigidas para motivar os estudantes a compreender os construtos da Administração Política como recursos científicos e tecnológicos relevantes a uma melhoria da qualidade de vida da sociedade.

O êxito da experiência na disciplina ADMB80 serviu como fonte de inspiração para o

desenho e submissão da ACCS ao Edital PROEXT-UFBA de 2022.2 para início no semestre letivo de 2023.1. Cabe ressaltar que o projeto básico aprovado no referido edital foi submetido pela professora orientadora deste estudo, Elizabeth Matos Ribeiro, que usou como referência o tema desta pesquisa. Merece ressaltar que o título da primeira ACCS ofertada para estudantes de graduação e pós-graduação da UFBA reproduziu a essência do tema-objeto desse estudo: *Coproduzindo Competências em Gestão de Organizações da Sociedade Civil*. Ao privilegiar esse tema, o objetivo da atividade extensionista era criar um espaço aberto e participativo para receber estudantes de diversos cursos e atores sociais convidados para coconstruir tecnologias como forma de qualificar a capacidade de gestão de OSC's.

Participaram da primeira turma estudantes de diversos cursos de graduação da UFBA, a exemplo dos cursos de Administração (na sua maioria), Fonoaudiologia, Saúde Coletiva, além de pós-graduando em Ciências Sociais e do curso de mestrado em Desenvolvimento Territorial e Gestão Social. A presença de alunos de diferentes cursos foi o primeiro desafio da ACCS, pois exigiu definir metodologias ativas para apresentar os conceitos básicos do componente curricular sem deixar de valorizar abordagens tradicionais. Nesse momento, os estudantes foram preparados para reconhecer e analisar o papel do poder público e da sociedade civil no processo de articulação dos conflitantes interesses sociais. No momento seguinte, fez-se um (re) conhecimento do conceito de 'gestão', como manifestação das práticas e saberes sociais a partir de perguntas orientadoras como forma de facilitar a compreensão em suas múltiplas expressões (no setor público, privado e no terceiro setor), de modo que pudessem entender as interações existentes entre essas categorias.

Após situar os estudantes sobre as conceituações centrais da ACCS, o desafio subsequente foi integrar a discussão sobre a origem, evolução e perspectivas das organizações da sociedade civil no contexto das mudanças produzidas pelo processo luta por direitos. Para integrar este conteúdo ao curso a participação deste pesquisador foi fundamental, haja visto ter aprofundado conhecimentos sobre o tema no decurso do desenvolvimento da pesquisa.

A segunda etapa da ACCS exigia integrar a participação de representantes da sociedade civil, como forma de garantir a finalidade da ação curricular enquanto espaço de interação dos estudantes com a academia. A partir dessa escolha, o passo seguinte seria definir e planejar as ações para promover a integração dos estudantes com os atores sociais. Nesse momento, os mediadores da atividade, incluindo esse pesquisador, delegaram a decisão para os estudantes planejaram as etapas de mobilização e participação dos convidados na atividade inaugural que foi realizada na UFBA e teve como formato uma roda de conversa.

O planejamento desta atividade foi coordenado integralmente pelos discentes que

definiram as responsabilidades de cada participante, organizados em grupos de trabalho/estudos. Alguns assumiram o papel de mediar a atividade de integração dos participantes, outros mediaram os processos de escutas dos convidados; outros se responsabilizaram pelos registros (escritos e imagéticos do evento). Os demais atuaram como mediadores da roda de conversa. Além dos estudantes matriculados formalmente na ACCS (ADMK42), a atividade foi aberta para a participação de estudantes da turma de ADMB80 que participaram como ouvintes. Este grupo foi orientado a responder uma atividade avaliativa dirigida a observação das falas dos atores como forma de identificar os aspectos que representavam os conceitos da gestão e da gerência.

Em um outro encontro, o corpo discente se deslocou para o território (atividade de campo) a fim de conhecer a realidade local. Cabe registrar que foi um encontro inusitado para os acadêmicos, sobretudo pelo contato, *in loco*, com os desafios enfrentados para garantir a sustentabilidade.

Como desdobramento das atividades desenvolvidas foi assumido o compromisso mútuo de que as próximas edições da ACCS, caso os projetos fossem aprovados pelos editais internos da UFBA, seriam dedicadas ao desenvolvimento desta pesquisa e que somente após a defesa desta dissertação seriam convidadas outras organizações localizadas no Território da Península de Itapagipe ou mesmo outras localidades. Essa decisão possibilitou que os atores sociais envolvidos na pesquisa participassem da etapa de validação do instrumento, cujos resultados serão apresentados neste capítulo.

Referente ao desenvolvimento das atividades da ACCS no semestre letivo 2023.2, apresentou-se aos estudantes e atores sociais o projeto de pesquisa com ênfase na concepção do marco teórico-lógico e matriz analítica. Esse conhecimento foi fundamental para a preparação dos participantes sobre as bases conceituais que iriam fundamentar o desenho da TGS denominada *AVALLIA-OSC's*. Nesse momento, também foi apresentada uma proposição preliminar dos critérios e do plano de indicadores que complementam a referida tecnologia de autoavaliação. Como forma de nivelar os conhecimentos para esta etapa da ACCS realizou-se uma oficina sobre métodos e técnicas de pesquisa com ênfase na pesquisa participante e na pesquisa-ação.

Nesta etapa do estudo e formação foi apresentado aos participantes o resultado dos estudos diagnósticos feitos pelo pesquisador sobre as realidades comuns e singulares da gestão de cada uma das organizações selecionadas. Destacou-se os diversos aspectos que representam as dimensões próprias da gestão das OSC's (articulação dos atores sociais, processo decisório participativo, aprendizagens entre os gestores sociais e voluntários, conhecimento do marco

regulatório, sustentabilidade financeira, entre outros) e da gerência (aspectos estruturais, administrativos e técnicos, dimensionamento dos resultados/impactos das ações/projetos desenvolvidos, entre outros).

Considerando as ACCS's realizadas nos semestres 2023.1 e 2023.2, uma das contribuições para esta pesquisa foi traduzir pedagogicamente esta nova interpretação crítica dos fenômenos administrativos, à luz dos construtos da Administração Política e da Gestão Social, para um melhor entendimento dos estudantes e dos atores sociais. Essa formação foi fundamental no intuito de preparar os participantes da ACCS para a coconstrução da TGS a partir da definição dos critérios e plano de indicadores adequados à realidade da gestão das OSC's. Ao concluir esse esforço, a próxima oferta da ACCS (2024.1) foi dedicada a etapa de validação dos indicadores dirigidos para finalizar a TGS *AVALLIA OSC's*.

A etapa de validação buscou testar a TGS, a partir da perspectiva acadêmica e empírica. Aos estudantes, pesquisadores e atores sociais competiu validar a coerência dos indicadores e subindicadores à luz dos critérios de validação correlacionando-os as dimensões e subdimensões de análise. Um aspecto inusitado e inovador da participação desse conjunto de atores nessa etapa final da pesquisa foi que, mesmo tendo integrado as etapas anteriores da pesquisa de campo, chegaram na fase final mantendo um nível elevado de criticidade ao assumirem a responsabilidade de validarem o instrumento.

Em síntese, conforme será detalhado na subseção 3 deste capítulo, pode-se inferir que os participantes revelaram competências para enxergar/reconhecer os elementos que tem inspirado, organizado e orientado as práticas e saberes desenvolvidos pelas OSC's. Assim, ao admitir as capacidades sociopolíticas e cognitivas dos gestores sociais, percebeu-se que não foi difícil para esses participantes a compreensão sobre o significado de um 'indicador' como um instrumento do objeto que se pretende analisar/avaliar. Desse modo, ficou claro que os critérios e o plano de indicadores tinham como função levantar dados e informações dirigidos para auxiliar a interpretação da realidade organizacional de forma contextualizada.

Nessa direção, outro aspecto importante considerado para o processo de validação da TGS refere-se ao reconhecimento do conceito de avaliação como um ato que reflete a atribuição de valor a um objeto (Boullosa, 2020). Isso significa considerar que os atores sociais das OSC's precisaram refletir sobre o significado que a TGS coconstruída assumiria como instrumento norteador para que as OSC's possam aperfeiçoar, de forma continuada, sua capacidade de gestão. Desse modo se fez necessário o julgamento desses dados em função de uma escala de parâmetros que precisariam ser definidos, justificados e incorporados ao formulário e submetido ao maior número de atores possível envolvidos com o objeto a ser avaliado.

Os critérios de autoavaliação foram estipulados de modo a permitir e dar sentido a um conjunto de dados e informações que, sem esse referencial, seriam apenas meros descritores da situação avaliada, sem quaisquer significados subjetivos e objetivos que interpretassem a realidade organizacional. Da forma como se configurou o desenho do instrumento, o processo de validação adotou como premissa central desenvolver um formato dialético, contextual e dialógico, envolvendo os estudantes, pesquisadores e os atores sociais nos processos de interpretação crítica e contextualizada da realidade social e organizacional. Este processo orientou-se por intercambiar os saberes e práticas administrativas desenvolvidos no âmbito da Universidade e das OSC's, visando contribuir para uma gestão democrática.

## 5.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR COMO OBSERVADOR PARTICIPANTE

Nesta subseção serão apresentadas as impressões do pesquisador na qualidade de observador participante do estudo. Foram consideradas como contribuições principais as vivências da RS, a atuação enquanto professor assistente dos componentes curriculares ADMB80 e ACCS ADMK28 e a mediação das atividades realizadas para a validação da TGS junto aos atores sociais.

### 5.2.1. Observações das Vivências da Residência Social

O cumprimento da RS como componente curricular obrigatório do mestrado exerceu um papel decisivo na redefinição do tema-objeto da pesquisa e na consolidação dos vínculos estabelecidos com as OSC's selecionadas como objeto empírico do estudo. Para os objetivos desta seção, os registros das vivências proporcionadas por esta atividade acadêmica cumprem a função de apresentar a análise dos resultados das observações participantes a partir do olhar do pesquisador que assumiu um papel relevante no desenvolvimento do estudo de campo.

Segundo destacado no relatório de conclusão desta atividade (apêndice 4) a RS, como instrumento privilegiado de observação das práticas e saberes em gestão das OSC's selecionadas, possibilitou conhecer a dinâmica da vida social desse território. Esse conhecimento ganhou uma dimensão especial por ter sido resultado da percepção espontânea do pesquisador, associada aos registros dos atores sociais que auxiliaram na preservação da memória sobre as transformações vividas pelo lugar, desde a segunda metade do século XX – momento em que o território sofreu reveses dramáticos, a partir do esgotamento do papel da economia industrial que ali foi instalada.

Cabe ressaltar que a vivência proporcionada pela RS ocorreu em várias etapas, fruto de visitas planejadas ao território (com base no roteiro preparado para o cumprimento da atividade curricular): primeiro como pesquisador a partir da mudança da ênfase da pesquisa e, também, na condição de participante convidado de diversas atividades desenvolvidas pelas OSC's.

Em cada um desses momentos foi se somando observações fundamentais para compor dados e informações qualitativas da pesquisa. Desse modo, nas primeiras imersões no território como estudante do mestrado foi possível registrar as primeiras impressões/observações acerca dos aspectos socioeconômicos que revelavam as condições precárias sobre as quais vivia a população local, fator determinante para reconhecer o papel social assumido pelas OSC's. A pluralidade dos atores sociais envolvidos com os movimentos permanentes em defesa de direitos chamou a atenção do pesquisador, pois trazia à tona uma dimensão sociopolítica que tem sido intencionalmente invisibilizada.

A medida que o pesquisador se aproximava dos atores sociais, aprofundava seu olhar crítico sobre essa realidade e integrava a seus registros aspectos importantes para o desenvolvimento qualificado deste estudo. A evolução e refinamento do olhar crítico e contextualizado do pesquisador, na qualidade de participante ativo do estudo, possibilitou observar as competências já estabelecidas pelos atores sociais, especialmente no campo da 'gestão'. Tal dimensão, conforme defendido por Santos (2004), reflete os aspectos subjetivo-substantivos que qualificam os fenômenos administrativos como expressão de ações sociais dirigidas para a promoção da transformação da realidade concreta.

Os aspectos da gestão das OSC's puderam ser observados no acompanhamento de algumas atividades da AMCSL, especialmente quanto ao funcionamento da Escola Comunitária Luiza Mahin, passando por diversos setores e situações, como refeitório, biblioteca, financeiro-contábil, gestão de pessoas, coordenação pedagógica, sala de aulas, reuniões de planejamento, entre outros. Como resultado dessa vivência ampliada da dinâmica administrativa da escola, vale destacar alguns diálogos estabelecidos com colaboradores do setor de contabilidade que permitiram a este pesquisador tomar conhecimento sobre os desafios da gestão e gerenciamento dos recursos financeiros da instituição.

Esse conjunto de informações levantadas a partir da observação participante durante a RS serviu como balizador para o desenho da TGS, especialmente para a designação dos atributos que guiaram a definição do plano de indicadores. Como registros importantes que auxiliaram o levantamento de informações fundamentais para a coconstrução da TGS, merece ressaltar alguns depoimentos de atores sociais que auxiliaram o entendimento dos fenômenos qualificadores da capacidade de gestão das OSC's.

Durante as vivências da RS foram realizadas Rodas de Conversas com diversas lideranças da Escola Comunitária Luiza Mahin sobre temas que tangenciam as práticas e saberes da organização e os depoimentos reforçam haver uma convicção muito clara sobre a gestão participativa e colaborativa. Esse entendimento se coaduna com o conceito de gestão defendido pela teoria da Administração Política (Santos, 2004) e da Gestão Social. Esta convergência ficou evidenciada pela defesa contundente da referida OSC acerca do propósito do projeto pedagógico da escola como expressão de uma concepção de gestão emancipatória assentada nas lutas por melhores condições de vida da população.

Outros depoimentos reforçaram o processo de articulação em rede entre as OSC's existentes no território. Cabe destacar que estes arranjos interorganizacionais refletem a concepção de gestão social defendida por Fischer (2012) ao reforçar que esses novos vínculos, quando criam interdependências, fortalecem o tecido territorial e potencializam os impactos das ações sociais realizadas coletivamente.

Os relatos, depoimentos e interlocuções realizadas por meio da observação participante no âmbito da RS permitiram validar, empiricamente, os conceitos, dimensões e subdimensões analíticas que integram o marco teórico-lógico da pesquisa.

### 5.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DA VALIDAÇÃO DA TGS PELOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Esta subseção apresenta os resultados da etapa de validação da TGS realizada pelos atores sociais e estudantes/pesquisadores que auxiliaram no processo de coconstrução do instrumento. Neste sentido, buscou-se ampliar o escopo formal da produção do conhecimento científico e tecnológico para priorizar o entendimento dos beneficiários diretos do *AVALLIA OSC's* como uma prática a ser incorporada na gestão das organizações. O argumento central para a realização desse processo de validação era que as ferramentas de avaliação fossem factíveis (acessíveis), viáveis e flexíveis (adaptáveis) para atender a diversidade de modos de gestão e formas de organizações sociais existentes.

Desta forma, o rigor que presidiu as escolhas conceituais e decisões procedimentais da pesquisa visou produzir, por um lado, um desenho de avaliação que pudesse oferecer a confiabilidade dos resultados e sua sensibilidade em aproximar os sujeitos (avaliadores/gestores sociais) do objeto a ser avaliado (capacidade de gestão de OSC's). E, por outro lado, foi fundamental garantir sua aplicabilidade e replicabilidade em diferentes contextos organizacionais no âmbito das OSC's. Para cumprir esse propósito foi decisivo manter um

diálogo permanente entre o pesquisador e os atores das OSC's participantes em todas as etapas da pesquisa. Esse diálogo carrega alguns tensionamentos naturais relativos às diferentes expectativas entre pesquisador, acadêmicos e beneficiários envolvidos na construção do instrumento avaliativo. Conforme será demonstrado a seguir, os comentários, críticas e sugestões apontadas pelos estudantes e atores sociais valorizaram o esforço de coconstrução desta TGS.

Assim, é preciso admitir que a expectativa principal desse esforço colaborativo de validar a TGS assumiu como pressuposto que qualquer instrumento de avaliação não se encerra em si mesmo. Sua missão principal é subsidiar a prospecção de possíveis cenários de aperfeiçoamento da capacidade de gestão de OSC's. Foi com esse propósito que os estudantes da ACCS 2024.1 e os atores sociais das organizações selecionadas foram convidados a participar desse último ato de construção coletiva da TGS *AVALIA OSC's*.

A análise e discussão dos resultados desse esforço final da pesquisa será apresentada seguindo a estrutura da matriz analítica que orientou o desenho da tecnologia. Foram definidos critérios para orientar a pertinência dos indicadores e subindicadores em face da composição da matriz de análise. Desse modo, era fundamental fazer algumas considerações preliminares para reconhecer, conforme destacado por Guimaraes et. al. (2004, p.1648) que

[...] (a) que os indicadores detêm natureza distinta na medida em que mensuram fenômenos diversos e, por essa razão, detêm poder de definição também diferenciada sobre a capacidade de gestão; (b) que os indicadores buscam mensurar fenômenos que expressam, no processo de gestão, os princípios que orientaram a opção pelo modelo de organizações sociais.

Os autores destacam ainda que “[...] alguns dos indicadores precedem a outros em ordem de importância porque medem aspectos do fenômeno que, segundo sua natureza, são também mais importantes na caracterização dos princípios que regem a consolidação da organização social.” Guimaraes et. al. (2004). Os critérios definidos foram:

- **Interpretabilidade (INTER)**

Permite avaliar se o indicador auxilia a interpretar a realidade singular das OSC's, em comparação com outras formas de gestão (pública e privada, por exemplo).

- **Clareza (CLAR)**

Permite avaliar se o indicador revela clareza na escrita e permite aos atores sociais das OSC's ter um entendimento claro dos questionamentos.

- **Relevância (RELE)**

Permite avaliar se o indicador tem relevância para os objetivos da pesquisa e se reflete, adequadamente, as dimensões/subdimensões de análise proposta.

- **Validade (VALI)**

Permite avaliar se o indicador tem validade para os objetivos da pesquisa: avaliar capacidade de gestão democrática de OSC's.

A apreciação dos resultados da validação dos indicadores e subindicadores será apresentada por dimensões e subdimensões de análise e serão utilizadas, primeiramente, representações gráficas para exprimir e interpretar os significados da percepção geral dos respondentes da pesquisa. Após essa leitura geral, serão apontadas e refletidas as críticas, comentários e sugestões destacadas pelos participantes. Como foram selecionados dois perfis de respondentes – estudantes/pesquisadores e atores sociais – a exposição seguiu esta divisão, de modo a respeitar as contribuições demandadas a cada grupo.

Para os estudantes foi enviado um convite contendo o link do formulário. Não foram registradas dúvidas quanto ao processo de validação, embora o pesquisador tenha se colocado à disposição para realizar oficinas *on-lines* ou presenciais. O problema que houve nessa etapa foi pela greve dos docentes da UFBA que durou dois meses, sendo necessário um esforço de mobilização dos discentes para responderem ao instrumento.

Para os atores sociais, a estratégia foi diferenciada, já que não estavam familiarizados com os termos técnicos da pesquisa e com o processo de validação da TGS. Nesse caso foi necessário realizar oficinas presenciais para explicar o objetivo da atividade e quais as expectativas da participação deles nessa etapa final da pesquisa. Outra ação importante nesse exercício foi a realização de discussões livres para que tivessem a oportunidade de argumentar oralmente suas valorações sobre a qualidade e utilidade da TGS. Cabe ressaltar que das cinco OSC's que integraram esta pesquisa apenas a ABDAI não participou, embora as lideranças tenham justificado a ausência e se comprometido a participar em projetos futuros sobre a metodologia.

Os dados obtidos foram compilados em dois formatos diferentes, porém complementares: uma base de dados em forma de planilha e instrumentos gráficos.

### 5.3.1. Análise e discussão da validação feita pelos atores sociais

A TGS foi submetida à avaliação de 11 participantes, considerando os critérios destacados acima. Inicialmente, foi feita uma breve explicação acerca do contexto da atividade, informando que os indicadores e subindicadores elaborados resultaram de um processo

coletivo. Destacou-se que se tratava de um momento fundamental, no qual os eventuais interessados no uso daquela tecnologia tinham a oportunidade de avaliar se os indicadores/subindicadores correspondiam a realidade da gestão das OSC's selecionadas.

Em seguida, os participantes foram orientados a preencher o formulário. Esse momento durou aproximadamente uma hora e não houve relatos de dificuldades no preenchimento. Foi explicado que seria possível marcar mais de uma alternativa para validar cada indicador e subindicador. Esclareceu-se, ainda, que caso os campos disponíveis não fossem preenchidos, ficaria entendido que os indicadores/subindicadores não correspondiam a nenhum dos critérios estabelecidos.

Vale ressaltar que os atores participantes do processo foram escolhidos pelas própria organizações, sem a interferência do pesquisador. Todos os respondentes anuíram em participar da pesquisa, bem como consentiram que os dados coletados e os resultados obtidos fossem apresentados e publicados em eventos e artigos científicos.

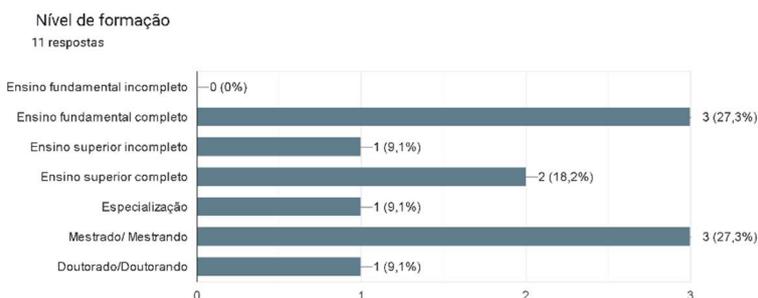
No dia 11 de junho de 2024 foi realizada a validação junto a 05 (cinco) atores sociais da AMCSL. Nesta mesma data, foi aplicado o formulário junto a 04 (quatro) atores da Associação João de Deus. No dia 01 de julho foi realizada a mesma atividade junto a 01 representante da ADOCCI. E no dia 08 de julho foi feita a última aplicação do instrumento junto a 01 representante do CAMA.

Os resultados da aplicação do formulário, que estão retratados no Apêndice 5, passam a ser abaixo explicitados:

Ao analisar o perfil de gênero observou-se que dos 11 (onze), seis são mulheres e cinco homens. Quanto a idade, majoritariamente, os respondentes declararam pertencer a faixa entre 31 a 40 anos com quatro (4) respostas, seguido por três (3) outros respondentes que declararam pertencer a faixa etária de 61 anos ou mais. Dois (2) deles declararam pertencer a faixa etária entre 41 a 50 anos e mais dois (2) declararam pertencer às faixas etárias entre 20 e 30 anos e 51 e 60 anos, respectivamente.

A figura 15 abaixo revela o nível de formação dos atores sociais. Aproximadamente 72% (8 deles) declararam ter nível superior e apenas um afirmou não ter completado a formação superior. A análise desses dados revela que o universo das OSC's pesquisadas conta com pessoal qualificado quanto ao nível da formação, sobretudo quando se percebe que, aproximadamente, 62% alcançaram níveis de especialização, mestrado e/ou doutorado.

*Figura 15 - Nível de Formação dos atores sociais*



Fonte: Elaboração própria.

A figura 16 corresponde a área de atuação dos atores sociais. Considerando o universo de 10 respostas, revela-se que os representantes das OSC's desempenham variadas atividades profissionais, inclusive em outras organizações. Observa-se que 10% declararam serem servidor público, conselheiro de políticas públicas ou estão em cargo comissionado. Os dados relativos ao maior percentual alcançado, no patamar de 20%, atrelado as funções de educador social e professor educador, revelam que as ações das OSC's são intensas no campo da educação. Outros 20% dos respondentes declararam exercer o papel de lideranças comunitárias, o que revela a intrínseca relação desses atores com os movimentos sociais.

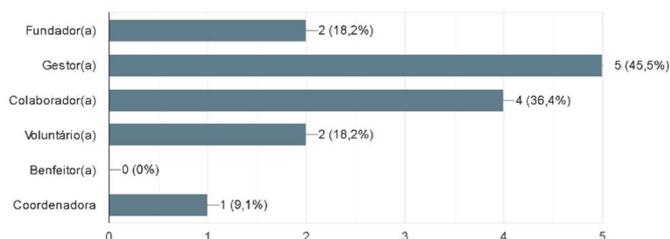
Figura 16 – Área de Atuação Profissional dos atores sociais



Fonte: Elaboração própria.

Figura 17 – Vínculo com as OSC's

Vínculo com as Associações Comunitárias  
11 respostas



Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos vínculos dos respondentes com as OSC's, os dados da Figura 17 revelam que nenhum dos entrevistados se enquadrou como benfeitor, um percentual considerável se identificou como voluntário (18,2%) e como fundadores (18,2%). Na condição de colaboradores apresentaram-se 36,4%. Na qualidade de gestores 45,5% e como coordenadores 9,1%. O elevado número de gestores demonstra que os respondentes atuam efetivamente na gestão das organizações.

Em outro campo do formulário alguns respondentes citaram outras características sócio profissionais, tais como: “Coordenação de finanças solidárias”, “atuação territorial”, “graduação em contabilidade, experiência em gestão financeira”, “coordenadora de empreendimento de economia solidária” e “gestora de turismo”. Essas declarações evidenciam a multiplicidade de tarefas desempenhadas por muitos atores sociais.

#### 5.3.1.1. Análise e discussão da validação por categorias analíticas a partir das respostas ao instrumento

Vale ressaltar que apesar de haverem onze (11) respondentes representando as OSC's, não necessariamente este quantitativo julgou os indicadores/subindicadores à luz dos critérios estabelecidos. Ao não fazê-lo, entende-se que, na interpretação dos respondentes, os mesmos não atenderam ao que dispõe os critérios.

Caso algum dos indicadores/subindicadores alcance o percentual de 100% em todos os critérios, entende-se que atingiram seu nível ótimo.

Em relação ao critério interpretabilidade, entende-se que, por se tratar de um critério que permite avaliar se o indicador/subindicador auxilia a interpretar a realidade singular das OSC's, em comparação com outras formas de gestão (pública e privada, por exemplo), aqueles que obtiveram baixo desempenho não são aplicáveis para avaliar a capacidade de gestão de organizações da sociedade civil. Este tipo de análise, por óbvio, alcança um peso maior na

análise dos dados referentes ao grupo dos atores sociais das OSC's. Neste sentido, tratam-se de indicadores/subindicadores passíveis de serem descartados da matriz de análise na perspectiva de aplicação da mesma por parte das OSC's aos seus contextos organizacionais.

Quanto ao critério Clareza, que permite avaliar se o indicador revela clareza na escrita e possibilita aos atores sociais das OSC's ter um entendimento inequívoco dos questionamentos, entende-se que não se trata de atribuir um caráter eliminatório, haja vista poder ser reformulado previamente antes da AVALIA OSC's ser aplicada no âmbito das organizações da sociedade civil para fins de avaliação da capacidade de gestão.

Referente aos critérios de Relevância e Validade, os quais estão atrelados aos objetivos da pesquisa nas suas inter-relações com as dimensões e subdimensões de análise, entende-se que alcança um peso maior para o grupo de estudantes e pesquisadores. Ainda que alcance baixos desempenhos percentuais não são passíveis de serem descartados em face da avaliação dos atores sociais.

Inspirado em Guimarães et. al (2004), que estabeleceu uma escala de valores para seus indicadores, este estudo estabeleceu uma escala de desempenho para os percentuais de recorrência dos critérios. Interessa, inicialmente, verificar se os indicadores/subindicadores são passíveis de serem descartados ou não considerando o critério Interpretabilidade. Estabeleceu-se que aqueles que apresentarem resultados até 50% (baixo desempenho) no referido critério não são aplicáveis para fins de aplicação deste instrumento de avaliação da capacidade de gestão.

Entende-se que, neste caso, os subindicadores atrelados aos seus respectivos indicadores que não alcançaram percentuais de até 50% não serão passíveis de serem descartados automaticamente e a reboque, em que pese se tratar de uma variável dependente em relação aos indicadores. Este tipo de ocorrência será compreendido em uma perspectiva de que este tipo de subindicador é passível de ser alçado à classificação de indicador.

Por conseguinte, no caso em que subindicadores atrelados a indicadores que alcançarem percentuais aplicáveis (maiores que 50%) obtiverem percentuais até 50% deverão ser automaticamente descartáveis, uma vez que não possuem variáveis dependentes. Esta lógica do descarte prevalece apenas para o critério Interpretabilidade, à luz da percepção dos atores sociais.

Ainda inspirado nos referidos autores, os indicadores e subindicadores que alcançarem percentuais entre 51% e 80% com base nos critérios estabelecidos serão classificados como sendo de médio desempenho. Os que apresentarem percentuais entre 81% e 100% serão classificados de alto desempenho. Trata-se de uma escala que será estabelecida para todos os

critérios.

Feitos esses esclarecimentos, serão analisados e discutidos os resultados da validação com base nas dimensões analíticas relativas aos conceitos de gestão e gerência.

## **(I) DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA**

Os dados demonstraram que nenhum dos indicadores e subindicadores alcançaram o nível ótimo à luz dos quatro (4) critérios estabelecidos.

### 1.1. Subdimensão Desenvolvimento Sociopolítico

Os achados revelaram que os indicadores 2 (*Existência de instâncias formais de participação social para pensar a gestão (Assembleia, Conselhos, Comitês, Grupos de Trabalho, entre outros)*) e 5 (*Articulação com organizações privadas (dentro e fora do território) visando ampliar colaboração e fomento das ações sociais no território*) obtiveram, respectivamente, 36,4% e 45,5% não atingindo, portanto, o nível de aplicabilidade suficiente quanto ao critério Interpretabilidade para compor uma matriz de análise da capacidade de gestão de OSC's e, por conseguinte, são passíveis de serem descartados.

Arelados ao indicador 2, o subindicador 2.1 (*Qualidade do processo de mobilização dos atores sociais para apoiar desenvolvimento e sustentabilidade da organização*) com percentual de 50% no critério de interpretabilidade, não alcançou o nível de aplicabilidade suficiente para compor a matriz de análise. Os subindicadores 2.2 (*Quantidade de encontros deliberativos (por ano ou outro período que seja significativo para a organização)*) e 2.3 (*Formas de registros desses encontros*), ambos com 54,5% no referido parâmetro, foram considerados aplicáveis a matriz de análise. Isso denota o fato de que encontros deliberativos e os registros dos mesmos servem como elementos que qualificam a capacidade de gestão.

O indicador 5 (*Articulação com organizações privadas dentro e fora do território visando ampliar a colaboração e fomento das ações sociais no território*), bem como o subindicador 5.1 (*Quantidade (volume de recursos) e qualidade das parcerias estabelecidas com organizações privadas*) atingiram apenas 44,4% não sendo reconhecidos como aplicáveis para avaliar capacidade de gestão de OSC's.

Em relação a análise da validação do critério Clareza, observou-se que do total de 21 indicadores/subindicadores, onze (11) estão posicionados na faixa de baixo desempenho com valores percentuais de até 50%. Resta evidenciado que a redação dos mesmos precisaria ser

reformulada para que o *AVALLIA OSC's* venha a ser utilizado como ferramenta útil de avaliação da capacidade de gestão democrática pelas organizações interessadas.

Os dados relativos ao critério Relevância apresentaram (2) ocorrências como de baixo desempenho, (15) como de médio desempenho e (4) de alto desempenho. Já os dados relativos ao critério Validade, apresentaram (7) ocorrências de baixo desempenho, (13) de médio desempenho e (1) como de alto desempenho. Percebe-se que predomina a avaliação entre 51% e 80%, o que implica considerar um nível de médio desempenho. Esse dado revela que a definição desses indicadores/subindicadores, à luz dos critérios Relevância e Validade, estão medianamente condizentes com os objetivos da pesquisa.

## 1.2. Subdimensão 2 - Competências Cognitivas.

Os dados mostram que o indicador 2 (*Estímulo ao desenvolvimento de ações de mobilização dos atores sociais visando à renovação dos quadros de líderes, colaboradores e voluntários da organização*), bem como os correspondentes subindicadores, são descartáveis enquanto elementos pertinentes na composição da matriz de análise de uma avaliação da capacidade de gestão democrática de OSC's. Essa análise se fundamentou no baixo nível de desempenho quanto ao critério Interpretabilidade alcançado, que correspondeu a uma faixa de até 50%.

Esse resultado implicou considerar que a preparação e a realização de investimentos voltados a renovação do quadro de líderes, colaboradores e voluntários não assumem importância como um indicador para mensurar capacidade de gestão de OSC's. No espectro desta subdimensão de análise os outros (5) indicadores sugeridos alcançaram níveis superiores, não sendo passíveis de descarte.

A análise dos demais subindicadores propostos, ainda à luz do critério Interpretabilidade, revelou que (6) deles são passíveis de serem descartados: o subindicador 3.1 (*Registros das memórias das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização manifestos por meio de novas rotinas que guiam o comportamento dos atores sociais*); o subindicador 3.2 (*Quantidade e qualidade dos modos de expressão e transmissão das memórias das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização*); o subindicador 4.3 (*Quantidade e qualidade do corpo técnico/profissional próprio preparado para a função de mobilização de recursos (junto ao setor público e privado)*); o subindicador 5.4 (*Existência de práticas de financiamento coletivo (poupança coletiva, crowdfunding, entre outros)*); o subindicador 5.2 (*Nível de domínio em análise técnica de editais de chamamento público*

*para financiamento de projetos sociais competitivos)* e subindicador 5.4 (*Nível de domínio técnico sobre prestações de contas de projetos financiados com recursos privados*).

Considerando que uma das dificuldades mais significativas das OSC's, conforme relatado ao longo da pesquisa, está associado a carência de recursos financeiros para a realização de suas ações, o baixo desempenho dos subindicadores 4.3; 5.2 e 5.4, no que se refere ao critério Interpretabilidade pode significar que os processos de captação de recursos não foram percebidos como uma variável de significativa importância para avaliar a capacidade de gestão. Os limites da pesquisa não permitiram aprofundar essa reflexão, mas aponta a necessidade de discutir melhor com os atores sociais sobre a percepção dessa questão.

A análise dos dados relativos aos critérios Relevância e Validade, apresentou um predomínio da faixa médio desempenho (entre 51% e 80%). Convém mencionar o fato de que, em um universo de dezessete (17) indicadores e subindicadores seis (6), apresentaram um baixo desempenho para o critério Validade. São eles: Indicador 1 (*Socialização das práticas e saberes em gestão democrática junto aos atores sociais, 45,5%*), Subindicador 1.1 (*Quantidade e qualidade das ações de socialização e trocas de práticas e saberes em gestão democrática; 44,4%*), Indicador 3 (*Natureza da aquisição, sustentação, transmissão e mudança de significados, subjetivos e intersubjetivos, que caracterizam os processos coletivos de aprendizagem organizacional,; 33,3%*), Subindicador 3.2 (*Quantidade e qualidade dos modos de expressão e transmissão das memórias das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização; 44,4%*), Subindicador 5.3 (*Nível de domínio técnico sobre prestações de contas de projetos financiados com recursos públicos; 45,5%*) e Subindicador 5.4 (*Nível de domínio técnico sobre prestações de contas de projetos financiados com recursos privados; 50%*).

Isso sugere que os referidos indicadores e subindicadores não têm validade para os objetivos da pesquisa, no que concerne à percepção dos atores sociais.

## **(II) DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL**

Os dados da validação demonstraram que nenhum dos indicadores e/ou subindicadores alcançaram o nível ótimo à luz dos quatro (4) critérios simultaneamente, o que pode significar que ,na percepção dos atores sociais, os mesmos devam ser reavaliados.

### **2.1. Subdimensão 3 - Desenvolvimento Institucional**

Quanto ao critério Interpretabilidade esta subdimensão de análise não apresentou

indicadores passíveis de serem descartados, visto que os dois (2) únicos evidenciaram percentuais acima dos 50%.

Quanto à análise dos dados relativos aos subindicadores, dois (2), em um quantitativo total de (6), apresentaram um baixo desempenho, a saber: o subindicador 1.3 (*Nível de domínio técnico em prestações de contas de projetos financiados com recursos privados*) e o subindicador 2.3 (*Compromisso com o alcance de eficácia e efetividade das ações sociais*), portanto, passíveis também de descarte. Duas hipóteses podem ser aventadas para analisar esse baixo desempenho como dados relevantes para fins de avaliação da capacidade de gestão de OSC's: (i) que as OSC's selecionadas não estão procedendo com a captação de recursos oriundo de instituições privadas; (ii) que os resultados de suas ações não estão sendo devidamente medidos.

Quanto ao critério Clareza, os dois indicadores destacados evidenciaram baixo desempenho, alcançando 50% e 40%, respectivamente. Quanto aos subindicadores, os dados revelaram que dois (2) apresentaram até 50%, indicando que precisariam ser reformulados para oferecer maior nível de clareza para os usuários da TGS.

Em relação a análise do critério Relevância merece ser destacado que o subindicador 1.3 (*Nível de domínio técnico em prestações de contas de projetos financiados com recursos privados*) e o subindicador 2.2 (*Flexibilidade na atuação da organização, de modo a garantir a capacidade de atendimento plena das demandas sociais emergentes*) alcançou 100% dos respondentes classificando-os na faixa de alto desempenho.

#### 2.1.1. Subdimensão 4 - Dinâmica dos Macroprocessos Organizacionais e Administrativos.

Quanto a análise do critério Interpretabilidade, dos (4) indicadores que compõem esta subdimensão, apenas um deles está passivo de ser descartado. Trata-se do indicador 4 (*Concepção de sistemas de monitoramento e avaliação aberta dos projetos sociais*), o que reforça a hipótese anteriormente aventado sobre a ausência do uso de ferramentas de monitoramento da gestão. Entende-se, também, que a maioria dos demais indicadores são aplicáveis a matriz de análise.

Em relação à análise do critério Clareza, excluído o indicador 4 pela insuficiência do critério interpretabilidade, considerando o total de doze (12) indicadores e subindicadores, apenas três (3) apresentaram baixo nível de desempenho. Os outros 11 indicadores ficaram posicionados na faixa de médio desempenho. Isso denota o fato de que a maioria deles são aplicáveis a matriz.

Relativo aos critérios Relevância e Validade, em um total de 12 indicadores e subindicadores, seguido a mesma prerrogativa de exclusão do indicador 4, os dados revelaram uma incidência elevada de baixo desempenho para o critério Validade. Para 7 respondentes os indicadores e subindicadores figuraram com até 50%. E quanto ao critério Relevância verificou-se o predomínio de médio desempenho, onde oito (8) respondentes atribuíram entre 51% e 80%.

### (III) DIMENSÃO TÉCNICO-OPERACIONAL

Os dados demonstraram que nenhum dos indicadores e/ou subindicadores alcançaram o nível ótimo à luz dos 4 parâmetros, simultaneamente. Como na dimensão anterior, isso pode significar que, na percepção dos atores sociais, os mesmos devam ser aperfeiçoados como forma de atingir o nível ótimo.

#### 3.1. Subdimensão 5 - Estrutura Organizacional e Administrativa.

Em relação a análise do critério Interpretabilidade, os dados revelaram que, dos dois (2) indicadores que compõem esta subdimensão, um alcançou a faixa de baixo desempenho. Este dado refere-se ao Indicador 2 (*Articulação com outros espaços sociais, públicos ou privados existentes no território de uso coletivo*). Portanto, pode-se concluir que esse indicador não é aplicável e pode ser descartado. Esta análise também afetou a avaliação do único subindicador que alcançou apenas 45,5%.

Os dados revelaram, ainda, que dois (2) dos três (3) subindicadores atrelados ao indicador 1 (*Mensuração da capacidade das estruturas físicas, materiais, tecnológicas e de capital social da organização para a execução dos projetos sociais*) são passíveis de exclusão por evidenciarem a faixa de baixo desempenho, a saber, o subindicador 1.2 (*Uso do compartilhamento de espaço físico, material, tecnológico e de pessoal para o funcionamento da organização*) e o subindicador 1.3 (*Qualidade ambiental e acessibilidade dos espaços físicos*).

Quanto a análise do critério Clareza, inclusos o indicador e seus respectivos subindicadores, perfazem um quantitativo de 5. Deste quantitativo, o indicador 1 (*Mensuração da capacidade das estruturas físicas, materiais, tecnológicas e de capital social da organização para a execução dos projetos sociais*) e o subindicador 1.2 (*Uso do compartilhamento de espaço físico, material, tecnológico e de pessoal para o funcionamento da organização*) obtiveram o percentual de 50%, portanto são classificados como sendo de

baixo desempenho e precisariam ser reformulados em caso de aplicação da matriz.

Em relação a análise dos critérios Relevância e Validade, referente ao indicador 1 e seus subindicadores, apenas o subindicador 1.4 - *Capacidade de expansão dos serviços oferecidos pela organização a população* revelou estar inserido na faixa de baixo desempenho, com um percentual de 44,4% para o critério de Relevância. Quanto ao restante deste quantitativo, e em alusão a este critério, dois deles obtiveram percentuais na faixa de alto desempenho (o subindicador 1.1 - *Disponibilidade e qualidade do espaço físico (próprio, alugado, cedido para o funcionamento seguro da organização* e o subindicador 1.2 - *Uso do compartilhamento de espaço físico, material, tecnológico e de pessoal para o funcionamento da organização*), ambos com 90%, caracterizando-os como significativos em face dos objetivos desta pesquisa.

Quanto ao critério de Validade, considerando indicador e seus respectivos indicadores, três (3) deles evidenciaram percentuais que lhes posicionam na faixa do médio desempenho e um (1) deles na faixa do baixo desempenho.

### 3.3. Subdimensão 6 - Dinâmica dos Micros Processos Organizacionais e Administrativos.

Quanto à análise do critério Interpretabilidade, o indicador 1 (*articulação entre os micros e macroprocessos organizacionais para garantir o desenvolvimento e sustentabilidade da organização*) alcançou o menor percentual, até então identificado, com apenas 30%. Sobre esse baixo desempenho, pode-se aventar a hipótese de que os respondentes não compreenderam os conceitos de micro e macroprocessos, em que pese este indicador ter alcançado um nível de desempenho médio no critério Clareza. Esse dado exigirá que o pesquisador e outros interessados em aplicar essa TGS invistam na tradução dessa subdimensão gerencial como forma de esclarecer aos atores sociais os conceitos que estão postos. Talvez essa denominação e descrição dos indicadores revele uma linguagem meramente acadêmica, o que exigirá investir em linguagens acessíveis e coerentes com a realidade dessas organizações.

Dos 3 subindicadores atrelados ao referido indicador, 1 deles também deve ser excluído por ter alcançado um baixo desempenho com 45,5%. Este dado refere-se ao subindicador 1.2 (*Nível de eficiência no uso dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos da organização*). Os outros 2 subindicadores que integram esse indicador são passíveis de serem aplicados a matriz pois apresentaram 54%.

O indicador 2 foi classificador da faixa de médio desempenho, enquanto dois (2) dos três (3) subindicadores atingiram o percentual aproximado de 100%. Apenas um dos quatro (4) subindicadores, com um percentual de aproximado de 54% insere-se na faixa do médio desempenho.

Sobre a análise à luz dos critérios Relevância e Validade, no que se refere ao indicador 2, os dados revelaram que de acordo com o critério Relevância, este se encontra na faixa de alto desempenho, com um percentual aproximado de 100%. Dos três (3) subindicadores todos foram classificados na faixa de alto desempenho.

Quanto ao critério de Validade o indicador 2 está posicionado na faixa de médio desempenho, com um percentual aproximado de 54%. Dois (2) dos três (3) subindicadores estão posicionados na faixa do médio desempenho e 1 (um) deles na faixa do alto desempenho.

#### 3.4. Subdimensão 7 - Impactos/Resultados

Os dados evidenciaram que todos os indicadores que compõem esta subdimensão de análise são aplicáveis.

Em sua totalidade, os cinco subindicadores associados ao indicador 1 também são aplicáveis, devido ao fato de alcançarem percentuais acima de 50%. Vale destacar, porém, que nenhum deles alcançou o nível de alto desempenho.

Dos cinco (5) subindicadores atrelados ao indicador 2, são passíveis de serem descartados o subindicador 2.2 - Nível de envolvimento dos beneficiários (diretos e indiretos) dos projetos com a organização e 2.3 - Nível de compartilhamento dos valores dos beneficiários com os princípios democráticos e inclusivos que orientam a gestão da organização, devido ao fato de alcançarem percentuais de 36,4% e 40%, respectivamente. Os demais estão posicionados na faixa de médio desempenho.

O comportamento dos subindicadores atrelados ao indicador 3 revela que dois (2) deles são inaplicáveis e, portanto, passíveis de serem descartado. Os outros dois, alcançaram a faixa de médio desempenho.

Os dados evidenciaram que os indicadores estão na faixa de médio desempenho. Quanto ao comportamento dos subindicadores atrelado ao indicador 1, verificou-se que apenas um (1) está posicionado na faixa de alto desempenho. Os demais, no quantitativo de quatro (4) alcançaram o médio desempenho. Esta mesma estatística foi verificada quanto ao comportamento dos subindicadores associados ao indicador 2.

Quanto aos subindicadores associados ao indicador 3, verificou-se que de um total de quatro (4), três (3) estão posicionados na faixa de médio desempenho e um (1) deles, com o

percentual de 90% (Subindicador 3.2 - Quantidade e qualidade dos projetos sociais que tem contribuído para a geração de trabalho e renda no território). Isso é revelador que para fins de avaliação de uma capacidade de gestão que alcance níveis satisfatórios, vez que as OSC's têm que empreender ações de fomento ao trabalho e renda no território.

Quanto a análise à luz dos critérios Relevância e Validade, o comportamento dos indicadores revela que, quanto ao critério Relevância, dois (2) estão posicionados na faixa de alto desempenho, inclusive com o indicador 1 (*Relação da organização com a comunidade*) alcançando 91%, e um (1) na faixa de médio desempenho. Quanto ao critério de Validade, os dados revelaram que os três indicadores alcançaram apenas o médio desempenho.

No que se refere ao comportamento dos subindicadores, os dados revelaram que oito (8) estão inseridos na faixa de alto desempenho e cinco (5) na faixa de médio desempenho, quanto ao critério Relevância. No que se refere ao critério Validade, dois (2) estão posicionados na faixa de baixo desempenho, sete (7) na faixa de médio desempenho e quatro (4) na faixa de alto desempenho.

Os resultados evidenciam que os indicadores e subindicadores que apresentaram um baixo desempenho à luz do critério Interpretabilidade precisariam ser extintos por não auxiliar a interpretar a realidade singular das OSC's, em comparação com outras formas de gestão. Aqueles que apresentaram baixo desempenho no critério Clareza precisam ser reelaborados.

### 5.3.1.2. Análise e discussão da validação da TGS com base nos comentários dos respondentes

Após analisar e discutir os resultados da validação da TGS, a partir dos critérios estabelecidos na pesquisa, esta subseção apresenta os comentários, críticas e recomendações feitas por alguns respondentes sobre o instrumento. Cabe ressaltar que estes registros foram de livre opção dos atores sociais e correspondem ao espaço dedicado pelo formulário para a escuta compreensiva dos validadores extrapolando o escopo da própria matriz analítica proposta. Os descritos foram reproduzidos *ipsis litteris*, sem qualquer interferência do pesquisador e o modo de apresentação respeitou a base de informações gerada pela planilha que sistematizou essas informações.

	<b>RESPONDENTE</b>	<b>COMENTÁRIOS/SUGESTÕES</b>
1	<a href="mailto:ong1@dados.com.br">ong1@dados.com.br</a>	“Juntar saberes popular com saberes acadêmico”
2	<a href="mailto:ong4@pesquisa.com.br">ong4@pesquisa.com.br</a>	“Que os critérios tenham estes quatro pilares de sustentabilidade no documento apresentado”
3	<a href="mailto:ong10@pesquisa.com.br">ong10@pesquisa.com.br</a>	“infelizmente as pesquisas, os projetos não tem retornados de maneira satisfatória.”
4	<a href="mailto:ong11@pesquisa.com.br">ong11@pesquisa.com.br</a>	“Caso seja cedido para a aplicação nas organizações sociais, acredito ser necessário clareza nos indicadores”.

Ao analisar os comentários/sugestões destacados acima é possível observar que a participação dos atores sociais na coconstrução dessa TGS amplia sua percepção sobre a importância da relação entre a universidade e a sociedade civil. Essa interpretação se fundamenta na indicação dos respondentes de terem uma percepção clara de que os saberes acadêmicos e saberes populares enfrentam um distanciamento que não tem sentido para os propósitos da vida social. Ao refletir sobre essas narrativas é possível depreender que se trata de um distanciamento não apenas simbólico e linguístico, mas também em relação as prioridades da própria produção de conhecimento e formação superior.

Este distanciamento é reforçado pelo comentário/sugestão 3 quando o respondente avalia que, na sua percepção, a universidade não entrega de forma satisfatória, resultados positivos dos esforços empreendidos na produção de conhecimento em administração e outros campos do saber científico.

Essa crítica tem sido feita também por muitos acadêmicos, o que resultou na determinação do Programa de Mestrado do Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA (Edital turma 2021) de estimular o desenvolvimento de projetos de pesquisa e produção de TGS's para apoiar o Território da Península de Itapagipe-Ba. O empenho deste estudo é, portanto, uma contribuição para responder a essa demanda central ratificada pelos atores sociais.

No segundo bloco do questionário foi registrado apenas um comentário/sugestão.

PERFIL RESPONDENTE		COMENTÁRIOS/SUGESTÕES
4	<a href="mailto:ong11@pesquisa.com.br">ong11@pesquisa.com.br</a>	“Ressalto a necessidade de clareza nos indicadores.”

Como foi mencionado na análise da validação da TGS apresentada na subseção anterior, que também revelaram falta de Clareza em muitos dos indicadores e subindicadores sugeridos, o comentário 4 reforça a necessidade dos acadêmicos se preocuparem com este critério. Muitas vezes, a qualidade da escrita científica cumpre os requisitos formais mas, na prática, distancia o usuário da tecnologia. Para os objetivos desta pesquisa, considerando a singularidade do processo de coconstrução da TGS, torna-se necessário que este pesquisador assuma o compromisso de corrigir essa limitação técnica para que o instrumento possa alcançar a acessibilidade esperada pelos eventuais usuários.

No terceiro bloco de comentário/sugestão foi registrado o que segue abaixo:

PERFIL	COMENTÁRIOS/SUGESTÕES
--------	-----------------------

RESPONDENTE		
5	<a href="mailto:ong1@dados.com.br">ong1@dados.com.br</a>	“Continuação do trabalho em rede”
6	<a href="mailto:ong4@pesquisa.com.br">ong4@pesquisa.com.br</a>	“A instituição tem que ter visão de futuro, com grande conexão com o interno externo para acompanhar as tecnologias inovadoras que estão acontecendo no mundo.”

Os comentários/sugestões indicados no quadro acima ressaltam a importância da manutenção das relações das OSC's com a comunidade externa, destacando essa estratégia como elemento decisivo para melhorar a capacidade de gestão. O comentário/sugestão 5 (ong1) reforça a necessidade da manutenção do trabalho em rede na perspectiva interorganizacional, a exemplo do que tem sido feito pela Rede CAMMPI – Comissão de Articulação e Mobilização do Moradores da Península de Itapagipe.<sup>33</sup>

O comentário/sugestão 6 (ong2) legitima a subdimensão Competências Cognitivas que integra a Dimensão Sociopolítica. Essa legitimação fica explícita ao reforçar a necessidade de apreensão das novas gramáticas/repertórios (conceitos) que integram a concepção do padrão de gestão das OSC's pesquisadas. Merece ser destacado que este processo de aprendizagem se reflete na formação continuada dos atores envolvidos, especialmente na preparação de novas gerações de lideranças.

Esse reconhecimento legitima a assertividade de Sarno (2023) e Miranda (2023) de incluir esta dimensão e subdimensão no marco teórico-lógico da pesquisa, considerando a matriz elaborada por Nogueira (2014) e Oliva (2022). Ao adotar as inovações propostas por Sarno e Miranda a matriz analítica desta pesquisa confirma a importância da escolha dessas categorias analíticas na composição do instrumento de avaliação da capacidade de gestão de OSC's sob o ponto de vista empírico.

No último bloco de comentários/sugestões merece destacar as contribuições trazidas por um ator social (ong1) ao registrar o reconhecimento da pesquisa para as OSC's participantes. É gratificante chegar ao fim deste estudo e contar com o estímulo, que no fundo é um elogio, ao

<sup>33</sup> “A Rede CAMMPI é um espaço de mobilização e ação articulada das organizações comunitárias e empreendimentos populares da Península de Itapagipe. Rede formada por 20 organizações, tais como: associações de moradores, grupos artísticos, religiosos e culturais, creches, escolas comunitárias, grupos produtivos, entre outros. Sua missão é ‘Contribuir para o desenvolvimento sustentável da Península de Itapagipe, através de iniciativas próprias e parcerias, que priorizem os interesses dos segmentos populares, em torno da construção de estratégias de desenvolvimento sustentável para a região’. É um movimento independente, organizado por lideranças comunitárias representantes das organizações da área da Península e movimentos sociais de Salvador, atuando em um sistema de ações articuladas para o desenvolvimento local baseado no Plano Referencial de Desenvolvimento Sustentável e nos diagnósticos sociais.” (Disponível em <https://cama.org.br/rede-cammpi>> Acesso em 22.set.2024)

esforço empreendido por este pesquisador e também o reconhecimento da importância de continuarem participando ativamente de outros estudos desenvolvidos pela Universidade.

PERFIL RESPONDENTE		COMENTÁRIOS/SUGESTÕES
7	<a href="mailto:ongl@dados.com.br">ongl@dados.com.br</a>	“Queremos o retorno desta pesquisa com a nossa organização”

Por fim, cabe registrar que não foi possível, ainda, apresentar a devolutiva da análise e discussão dos resultados da validação feita pelos atores sociais para as organizações que participaram deste estudo. Essa devolutiva será feita, oportunamente, na quarta oferta da ACCS (ADMK28) em 2024.2. Mas, para compensar esse débito, a orientadora decidiu convidar um representante das OSC's selecionadas para compor a banca de avaliação.

Ao analisar e discutir o resultado da valoração feita pelos atores sociais da TGS *AVALIA OSC's* foi possível chegar a algumas conclusões importantes. Primeiro, a fim de que venha a ser utilizada como um instrumento dirigido para avaliar a capacidade de gestão de OSC's, essa TGS ainda precisa de substanciais modificações. Esta conclusão se fundamenta na incidência elevada de indicadores/subindicadores com baixo nível de desempenho e passíveis de serem descartados. A incidência de indicadores/subindicadores com alto nível de desempenho foi baixa, o que indica que precisam ser reformulados para serem efetivamente utilizados nas OSC's.

Por outro lado, é importante reconhecer que a maioria das OSC's pesquisadas não dispõe de instrumentos de avaliação concebidos para mensurar capacidade de gestão – incluindo nesse escopo as dimensões técnico-operacionais, próprias da gerência, conforme destacado por Santos (2004). Isso permite inferir que as recomendações para a reformulação da maioria dos indicadores/subindicadores propostos não foram recebidas como desestímulo. Ao contrário, redireciona o pesquisador a avançar em novos caminhos para alcançar a adequação do instrumento de modo que corresponda a realidade das organizações.

É importante registrar que, ao longo do processo de validação da TGS, o pesquisador arguiu seus representantes e verificou que, dentre as OSC's que participaram, apenas uma informou utilizar a ferramenta 5W2H<sup>34</sup> que pode ter uma utilidade limitada, mas não se presta

<sup>34</sup> “A ferramenta 5W2H é um conjunto de questões utilizado para **compor planos de ação** de maneira rápida e eficiente. Seu principal propósito é a definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples. Formada por uma combinação entre letras e números, essa sigla pode gerar confusão, mas se refere às iniciais das perguntas que ajudam a solucionar demandas. **What**: o que deve ser feito? **Why**: por que precisa ser realizado? **Who**: quem deve fazer? **Where**: onde será implementado? **When**: quando deverá ser feito? **How**: como será conduzido? **How much**: quanto custará esse projeto? Observando as perguntas acima, fica fácil entender o nome da metodologia, já que resulta da união entre 5W (what – why – who – where – when) e 2H (how – how much).” (Disponível em <https://fia.com.br/blog/5w2h/#:~:text=Exemplos%20de%205W2H.->)

a realização de avaliação da capacidade de gestão desse tipo de organização.

Por fim pode-se pressupor que os resultados verificados em relação aos desempenhos baixos acerca da valoração dos indicadores e subindicadores propostos na TGS talvez reflitam uma falta de familiaridade com instrumentos de avaliação. Esta dificuldade pode ter sido amplificada ao propor avaliar “capacidade de gestão”, um conceito ainda pouco compreendido pelos próprios profissionais da administração. Para confirmar esse pressuposto é necessário investir em outros estudos complementares que possibilitem aprofundar essa questão junto aos próprios atores sociais.

Talvez uma possibilidade para superar essa limitação apontada pelos validadores da TGS venha a ser resolvida por meio da continuidade deste estudo pelo Grupo de Pesquisa Estudos Conjuntural em Administração (NEC-UFBA) e pela integração na ACCS (como uma ação de formação continuada). Nesse caso, a pesquisa-participante e a pesquisa-ação como recurso metodológicos teria como fontes permanente de informações o cotidiano das relações sociais concretas das OSC's como representação principal da relação entre sociedade civil e Estado.

### 5.3.2. Análise e discussão dos resultados da validação da TGS pelos estudantes da ACCS e pesquisadores do NEC-UFBA

Conforme já mencionado anteriormente, o processo de coconstrução da TGS *AVALIA OSC's* contou também com as valiosas contribuições de estudantes no âmbito da disciplina ADMB80 (2022.1 e 2022.2) e da ACCS-ADMK28 (2023.1, 2023.2 e 2024.1). No capítulo 4 foi descrito como esta estratégia metodológica incorpora-se ao desenvolvimento da pesquisa de campo após a alteração do tema-objeto desta pesquisa. Esta decisão possibilitou articular as ações de ensino, pesquisa e extensão, o que resultou no exercício inovador de produção de um conhecimento fruto de um diálogo fundamental entre os saberes e práticas produzidos como resultado da cooperação entre Universidade e comunidade/sociedade.

Como evidência do esforço de articulação entre as dimensões empírico-teórica e analítica foi integrada no desenvolvimento desta pesquisa a participação ativa de estudantes de graduação e de pós-graduação da UFBA envolvidos nas disciplinas mencionadas.

Participaram deste processo pesquisadores/orientandos da professora Elizabeth Matos

---

.O%20que%20%C3%A9%20a%20ferramenta%205W2H%3F,maneira%20visual%2C%20%C3%A1gil%20e%20simples.> Acesso em 22.set.2024)

Ribeiro, em nível de mestrado e doutorado, e estudantes de graduação da ACCS (ADMK28). Responderam ao instrumento doze (12) acadêmicos. Todos os respondentes anuíram em participar da pesquisa e consentiram que os dados coletados e resultados obtidos fossem apresentados e publicados em eventos e artigos científicos.

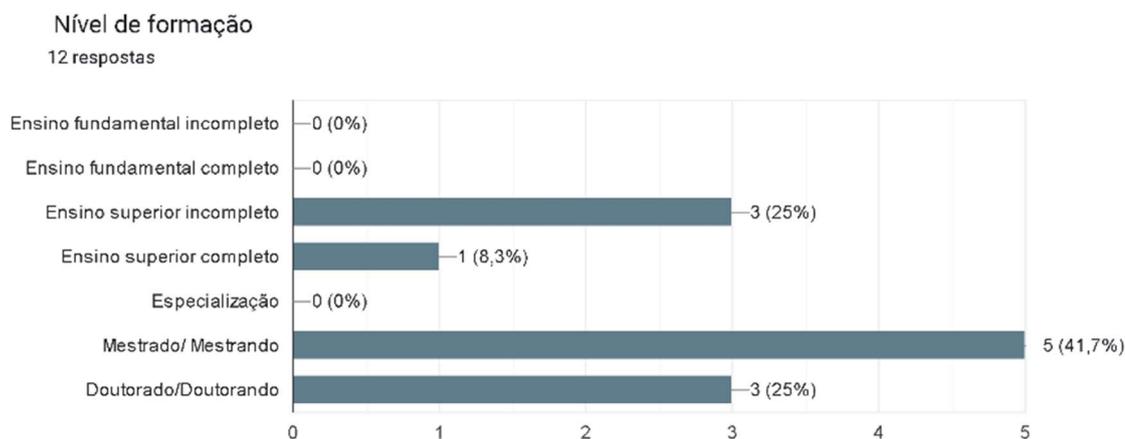
Os resultados da aplicação do formulário, que estão retratados no Apêndice 6, passam a ser abaixo explicitados:

### 5.3.2.1. Perfil dos respondentes

No que se refere ao gênero, os dados revelaram um predomínio do sexo masculino com um quantitativo de sete (7) respondentes. Outras cinco (5) respondentes declararam ser do sexo feminino. Quanto a idade, 50% disseram pertencer a faixa etária de 31 a 40 anos. Nas faixas etárias entre 20 e 30 anos, 41 e 50 anos e 51 e 60 anos, quantitativos de três (3), dois (2) e um (1) respondentes, respectivamente. Não houveram respondentes na faixa etária de 61 anos ou mais.

A figura 18 abaixo exprime o nível de formação dos respondentes que demonstra que 25% afirmaram não ter completado o curso superior visto estarem em processo de formação. Do total de respondentes 66%, que corresponde a 8 acadêmicos, afirmaram estar vinculados a pós-graduação (em nível de mestrado e doutorado vinculados aos Programa de Desenvolvimento e Gestão Social e Administração da UFBA). Este dado revela que um quantitativo substancial dos respondentes possui experiência em pesquisas acadêmicas.

*Figura 18 - Nível de Formação dos estudantes/pesquisadores*



Fonte: Elaboração própria

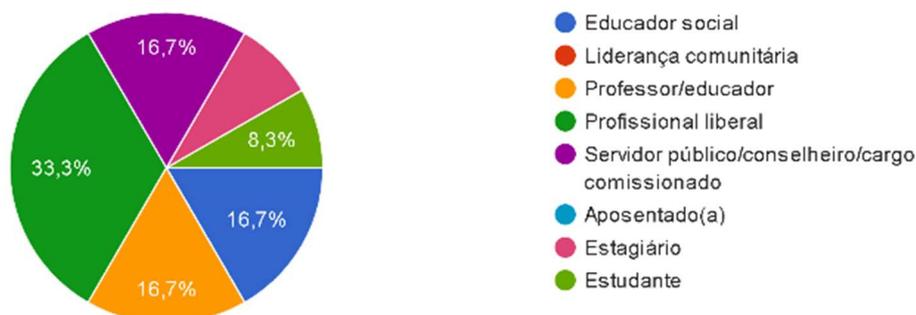
A figura 19 apresenta o perfil das áreas de atuação profissional dos acadêmicos

revelando que 33,3%

*Figura 19 – área de atuação profissional dos estudantes/pesquisadores*

Área de Atuação profissional (pode escolher mais de uma opção)

12 respostas



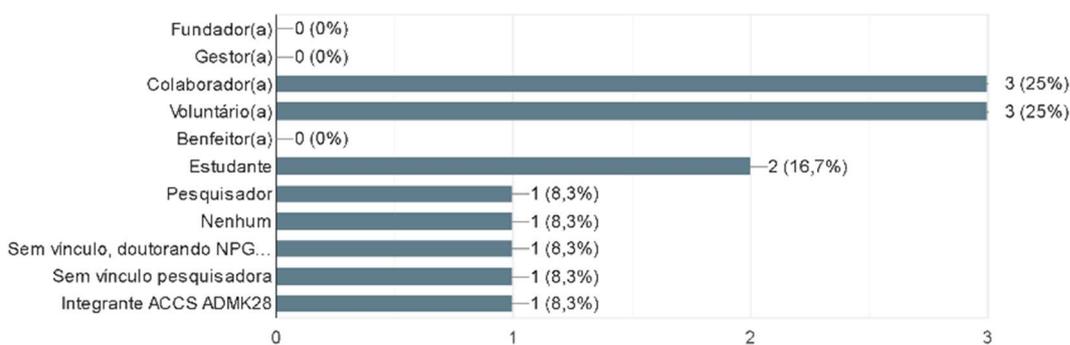
Fonte: Elaboração própria

Quanto ao vínculo com organizações da sociedade civil, o fato de não haver gestor entre os membros deste grupo implica que nenhum deles atua no planejamento de metas e delegação de tarefas junto a organizações da sociedade civil. No entanto, os dados apresentados pela Figura 20 exprimem uma proximidade com organizações da sociedade civil em termos de vivências ou mesmo experiências, na medida em que 50% dos respondentes declararam serem colaborador ou voluntários, o que denota um certo conhecimento dos processos laborais que fazem parte das rotinas de uma OSC.

*Figura 20 – vínculo com OSC's dos estudantes/pesquisadores*

Vínculo com as Associações Comunitárias

12 respostas



Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.2.2. Análise e discussão dos resultados da validação por categorias analíticas

Entende-se que a análise da performance dos indicadores e subindicadores na perspectiva deste grupo de respondentes não deve obedecer a mesma lógica do grupo anterior quanto ao critério Interpretabilidade, haja visto que foram selecionados para assumir papel diferenciado, embora complementar na validação da TGS, vez que não lidam diretamente com o processo de gestão de OSC's. Ao delimitar as contribuições singulares desse público, os resultados da valoração feita aos indicadores e subindicadores não terão implicações no descarte.

Cabe esclarecer que a principal contribuição dos estudantes foi agregar um olhar crítico e extrínseco às percepções dos atores sociais sobre a adequação empírica e valorativa da TGS, Neste sentido, a ênfase dada pelos discentes foi a qualidade científica, técnica e prática do instrumento *AVALIA OSC's*. Pelas razões expostas, foi dada maior importância aos critérios Relevância e Validade visto estarem diretamente associados ao cumprimento dos objetivos da pesquisa.

Transpostos para tabelas, os dados da valoração dos indicadores e subindicadores que integram a TGS e expressam a proporção de respondentes em relação ao total de respostas com base nos critérios, serão analisados a partir de suas respectivas médias.

## (I) DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA

Os dados demonstraram que nenhum dos indicadores ou subindicadores alcançaram simultaneamente o nível ótimo à luz dos quatro critérios definidos para orientar o processo de validação, conforme descrito no capítulo 3 e na subseção anterior.

### 1.1. Subdimensão 1- Desenvolvimento Sociopolítico

*Tabela 1 – Indicadores (subdimensão Desenvolvimento Sociopolítico)*

INDICADORES	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
indicador 1	75	67	42	50
indicador 2	58	83	83	50
indicador 3	67	92	58	67
indicador 4	75	83	58	58
indicador 5	50	67	56	67
indicador 6	67	50	50	58
indicador 7	67	58	67	58
<b>MÉDIAS</b>	<b>66</b>	<b>71</b>	<b>59</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos dados da tabela acima revela que os critérios Validade e Relevância alcançaram percentuais médios em comparação com os de Clareza e Interpretabilidade. Conforme já destacado, entende-se que este perfil de respondentes tem um olhar mais acentuado para valorar a qualidade da TGS à luz dos objetivos da pesquisa. Observa-se que a menor média percentual está relacionada ao critério Interpretabilidade. Deste modo, entende-se que os indicadores revelam, também para esse grupo, um baixo desempenho no sentido de possibilitar uma interpretação efetiva sobre a realidade singular das OSC's em comparação com outras formas de gestão (pública e privada).

*Tabela 2 – Subindicadores (subdimensão Desenvolvimento Sociopolítico)*

Subindicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
Subindicador 1.1	75	83	58	58
Subindicador 1.2	58	75	58	67
Subindicador 1.3	54	91	36	54
Subindicador 2.1	75	67	42	50
Subindicador 2.2	67	58	67	92
Subindicador 2.3	58	67	67	75
Subindicador 3.1	75	83	58	58
Subindicador 3.2	58	75	67	75
Subindicador 4.1	83	83	33	50
Subindicador 4.2	50	58	58	67
Subindicador 5.1	50	67	58	58
Subindicador 6.1	54	64	45	54
Subindicador 7.1	75	67	50	67
Subindicador 7.2	67	75	42	42
<b>Média</b>	<b>64</b>	<b>73</b>	<b>53</b>	<b>62</b>

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos subindicadores, a observação das médias percentuais alcançadas revela que os critérios Relevância e Validade, mais uma vez, superam os critérios Clareza e Interpretabilidade, corroborando com a análise feita em relação aos indicadores.

## Subdimensão 2 - Competências Cognitivas

*Tabela 3 – Indicadores (subdimensão Competências Cognitivas)*

Indicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza(%)	Interpretabilidade (%)
indicador 1	75	75	58	67
indicador 2	92	75	33	50
indicador 3	60	70	30	40

indicador 4	73	64	45	54
indicador 5	64	73	73	82
<b>Média</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>48</b>	<b>59</b>

Fonte: Elaboração própria

Uma análise dos dados da tabela acima revela que na perspectiva de “apreensão das novas gramáticas” prevalece, mais uma vez, a percepção de que os critérios Validade e Relevância também são superiores em termos percentuais em relação aos critérios Clareza e Interpretabilidade. Isso se reflete nos valores médios/percentuais quando se estabelece um comparativo entre os mesmos.

Ademais, depreende-se que os estudantes conseguiram estabelecer uma associação dos indicadores/subindicadores com os objetivos da pesquisa. Depreende-se também que conforme ocorreu com a subdimensão anterior, os percentuais alcançados pelos critérios Clareza e Interpretabilidade estão posicionados na faixa de médio desempenho.

O exame dos dados relativos aos subindicadores pertencente aos indicadores avaliados na tabela 8 coaduna-se com as análises anteriores quando se leva em consideração os desempenhos médios dos critérios Relevância e Validade em comparação com os critérios Clareza e Interpretabilidade, conforme pode ser verificado na tabela 4 abaixo. Merece especial destaque o desempenho alcançado pelo subindicador 5.1 (*Nível de domínio técnico dos gestores, colaboradores e voluntários sobre o MROSC e legislações complementares para a captura/mobilização de recursos, por meio de editais de chamamento público*), que atingiu o maior percentual (91%) para o parâmetro Clareza.

Tabela 4 – Subindicadores (subdimensão Competências Cognitivas)

Subindicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
Subindicador 1.1	67	67	50	67
Subindicador 1.2	73	73	27	36
Subindicador 2.1	67	83	42	67
Subindicador 2.2	67	92	42	58
Subindicador 2.3	64	73	54	45
Subindicador 3.1	50	80	40	60
Subindicador 3.2	64	73	54	73
Subindicador 3.3	73	64	64	64
Subindicador 4.1	73	73	64	54
Subindicador 4.2	60	70	70	80
Subindicador 4.3	73	82	73	73
Subindicador 4.4	64	73	64	82
Subindicador 5.1	64	73	91	73
Subindicador 5.2	73	73	73	54

Subindicador 5.3	73	73	73	64
Subindicador 5.4	73	73	73	64
<b>Média</b>	<b>67</b>	<b>75</b>	<b>60</b>	<b>63</b>

Fonte: Elaboração própria

## (II) DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Os dados demonstraram que nenhum dos indicadores e/ou subindicadores alcançaram o nível ótimo à luz dos quatro (4) critérios simultaneamente.

### 2.1. Subdimensão 3 - Desenvolvimento Institucional

*Tabela 5 – Indicadores (subdimensão Desenvolvimento Institucional)*

Indicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
indicador 1	64	73	73	54
indicador 2	50	50	40	70
Média	57	62	57	62

Fonte: Elaboração própria

O exame dos percentuais atribuídos aos indicadores que compõe esta subdimensão de análise interrompe a lógica da dimensão de análise anterior quanto ao comportamento médio dos critérios Validade e Relevância em comparação com os critérios Clareza e Interpretabilidade.

Depreende-se que os estudantes não reconheceram a dimensão macro gestorial como uma representação dos processos político-institucionais da gestão. Outro elemento que pode ser levantado para explicar essa valoração baixa pode ser explicado pelo fato da maioria dos estudantes que avaliaram a TGS serem iniciantes na discussão teórica da Administração Política e da gestão social e parte deles são oriundos de cursos superiores fora do campo da Administração. Como recomendação para os ajustes a serem feitos no instrumento, destaca-se a necessidade de avaliar o perfil dos estudantes da ACCS que estão preparados para compreender os objetivos do instrumento à luz dos construtos teóricos selecionados.

*Tabela 6 – Subindicadores (subdimensão Desenvolvimento Institucional)*

Subindicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
Subindicador 1.1	64	73	64	64
Subindicador 1.2	64	64	54	82
Subindicador 1.3	64	64	64	73
Subindicador 2.1	54	54	64	82

Subindicador 2.2	45	64	82	82
Subindicador 2.3	73	64	64	91
<b>Média</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>79</b>

Fonte: Elaboração própria

Entretanto, o exame dos dados da tabela 6 revelam predomínio da valoração de subindicadores posicionados na faixa de alto desempenho para o critério Interpretabilidade. Observa-se, no entanto, que nenhum dos indicadores alcançou esta faixa de desempenho para os critérios Validade e Relevância. Isso implica que o entendimento dos validadores reflete que os mesmos não se coadunam com os objetivos da pesquisa, mas auxilia a interpretar a realidade singular das OSC's.

## 2.2. Subdimensão 4 - Dinâmica dos Macroprocessos Organizacionais e Administrativos

Mais uma vez, devido ao fato dos indicadores apresentarem um percentual médio mais elevado para os critérios Relevância e Validade, quando comparado aos critérios Interpretabilidade e Clareza, pode-se concluir que são mais significativos para os objetivos da pesquisa do que para uma interpretação da realidade singular das OSC's, em comparação com outras formas de gestão.

*Tabela 7 – Indicadores (subdimensão Dinâmica dos Macroprocessos)*

Indicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
indicador 1	60	80	80	50
indicador 2	64	82	64	54
indicador 3	70	90	60	60
indicador 4	44	56	22	67
<b>Média</b>	<b>60</b>	<b>77</b>	<b>57</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria

A mesma análise feita sobre a valoração dos indicadores se reflete com os resultados alcançados com a avaliação dos respectivos subindicadores, conforme pode ser verificado na tabela 8.

*Tabela 8 – Subindicadores (subdimensão Dinâmica dos Macroprocessos)*

Subindicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
Subindicador 1.1	54	82	73	73
Subindicador 1.2	60	90	70	70

Subindicador 1.3	73	73	73	82
Subindicador 1.4	64	73	64	54
Subindicador 2.1	60	80	60	40
Subindicador 2.2	54	73	45	64
Subindicador 2.3	73	82	54	45
Subindicador 3.1	54	64	54	64
Subindicador 3.2	73	73	73	54
<b>Média</b>	<b>63</b>	<b>77</b>	<b>63</b>	<b>61</b>

Fonte: Elaboração própria

### (III) DIMENSÃO TÉCNICO-OPERACIONAL

Os dados levantados pela valoração dessa última dimensão analítica da TGS demonstraram que nenhum dos indicadores e subindicadores alcançaram o nível ótimo à luz dos quatro (4) critérios simultaneamente.

#### 3.1. Subdimensão 5 - Estrutura Organizacional e Administrativa.

O exame dos dados referentes aos indicadores e subindicadores, conforme tabelas 9 e 10, revelam comportamento semelhante às análises que foram feitas em relação às dimensões e subdimensões no âmbito do conceito de Gestão (considerando que a partir deste ponto inicia-se a análise no espectro do conceito de Gerência), no qual as médias percentuais dos critérios Relevância e Validade sobrepujam as médias dos critérios Interpretabilidade e Clareza.

*Tabela 9 – Indicadores (Estrutura organizacional e Administrativa)*

Indicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
indicador 1	64	82	54	64
indicador 2	64	64	73	73
<b>Média</b>	<b>64</b>	<b>73</b>	<b>64</b>	<b>69</b>

Fonte: Elaboração própria

*Tabela 10 – Subindicadores (Estrutura organizacional e Administrativa)*

Subindicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
Subindicador 1.1	54	73	64	73
Subindicador 1.2	60	70	70	60
Subindicador 1.3	73	82	73	64
Subindicador 1.4	82	73	73	54
Subindicador 2.1	70	90	80	30
<b>Média</b>	<b>68</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	<b>56</b>

Fonte: Elaboração própria

### 3.2. Subdimensão 6 - Dinâmica dos Microprocessos Organizacionais e Administrativos.

Esta subdimensão de análise, com apenas dois indicadores, alcançou um desempenho alto em um dos indicadores referentes ao critério Relevância, com 82%. O referido indicador (*Existência de plano de comunicação interna e externa da organização*) foi percebido como sendo de substancial importância em face dos objetivos da pesquisa.

Isso releva um dado importante para a pesquisa de que ainda existe uma dificuldade dos estudantes em reconhecer as diferenças entre o conceito de gestão e gerência, o que implica que este último acaba sendo predominante, inclusive como representação da identidade do campo (em sua dimensão técnico-operacional) como o significado do que Santos (2004) define como sendo o objeto de conhecimento da Administração (a gestão).

Essa valoração, ao ser comparada com a análise feita pelos estudantes sobre a dimensão anterior, revela a necessidade dos pesquisadores do campo da Administração Política investirem na formação crítica dos estudantes e também dos atores sociais sobre as singularidades e indissociabilidades entre estes dois conceitos: gestão e gerência. Esse esforço será fundamental para que qualquer TGS voltada para avaliar capacidades de gestão seja melhor compreendido e reconhecida sua utilidade administrativa.

Observou-se que não houve uma superioridade numérica em termos de médias percentuais na comparação entre os critérios Relevância/Validade e Clareza/Interpretabilidade, uma vez que os obtiveram a mesma média, conforme mostram os dados da Tabela 11.

Vale destacar que nenhum dos indicadores se inseriu na faixa de baixo desempenho, o que revela que a compreensão dos critérios desta dimensão no âmbito do conceito de gerência foram melhor compreendidos em comparação com os sugeridos para representar o conceito de gestão.

*Tabela 11 – Indicadores (Dinâmica dos Microprocessos)*

Indicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
indicador 1	54	64	54	54
indicador 2	64	82	64	73
<b>Média</b>	<b>59</b>	<b>73</b>	<b>59</b>	<b>64</b>

Fonte: Elaboração própria

Quanto a análise dos resultados da valoração dos subindicadores, conforme pode-se verificar na tabela 12, a maioria está posicionado na faixa de alto desempenho. Pode-se considerar uma situação pouco recorrente na análise dos dados já realizada até aqui, o que indica

que os respondentes reconheceram que não só estão alinhados aos objetivos da pesquisa, como também estão adequados para compor a dimensão/subdimensão esta dimensão de análise.

*Tabela 12 – Subindicadores (Dinâmica dos Microprocessos)*

Subindicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
Subindicador 1.1	64	73	82	45
Subindicador 1.2	73	91	64	54
Subindicador 1.3	73	82	82	54
Subindicador 2.1	73	91	64	45
Subindicador 2.2	73	82	64	45
Subindicador 2.3	54	82	73	73
<b>Média</b>	<b>68</b>	<b>84</b>	<b>72</b>	<b>53</b>

Fonte: Elaboração própria

### 3.3. Subdimensão 7 - Impactos/Resultados

É significativo o fato que 2 entre 3 dos indicadores dessa subdimensão tenha alcançado nos critérios Relevância e Validade a faixa de alto desempenho, denotando estarem em sintonia com os objetivos da pesquisa, assim como convergirem com a dimensão/subdimensão de análise.

*Tabela 13 – Indicadores (Impactos/resultados)*

Indicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
indicador 1	82	73	73	64
indicador 2	82	82	73	54
indicador 3	73	83	54	54
<b>Média</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>67</b>	<b>57</b>

Fonte: Elaboração própria

A tabela 14 abaixo, referente a valoração dos subindicadores desta subdimensão analítica, evidencia a recorrência dos mesmos na faixa de alto desempenho para o critério Validade (6 entre 14). Pode-se verificar, mais uma vez, que os critérios Validade e Relevância alcançam médias percentuais maiores que as dos critérios Clareza e Interpretabilidade. Cumpre ressaltar, ainda, que à luz do critério Interpretabilidade nenhum dos indicadores atingiu o nível de alto desempenho. Isso significa que, na percepção deste grupo de respondentes, apresentam uma capacidade limitada para avaliar se o indicador auxilia a interpretar a realidade singular

das OSC's, em comparação com outras formas de gestão.

Tabela 14 – Subindicadores (Impactos/resultados)

Subindicadores	Validade (%)	Relevância (%)	Clareza (%)	Interpretabilidade (%)
Subindicador 1.1	73	82	73	64
Subindicador 1.2	73	73	82	64
Subindicador 1.3	80	80	70	60
Subindicador 1.4	73	73	82	64
Subindicador 1.5	82	73	73	36
Subindicador 2.1	82	82	64	45
Subindicador 2.2	73	82	82	45
Subindicador 2.3	54	64	54	64
Subindicador 2.4	60	70	70	70
Subindicador 2.5	64	64	73	73
Subindicador 3.1	82	73	64	64
Subindicador 3.2	82	73	64	64
Subindicador 3.3	82	73	64	54
Subindicador 3.4	82	73	54	36
<b>Média</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>69</b>	<b>57</b>

Fonte: Elaboração própria

5.3.2.3. Análise e discussão da validação da TGS com base nos comentários dos respondentes

Após analisar e discutir os resultados da validação da TGS, a partir dos critérios estabelecidos para o processo de validação, são apresentados nesta subseção os comentários/sugestões feitas por alguns respondentes sobre aspectos instrumento. Cabe ressaltar que estes registros foram de livre opção dos estudantes e correspondem ao espaço dedicado no formulário para uma escuta compreensiva dos validadores extrapolando, desse modo, o escopo da própria matriz analítica proposta.

Os descritos foram reproduzidos *ipsis litteris* e sem qualquer interferência do pesquisador. O modo de apresentação respeitou a base de informações gerada pela planilha que sistematizou essas informações.

No primeiro bloco foram registrados apenas dois comentários/sugestões, conforme relacionado abaixo.

RESPONDENTE		COMENTÁRIOS/SUGESTÕES
1		“Na identificação, no lugar de "sexo", sugiro que alterem para "gênero". É importante registrar que é difícil a compreensão dos critérios e que são muitos indicadores para analisar, o que torna cansativo e em algum momento perdemos a atenção”

	estudante3@pesquisa.com.br	
2	estudante4@pesquisa.com.br	“A questão de qualidade atrapalha a clareza.”

Entende-se que houve uma falha em relação a primeira parte do comentário 1 na elaboração do formulário, o que será corrigido, referente a substituição da palavra sexo por gênero. Quanto à segunda parte do comentário 1, concorda-se com a preocupação apontada pelo respondente quanto ao fato de que o número de indicadores e subindicadores é exaustivo (contabiliza 95) o que dificulta a compreensão dos critérios e torna cansativo e confunde o processo de validação. Este comentário assume relevância pois vai fundamentar as recomendações que o pesquisador poderá inserir nas considerações finais para futuras pesquisas e sugestão para que os pesquisadores do NEC e líderes da ACCS ADMK28 possam integrar essa revisão no contexto dos seus estudos com novos estudantes.

Quanto ao comentário 2, entende-se que é preciso uma avaliação mais consistente quanto a tipificação do que venha a ser “qualidade” quando associada a indicadores e subindicadores. E estudos mais aprimorados sobre essa TGS deverão ser realizados para que seja possível atribuir uma métrica aos indicadores/subindicadores que se associam a esta terminologia.

No bloco seguinte registrou-se apenas um comentário/sugestão.

PERFIL RESPONDENTE		COMENTÁRIOS/SUGESTÕES
1	estudante1@pesquisa.com.br	Em relação ao “indicador 2.2, em vez de intercâmbio eu colocaria encontros ou reuniões indicador”.

O respondente faz alusão ao subindicador 2.2 - *Realização de intercâmbios para vivências, trocas de experiências e formação voltados a melhoria da capacidade de gestão*. Trata-se de um subindicador que pertence a Dimensão Político-institucional e no âmbito da subdimensão Dinâmica dos Macroprocessos Organizacionais e Administrativos. Importante dizer que já há um indicador/subindicador que menciona encontros ou reuniões. Cabe ressaltar que o termo intercâmbio remete a trocas de vivências, o que parece não ter sido

compreendido pelo respondente.

No bloco seguinte registrou-se apenas o comentário do respondente [estudante1@pesquisa.com.br](mailto:estudante1@pesquisa.com.br), que escreveu: “O indicador deveria ser "Articulação em rede”.

No último bloco registram-se 2 comentários/sugestões

PERFIL RESPONDENTE		COMENTÁRIOS/SUGESTÕES
1	<a href="mailto:estudante1@pesquisa.com.br">estudante1@pesquisa.com.br</a>	“Subindicador 1.4 em vez de nível de envolvimento, eu colocaria nível de engajamento”
2	<a href="mailto:estudante4@pesquisa.com.br">estudante4@pesquisa.com.br</a>	“Walter, infelizmente não tive condições e nem tempo de avaliar tudo com qualidade. A forma que tudo está distribuído atrapalha e termina por me confundir. Minha sugestão é você pensar em algumas coisas: 1. sintetizar e podar ao máximo as perguntas; 2. se optar por continuar no formas, colocar uma escala likert ao invés dessas alternativas, 3. considerar um grupo focal para essa avaliação da tecnologia. Além disso, te convido a fazer duas perguntas: 1. a OSC fará mesmo isso, diante das dificuldades de mão de obra qualificada, etc, com que se encontra? 2. o gestor público vai se dar ao trabalho de realizar todas essas avaliação e será que essa etapa não irá aumentar ainda mais o tempo de liberação de recursos, etc? Enfim, são perguntas muito importantes a se fazer quando você é forçado a criar uma tecnologia que, a priori, já deve ser "simples", "enxuta", "eficiente", "social", "clara", etc. Pensa nisso.”

Quanto ao “sintetizar e podar ao máximo as perguntas” é preciso considerar que se trata de uma pesquisa acadêmica. Assim, a necessidade de seguir os rigores acadêmicos, impôs a inclusão de distintas dimensões e subdimensões de análise. Quanto a escala sugerida a pesquisa não contemplou em seu planejamento a inclusão desta ferramenta. A formação de um grupo focal para discussão da AVALIA OSC’s não foi possível, haja vista a dificuldade no quesito tempo para reunir os atores sociais das OSC’s.

Quanto a pergunta 1, não foram registradas dificuldades por parte dos atores sociais das OSC’s. O perfil dos atores sociais das OSC’s revela que é falsa a ideia de que as organizações pesquisadas não dispõem de mão de obra qualificada, tendo a análise da formação dos mesmos feita anteriormente. No que se refere ao gestor público, não estão contemplados pela pesquisa.

#### 5.4. SÍNTESE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta subseção visa integrar e apresentar uma análise a partir do método de triangulação de dados de Bardin (1977) considerando, inicialmente, a integração dos estudos empíricos com

base na evolução do papel da sociedade civil no Brasil para compreender o protagonismo político assumido pelas OSC's selecionados no contexto dos movimentos em defesa de direitos.

Em seguida incorpora as constituições dos construtos interdisciplinares da Administração Política e da Gestão Social como referência central para a escolha do marco teórico-lógico da pesquisa, a partir da definição de um conceito-guia de gestão. E, finalmente, foram incorporados o papel do pesquisador (como observador participante a partir da vivência da RS e como professor das disciplinas ADMB80 e ADK28 - ACCS), dos estudantes e dos atores sociais no processo de coconstrução da pesquisa que resultou no desenho e validação da TGS *AVALIA OSC's*.

Cabe ressaltar que a integração dos atores sociais das OSC's como partícipes ativos da discussão e definição do instrumento de avaliação foi um dos grandes diferenciais do estudo, pois possibilitou iniciar um método de produção do conhecimento a partir da integração de uma representação qualificada dos principais interessados em aperfeiçoar a capacidade de gestão. O fato de contar com o olhar crítico de atores sociais que vivenciam em seu cotidiano o desafio de contribuir para a redução das vulnerabilidades sociais é considerado por este pesquisador um privilégio e um diferencial do estudo.

Outro aspecto relevante a ser considerado é o fato de que os atores sociais, mesmo não tendo familiaridades com os construtos teóricos usados pela academia, não se intimidaram em participar do movimento de articulação necessário entre a Universidade e a comunidade/sociedade. Essa aproximação permitiu um crescimento significativo para as duas representações associadas evidenciadas pelos resultados da valoração da TGS *AVALIA OSC's* realizada pelos representantes na etapa de validação que registraram o desejo de que a Universidade permaneça próxima para auxiliar no processo de desenvolvimento das capacidades de gestão. Mesmo revelando não terem, ainda, domínios sobre as proposições teórico-analíticas propostas, estão convictos de que as práticas e saberes sociais desenvolvidas, muitas vezes de forma intuitiva, podem ser aperfeiçoadas com o apoio da ciência e das técnicas próprias do campo de conhecimento administrativo e organizacional.

Considerando que a diversidade de ações sociais (gestoriais) desenvolvidas pelas OSC's selecionadas estão voltadas para prover soluções neste contexto, entende-se que o exercício de aferição da capacidade de gestão das OSC's trouxe importantes contribuições. A principal delas pode ser o reconhecimento da necessidade de continuarem avançando na melhoria/adequação da TGS proposta com o objetivo de implementarem uma política de autoavaliação permanente que auxilie os reconhecer suas qualidades e investir onde precisam melhorar no âmbito da gestão e da gerência.

Esse perfil singular do papel social das OSC's exigirá que se aprofundem, com o apoio da Universidade, na compreensão de que os fenômenos administrativos (formados pelas dimensões da gestão e gerência, de forma indissociável) exige definir instrumentos de autoavaliação adequados à natureza e finalidade dessas organizações, que é contribuir para a promoção das transformações da realidade social.

A autoavaliação da capacidade de gestão mediante a utilização da matriz de análise, produto/tecnologia proposta nesta pesquisa, possibilitará a construção de diagnósticos proporcionando a identificação de eventuais gargalos da gestão que criam obstáculos a sua melhoria. Ao identificar tais gargalos, as respectivas gestões das OSC's tendem não só maximizar a execução dos seus projetos e ações sociais, mas também a expandi-las. Acredita-se que, com isso, as chances de solução/mitigação de problemas sociais característicos do território aumenta consideravelmente.

Os problemas estruturais identificados no território, comprometendo o bem-estar da comunidade, dizem respeito a não regularização fundiária de muitas moradias, a carência do número de escolas voltadas para a educação infantil, a dificuldade de acesso a recursos para financiamento de pequenos empreendimentos e a insegurança alimentar, que ainda assola muitas existências. A falta de perspectiva vivenciada por muitos jovens e adolescentes, que os torna suscetíveis a seguir caminhos da prática de ilegalidades, afetando diretamente os níveis de segurança, também se constitui em um problema social de grandes proporções.

Problemas emergentes atrelados a (falta de) educação ambiental, com impactos na saúde da população, também pode ser facilmente verificados. A carência e abandono afetivo vivenciados por crianças e adolescentes, decorrente do enfrentamento de doenças como o tabagismo e vício em drogas por parte dos pais e/ou responsáveis, também se constitui em um problema social de natureza crescente.

A partir dos estudos empíricos, teóricos e históricos pode-se afirmar que as OSC's não dispõem de um instrumento para avaliar a capacidade de gestão. Isso não quer dizer que não venham aprimorando a sua capacidade de gestão. Tanto é que as mesmas têm demonstrado um elevado crescimento da sua capacidade de gestão, que se materializa na expansão dos projetos/ações postos em prática. Além disso, discutem como melhorar suas ações de forma participativa e integrada, dando voz e vez aos seus colaboradores e colaboradoras.

Mesmo diante de recorrentes relatos de que faltam recursos financeiros, fato que, inexoravelmente, impacta negativamente na capacidade de gestão, apenas duas das 5 (cinco) OSC's pesquisadas conseguiram ou mesmo conseguem captar recursos por meio de parcerias ancoradas na Lei Federal 13.019/2014. Relatos colhidos com os atores sociais comprovam a

necessidade de aprimoramento por parte da administração pública relativo aos servidores, considerando que estão com posturas nas comissões de seleção e acompanhamento em descompasso com as prerrogativas da referida lei.

As organizações da sociedade civil assumem um papel de altíssima relevância para fins de transformação social na perspectiva individual e coletiva no âmbito do Território da Península de Itapagipe, na medida em que contribuem de forma decisiva para o desenvolvimento socioterritorial e econômico. Desenvolveram, ao longo do tempo, práticas e saberes que tornam a continuidade da sua existência como algo preponderante para a promoção do bem-estar.

Diante disso, acredita-se ser um dever da administração pública pavimentar caminhos, nos termos das legislações vigentes e seguindo os princípios constitucionais para que sejam acolhidas como coparticipes naquilo que se crê ser a intencionalidade do Estado com base da Teoria da Administração Política: promover o bem-estar. Isso, de forma independente de continuidade ou descontinuidade de grupos de poder político.

As organizações da sociedade civil, considerando as que fizeram parte deste estudo, por meio de suas ações contribuem de forma irrefutável e decisiva para o alcance de muitos dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável do Brasil, a saber Educação de Qualidade, Igualdade de Gênero, Redução das Desigualdades, Trabalho Decente e Crescimento Econômico, Cidades e Comunidades Sustentáveis. Isso posto, toda tentativa de diminuir a participação da sociedade civil nos processos de desenvolvimento e concretização de políticas públicas significa uma grave fragilização do processo democrático e afastamento da população das discussões essenciais para a efetivação do bem-estar social.

As OSC's estudadas enxergam as universidades como instituições promissoras no campo da produção e difusão de saberes. Isso se manifesta na boa vontade e acolhimento às demandas institucionais que foram feitas não só pela EAUFBA.

As OSC's pesquisadas produzem quadros da mais alta competência com capacidade técnica para assumir cargos na esfera da administração pública em alto nível de desempenho. Hoje, alguns deles estão desempenhando funções públicas em secretarias de Estado e assessoria parlamentar, por exemplo. Além disso, seus quadros demonstram capacidade técnica para compor conselhos como o CONSEA (Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional-Ba) e CONFOCO (Conselho de Fomento e Colaboração).

Por fazerem uma gestão, cujas decisões são tomadas de forma partilhada, não coercitiva, dialógica, emancipadora, isenta de competição e mediante interconexões com os fenômenos sociais, acredita-se ser o terceiro setor o *locus* da Gestão Social.

É falsa a ideia generalizada da fragilidade institucional das organizações da sociedade civil, no que tange às competências da gestão. Suas respectivas concepções de padrões de gestão mostraram-se adequados à realidade das mesmas, bem como suas formas de condução do dia a dia das práticas gerenciais.

Admite-se, diante da gama de conceitos existentes na literatura e da práxis vivenciada no decurso desta pesquisa, que organizações da sociedade civil podem ser compreendidas como entidades privadas e sem fins lucrativos, cujas atividades estão voltadas para o atendimento ao interesse público. Tratam-se de instituições que desfrutam de autonomia, são legalmente constituídas e criadas pela livre vontade de associação de indivíduos em prol de objetivos comuns.

Compreende-se o interesse público como aqueles que emanam dos propósitos do Estado, os quais estão materializadas na concretização dos direitos fundamentais. Estes devem ser entendidos como direitos voltados para a proteção do indivíduo e para garantir a realização da dignidade humana. É neste campo que as OSC's estudadas desempenham um papel digno de reconhecimento como sendo de fundamental importância para fins de transformação social e promoção do bem-estar no Território da Península de Itapagipe.

Ao efetuar comparação entre as faixas etárias dos dois grupos de respondentes, atores sociais das OSC's e pesquisadores/estudantes pode-se perceber uma significativa disparidade. Uma média de idade menor do segundo grupo revela que possui menos vivências ou mesmo experiências de vida. Isso é uma das variáveis que implicam em olhares diversos quanto a percepção dos indicadores e subindicadores às luz dos critérios estabelecidos por pesquisa.

Quanto ao nível de formação, devido ao fato dos dados revelarem um quantitativo maior de respondentes com nível de mestrado e/ou doutorado no grupo de estudantes e pesquisadores, pode-se concluir que este grupo está mais familiarizados a pesquisas acadêmicas do que o grupo dos atores sociais das OSC's.

Ao se estabelecer uma comparação, quanto a atuação profissional, entre os dois grupos de respondentes pode-se perceber que o grupo Estudantes/pesquisadores é mais homogêneo no que tange as atividades laborais. Não se verificou a presença de lideranças comunitárias, o que pode denotar a não participação dos membros deste grupo em movimentos sociais em comparação com o grupo de atores sociais das OSC's. Trata-se de uma outra variável significativa com potencial de influenciar na análise dos indicadores/subindicadores à luz dos critérios estabelecido nesta pesquisa.

A ausência de gestores ou mesmo fundadores de OSC's, no que tange ao vínculo com este tipo de organização no grupo de estudantes/pesquisadores em relação ao grupo de atores

sociais denota uma percepção diferente sobre os processos de gestão e os desafios enfrentados no cotidiano.

Essa diferença na percepção em relação aos grupos de respondentes, pode ser percebida quando se faz a avaliação comparativa de alguns indicadores/subindicadores levando em consideração os critérios estabelecidos.

Quando se compara os percentuais de desempenho do indicador 7, conforme as figuras 21 e 22 abaixo, verifica-se uma superioridade numérica em todos os critérios segundo a percepção do grupo de estudantes e pesquisadores. A importância das relações com as universidades é muito significativa para este grupo de respondentes do que para o grupo de atores sociais das OSC's na perspectiva da avaliação da capacidade de gestão.

*Figura 21 – Indicador 7 – Dimensão Sociopolítico/Subdimensão Desenvolvimento Sociopolítico (grupo Estudantes e Pesquisadores)*

INDICADOR 7 Articulação com instituições universitárias (públicas ou privadas, nacionais e internacionais)  
12 respostas

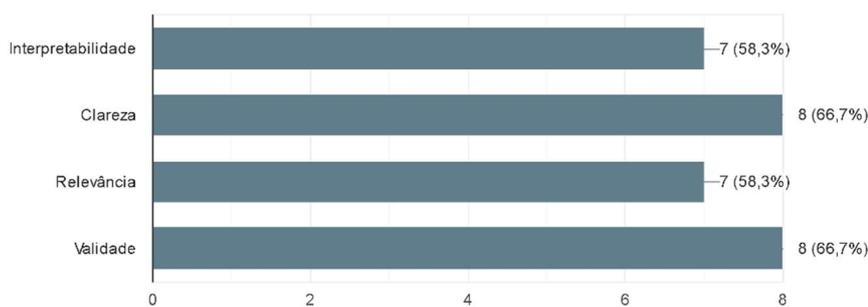
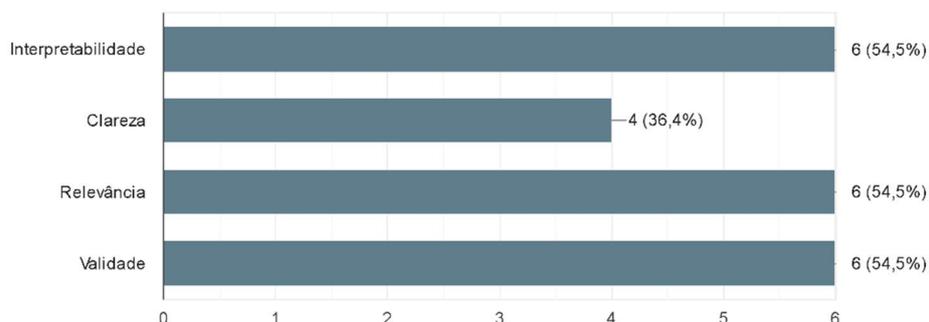


Figura 22 – Indicador 7 – (Dimensão Sociopolítico/Subdimensão Desenvolvimento Sociopolítico (Atores Sociais das OSC's)

INDICADOR 7 Articulação com instituições universitárias (públicas ou privadas, nacionais e internacionais)  
11 respostas

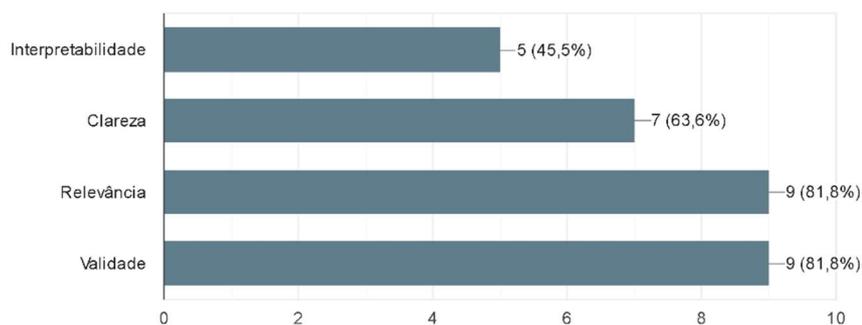


Fonte: Elaboração própria.

O comportamento dos subindicadores, expressos nas figuras 23 e 24 abaixo, corrobora a diferença na percepção dos grupos de respondentes. É substancial o grau de importância dado pelos atores das OSC's em relação aos estudantes e pesquisadores, quando se considera ao referido subindicador. A superioridade numérica em termos percentuais, quando se considera o comportamento do conjunto de critérios, reflete que o maior grau de importância dado pelo grupo de atores sociais a satisfação dos beneficiários em comparação com o que é dado pelo grupo estudantes e pesquisadores.

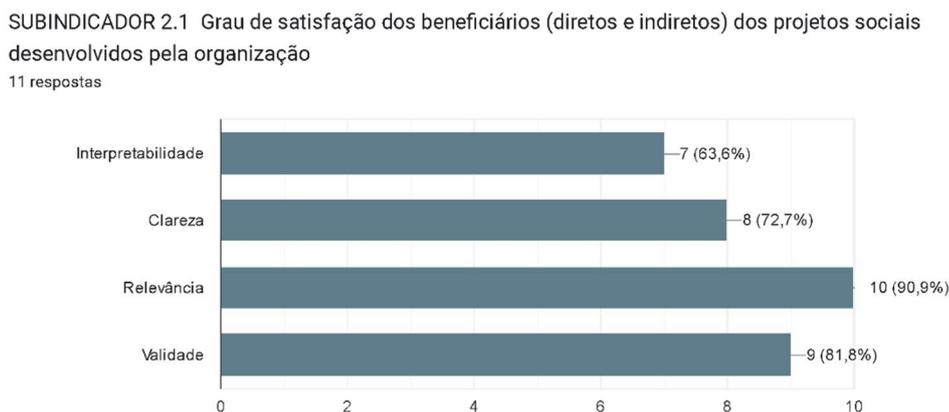
Figura 23 – Subindicador 2.1 – Dimensão Técnico-operacional/Subdimensão Impacto/resultados (grupo Estudantes e Pesquisadores)

SUBINDICADOR 2.1 Grau de satisfação dos beneficiários (diretos e indiretos) dos projetos sociais desenvolvidos pela organização  
11 respostas



Fonte: Elaboração própria.

Figura 24– Subindicador 2.1 – Dimensão Técnico-operacional/Subdimensão Impacto/resultados (Atores Sociais das OSC's)



Fonte: Elaboração própria.

Para que venha a ser posto em prática no ambiente das OSC's, o AVALIA OSC'S precisaria passar por um processo de discussão dos resultados de sua validação. Por questões de limitação da pesquisa, não foi possível alcançar este patamar. Porém, os resultados serão discutidos por meio de uma representante das OSC's que participará da banca de defesa desta pesquisa. Vale ressaltar que este pesquisador estará à disposição para eventuais modificações, reformulações e aperfeiçoamentos.

Para ser posto em prática, além da necessidade de se fazer uma depuração dos indicadores e subindicadores, os mesmos precisariam ter suas escaladas de valores como parte integrante, a fim de possível uma aferição da capacidade de gestão. Trata-se uma perspectiva que não foi pretendida por este estudo, mas este pesquisador estará à disposição das OSC's para dar contribuições na consecução desta e de outras necessidades.

Importante dizer que este estudo, por meio da AVALIA OSC's, dá um passo relevante e inova na medida em que aponta um caminho técnico e consolidado em outras esferas/temáticas de avaliação de capacidade de gestão, com a propositura de um instrumento voltado exclusivamente para organizações da sociedade civil reconhecendo as contribuições das atividades de ensino, pesquisa e extensão na articulação entre empiria-teoria-análise.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema medular deste Trabalho de Conclusão de Curso, em formato de dissertação, abrangeu um estudo relativo à avaliação da capacidade de gestão de organizações da sociedade civil considerando suas práticas e saberes sociais, além de ter sido lastreado pela análise interdisciplinar dos constructos teóricos da Administração Política e da Gestão Social. Ao privilegiar uma análise empírico-teórica, crítica e contextualizada para interpretar os fenômenos administrativos concebidos e executados por organizações da sociedade civil, esta pesquisa contribuiu para reforçar o papel da Universidade na produção de conhecimentos com valor social. Outro aspecto relevante da escolha teórico-analítico do estudo foi o destaque dado às contribuições que vêm sendo desenvolvidas pela Escola de Administração da UFBA, privilegiando os estudos desenvolvidos no âmbito do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social.

Para fins de desenvolvimento empírico e teórico-analítico desta pesquisa elegeu-se reconhecer o conceito-guia de “gestão” – tema ainda pouco privilegiado pelos estudos tradicionais da administração – como expressão do seu objeto científico, em especial da Administração Política. Complementando a discussão sobre esse conceito foram incorporadas as contribuições dos conceitos de Gestão Social que revelam significativas aproximações ou complementações com a teoria da Administração Política. Os referidos constructos têm em comum, em primeiro lugar, a crítica aos limites epistemológicos e científicos da Administração Científica e Clássica que insiste em explicar os fenômenos sociais, a partir, exclusivamente, das perspectivas técnico-instrumentais (utilitária e positivista/funcionalista das RSCP&D). Em segundo lugar, confluem no entendimento de que o fenômeno da gestão tem substantividade, o que implica reconhecer que os ‘fatos e administrativos’ expressam relações de poder e, portanto, política e social.

Com base no reconhecimento das contribuições da Administração Política e da Gestão Social, esse estudo trouxe uma contribuição relevante para o debate sobre os limites da Administração Pública vs a Política (inaugurado na segunda metade do século XIX nos EUA), ao retomar a discussão sobre a cientificidade desse campo. Nesse sentido, considera-se que a escolha desses constructos possibilitou ampliar as perspectivas interpretativas críticas e contextualizadas acerca dos fenômenos da gestão em seus diversos modos de manifestações teóricas (abstrato-subjetivas) e praxiológicas (empíricas) e formas de organização (pública, privada ou social).

O desenvolvimento da metodologia proposta para o desenho de um instrumento (TGS)

que possa autoavaliar capacidade de gestão democrática de OSC's encerrou uma série de desafios, mas trouxe contribuições relevantes para avançar na concepção de um instrumento de avaliação adequado à realidade. Conforme ressaltado por Araújo e Boulosa (2015), o ato de avaliar (como um ato de produção de conhecimento) exige definir um posicionamento axiológico para guiar o desenho do instrumento de avaliação como um recurso provisório que deverá ser adaptado pelos usuários interessados em sua utilidade social/organizacional. Por outro lado, conforme destacado por Guimarães et. al. (2004), avaliar capacidade de gestão exige ampliar o sentido e significado epistêmico e científico desse termo. Assim, os constructos da Administração Política (SANTOS, 2004) e da Gestão Social ampliam a perspectiva desse fenômeno ao reconhecer que se trata de uma manifestação de relações sociais concretas.

Com base nesse arcabouço teórico-analítico inovador, foi possível posicionar o conceito de gestão como uma expressão social que permite aos indivíduos, inseridos em contextos determinados sociais, conceber e implementar modos de gestão que expressam aspectos de uma realidade complexo e dinâmica. Desse modo, partindo dos argumentos defendidos por Santos em sua teoria da Administração Política, considerou-se gestão como a dimensão teórico-abstrata dos fenômenos administrativos aplicados à realidade das OSC's.

Ao considerar estes aspectos macro e micro sociais que fundamentam o contexto e as práticas das relações sociais, o presente estudo escolheu como modelos (*frameworks*) para orientar a definição do marco teórico-lógico e o desenho da matriz analítica da TGS instrumentos concebidos e testados por outros estudantes do PDGS e do NPGA da UFBA. Como foi apresentado no capítulo 2, algumas dessas metodologias tentaram integrar os constructos da Administração Política e da Gestão social como referencial teórico-analítico principal. Essa conjunção de abordagens possibilitou que este estudo inovasse na definição de critérios e desenho do plano de indicadores para que os atores sociais das OSC's possam autoavaliar capacidades de gestão democrática, a partir de suas práticas e saberes sociais.

Como resultado desse esforço, foram priorizados os conceitos centrais e indissociáveis de 'gestão' e 'gerência' que representam as dimensões sociopolítica e político-institucional e técnico-operacional, respectivamente. Em relação aos aspectos sociopolíticos, buscou-se identificar os modos como estas organizações têm se articulado em torno da mitigação dos problemas sociais concretos que impactam na comunidade/sociedade e as dinâmicas cognitivas que refletem os processos de aprendizagem (individuais e coletivas) dessas práticas e saberes sociais, na perspectiva da gestão; sobre os aspectos político-institucionais, buscou-se apontar critérios e indicadores que auxiliem na identificação da formalização das OSC's para o cumprimento das exigências normativo-burocráticas e procedimentais que competem à

dimensão da gestão.

Por fim, sobre os aspectos técnico-operacionais, foram definidos os critérios e indicadores responsáveis por identificar como têm sido implementados os padrões de gestão concebidos como expressão substantiva dos fenômenos que caracterizam e qualificam a gestão pública e social democrática sob a lideranças dessas organizações.

Isto posto, considera-se que um olhar para o fenômeno da gestão em sua diversidade (social, pública e privada) exigiu deste estudo reposicionar o papel da Administração como campo de conhecimento, cujo propósito e finalidade deve ser o de conceber um dado modo de vida social comprometido com o alcance do bem-estar social na perspectiva do processo civilizatório. Ao adotar esta perspectiva crítica, ampliada e contextualizada sobre o conceito de gestão, foi possível reconhecer e examinar os movimentos gestoriais e gerenciais liderados pelas OSC's, a partir do papel histórico-social central que tem na concepção e execução de modos de gestão das RSCP&D.

Em outras palavras, esta TGS, ao incluir os atores sociais na coconstrução deste instrumento, se propôs a: (i) contribuir para o reconhecimento da relevância dessas instituições na concepção de projetos de sociedade mais justos e inclusivos ('Projeto de Nação') e (ii) melhorar a capacidade de gestão democrática por meio da entrega de um instrumento de autoavaliação flexível que pode ser ajustado para atender as singularidades dos perfis de cada OSC's.

Ao reconhecer o papel sócio histórico dessas organizações, em âmbito nacional, em prol da defesa dos direitos fundamentais e sociais garantidos pela CF/1988, foi possível dedicar atenção às contribuições que as OSC's da Península de Itapagipe-Ba trouxeram para potencializar ações de interesse público dirigidas para melhorar a qualidade de vida das comunidades locais. Vale ressaltar, portanto, que esta pesquisa, desde sua concepção inicial, manteve-se fiel ao que dispunha o edital de seleção deste Programa de Mestrado ao considerar a Península de Itapagipe como foco e recorte territorial privilegiado. A escolha das OSC's como objeto privilegiado do estudo, conforme destacado ao longo deste texto, ocorreu com a realização do componente curricular da RS que possibilitou vivências como observador participante da gestão de cinco associações sediadas nesse território.

Considera-se que a pesquisa alcançou os resultados almejados, tendo em vista o cumprimento do objetivo geral dedicado a *Coconstruir um instrumento para autoavaliar a capacidade de gestão democrática de Organizações da Sociedade Civil, a partir dos saberes e práticas sociais desenvolvidas por OSC's da Península de Itapagipe-Ba.*

Quanto ao atendimento dos objetivos específicos, importa dizer que os mesmos foram

devidamente cumpridos.

O primeiro deles, qual seja, *“Reconhecer as contribuições das organizações da sociedade civil para o processo promoção dos direitos sociais no Brasil”*, se cumpriu a partir da realização de revisão sistemática da literatura sobre os conceitos basilares que compuseram este estudo. No capítulo 2, foi realizada breve síntese do papel dos movimentos sociais no processo de redemocratização no Brasil, especialmente das OSC’s localizadas na Península da Itapagipe-Ba.

O segundo objetivo, que foi o de *“Definir abordagens interdisciplinares entre os constructos da Administração Política e da Gestão Social para sustentar a escolha do marco teórico-lógico da pesquisa com ênfase na definição do conceito-guia de gestão”*, foi cumprido nos capítulos 2 e 3. Aqui vale destacar a importância das discussões realizadas no âmbito da disciplina Administração Política (ADMB80) durante dois semestres letivos consecutivos (2022.1 e 2022.2), que permitiram o aperfeiçoamento do entendimento sobre as teorias da Administração Política e da Administração Profissional, assim como de seus respectivos conceitos de gestão e gerência e que serviram como referência para a escolha do marco teórico-lógico.

O terceiro objetivo específico que visava *“Ampliar a articulação entre a Universidade e a sociedade civil, por meio do desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão, a partir da integração da Residência Social e participação em disciplinas da graduação em Administração”*, está retratado no capítulo 3, quando foi discutida a Residência Social. Tal atividade curricular permitiu a proximidade com o cotidiano da gestão social no território e motivou a concepção do desenho de um instrumento voltado para autoavaliação da capacidade de gestão das OSC’s.

Já o quarto objetivo, qual seja, *“Desenhar/adequar as bases teórico-metodológicas da Tecnologia em Gestão Social para autoavaliar capacidade de gestão de OSC’s”*, pode ser visto no capítulo 4, dedicado ao desenho das bases teórico-metodológicas da Tecnologia em Gestão Social para autoavaliar capacidade de gestão de OSC’s.

Por fim, o quinto objetivo, que se propunha a *“Validar a TGS junto a atores das organizações da sociedade civil selecionadas no Território de Itapagipe-BA e estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA”*, foi abordado no capítulo 5 dedicado a validação da TGS junto aos atores sociais e aos estudantes, cujo processo se deu por meio do envio de questionário usando os recursos do *google forms*.

A partir do cumprimento dos referidos objetivos, os resultados evidenciaram que a TGS *AVALIA OSC's* pode ser considerada um instrumento inovador de autoavaliação e ainda servir como recurso útil para que as OSC's possam dimensionar sua capacidade (real e potencial) de gestão. O fato de ter contado com a participação ativa de diversos atores sociais e estudantes em todas as etapas do desenvolvimento da pesquisa, permitiu a introdução de elementos fundamentais dos participantes na sua construção, transformando a TGS entregue em instrumento aberto e flexível que poderá ser continuado e aperfeiçoado/adaptado pelos interessados. Esta característica reflete, portanto, a concepção epistêmica e científica crítica que guiou este estudo sustentada na convicção de que todo conhecimento é provisório e cumpre um propósito sempre de ampliar possibilidades interpretativas sobre a realidade social.

Após apresentar as principais considerações sobre esse exercício acadêmico, destacou-se as principais limitações observadas durante o desenvolvimento, especialmente no que diz respeito a proposição provisória do plano de indicadores da TGS. Um dos obstáculos que merece ser destacado se refere ao fato da realização dos créditos do mestrado ter sido cumprido integralmente durante o período da Pandemia da Covid-19 (2020-2021). Esta situação trouxe implicações significativas tanto pela ausência de convivência presencial com os colegas e, principalmente, com os professores e orientadora. A Pandemia também trouxe outras implicações importantes para a realização da RS e também para a coleta de dados empíricos, visto que havia um desconforto advindo do processo de desestruturação, produto por esse grave fenômeno sanitário no âmbito da sociedade.

Outra limitação que merece ser destacada refere-se aos desafios naturais relativos à escolha metodológica de pesquisa participante. Essas barreiras se revelaram mais difíceis para este pesquisador que não tinha experiências anteriores com esse método e teve que aprender no curso das vivências da RS e também na condução das disciplinas ADMB80 e ADMK28. Após avançar no domínio desse método, foi preciso enfrentar outro entrave comum no exercício da pesquisa participante que era conduzir, de forma respeitosa, as manifestações livres dos atores sociais sobre temas abstratos relativos as práticas e saberes sociais (expressos na concepção e dinâmicas da gestão das OSC's).

Também pode ser apontada como limitação desta pesquisa o quantitativo de OSC's que participaram deste estudo. A investigação preliminar identificou cerca de 40 (quarenta) OSC's em atividade no território, no entanto o presente estudo alcançou somente 5 (cinco).

Por último, cabe registrar um dos desafios mais complexos deste exercício de coconstrução, que foi receber de forma aberta e tranquila as críticas pertinentes feitas pelos

atores sociais e estudantes sobre o plano de indicadores proposto para compor a TGS, especialmente quanto a possível complexidade do processo de validação dos indicadores. Ainda que teoricamente o pesquisador tivesse clareza que se tratava de um instrumento em construção coletiva, o impacto imediato das críticas exige maturidade acadêmica para receber essas manifestações como contribuições para a melhoria do instrumento.

Por fim, cabe registrar que os resultados desse estudo trouxeram contribuições relevantes para a consolidação dos estudos da Administração Política e da Gestão Social como recursos teórico-analíticos críticos que ampliam a interpretação dos fenômenos administrativos como expressão de fenômenos sociais concretos. Também se destacou por mostrar que é possível estabelecer interlocuções importantes para os avanços teórico-metodológicos liderados pela academia e as práticas e saberes sociais concebidos e implementados pela sociedade civil.

Esta integração ganha relevo, portanto, por possibilitar a materialização da função social da Universidade de produzir conhecimentos que gerem impactos na sociedade. Ao privilegiar o campo de conhecimento da Administração, em sua perspectiva inter, multi e transdisciplinar, reconhecer e difundir a ‘gestão’ como seu objeto científico e, também, práxiológico, este trabalho contribuiu para a ampliação e consolidação dos campos da Administração Política e da Gestão Social como espaço do pensamento social crítico contemporâneo.

Nesse sentido, cabe apontar algumas sugestões de estudos que podem ser desenvolvidos tomando como fonte de inspiração os resultados alcançados por esta pesquisa, dando destaque para os seguintes:

- Dar continuidade a esta pesquisa, considerando os comentários/sugestões apontados pelos respondentes no instrumento de validação, de modo a adequar a TGS para atender as demandas das OSC's da Península de Itapagipe-BA – tarefa que caberá aos pesquisadores do NEC-UFBA e as próximas edições da ACCS que assumiram o compromisso de manter a articulação da Universidade e desta deste estudo com essas organizações;
- Propiciar, por meio da produção científica, condições de problematizar e examinar finalidades e meios da gestão social no contexto das relações Estado e Sociedade Civil e do desenvolvimento socioterritorial, assenhorando-se de categorias teóricas imprescindíveis à uma formação crítica e propositiva, com contornos tecnopolíticos, com vistas a possibilitar a apreensão de princípios e diretrizes da gestão orientados para a redefinição da esfera social.
- Facilitar uma percepção geral sobre a relação entre estado, governo e sociedade, com ênfase no papel das organizações da sociedade civil. Abordar às relações

da sociedade civil organizada com o estado, com a sociedade e com o mercado. Apresentar e desenvolver os conceitos e características de gestão de organizações da sociedade civil, sua gestão e sua importância para as políticas públicas

- Desenvolver instrumentos, saberes e práticas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão das OSC's como meio para propiciar a adoção de soluções mais ágeis, criativas e inovadoras, bem como ao aperfeiçoamento integrado das práticas de gestão como: a concepção de estratégias de médio e longo prazo, a valorização e o desenvolvimento das pessoas e a formação da governança

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães. **Capacidade de implementação de políticas públicas municipais: contribuições dos constructos teóricos - metodológicos da administração política** Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2022.
- ARAÚJO, Edigilson Tavares de; BOULLOSA, Rosana de Freitas. **Avaliação da implementação do centro-dia para pessoas com deficiência: entre inovação e aprendizagem em políticas públicas.** Interfaces Científicas Humanas e Sociais, Aracaju, V.3, N.3, p. 123 – 136, Jun. 2015.
- ARAÚJO, Edigilson Tavares de. **Gestão social.** In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 86.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa edições, 1977.
- BENINI, E. A.; BENINI, E. G. **As Contradições do Processo de Autogestão no Capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária.** Revista O&S - Salvador, v.17, n.55, p. 605-619 - Out/Dez, 2010.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola e PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política;** trad. Carmen C, Varriale et ai.; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacaís. - Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1ª ed., 1998.
- BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.) **Dicionário para a formação em gestão social.** Salvador: Editora CIAGS/UFBA, 2014.
- BOULLOSA, Rosana de Freitas. **Políticas públicas.** In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 144-148.
- BOULLOSA, Rosana de Freitas. **Por um olhar epistemológico para uma avaliação em políticas públicas: história, teoria e método.** Revista Aval. julho/dezembro • Vol. 4 • nº 18 • 2020
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill. **Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal.** In Bresser-Pereira, L.C. e Nuria Cunill Grau, orgs., O Público Não-Estatal na Reforma do Estado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: 15-48.
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. (2015). **Fundamentos Teóricos da Gestão Social.** *DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate*, 5(1), 4–19.  
<https://doi.org/10.24302/drd.v5i1.703>
- CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão social.** In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 80-84.
- CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais.** Cad. EBAPE.BR, v. 9, nº 3, artigo 1, Rio de Janeiro, Set. 2011.

**Dicionário Britannica. Definição de política. Disponível em:**

**<<https://www.britannica.com/dictionary/politics>>. Acesso em: 09 mai. 2024.**

DRAIBE S. Avaliação de programas. In: BARREIRA, MCRN, BRANT, MCC, organizadores. **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas sociais**. São Paulo: Instituto de Estudos Especiais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001.

FARAH, M. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011

FISCHER, Tânia. **Gestão social do desenvolvimento de territórios**. Rev. Psicol, Organ. Trab. vol.12 no.1 Florianópolis abr. 2012.

FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão – uma introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p.12-32.

FRANÇA FILHO, G. C.; EYNAUD, P. **Solidariedade e organizações: pensar uma outra gestão**. 1. ed. Salvador: EDUFBA: Ateliê de Humanidades, 2020. v. 1. 297p.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Definindo Gestão Social. In: Gestão Social Práticas em Debate, Teorias em Construção**. Jeová Torres Silva Jr Rogério Teixeira Mâsih Airtton Cardoso Cançado Paula Chies Schommer (orgs), 2008. Disponível em <[https://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Livro-1-Cole%C3%A7%C3%A3oEnapegsV1\\_Gest%C3%A3oSocialPraticasDebatesTeoriasConstru%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Livro-1-Cole%C3%A7%C3%A3oEnapegsV1_Gest%C3%A3oSocialPraticasDebatesTeoriasConstru%C3%A7%C3%A3o.pdf)>

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Para um Olhar Epistemológico da Administração: problematizando o seu objeto**. In: Administração política como campo do conhecimento / Reginaldo Souza Santos, organizador. - 2. ed. – Salvador: FEAUFBA; São Paulo: Hucitec-Mandacaru, 2009.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; EYNAUD, Philippe. **Solidariedade e organizações: pensar uma outra organização**. Salvador: EDUFBA: Ateliê de Humanidades, 2020.

Fundação Mário Leal Ferreira. **Plano de Bairros de Itapagipe** – Salvador, 2021.

GOHN, Maria da Glória. **Teoria Dos Movimentos Sociais Paradigmas Clássicos E Contemporâneos**. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981. XXII, 21.

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa, SANTOS Sandra Maria Chaves dos, MELO Cristina, SANCHES FILHO, Alvino. **Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 20(6):1642-1650, nov-dez, 2004

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa; SANTOS, Sandra Maria Chaves dos; MELO,

Cristina; SANCHES FILHO, Alvino. **Subsídios para avaliação da gestão pública: processo de construção de indicadores para avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais.** O&S - v.13 - n.37 - Abril/Junho – 2006.

JANNUZZI, P. de M. (2014). **Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza.** *Estudos Em Avaliação Educacional*, 25(58), 22–42.  
<https://doi.org/10.18222/aeae255820142916>

JANNUZZI, P. de M. (2014). **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil.** *Revista Do Serviço Público*, 56(2), p. 137-160.  
<https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.222>

JANNUZZI, Paulo. **Avaliação.** In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). *Dicionário para a formação em gestão social.* Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

LEICHSENDRING, Alexandre Ribeiro; SOUZA, Aline Gonçalves de; VIOTTO, Aline; DONNINI, Thiago. **Marco regulatório das organizações da sociedade civil: avanços e desafios.** São Paulo: GIFE; FGV Direito, 2020.

LOPES, Laerson Morais Silva. Lopes. **ÚTIL PARA QUEM? Co-construindo uma Metodologia de Avaliação de Utilidade Social em Organizações da Sociedade Civil.** Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2020.

LOPES, Laerson Morais Silva; RIGO, Ariádne Scalfoni; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. **Utilidade social na percepção dos usuários de organizações da sociedade civil: primeiras análises a partir de uma rede de economia solidária na Bahia-Brasil.** *Revista Alcance*, vol. 25, núm. 1, pp. 38-60, Universidade do Vale do Itajaí, 2018.

LOPES, Laís de Figueirêdo; SANTOS, Bianca dos; BROCHARDT, Viviane. **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014.** Secretaria de Governo da Presidência da República, – Brasília: Presidência da República, 2016.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo.** Brasília (DF): Ipea, 1993.

MEDEIROS, Rogério de Souza; MACHADO, Nínive Fonseca. **O novo marco regulatório das organizações da sociedade civil e uma nova agenda de pesquisa sobre as relações entre os órgãos de controle, as organizações da sociedade civil e os gestores públicos.** *Revista de Ciências Sociais*, no 46, Janeiro/Junho de 2017, p. 23-47

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. Disponível em [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9331/2/TD\\_2483\\_sumex.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9331/2/TD_2483_sumex.pdf). Acesso em 04/08/2022.

MENDONÇA, Sonia Regina de. **Sociedade Civil em Gramsci: venturas e desventuras de um conceito.** In: MENDONÇA, Sonia Regina de; PAULA, Dilma Andrade de. (org.). *Sociedade Civil: ensaios históricos.* Jundiaí: Paco Editorial, 2013, p. 15-25.

MIRANDA, Cecília Fonseca e. **Avaliação da capacidade da gestão municipal como indutora de desenvolvimento**: contribuições para a formação de gestores públicos. Orientadora: Elizabeth Matos Ribeiro. Coorientador: Ernani Coelho Neto. 2023. 185 f. il. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

NOGUEIRA, Marcela de Oliveira Neves. **Gestão em saúde auditiva**: construção de um instrumento para avaliação da qualidade dos serviços de saúde sob a ótica da teoria da administração política. 2014. Dissertação (Mestrado Multi-disciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

OLIVA, Ângela Gama Dias de. **Avaliação da capacidade de gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar no IFNMG -Campus Montes**. Orientadora: Elizabeth Matos Ribeiro; Orientadora: Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro. 2021.98 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) -Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador -Bahia, 2021.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 2. p. 18-41, mar./abr. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p18-41>. Acesso em: 11 fev. 2022.

**Plano Referencial de Desenvolvimento Sustentável da Península de Itapagipe - PRDI**. Disponível em < <https://cama.org.br/wp-content/uploads/2022/04/Plano-Referencial-de-Desenvolvimento-de-Itapagipe.pdf> >. Acesso em 28 de jul 2024.

RAMOS, G. Administração e política à luz da sociologia. **Revista do Serviço Público**, 2014. 63(1), p. 99-110. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i1.90>

SANTOS, R. S. **Em busca da apreensão de um conceito para a Administração Política**. In: SANTOS, R. S. A administração política como campo do conhecimento. São Paulo, Salvador: Editora Hucitec, Edições Mandacaru, 2009.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; SILVA SANTOS, T.C. **Bases teórico-metodológicas da administração política**. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 4, p. 919-941, 2009.

SANTOS, R. S; RIBEIRO, E. M. **A administração política brasileira**. Revista de Administração Pública, v. 27, n. 4, p. 102-135, 1993.

SANTOS, Reginaldo Souza. **Em busca da apreensão de um conceito para a administração política**. Revista de Administração Pública, v. 35, no 5, set./out. de 2001.

SARNO, Fernanda Amaral. **Reconhecendo o conflito como fenômeno administrativo: definindo bases teórico-metodológicas e analíticas em gestão pública para a construção de instrumentos consensuais de resolução e prevenção de litígios tributários na Receita Federal do Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2023.

STORTO, Paula Raccanello; PINTO, Ana Luisa Ferreira. **MROSC na prática: Guia de**

**Orientações para Gestoras e Gestores Públicos e para Organizações da Sociedade Civil.** Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), 2017.

TENÓRIO, F. G (Re). **Visitando o Conceito de Gestão Social.** In: SILVA JR, Jeová Torres *et al* (Orgs). *Gestão Social: Práticas em Debate, Teorias em Construção.* Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social, UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ/CAMPUS CARIRI. Juazeiro do Norte, Julho de 2008.

TENÓRIO, F. G. (1998). **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** *Revista De Administração Pública*, 32(5), 7 a 23. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7754>, p. 10

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). **Guia para Elaboração de Indicadores.** Disponível em [http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Guia%20para%20elaboração%20de%20Indicadores%20-%20orientações\\_0.pdf](http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Guia%20para%20elaboração%20de%20Indicadores%20-%20orientações_0.pdf). Acesso em 03 de jun. de 2024.

VOLPINI, Lorena. **A Rede CAMMPI: cidadania e política do espaço na Península de Itapagipe.** 2017. Tese (o Programa de Pós- Graduação em Antropologia). Universidade Federal da Bahia, Salvador.

ZALUAR, Alba. **Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas.** In: CARDOSO, R. (Org.) *A Aventura antropológica.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 107 - 125.

## APÊNDICES

# PESQUISA: CO-CONSTRUINDO BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA AVALIAÇÃO SOCIAL PARTICIPATIVA DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

11 respostas

Prezado(a) Avaliador,

Na qualidade de estudante do Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA, solicitamos sua valiosa colaboração validando esse instrumento de pesquisa qualitativa enquanto Tecnologia em Gestão Social (TGS) e como um produto da nossa pesquisa. Trata-se de um estudo que tem a orientação da professora Elizabeth Matos Ribeiro (<https://lattes.cnpq.br/8446377792278288>) que pode ser acionada em caso de dúvidas (ematos@ufba.br).

O objetivo prático dessa pesquisa é ***coconstruir uma tecnologia de autoavaliação de capacidade de gestão democrática para auxiliar o desenvolvimento de competências político-administrativas de Organizações da Sociedade Civil (OSC's) com ênfase nas experiências das Associações Comunitárias da Península de Itapagipe-BA.***

Ressaltamos que esta pesquisa tem um propósito meramente acadêmico o que significa que as informações coletadas por meio desse questionário serão sigilosas, que sua participação será anônima e que sua identidade será preservada.

Sua contribuição nesta etapa exploratória do projeto será essencial, pois trará subsídios relevantes para que possamos melhorar o desenho do instrumento de autoavaliação.

Agradecemos sua valorosa participação!

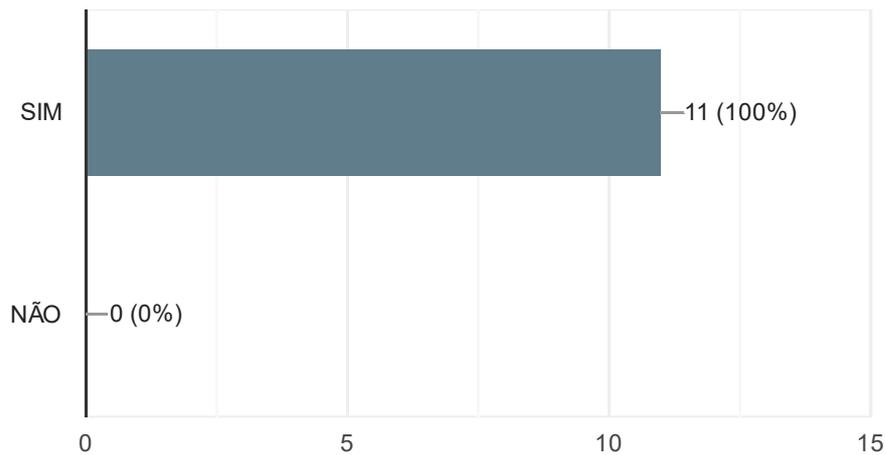
**Walter Andrade Jorge Drummond de Andrade, Mestrando do PDGS/UFBA**

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



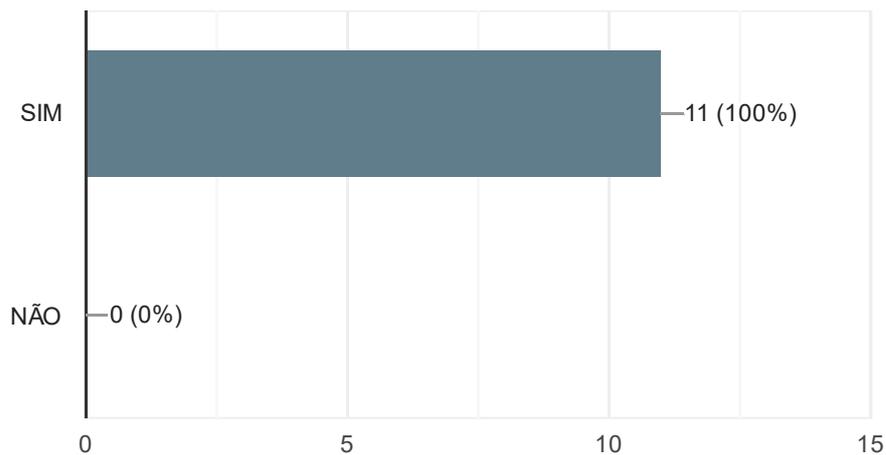
Estou de acordo em participar da pesquisa e responder ao presente questionário

11 respostas



Consinto que os dados coletados e os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos.

11 respostas

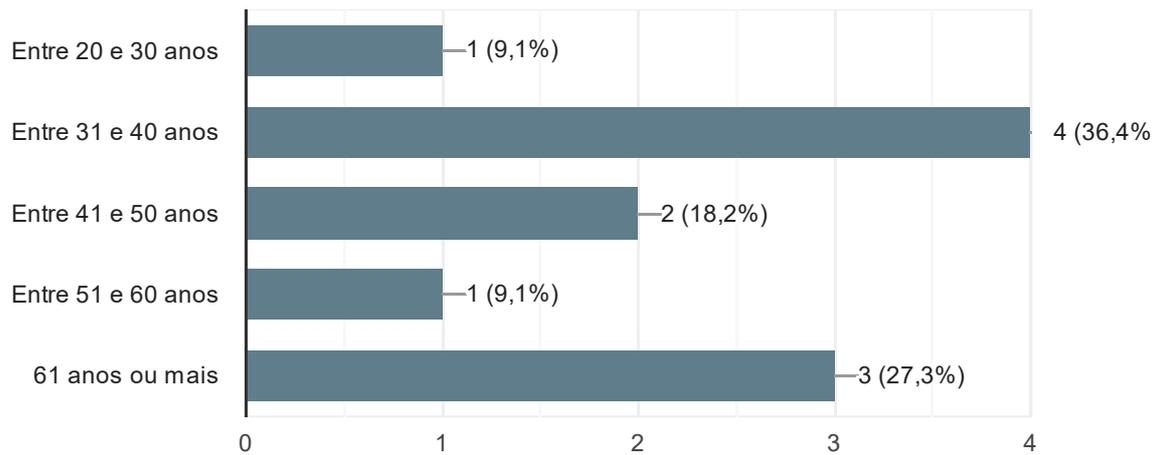


**Informamos que esse instrumento é constituído de quatro (04) blocos de perguntas que estão articuladas entre si. Essa divisão tem caráter apenas metodológico para facilitar a sistematização e discussão dos dados.**

## Idade

[Copiar](#)

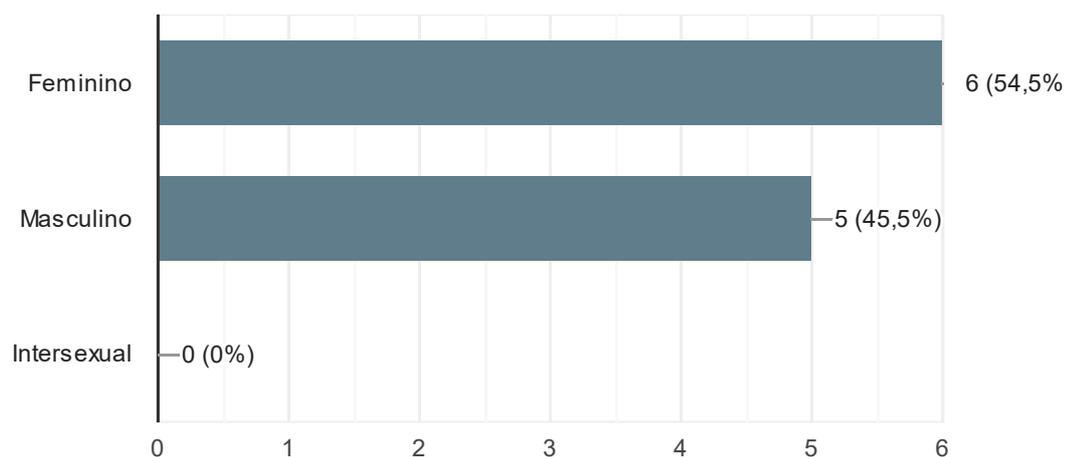
11 respostas



## Sexo

[Copiar](#)

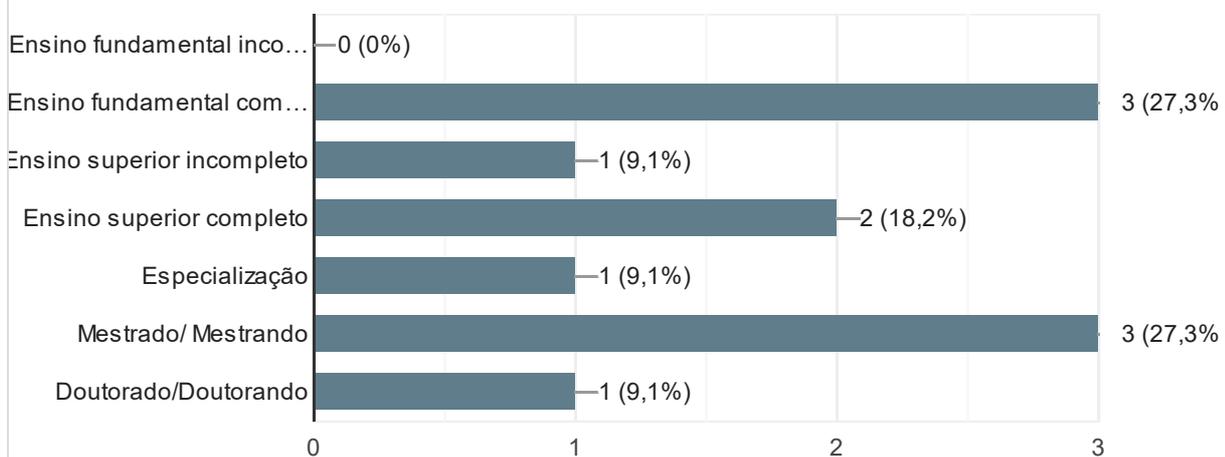
11 respostas



## Nível de formação

[Copiar](#)

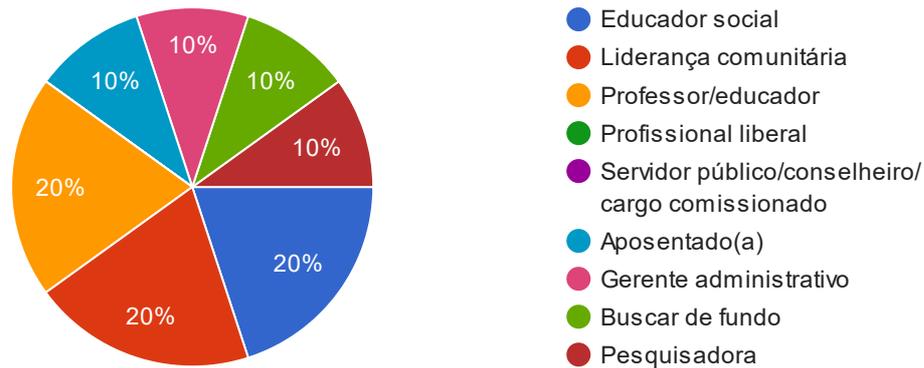
11 respostas



### Área de Atuação profissional (pode escolher mais de uma opção)

Copiar

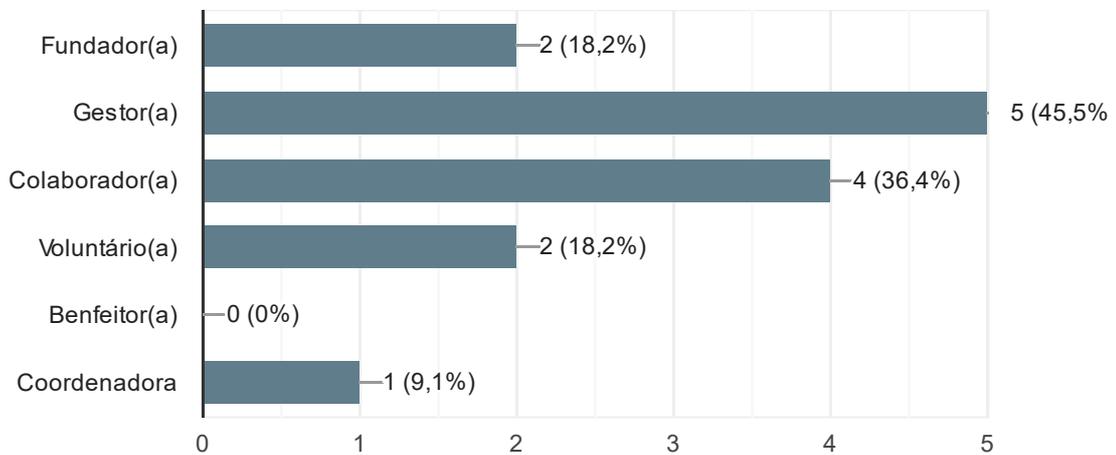
10 respostas



### Vínculo com as Associações Comunitárias

Copiar

11 respostas



### Quais outras características socioprofissionais gostariam de destacar?

7 respostas

Atuação territorial

Coordenação de Finanças Solidárias

Educador Social/professor ou professora

Educador social/professor ou professora

Graduação em contabilidade, experiência em gestão financeira

Gestora de turismo

coordenadora de empreendimento de Economia Solidária

**CONHECENDO OS CONCEITOS DE GESTÃO E GERÊNCIA, SUAS DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES DE ANÁLISE E OS CRITÉRIOS PARA A DEFINIÇÃO DOS INDICADORES/SUBINDICADORES.**

**VALIDANDO OS INDICADORES E SUBINDICADORES PREDEFINIDOS PARA AUTOAVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS OSC's**

**GESTÃO**  
**1º DIMENSÃO DE ANÁLISE - SOCIOPOLÍTICA**

**SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 1 - DESENVOLVIMENTO SOCIOPOLÍTICO**

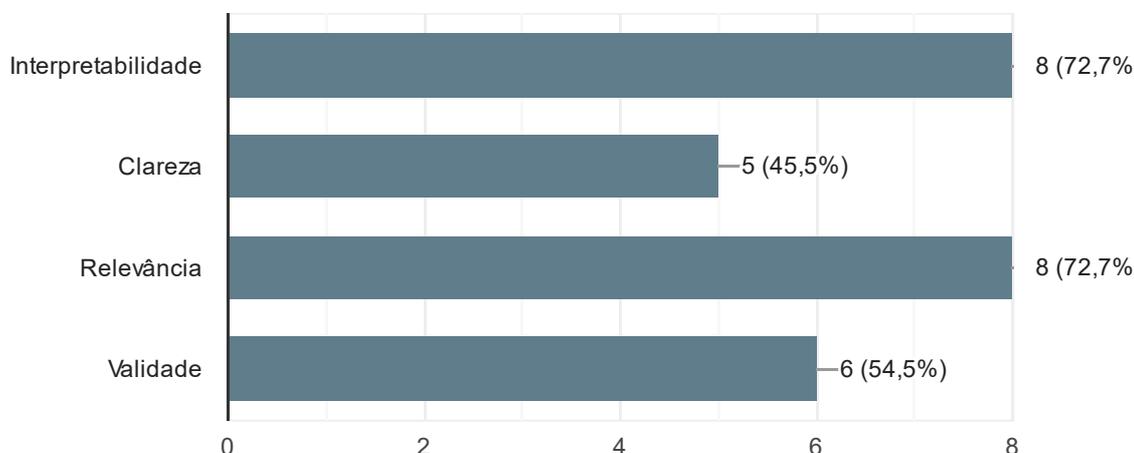
Reflete o nível de articulação, mobilização e comprometimento dos atores sociais para a promoção do capital social da organização



**INDICADOR 1**

Coesão e identidade dos atores sociais com o propósito social da organização.

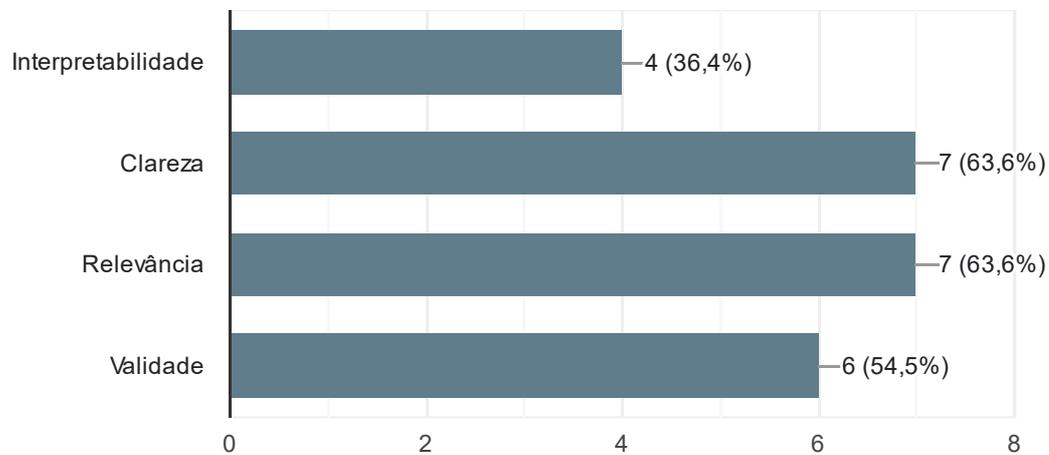
11 respostas



**SUBINDICADOR 1.1** Copiar

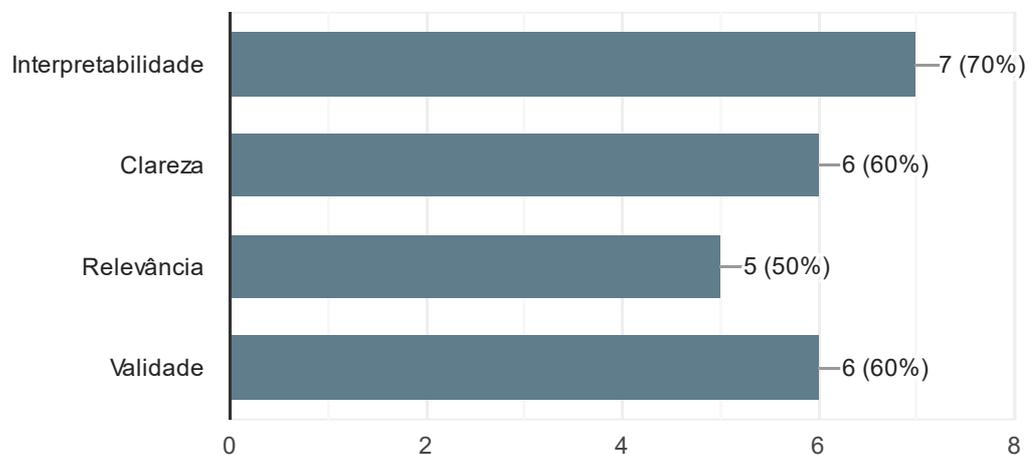
Nível de confiança e cooperação dos atores sociais com os projetos desenvolvidos pela organização

11 respostas

**SUBINDICADOR 1.2** Copiar

Nível de pertencimento e vínculos dos atores sociais com a organização

10 respostas

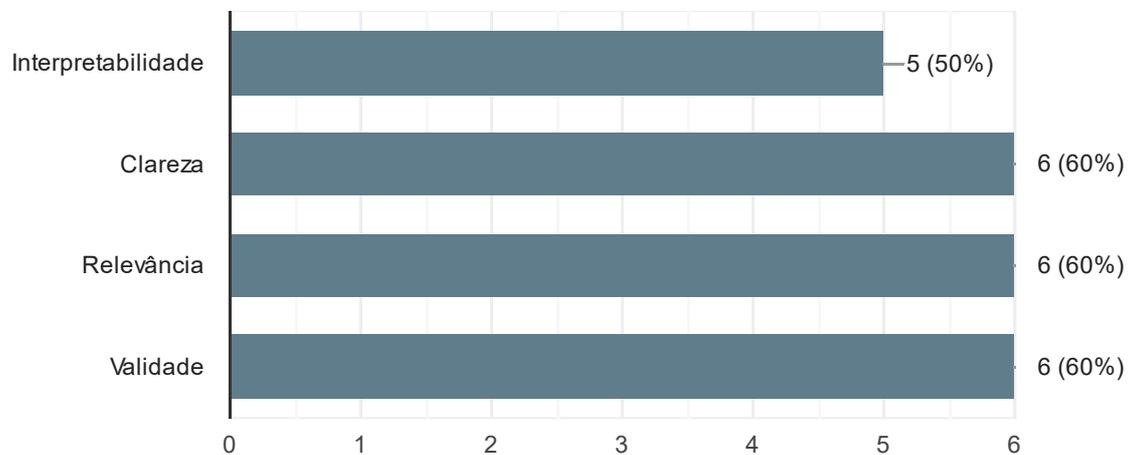




### SUBINDICADOR 1.3

Nível de motivação e renovação geracional dos participantes que integram a organização

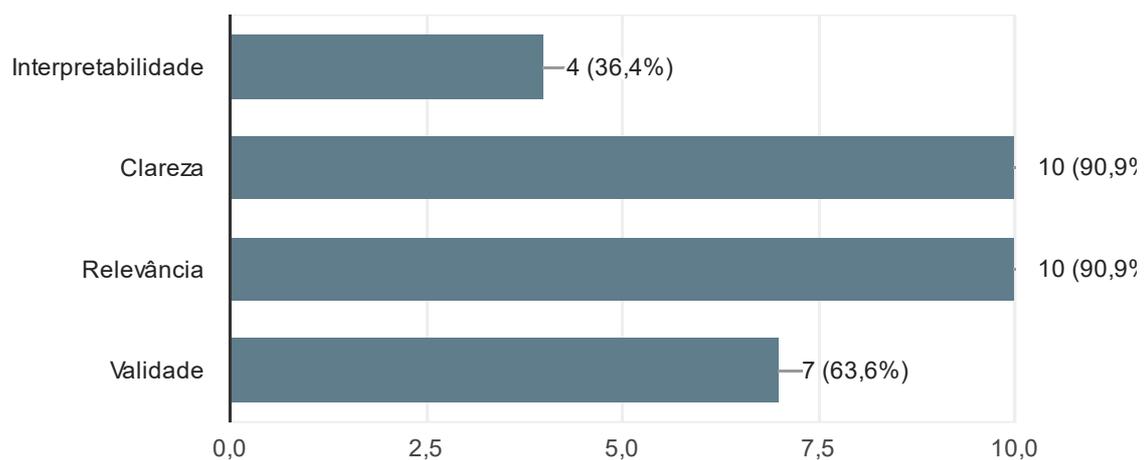
10 respostas



### INDICADOR 2

Existência de instâncias formais de participação social para pensar a gestão ( Assembléia, Conselhos, Comitês, Grupos de Trabalho, entre outros)

11 respostas

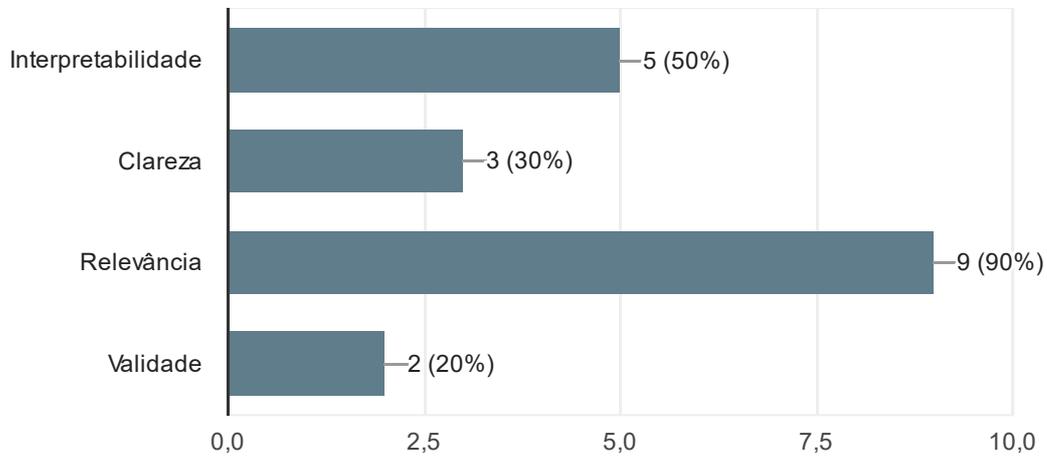




### SUBINDICADOR 2.1

Qualidade do processo de mobilização dos atores sociais para apoiar desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

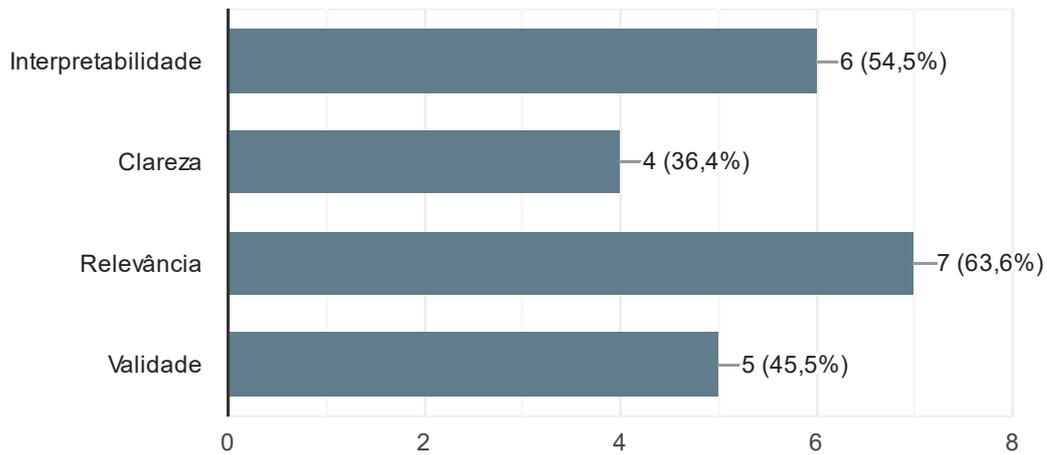
10 respostas



### SUBINDICADOR 2.2

Quantidade de encontros deliberativos (por ano ou outro período que seja significativo para a organização)

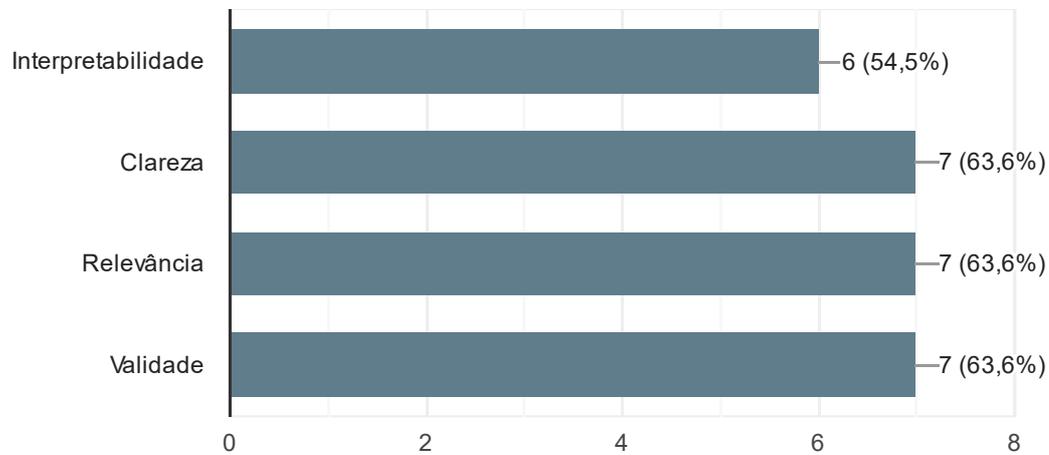
11 respostas



**SUBINDICADOR 2.3** Copiar

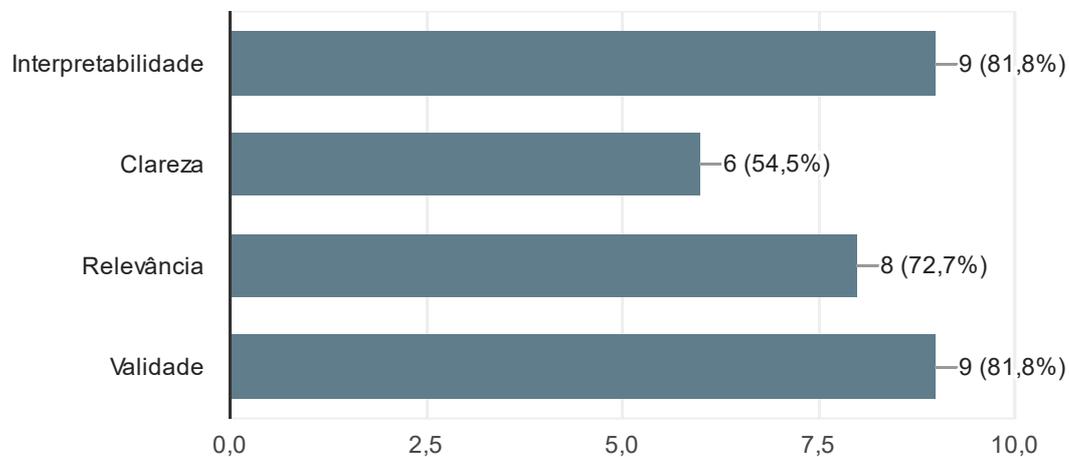
## Formas de registros desses encontros

11 respostas

**INDICADOR 3** Copiar

## Articulação em rede (interorganizacional) no território.

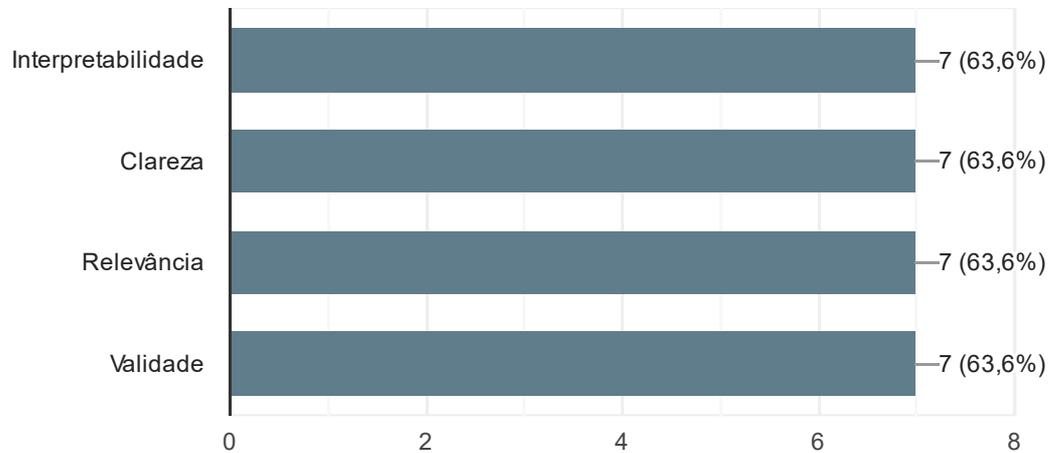
11 respostas



**SUBINDICADOR 3.1**

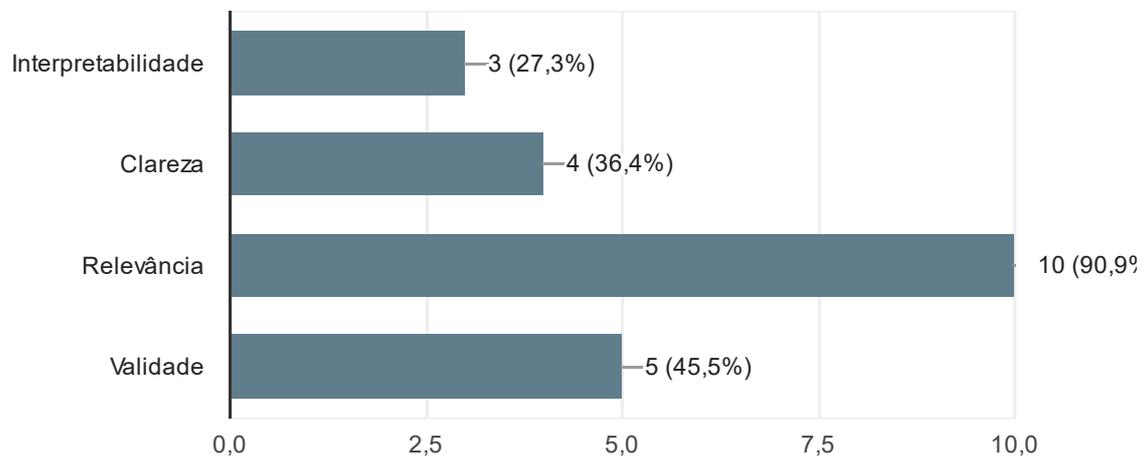
Quantidade e qualidade de parcerias estabelecidas com outras organizações da sociedade civil do território

11 respostas

**SUBINDICADOR 3.2**

Nível de compartilhamento de recursos (estrutura física, insumos, equipamentos e pessoas) para o desenvolvimento das ações sociais conjuntas no território

11 respostas

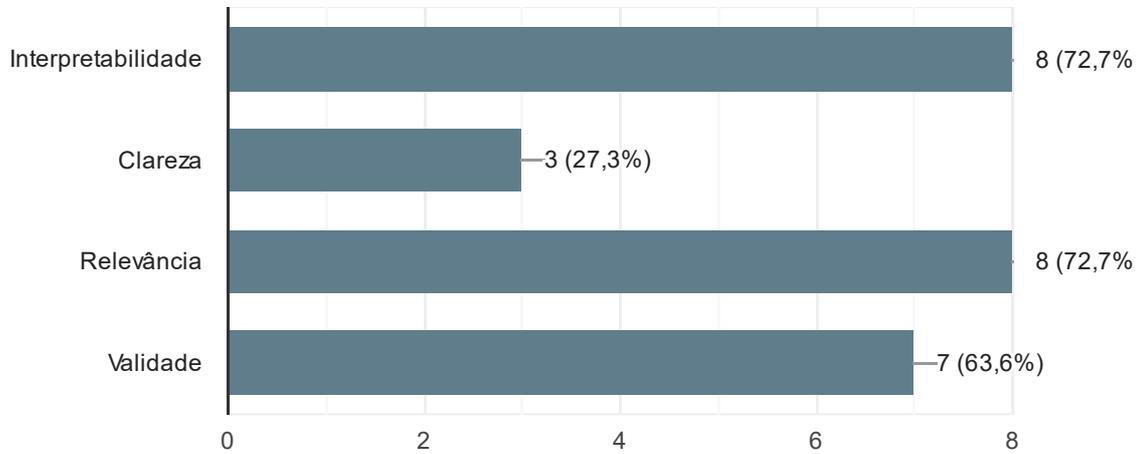




### INDICADOR 4

#### Articulação com organizações públicas

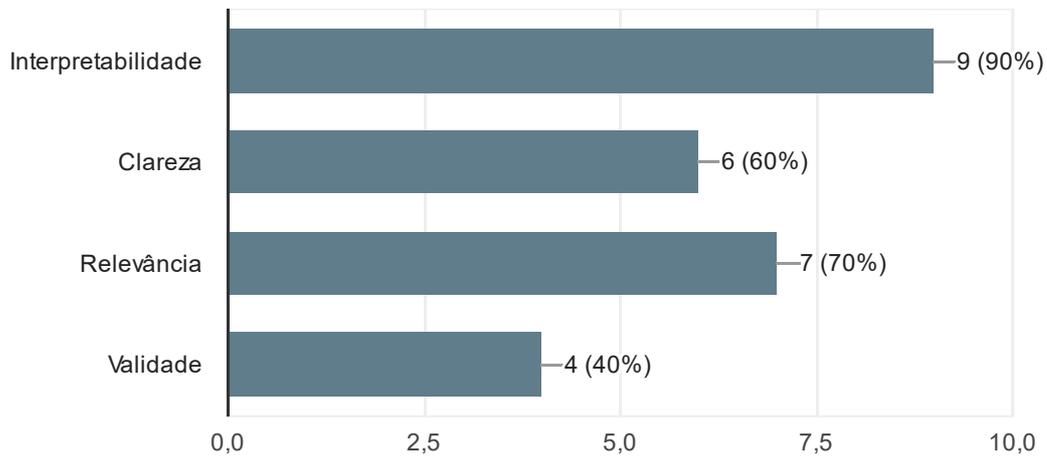
11 respostas



### SUBINDICADOR 4.1

#### Quantidade e qualidade da participação na organização nos espaços de debate público (audiências públicas, conselhos, conferência, consultas públicas, entre outros ambientes)

10 respostas

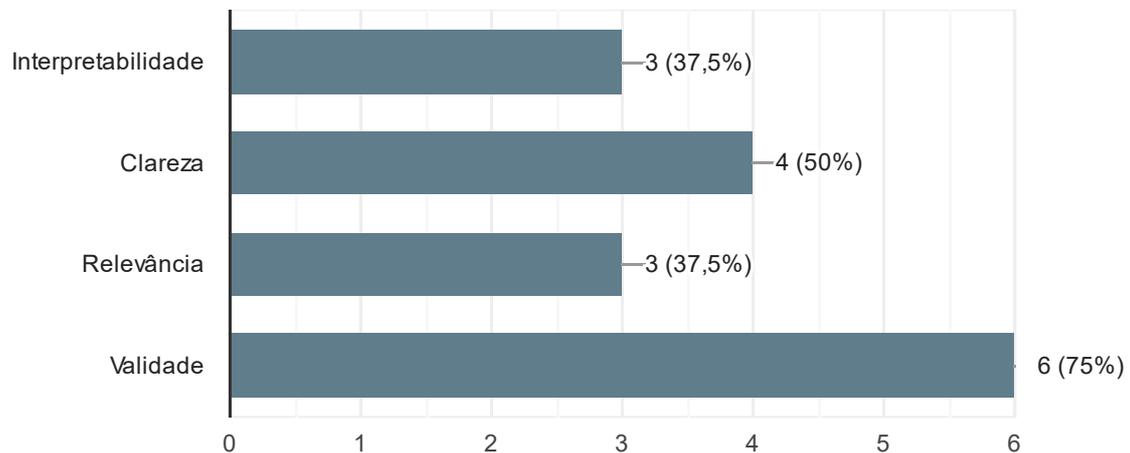




## SUBINDICADOR 4.2

Quantidade e perfil dos atores sociais vinculados a organização que ocupam cargos ou funções na administração pública (federal, estadual ou municipal).

8 respostas

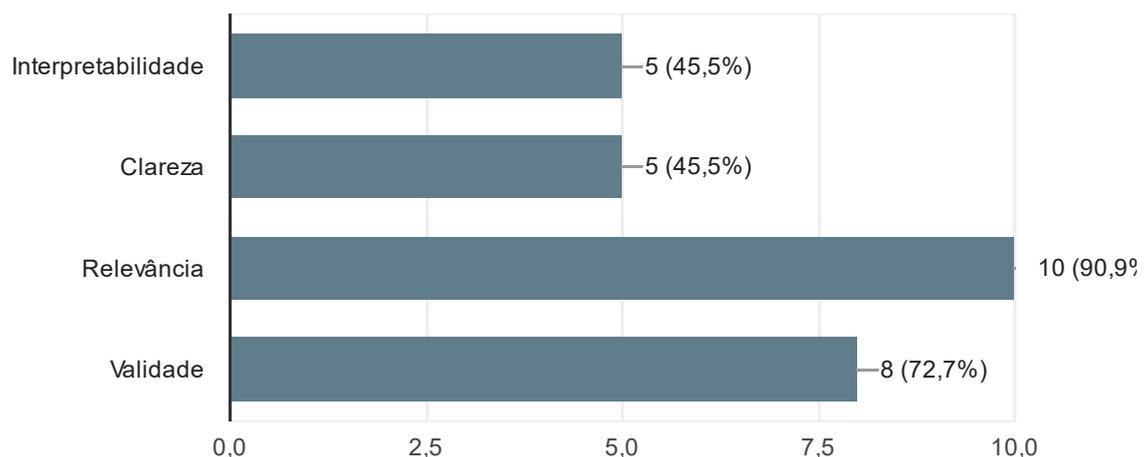


## INDICADOR 5



Articulação com organizações privadas (dentro e fora do território) visando ampliar colaboração e fomento das ações sociais no território.

11 respostas

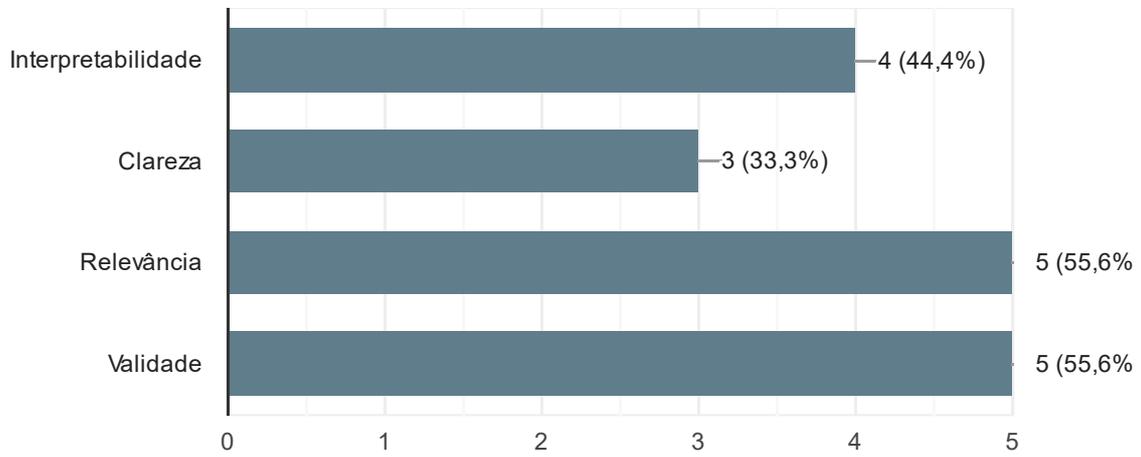




### SUBINDICADOR 5.1

Quantidade (volume de recursos) e qualidade das parcerias estabelecidas com organizações privadas..

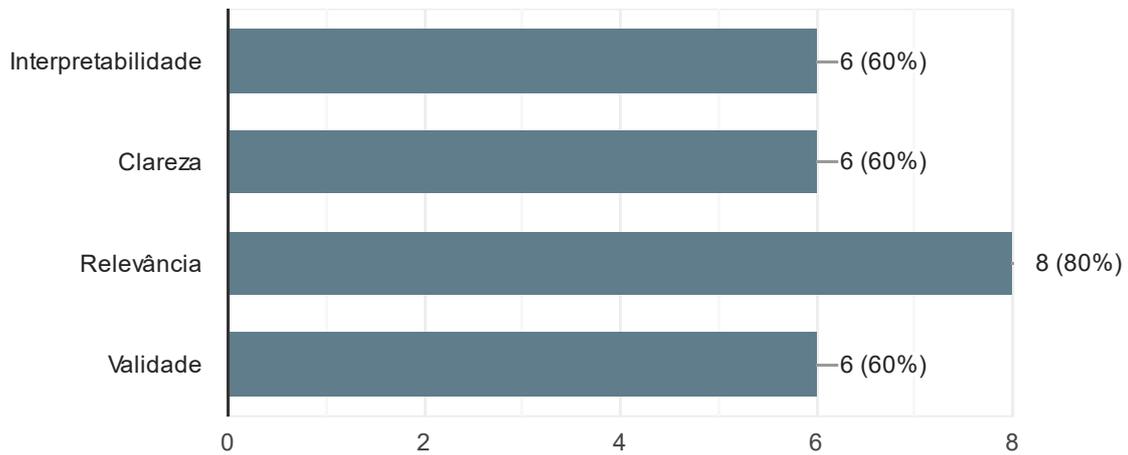
9 respostas



### INDICADOR 6

Capacidade de mobilização de voluntários para atuarem como benfeitores, gestores e/ou técnicos na organização.

10 respostas

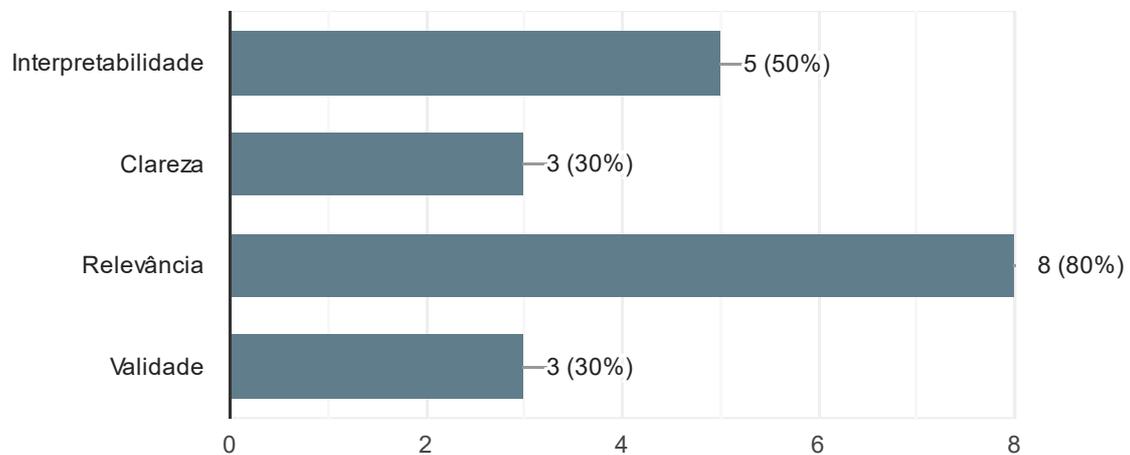




### SUBINDICADOR 6.1

Quantidade (volume de recursos) e qualidade das parcerias estabelecidas com apoio dos voluntários.

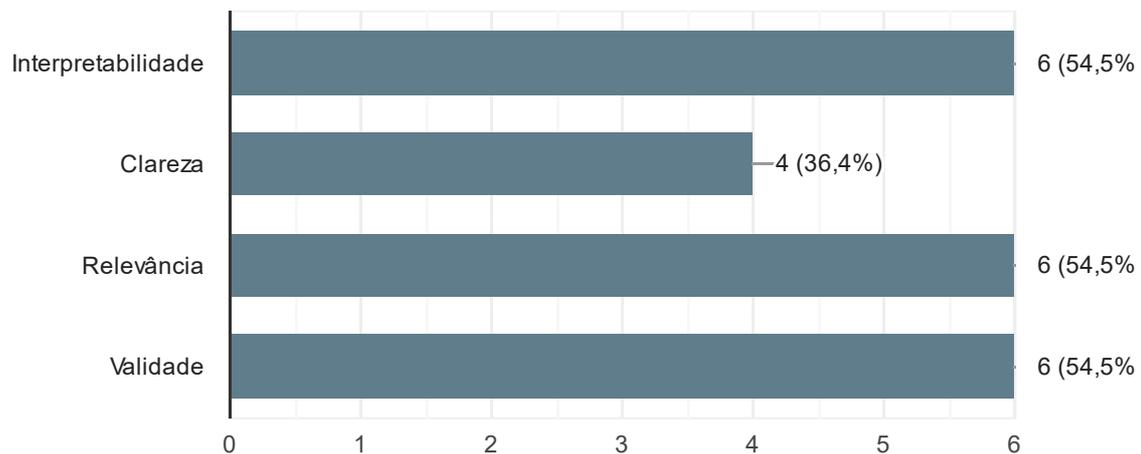
10 respostas



### INDICADOR 7

Articulação com instituições universitárias (públicas ou privadas, nacionais e internacionais)

11 respostas

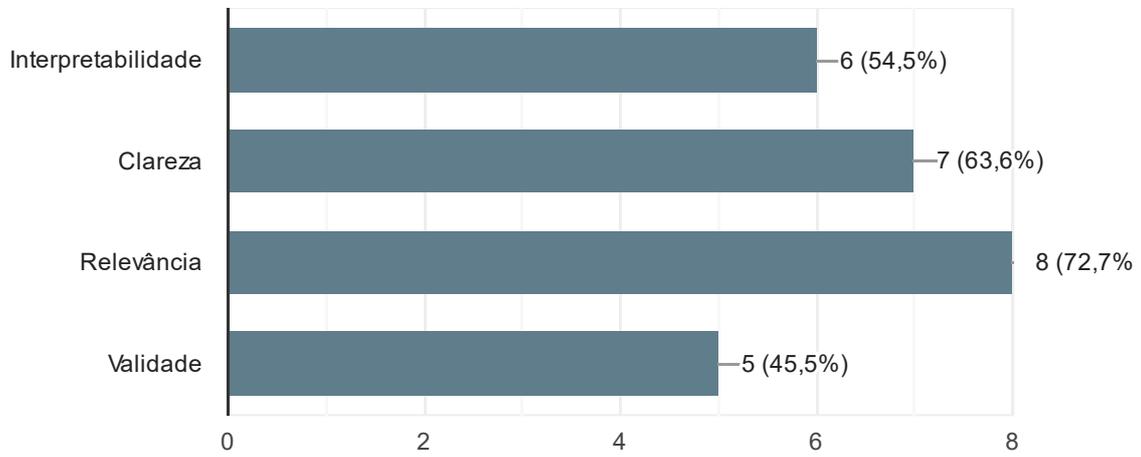




### SUBINDICADOR 7.1

Quantidade e qualidade das parcerias estabelecidas nas áreas de pesquisa, ensino e extensão.

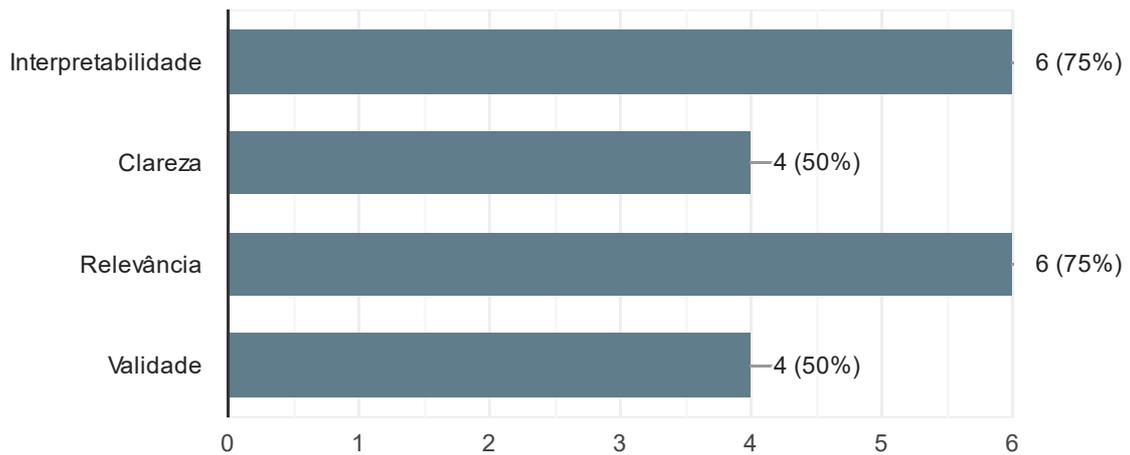
11 respostas



### SUBINDICADOR 7.2

Quantidade e qualidade do retorno dos projetos liderados por universidades para a melhoria da capacidade de gestão da organização.

8 respostas



### COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

4 respostas

Juntar saberes popular com saberes acadêmico

Que os critérios tenham estes quatro pilares de sustentabilidade no documento apresentado  
infelizmente as pesquisas,os projetos não tem retornados de maneira satisfatória.

Caso seja cedido para a aplicação nas organizações sociais, acredito ser necessário clareza nos indicadores

### SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 2 - COMPETÊNCIAS COGNITIVAS

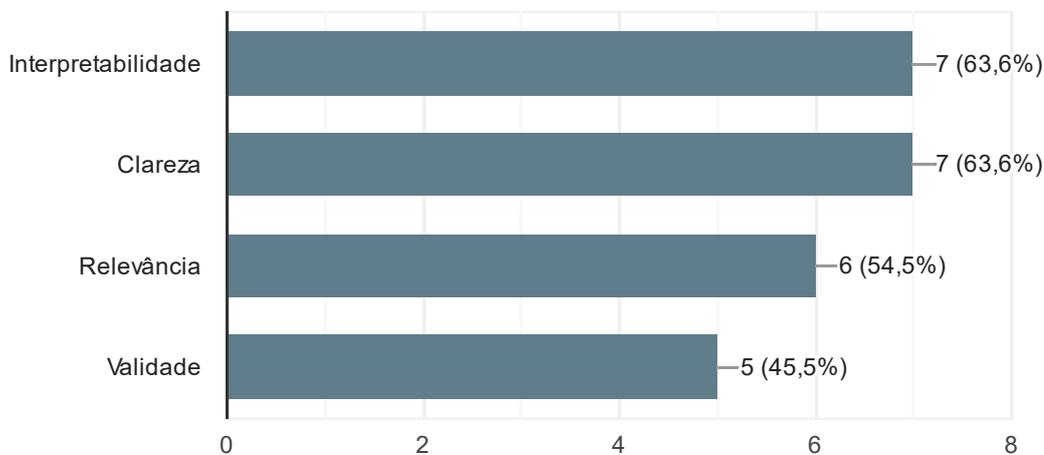
Reflete os aspectos políticos, institucionais, organizacionais e administrativos (em sua dimensão formal-jurídica/burocrática) que fundamentam a concepção e guiam a execução de um dado padrão de gestão.



### INDICADOR 1

Socialização das práticas e saberes em gestão democrática junto aos atores sociais

11 respostas

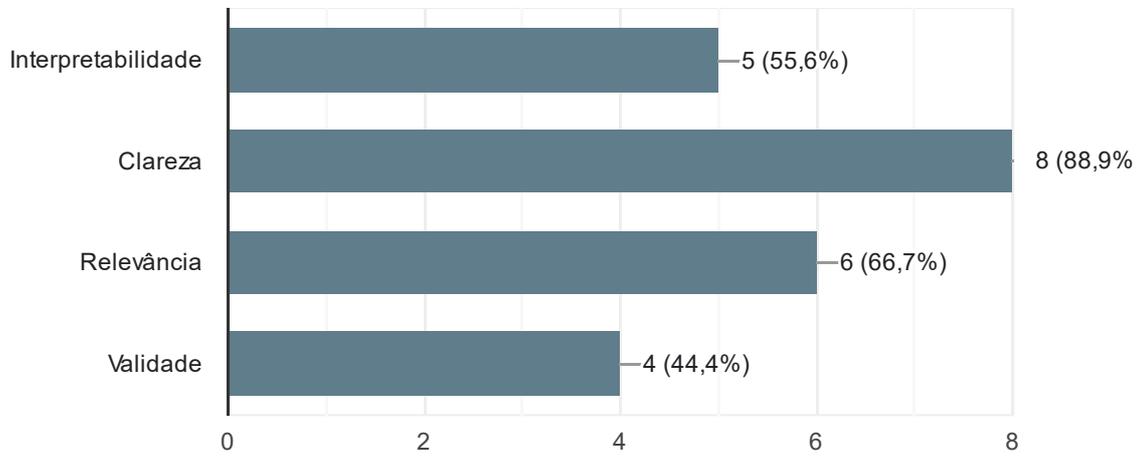




### **SUBINDICADOR 1.1**

Quantidade e qualidade das ações de socialização e trocas de práticas e saberes em gestão democrática.

9 respostas

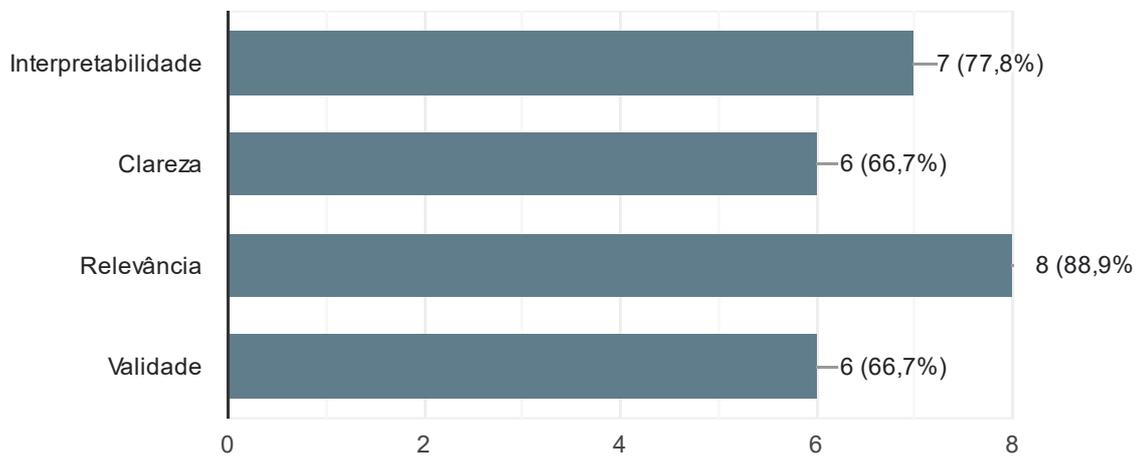


### **SUBINDICADOR 1.2**



Perfil/características das ações de socialização e trocas de práticas e saberes em gestão democrática lideradas pela organização

9 respostas

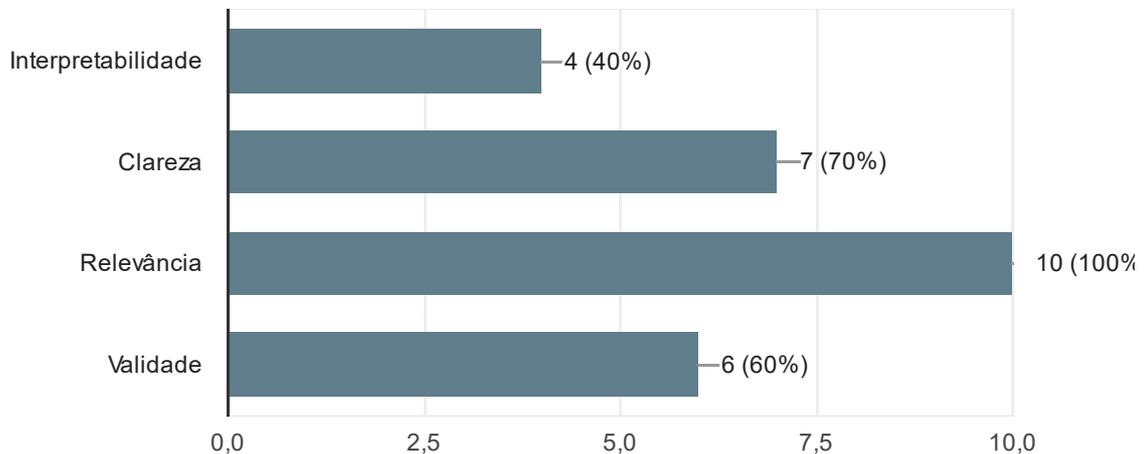




## INDICADOR 2

Estímulo ao desenvolvimento de ações de mobilização dos atores sociais visando à renovação dos quadros de líderes, colaboradores e voluntários da organização.

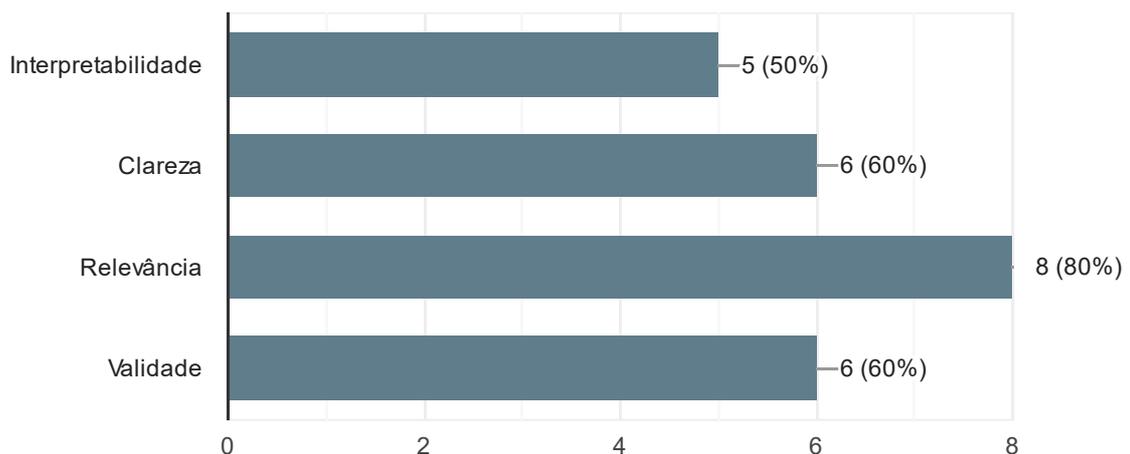
10 respostas



## SUBINDICADOR 2.1

Quantidade e qualidade de ações (formais ou informais) de preparação dos novos talentos dirigidas para a renovação geracional da organização.

10 respostas

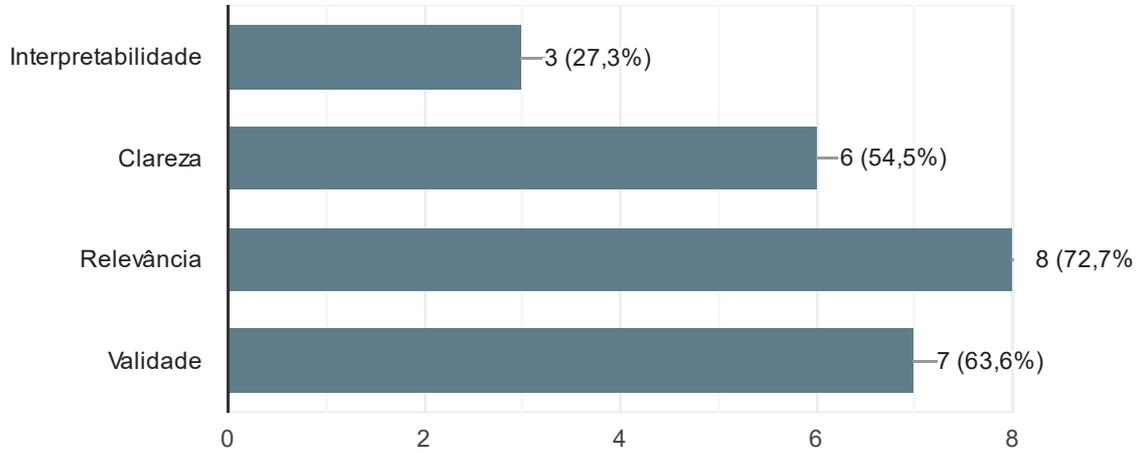




### SUBINDICADOR 2.2

Volume dos investimentos destinados às ações de formação de novos líderes, colaboradores e voluntários.

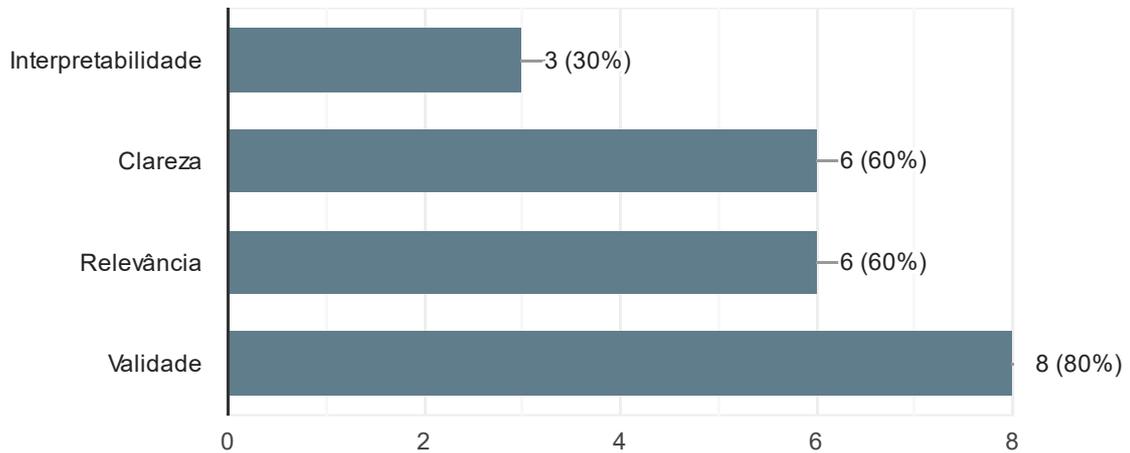
11 respostas



### SUBINDICADOR 2.3

Registro das tecnologias em gestão social desenvolvidas por novos talentos apoiados pela organização.

10 respostas

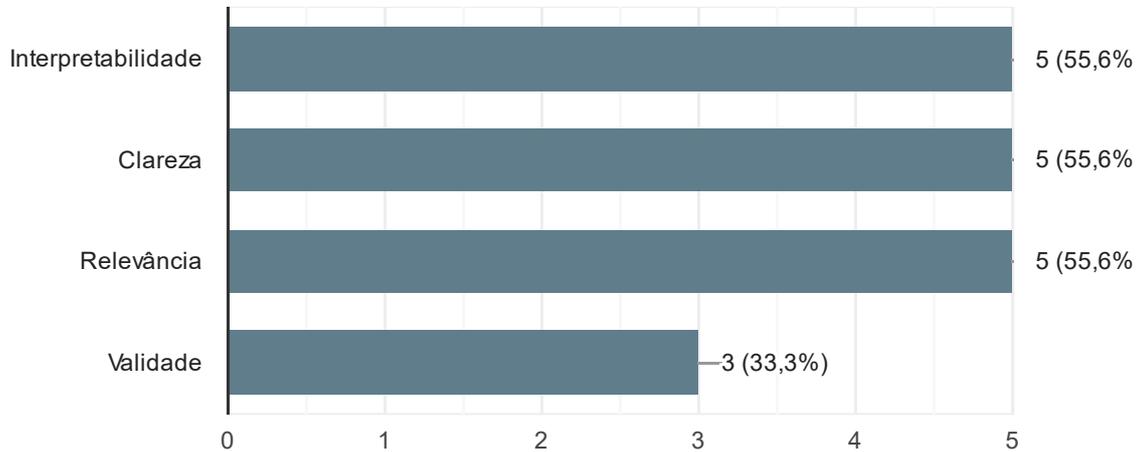




### INDICADOR 3

Natureza da aquisição, sustentação, transmissão e mudança de significados (subjetivos e intersubjetivos) que caracterizam os processos coletivos de aprendizagem organizacional.

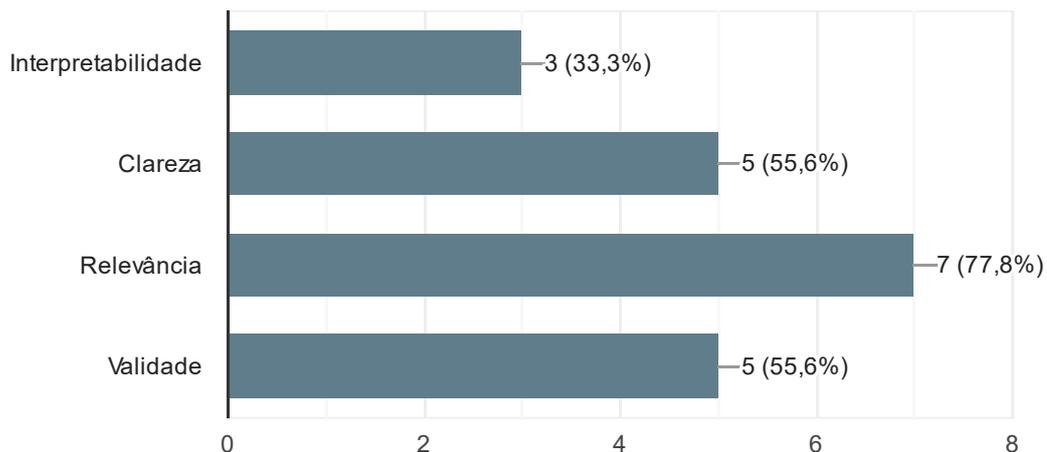
9 respostas



### SUBINDICADOR 3.1

Registros das memórias das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização manifestos por meio de novas rotinas que guiam o comportamento dos atores sociais

9 respostas

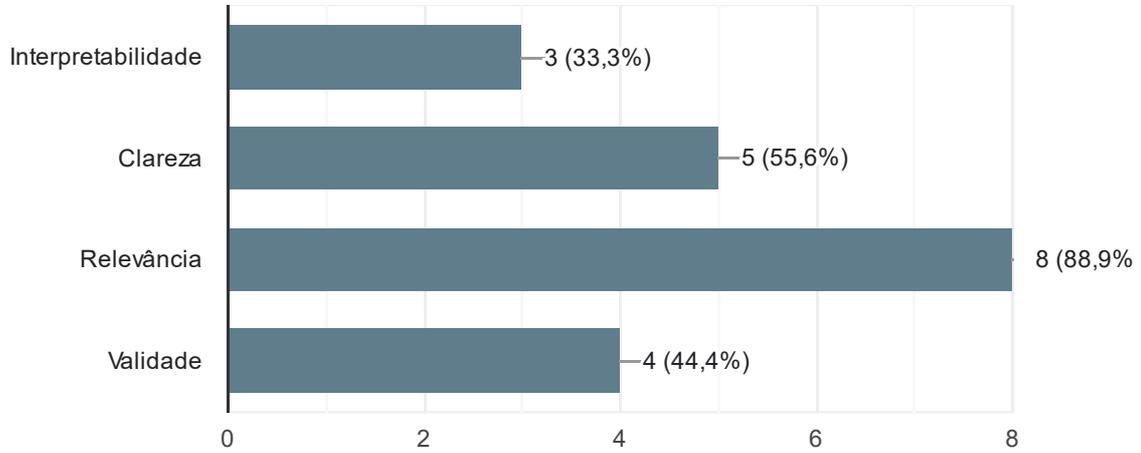




### SUBINDICADOR 3.2

Quantidade e qualidade dos modos de expressão e transmissão das memórias das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização

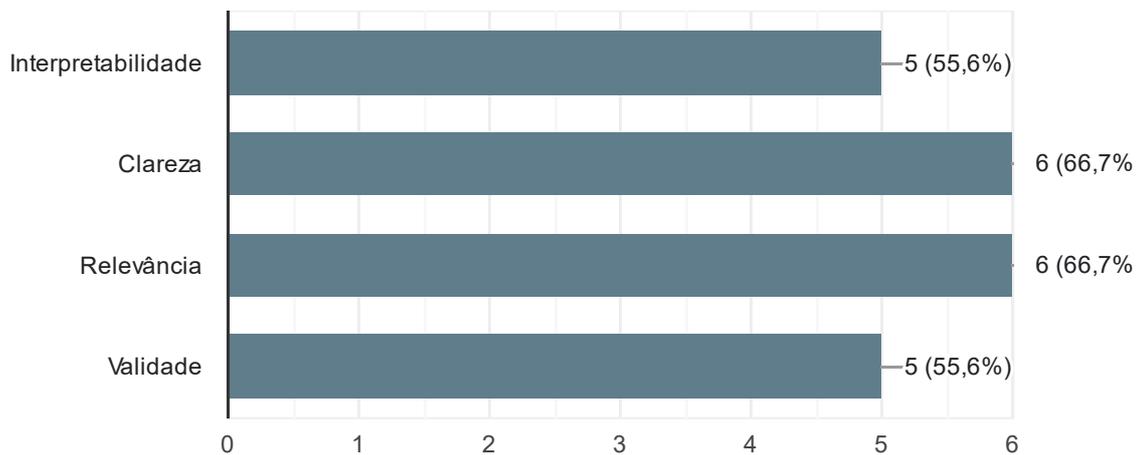
9 respostas



### SUBINDICADOR 3.3

Evidências de melhoria do desempenho da capacidade de gestão/gerenciamento da organização, a partir da socialização das práticas e saberes coproduzidos.

9 respostas

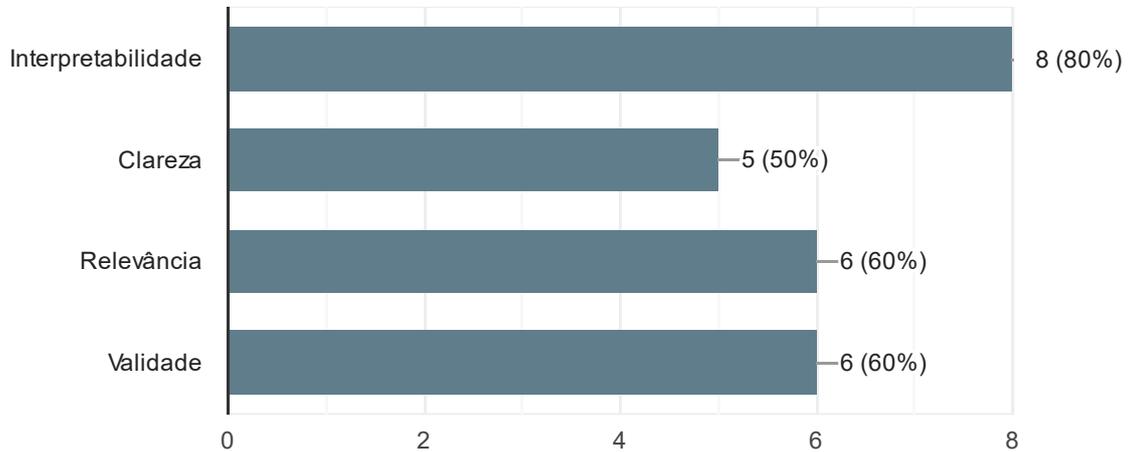




## INDICADOR 4

Capacidade política e técnica para atender às imposições estabelecidas pelas organizações públicas e privadas visando a sustentabilidade da organização, mas privilegiando o protagonismo da comunidade

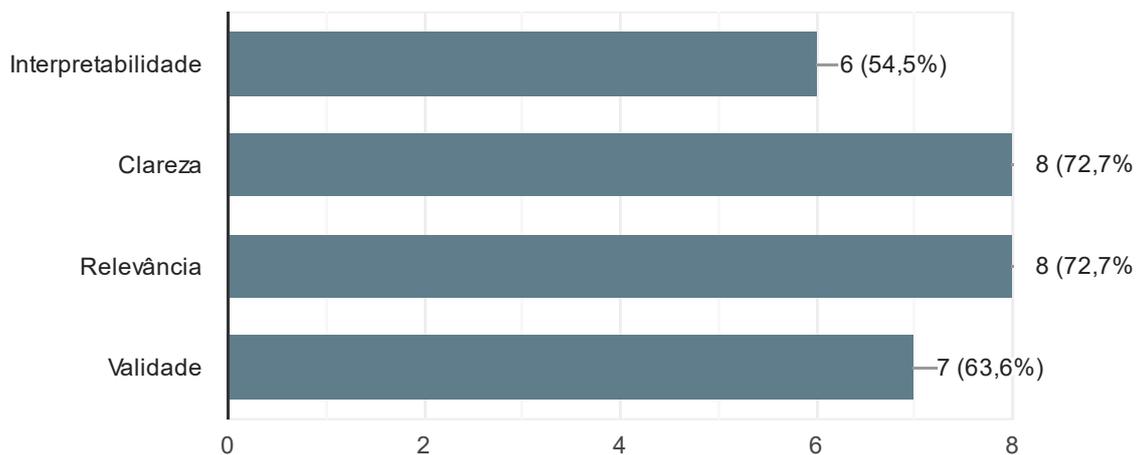
10 respostas



## SUBINDICADOR 4.1

Nível de atualização da documentação jurídica da organização.

11 respostas

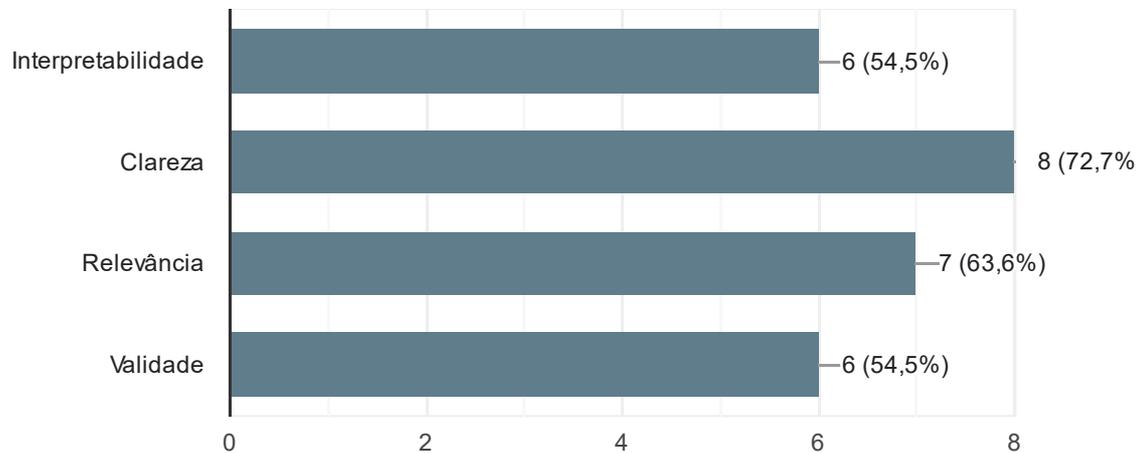




### SUBINDICADOR 4.2

Nível de dependência de profissionais externos à organização para cumprir as funções jurídicas, financeiras e contábeis.

11 respostas

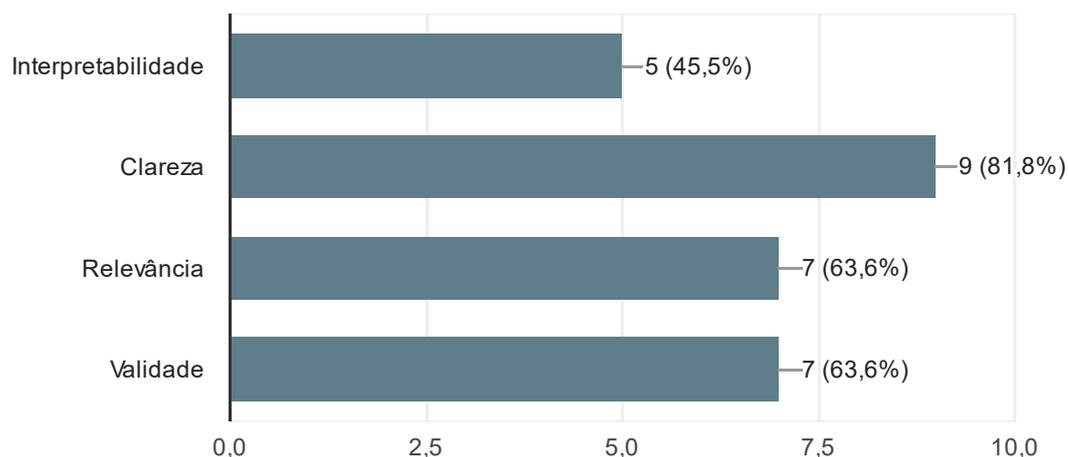


### SUBINDICADOR 4.3



Quantidade e qualidade do corpo técnico/profissional próprio preparado para a função de mobilização de recursos (junto ao setor público e privado)

11 respostas

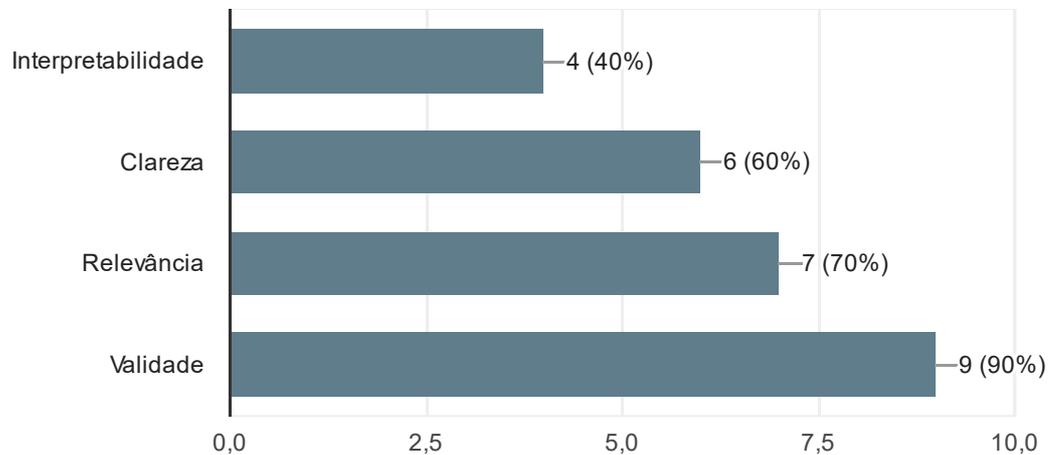




### SUBINDICADOR 4.4

Existência de práticas de financiamento coletivo (poupança coletiva, crowdfunding, entre outros)

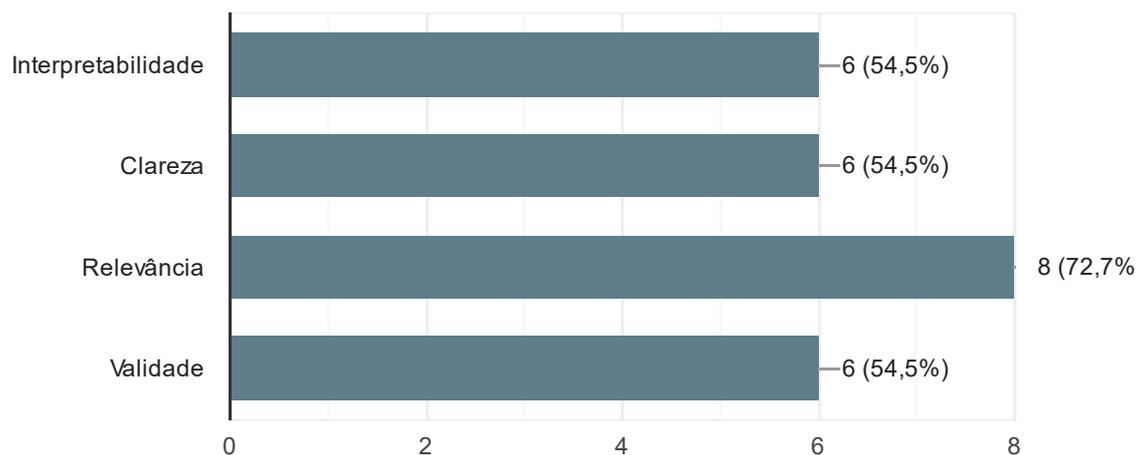
10 respostas



### INDICADOR 5

Conhecimento dos marcos regulatórios referentes as organizações da sociedade civil (MROSC, Decretos Estaduais e Municipais, Orientações Técnicas e Instruções Normativas a partir de 2014)

11 respostas

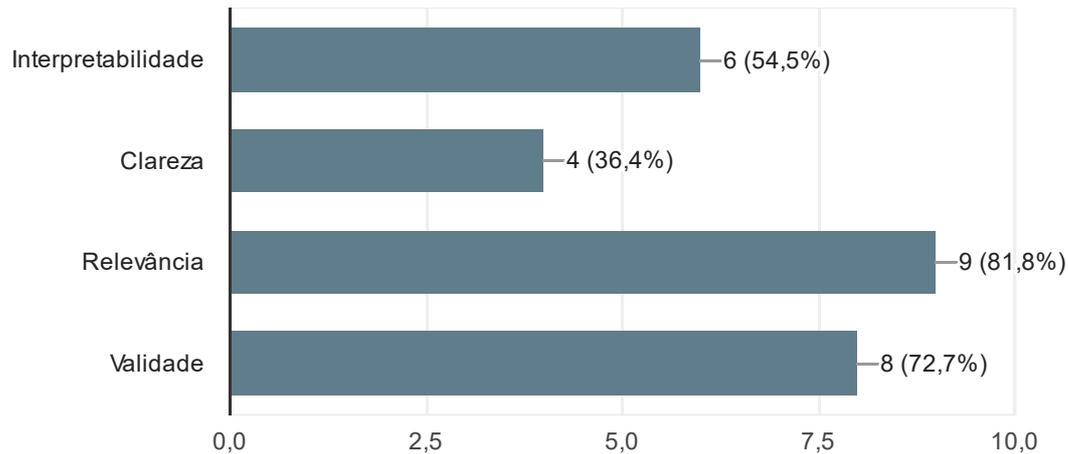




### **SUBINDICADOR 5.1**

Nível de domínio técnico dos gestores, colaboradores e voluntários sobre o MROSC e legislações complementares para a captura/mobilização de recursos, por meio de editais de chamamento público.

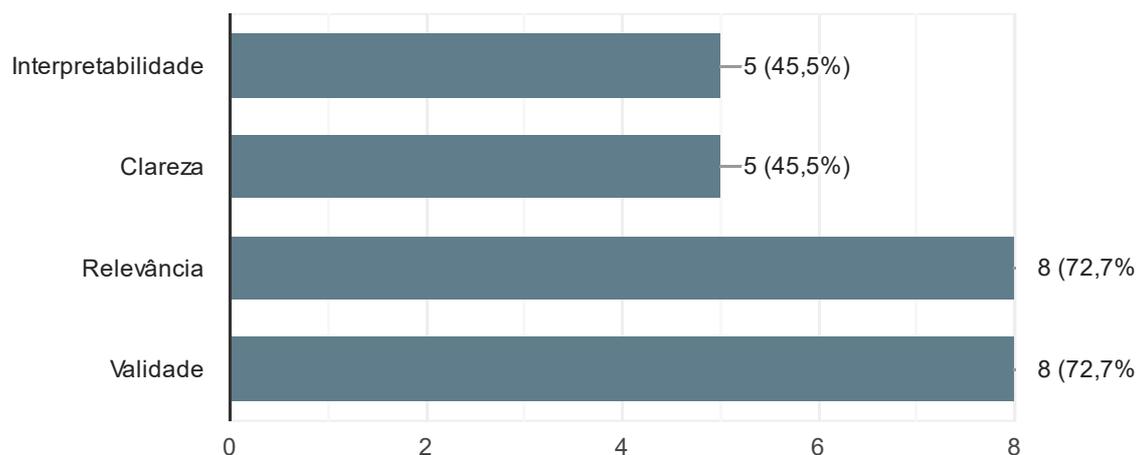
11 respostas



### **SUBINDICADOR 5.2**

Nível de domínio em análise técnica de editais de chamamento público para financiamento de projetos sociais competitivos.

11 respostas

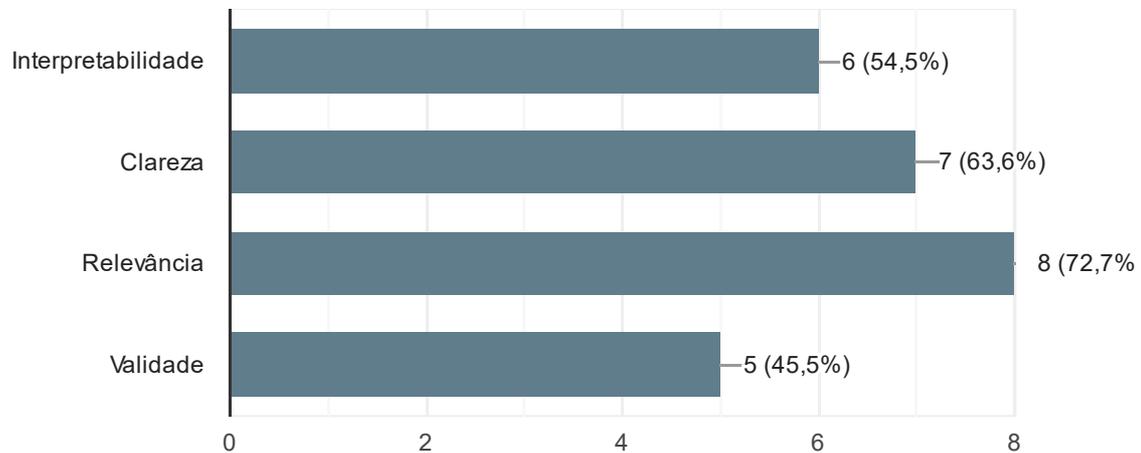




### SUBINDICADOR 5.3

Nível de domínio técnico sobre prestações de contas de projetos financiados com recursos públicos.

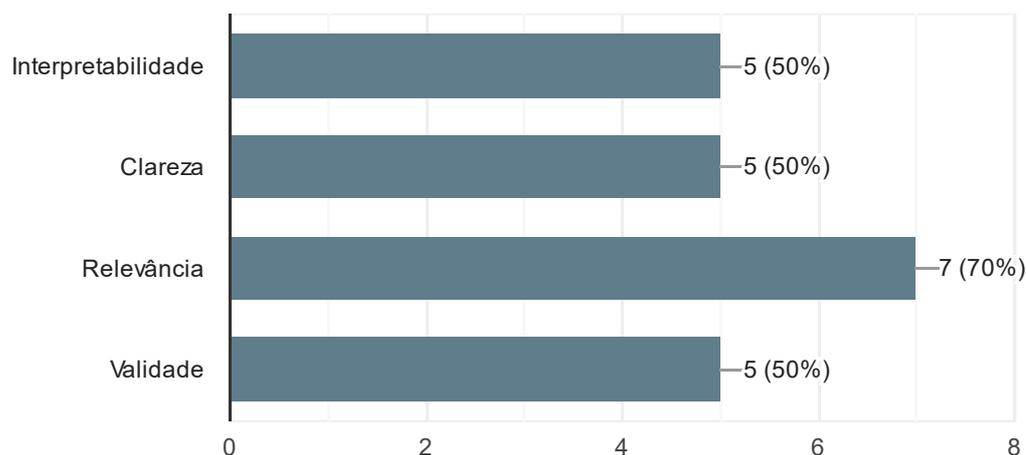
11 respostas



### SUBINDICADOR 5.4

Nível de domínio técnico sobre prestações de contas de projetos financiados com recursos privados

10 respostas



## GESTÃO

### 2º DIMENSÃO DE ANÁLISE - POLÍTICO INSTITUCIONAL

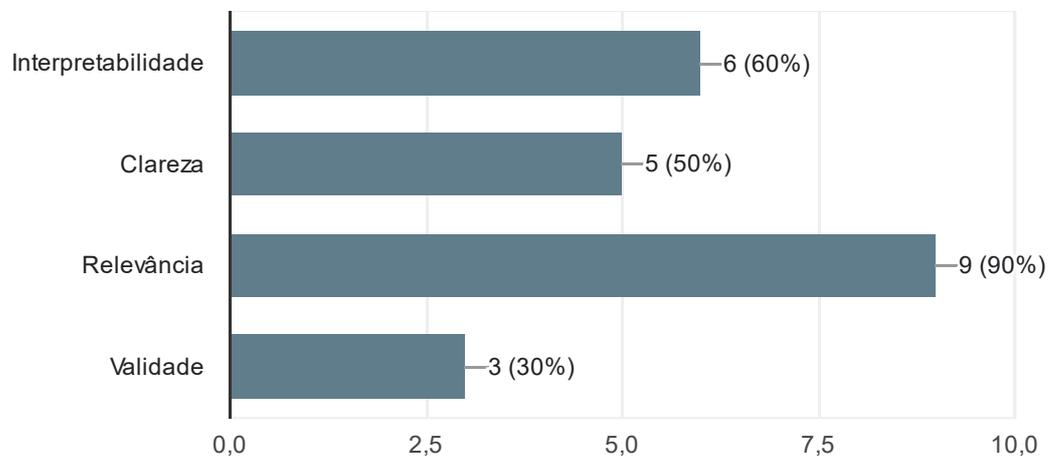
### SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 1 - DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



## INDICADOR 1

Conhecimento sobre as diretrizes estabelecidas por grandes empresas privadas para financiar projetos sociais.

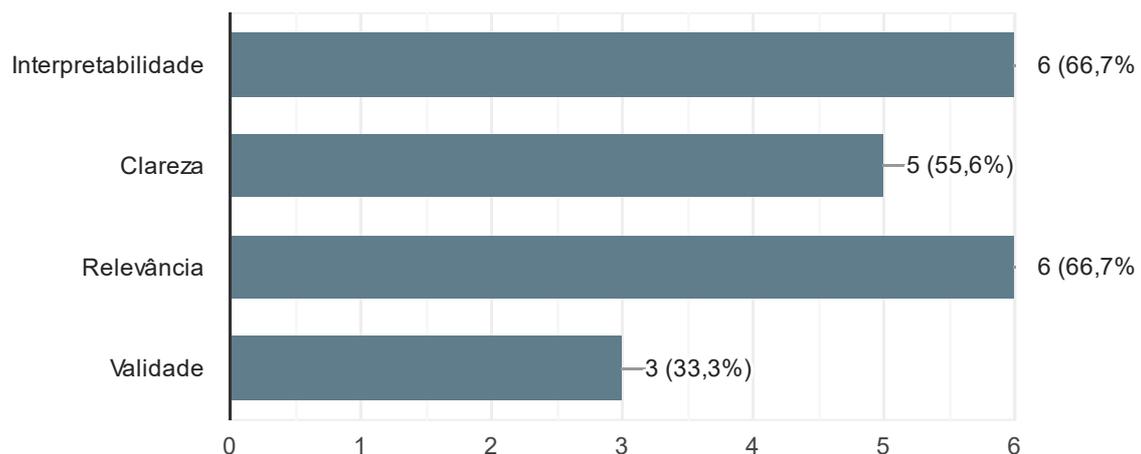
10 respostas



## SUBINDICADOR 1.1

Nível de domínio técnico sobre as regulações estabelecidas por organizações privadas voltadas a financiamento de projetos sociais com ênfase na qualidade e atualidade do Balanço Patrimonial (Social) da organização.

9 respostas

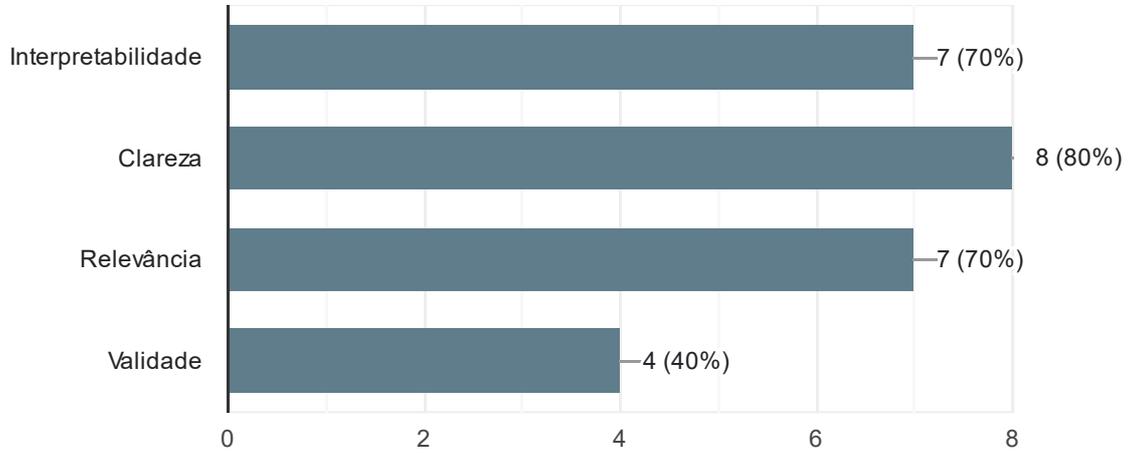




### SUBINDICADOR 1.2

Nível de domínio em análise técnica de editais lançados por empresas privadas para a elaboração de projetos sociais competitivos

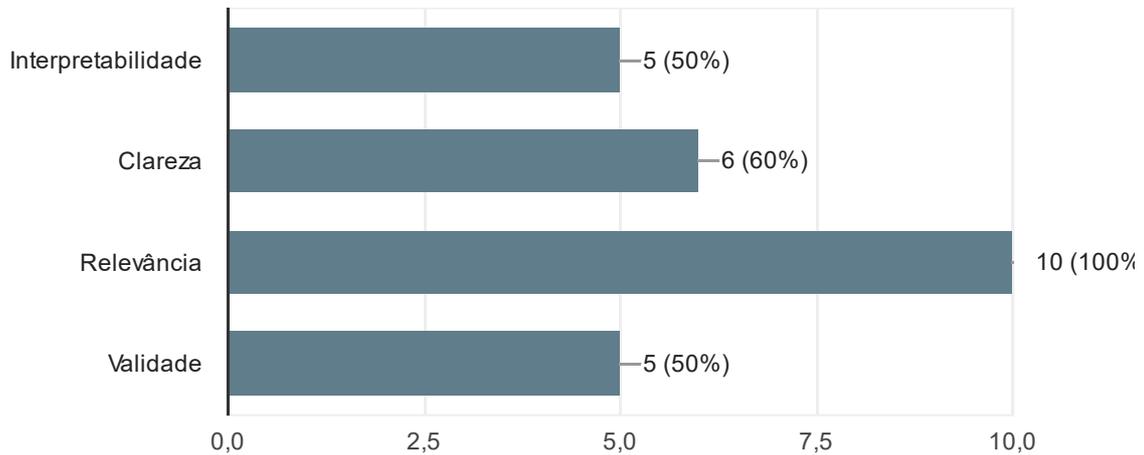
10 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

Nível de domínio técnico em prestações de contas de projetos financiados com recursos privados.

10 respostas

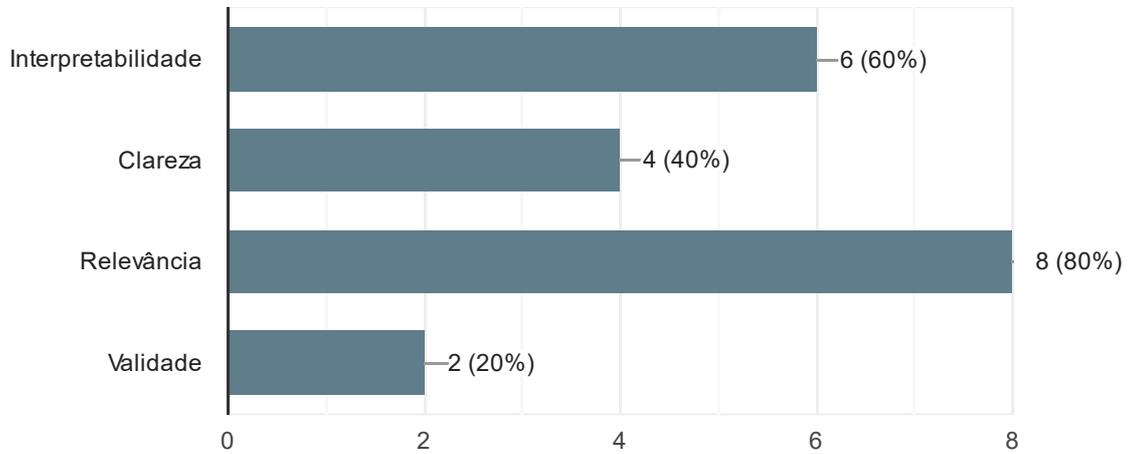




### INDICADOR 2

#### Descentralização dos macroprocessos de gestão

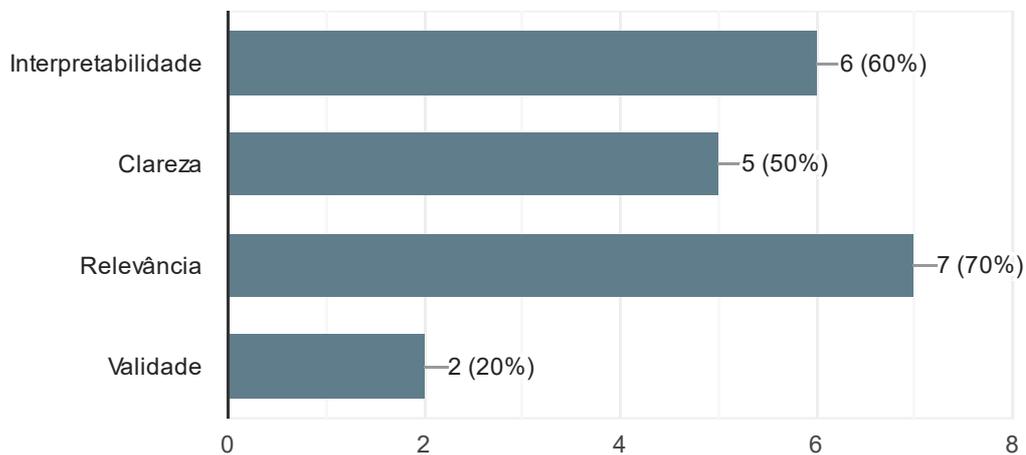
10 respostas



### SUBINDICADOR 2.1

#### Êxito do processo de desierarquização das decisões para potencializar a capacidade de atuação dos atores sociais.

10 respostas

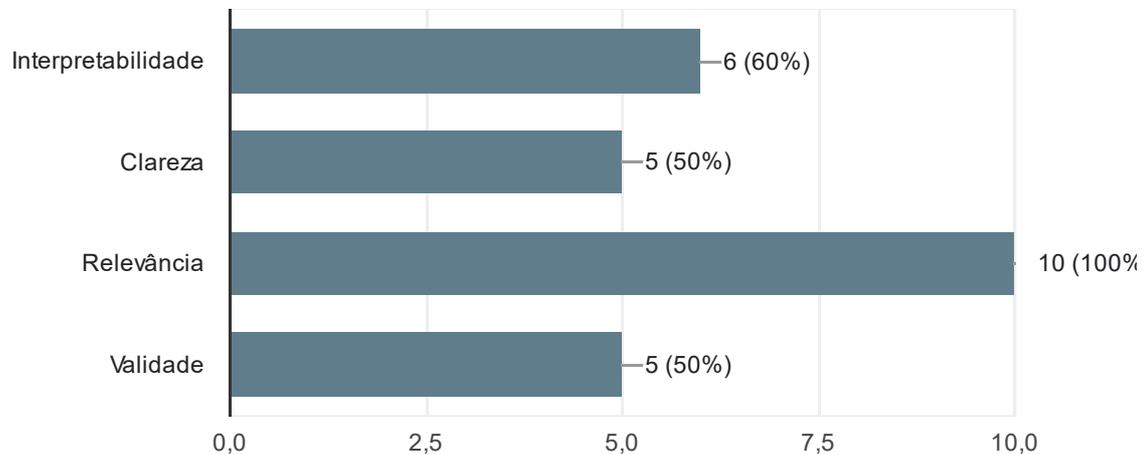




### SUBINDICADOR 2.2

Flexibilidade na atuação da organização, de modo a garantir a capacidade de atendimento plena das demandas sociais emergentes.

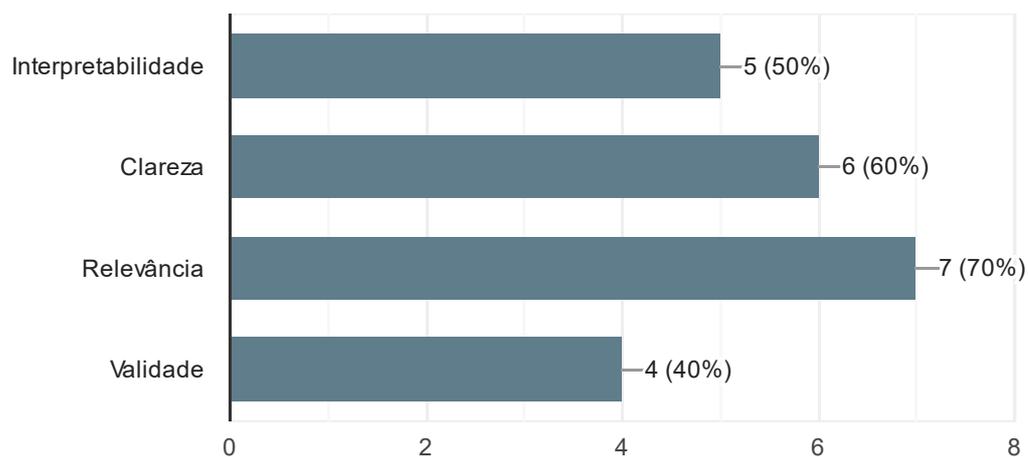
10 respostas



### SUBINDICADOR 2.3

Compromisso com o alcance de eficácia e efetividade das ações sociais.

10 respostas



### COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

1 resposta

Ressalto a necessidade de clareza nos indicadores.

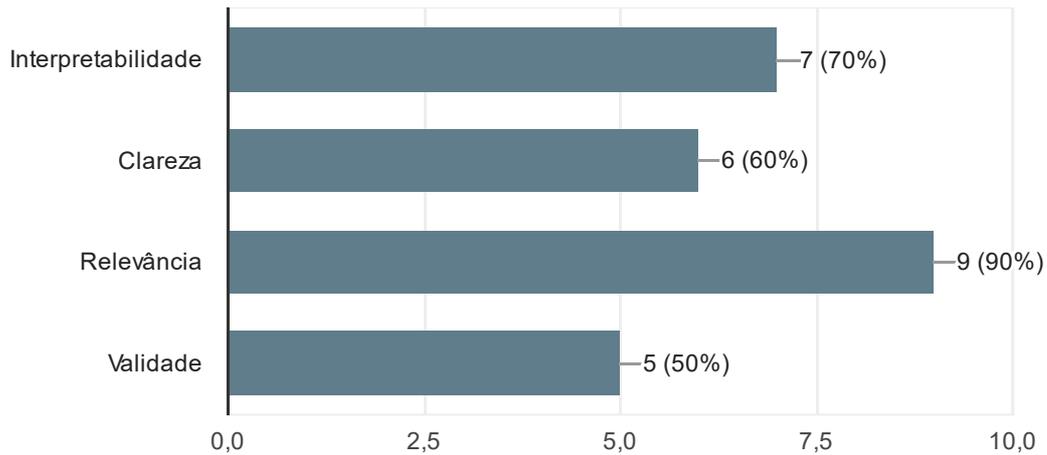
## SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 2 - DINÂMICA DOS MACROPROCESSOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS



### INDICADOR 1

Concepção e práticas de tomadas de decisão coletiva e autônoma

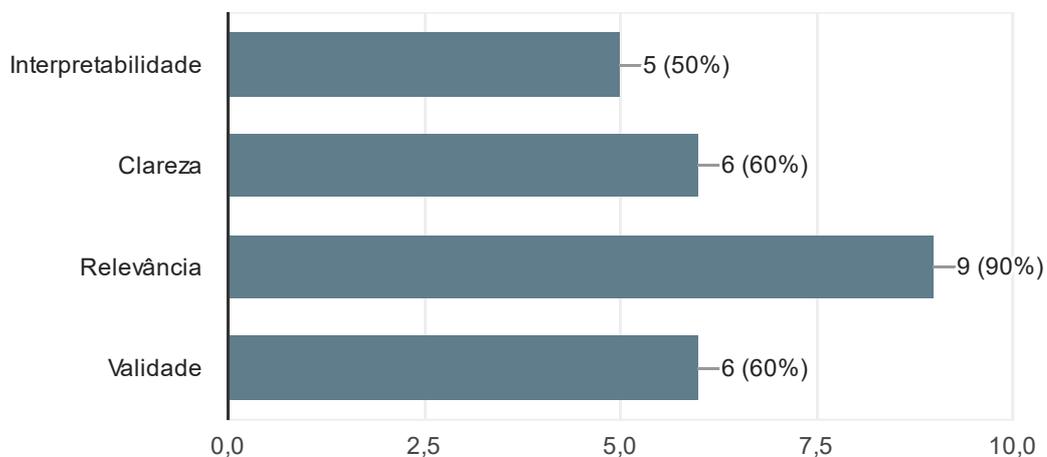
10 respostas



### SUBINDICADOR 1.1

Número de líderes, colaboradores e voluntários que participam da tomada de decisão.

10 respostas

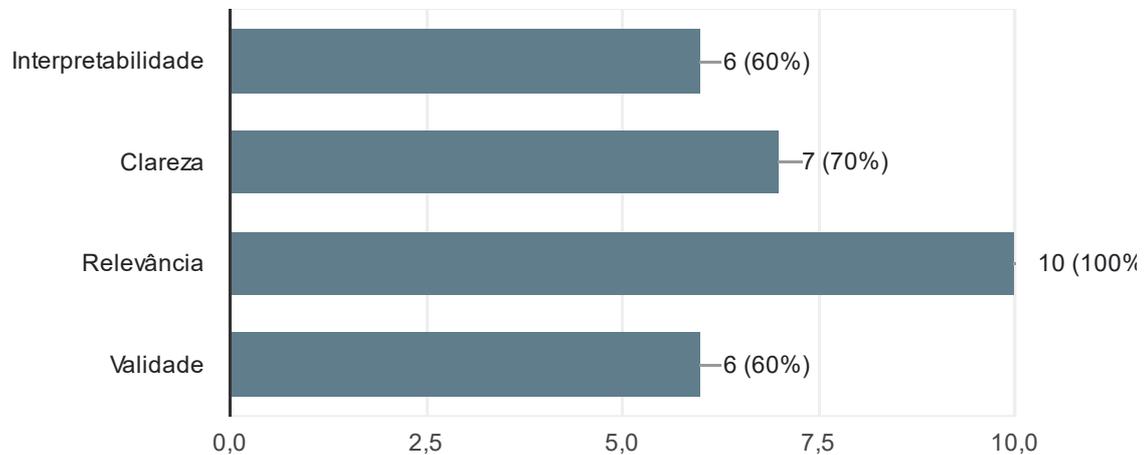




### SUBINDICADOR 1.2

Nível de participação dos membros da organização nas decisões coletivas.

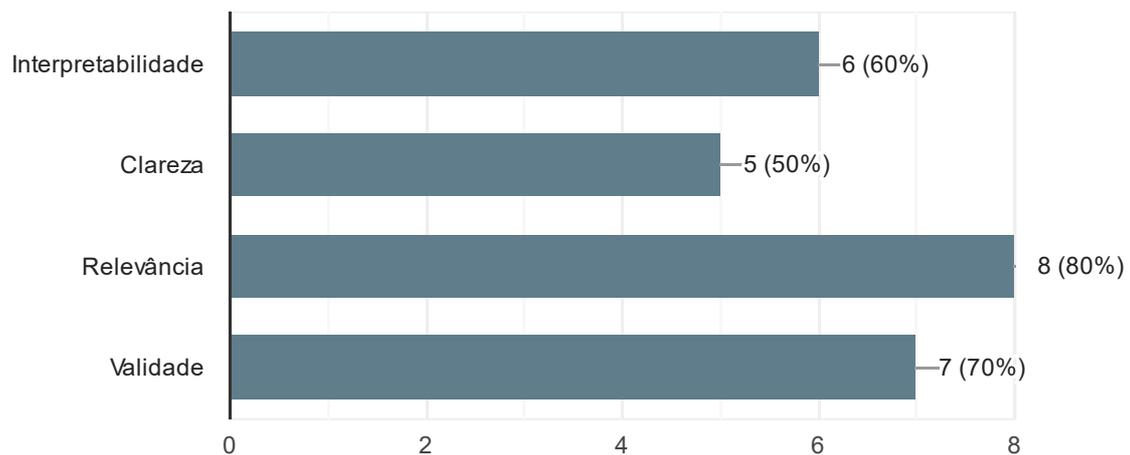
10 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

Existência de ações de monitoramento e autoavaliação das atividades planejadas coletivamente

10 respostas

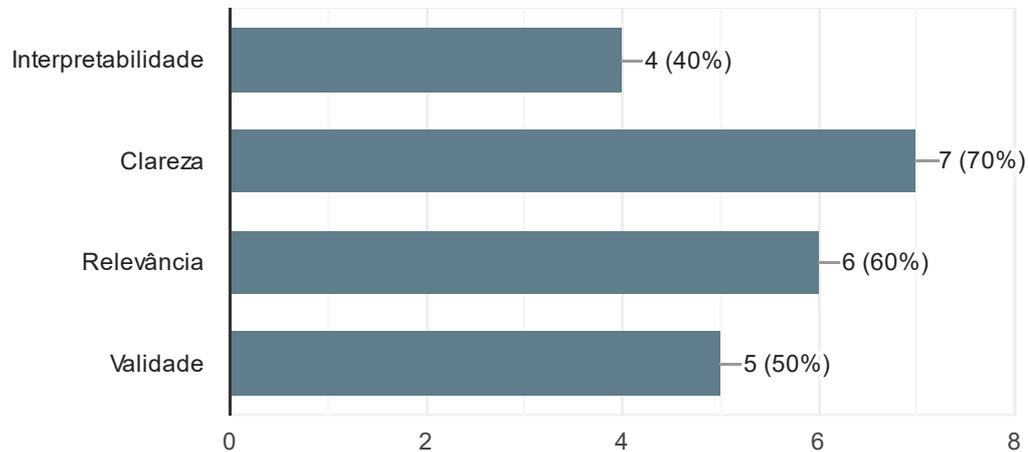




### SUBINDICADOR 1.4

Existência de instâncias de controle interno como instrumentos educativos para a formação ética dos líderes, colaboradores e voluntários.

10 respostas

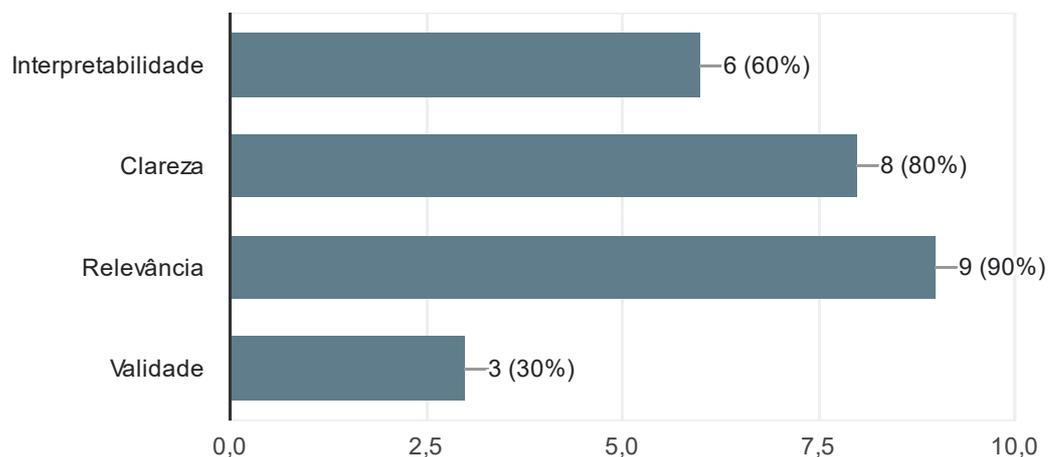


### INDICADOR 2



Capacidade de adaptação ou geração de novas técnicas/tecnologias em gestão social.

10 respostas

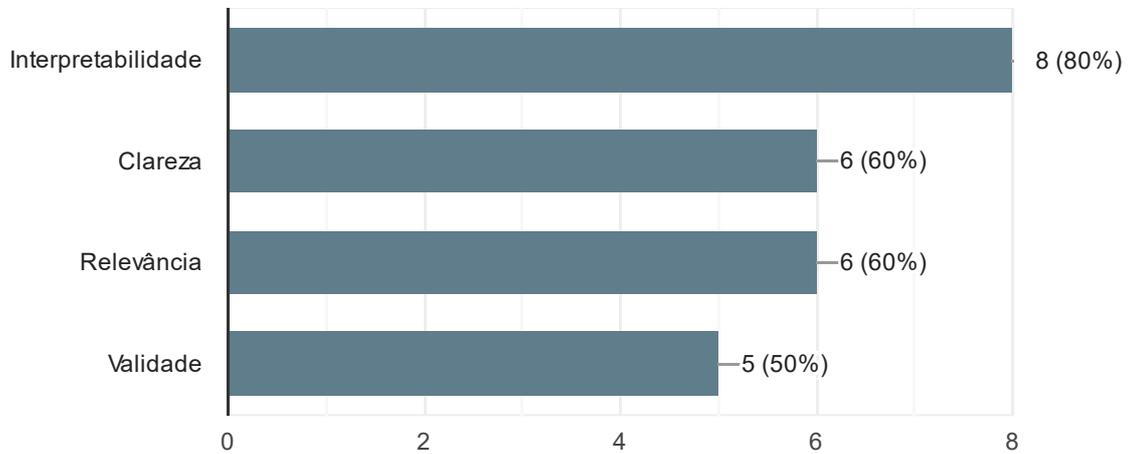




### **SUBINDICADOR 2.1**

Nível de apropriação das práticas e saberes coproduzidos na organização para atender as novas demandas de gestão.

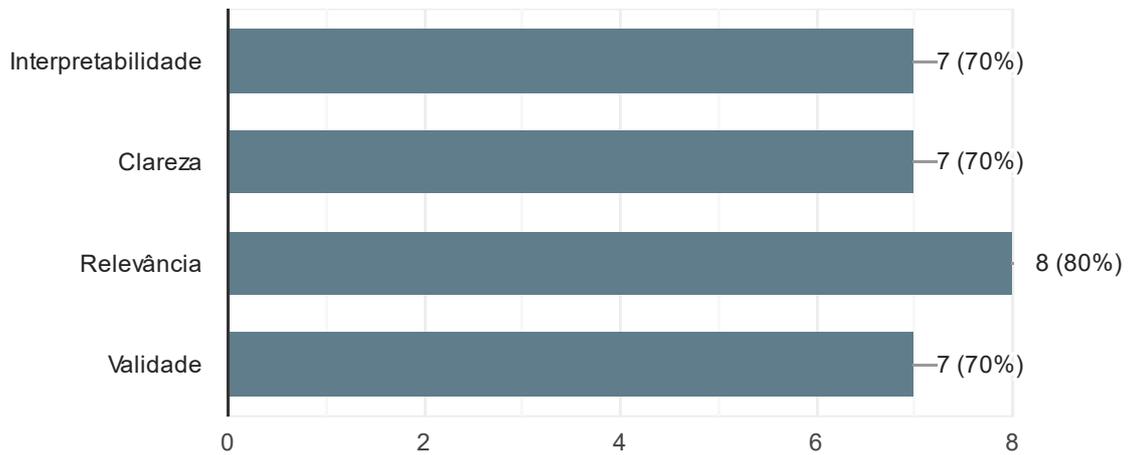
10 respostas



### **SUBINDICADOR 2.2**

Realização de intercâmbios para vivências, trocas de experiências e formação voltados a melhoria da capacidade de gestão.

10 respostas

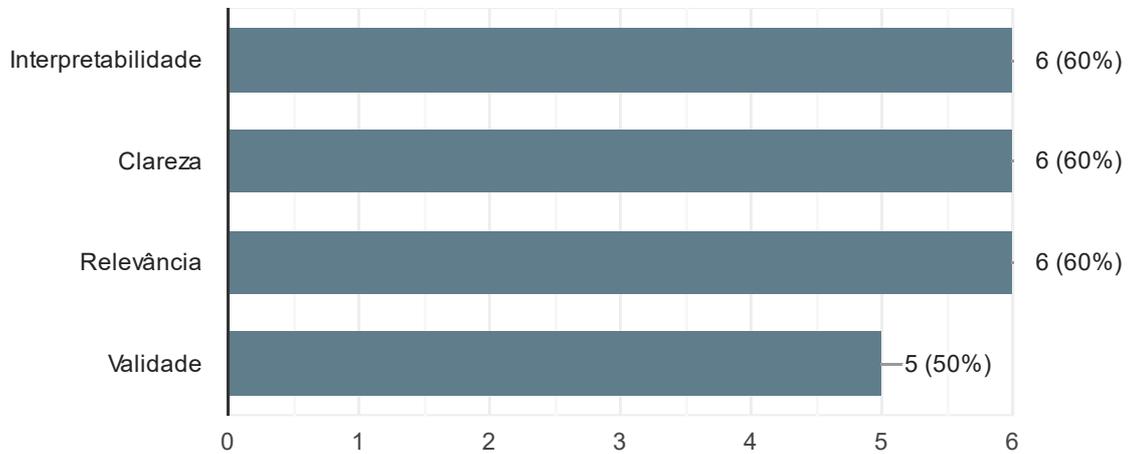




### SUBINDICADOR 2.3

Nível de socialização e compartilhamento das técnicas/tecnologias com outras organizações do território e fora dele.

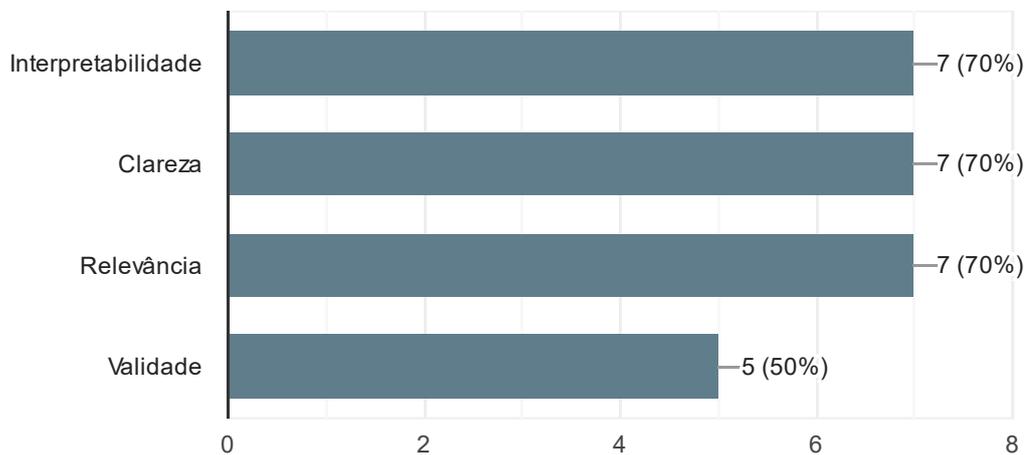
10 respostas



### INDICADOR 3

Sustentabilidade da gestão dos projetos sociais e da organização.

10 respostas

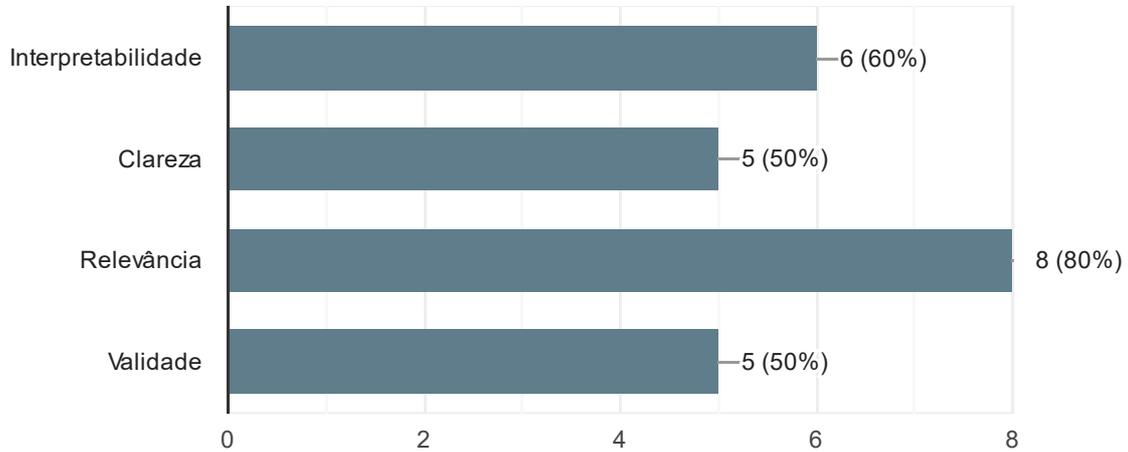




### SUBINDICADOR 3.1

Nível de compartilhamento de recursos (insumos, equipamentos, pessoal) com outras organizações sociais do território e fora dele..

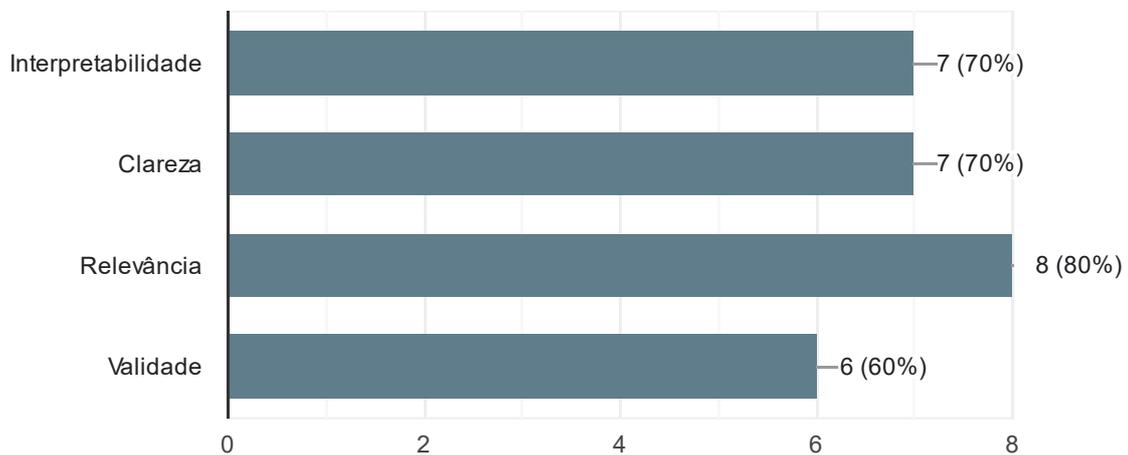
10 respostas



### SUBINDICADOR 3.2

Qualidade da gestão orçamentária e físico-financeira da organização

10 respostas

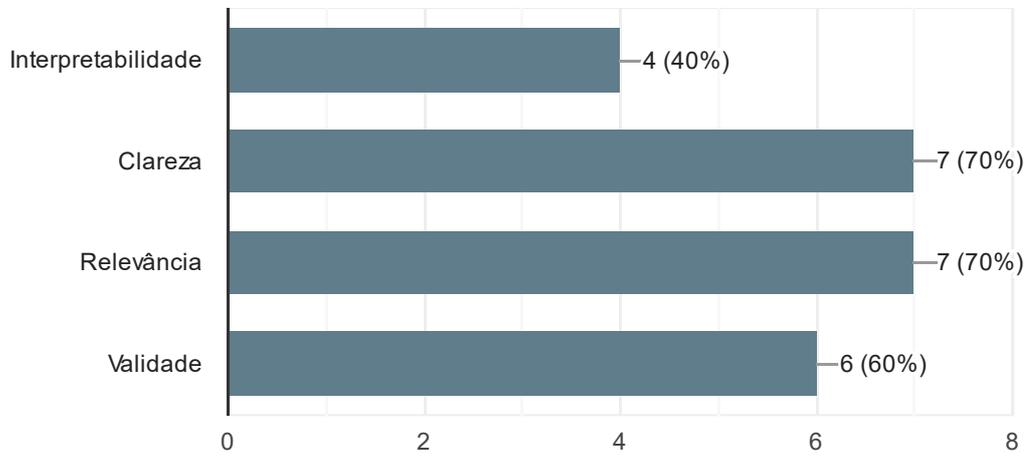




### INDICADOR 4

Concepção de sistemas de monitoramento e avaliação aberta os projetos sociais.

10 respostas



### COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

### GERÊNCIA

#### DIMENSÃO DE ANÁLISE - TÉCNICO-OPERACIONAL

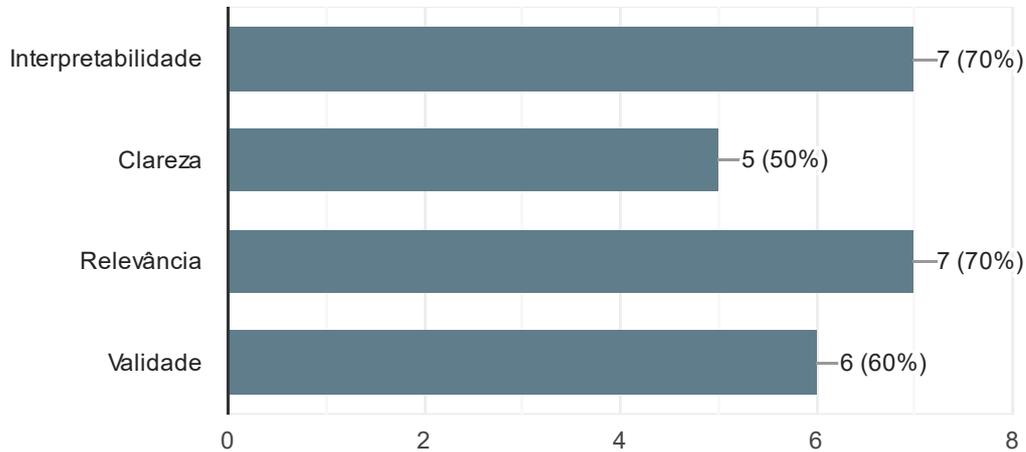
#### SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA



### INDICADOR 1

Mensuração da capacidade das estruturas físicas, materiais, tecnológicas e de capital social da organização para a execução dos projetos sociais.

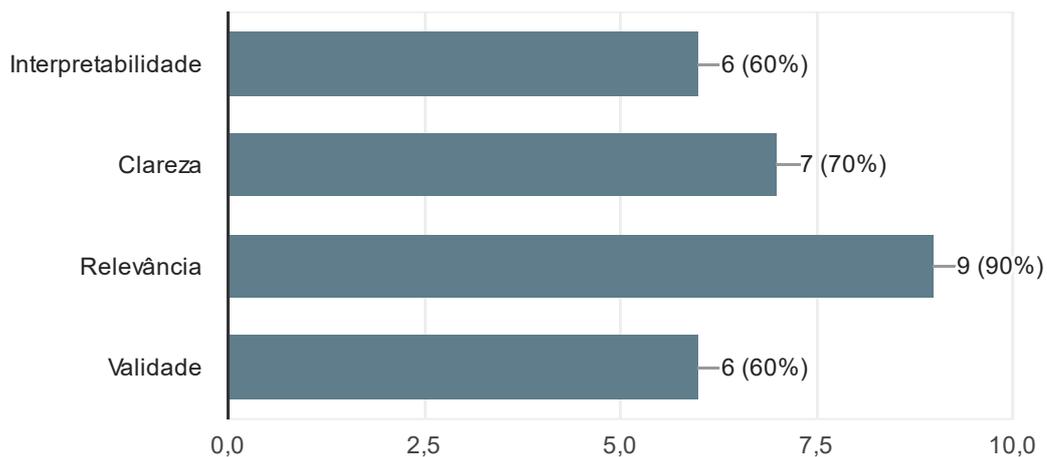
10 respostas



### SUBINDICADOR 1.1

Disponibilidade e qualidade do espaço físico (próprio, alugado, cedido) para o funcionamento seguro da organização.

10 respostas

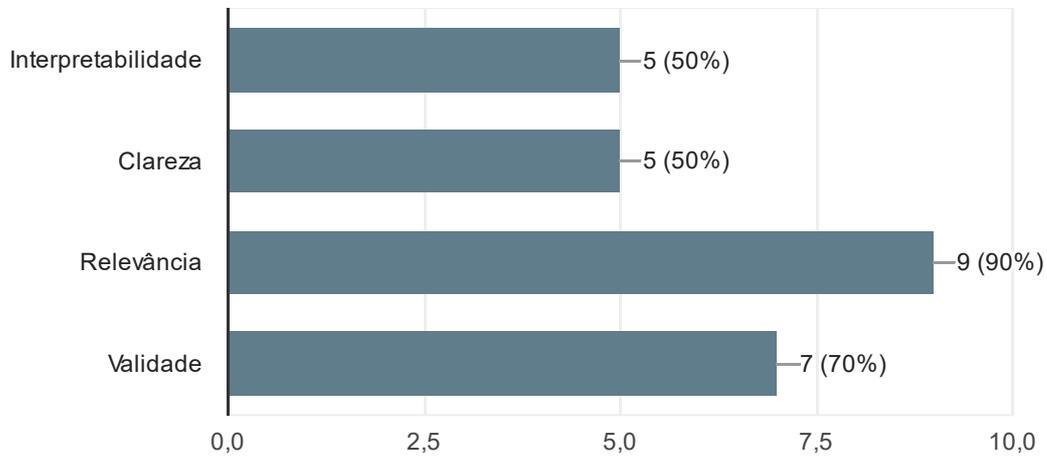




### SUBINDICADOR 1.2

Uso do compartilhamento de espaço físico, material, tecnológico e de pessoal para o funcionamento da organização

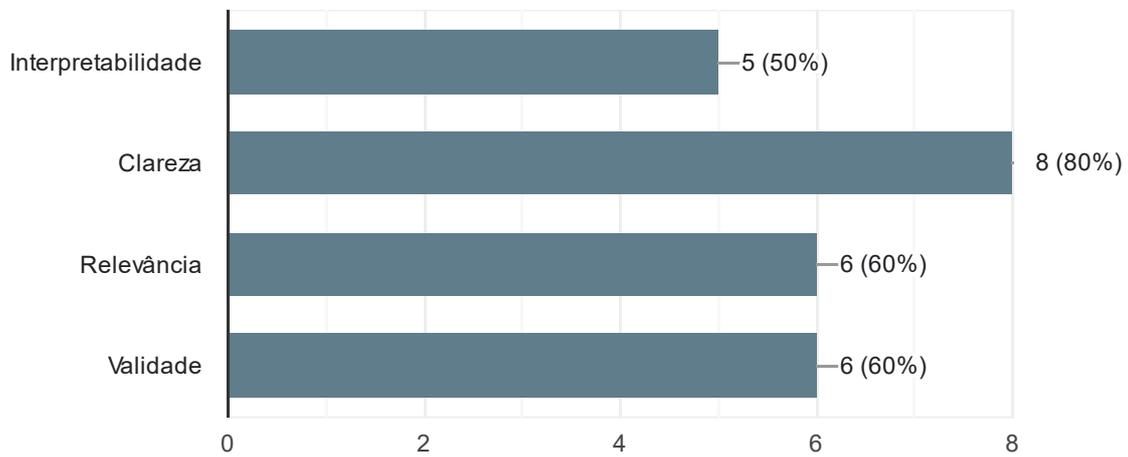
10 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

Qualidade ambiental e acessibilidade dos espaços físicos

10 respostas

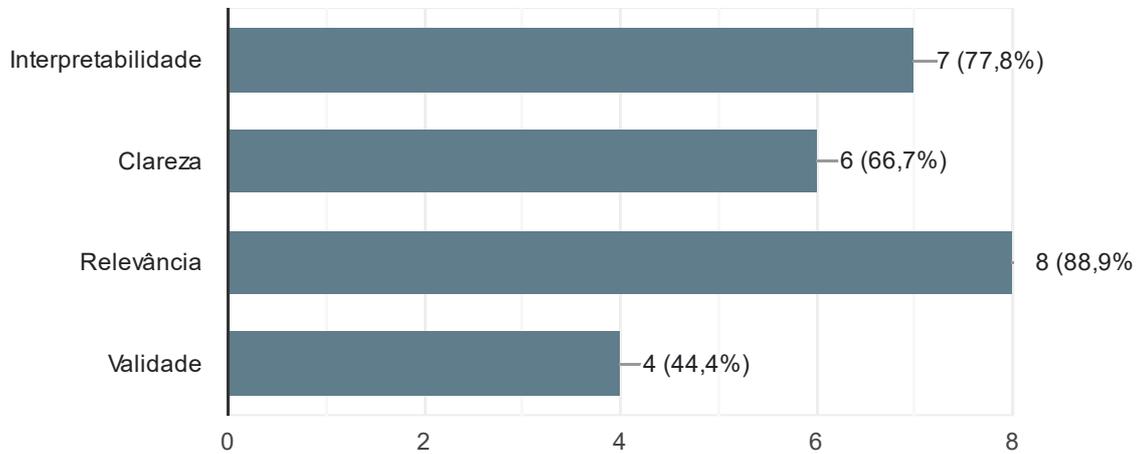




### INDICADOR 1.4

Capacidade de expansão dos serviços oferecidos pela organização a população

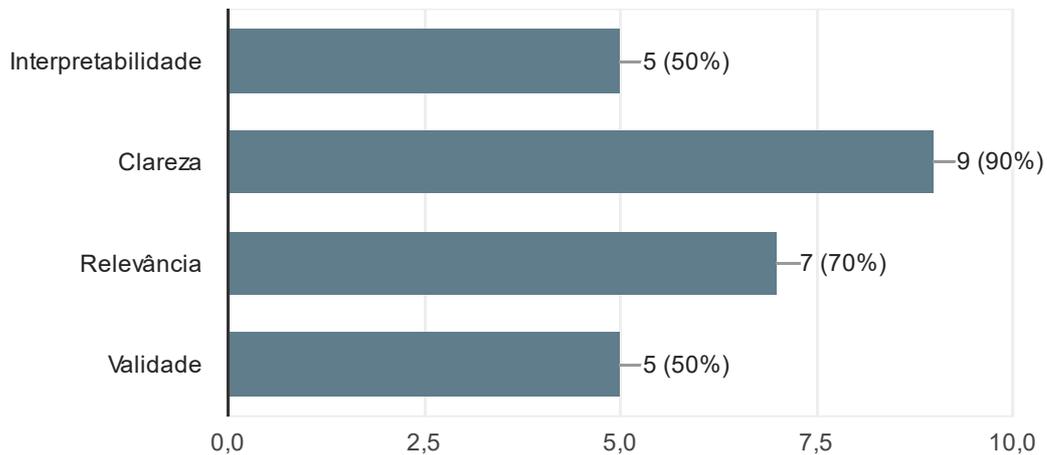
9 respostas



### INDICADOR 2

Articulação com outros espaços sociais, públicos ou privados existentes no território de uso coletivo.

10 respostas

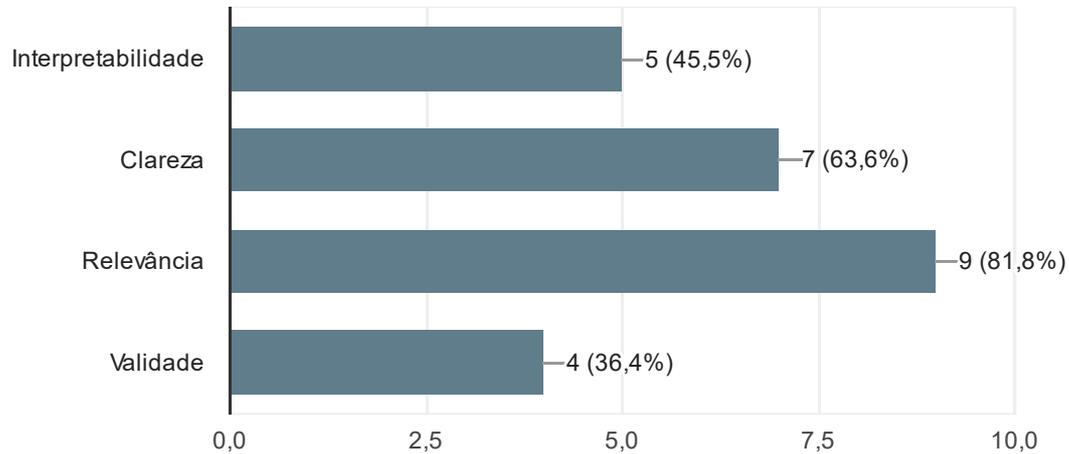




## SUBINDICADOR 2.1

Quantidade e qualidade de iniciativas para ampliar alianças e parcerias com outras organizações visando manter ou ampliar as condições infraestruturais, logísticas e gerenciais da organização

11 respostas



## COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

2 respostas

Continuação do trabalho em rede

A instituição tem que ter visão de futuro, com grande conexão com o interno externo para acompanhar as tecnologias inovadoras que estão acontecendo no mundo.

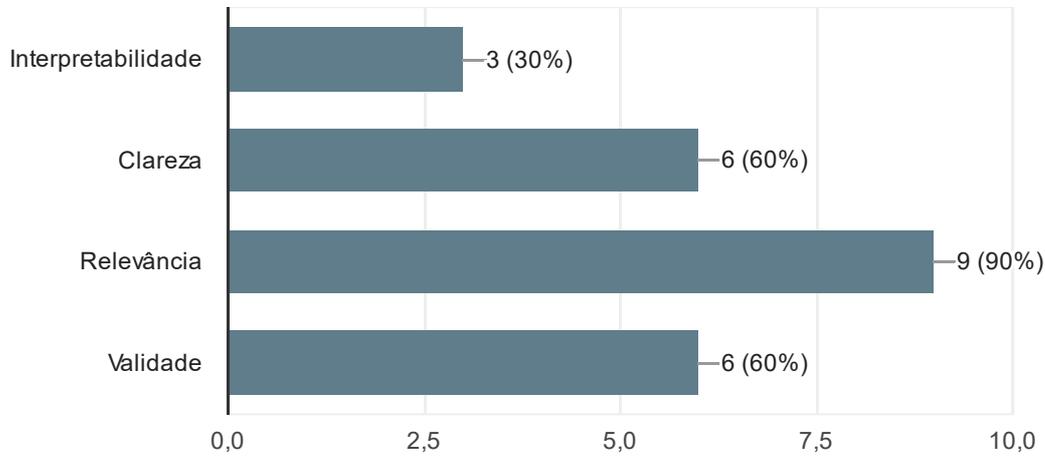
## SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 2 - DINÂMICA DOS MICRO PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS

### INDICADOR 1

 Copiar

Articulação entre os micros e macroprocessos organizacionais para garantir o desenvolvimento e sustentabilidade da organização

10 respostas

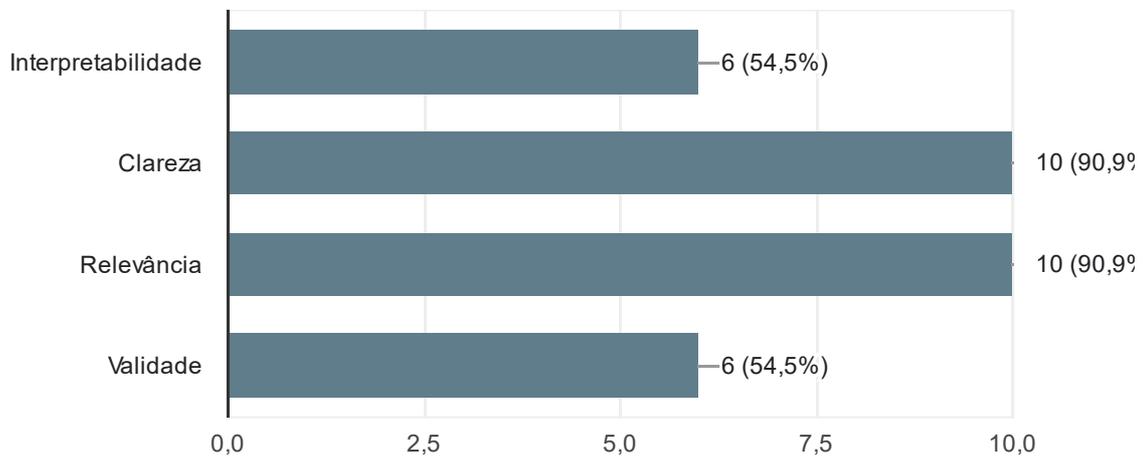


### SUBINDICADOR 1.1

 Copiar

Nível de autonomia dos gestores e colaboradores nos processos de trabalho

11 respostas

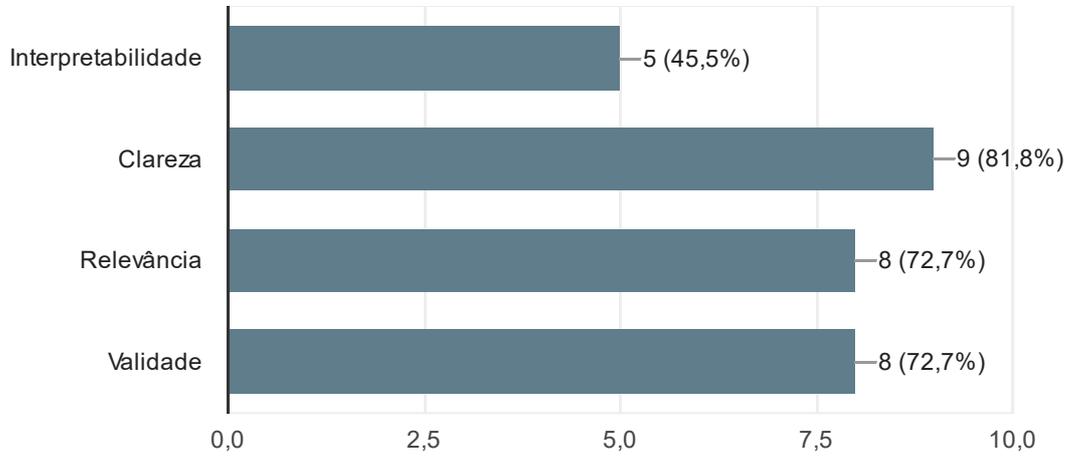




### SUBINDICADOR 1.2

Nível de eficiência no uso dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos da organização.

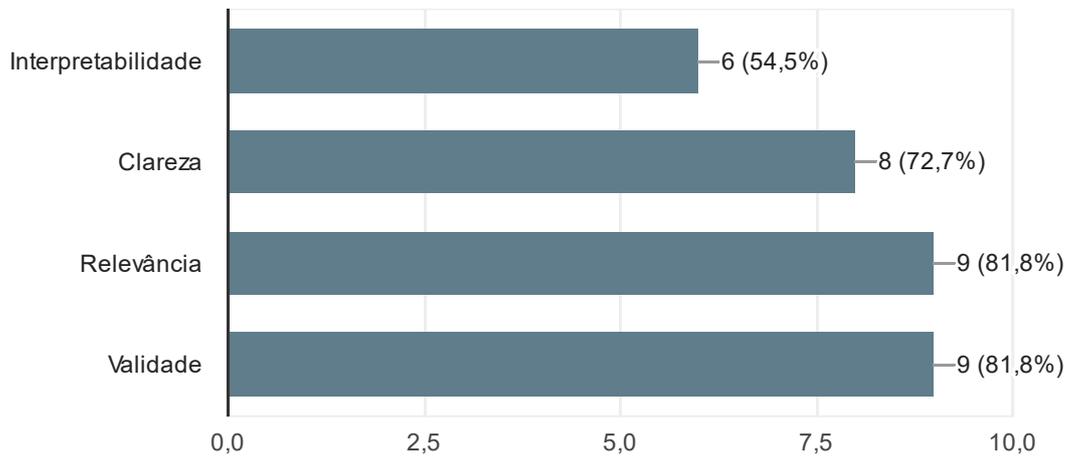
11 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

Qualidade dos projetos executados e cumprimento dos prazos estabelecidos

11 respostas

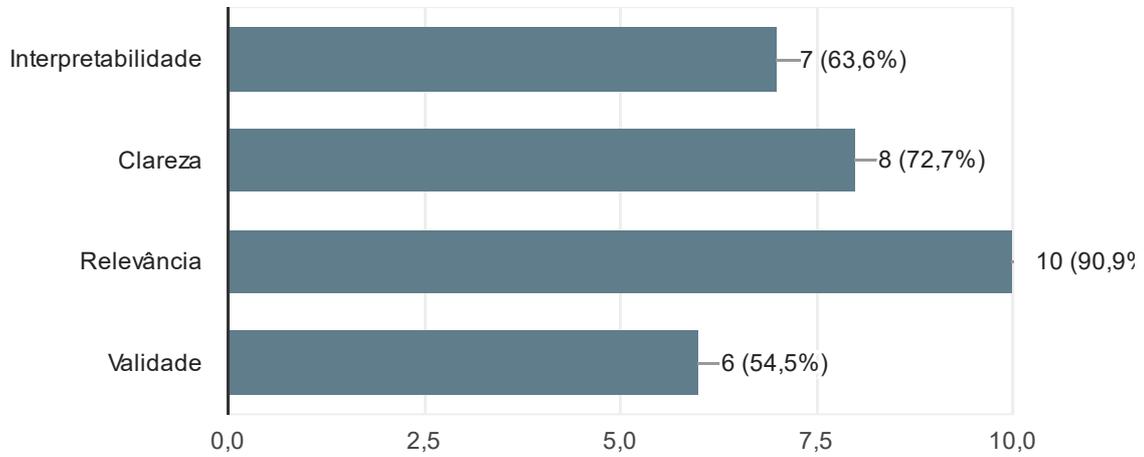




### INDICADOR 2

#### Existência de plano de comunicação interna e externa da organização

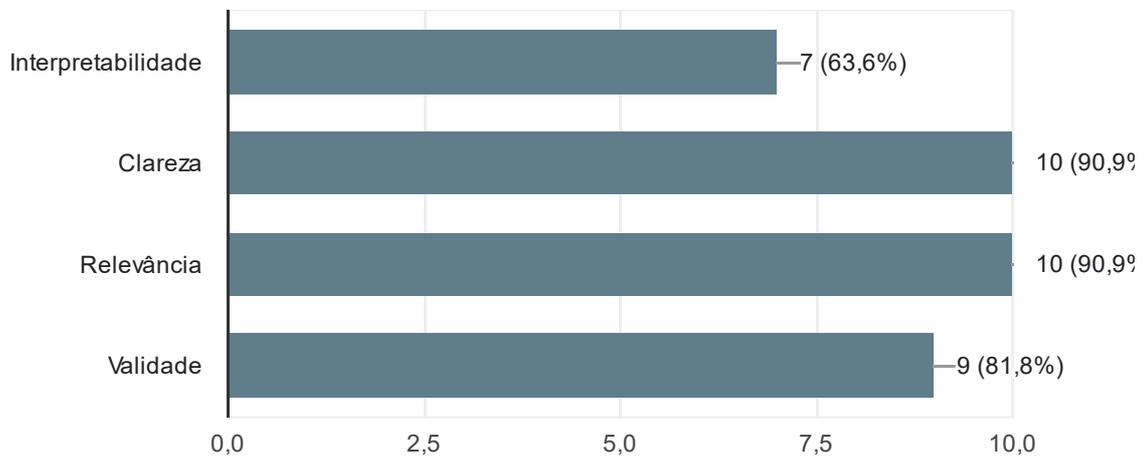
11 respostas



### SUBINDICADOR 2.1

#### Nível de transparência das ações desenvolvidas pela organização para os gestores e colaboradores

11 respostas

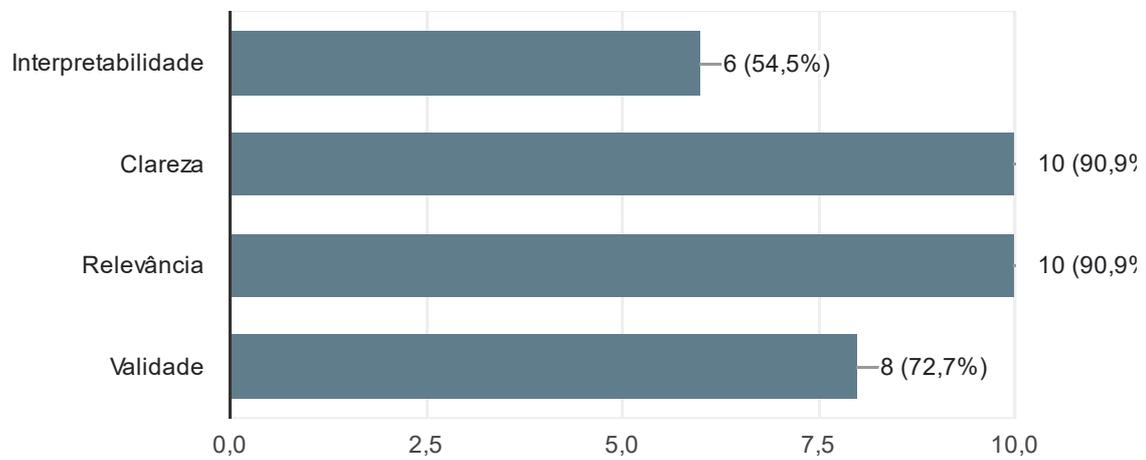




### **SUBINDICADOR 2.2**

Nível de transparência das ações desenvolvidas pela organização para a sociedade parceiros

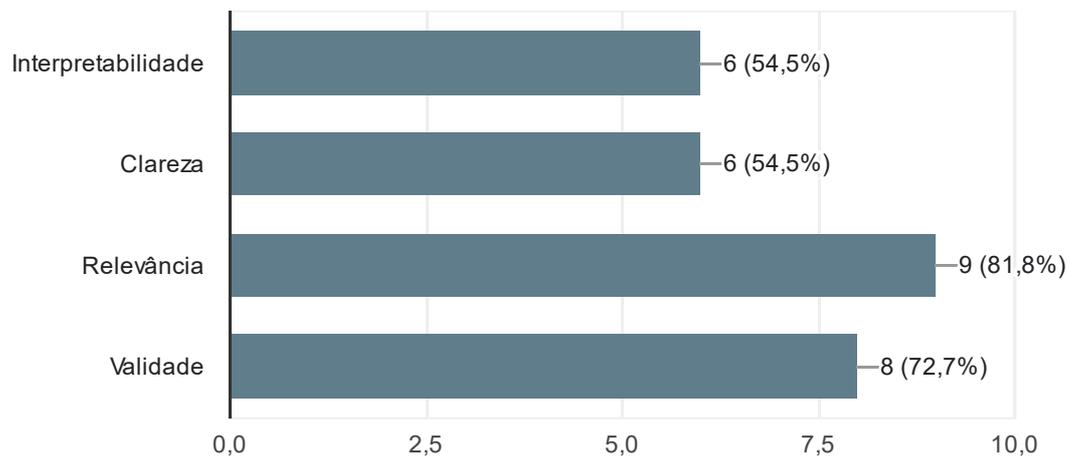
11 respostas



### **SUBINDICADOR 2.3**

Frequência de atualização da homepage e outras mídias sociais da organização

11 respostas



### **COMENTÁRIOS/SUGESTÕES**

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

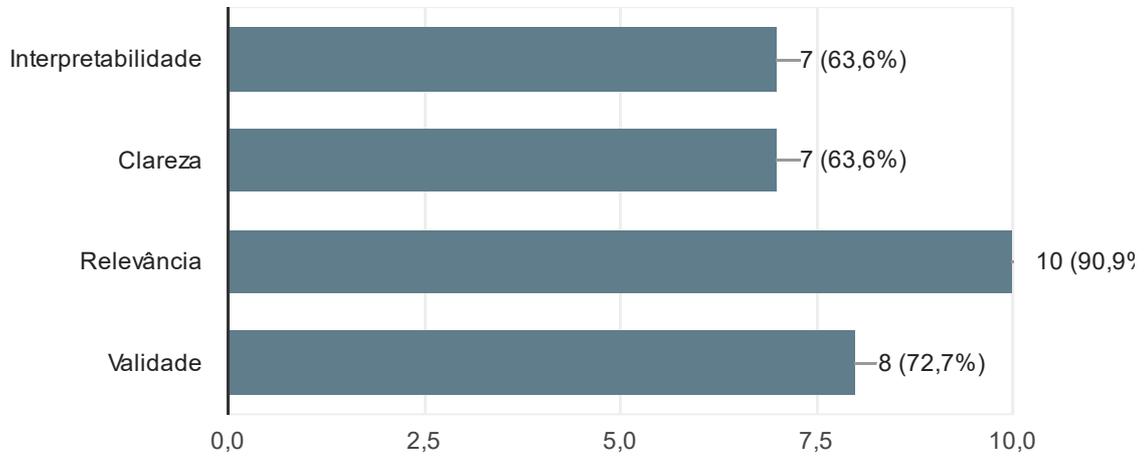
### **SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 3 - IMPACTOS/RESULTADOS**



### INDICADOR 1

Relação da organização com a comunidade.

11 respostas

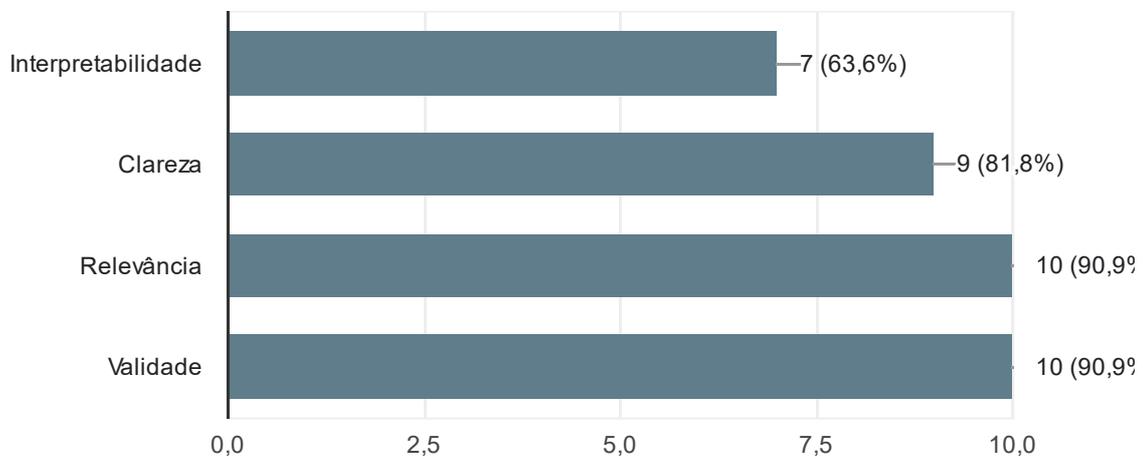


### SUBINDICADOR 1.1



Grau de inserção da organização na comunidade

11 respostas

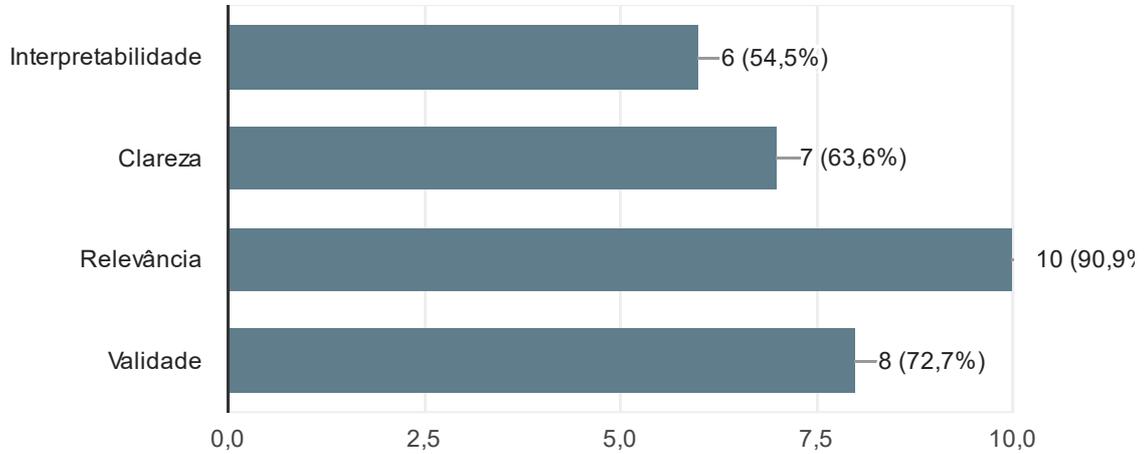




### SUBINDICADOR 1.2

#### Nível de conhecimento da organização pela comunidade

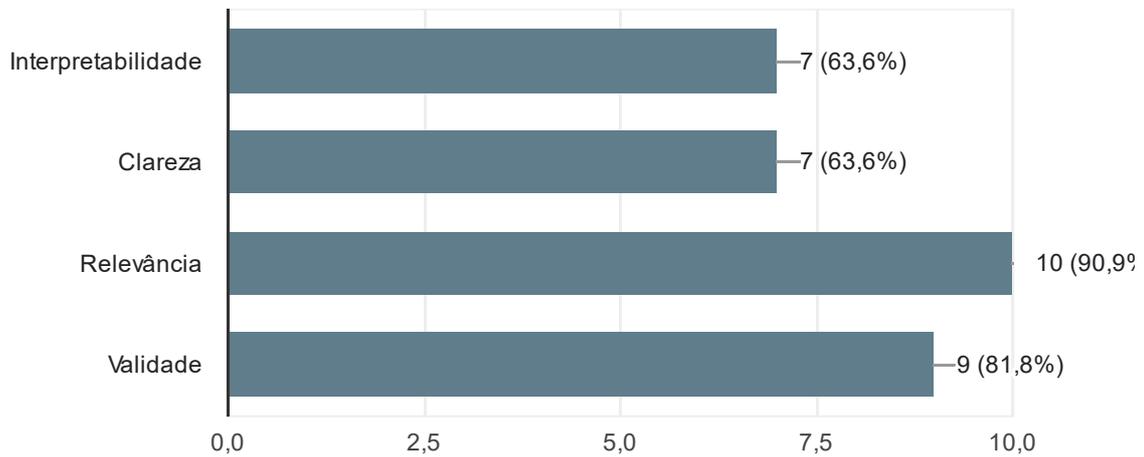
11 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

#### Nível de relevância dos projetos sociais desenvolvidos pela organização na comunidade

11 respostas

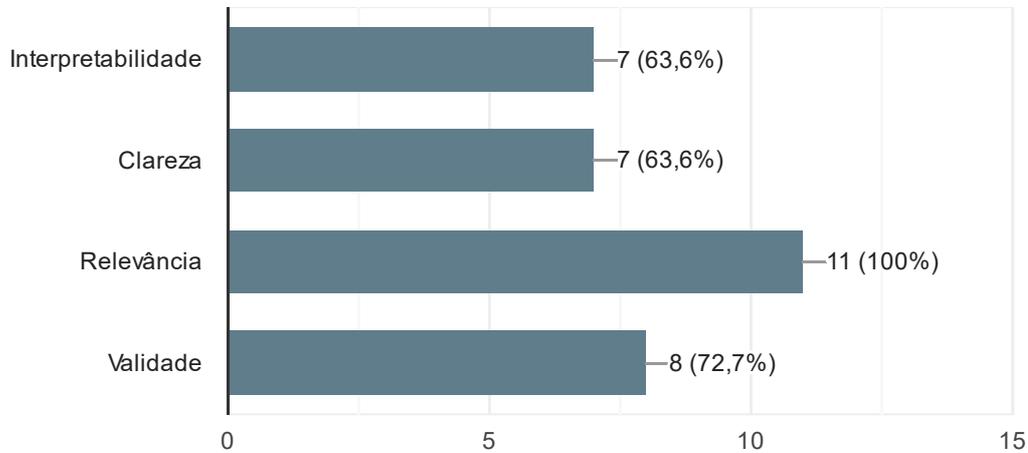


### SUBINDICADOR 1.4



#### Nível de envolvimento dos atores sociais com a organização

11 respostas

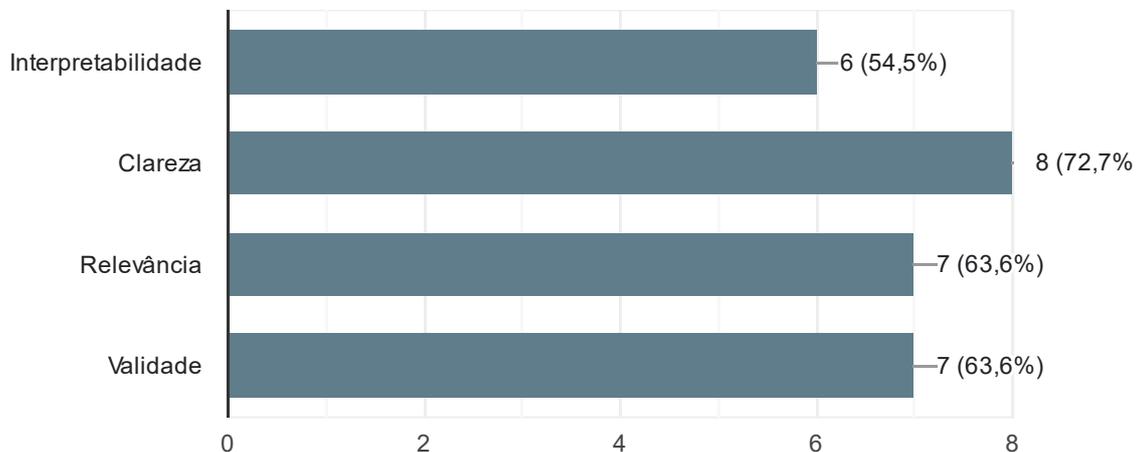


### SUBINDICADOR 1.5



#### Nível de expectativas em relação as ações sociais futuras da organização

11 respostas

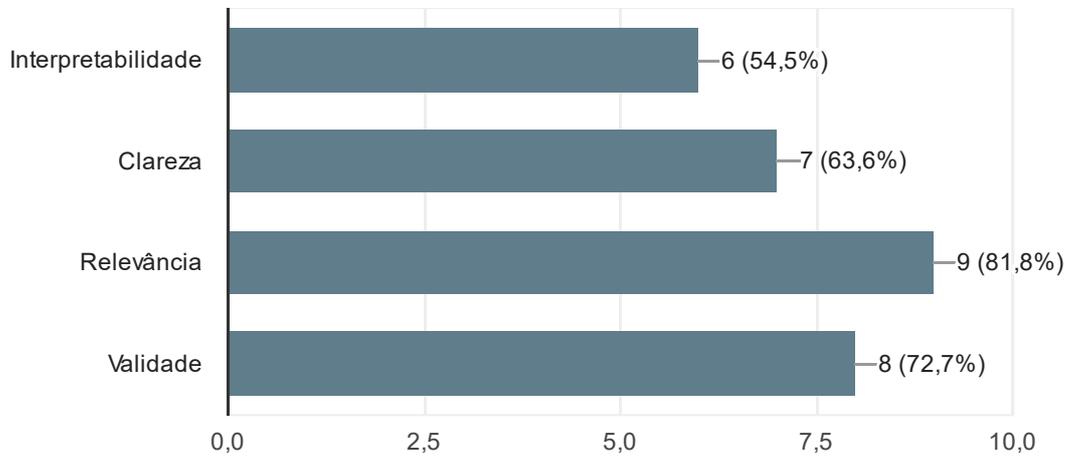




### INDICADOR 2

Satisfação da sociedade com os resultados alcançados por meio dos projetos sociais liderados pela organização no território

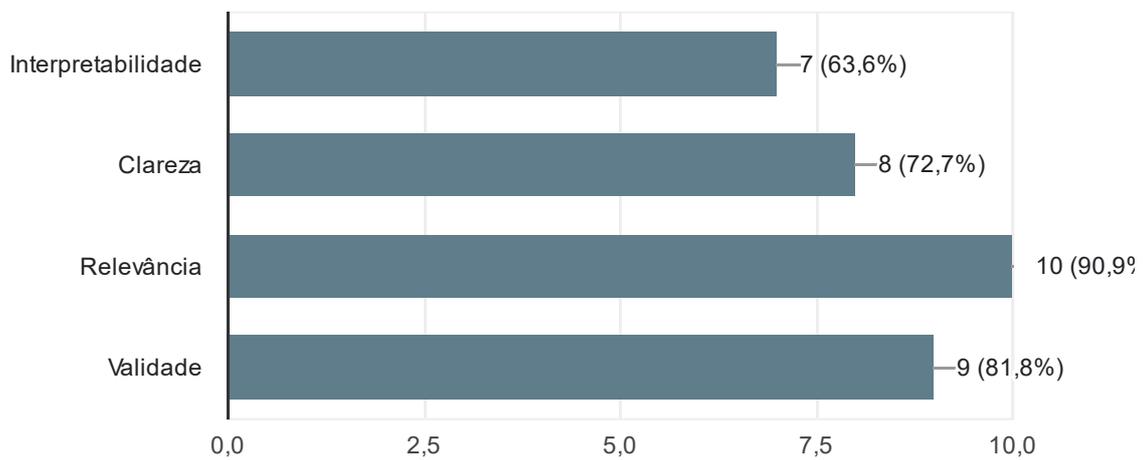
11 respostas



### SUBINDICADOR 2.1

Grau de satisfação dos beneficiários (diretos e indiretos) dos projetos sociais desenvolvidos pela organização

11 respostas

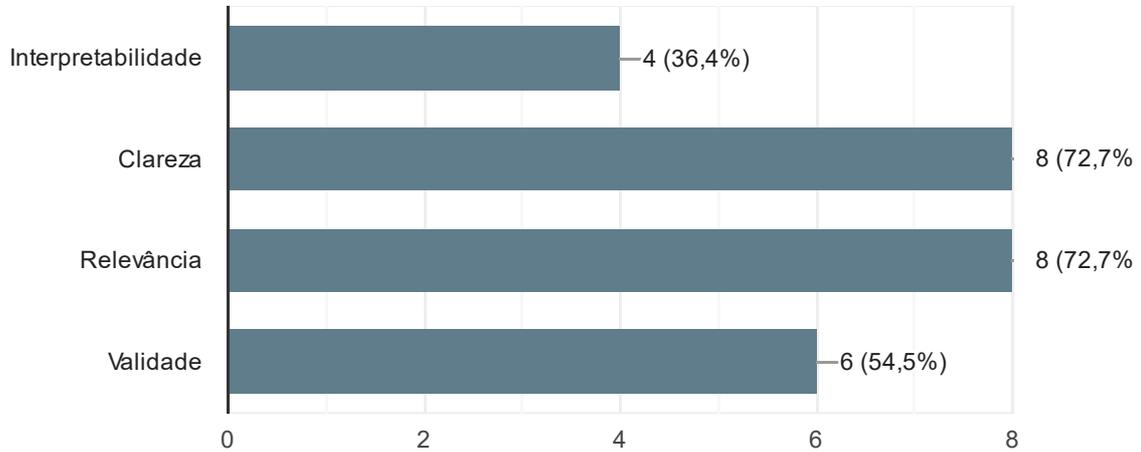




### SUBINDICADOR 2.2

Nível de envolvimento dos beneficiários (diretos e indiretos) dos projetos com a organização

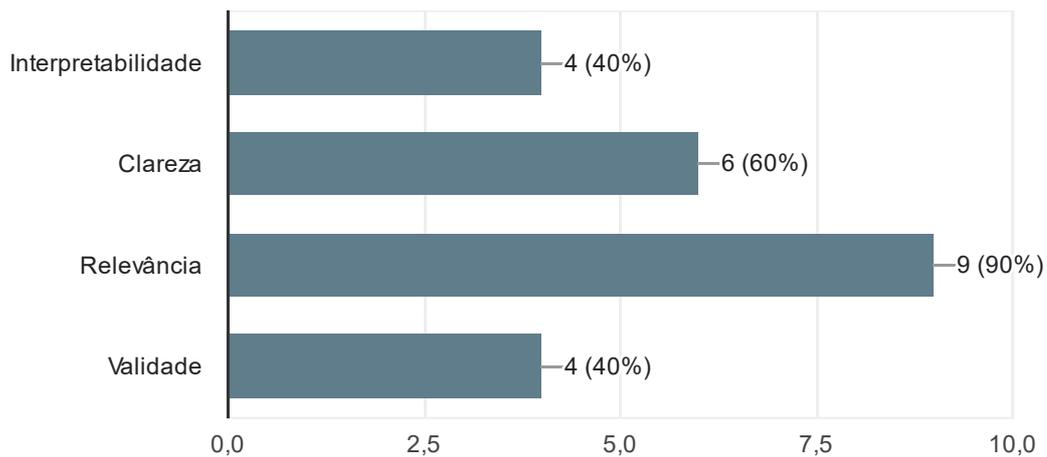
11 respostas



### SUBINDICADOR 2.3

Nível de compartilhamento dos valores dos beneficiários com os princípios democráticos e inclusivos que orientam a gestão da organização

10 respostas

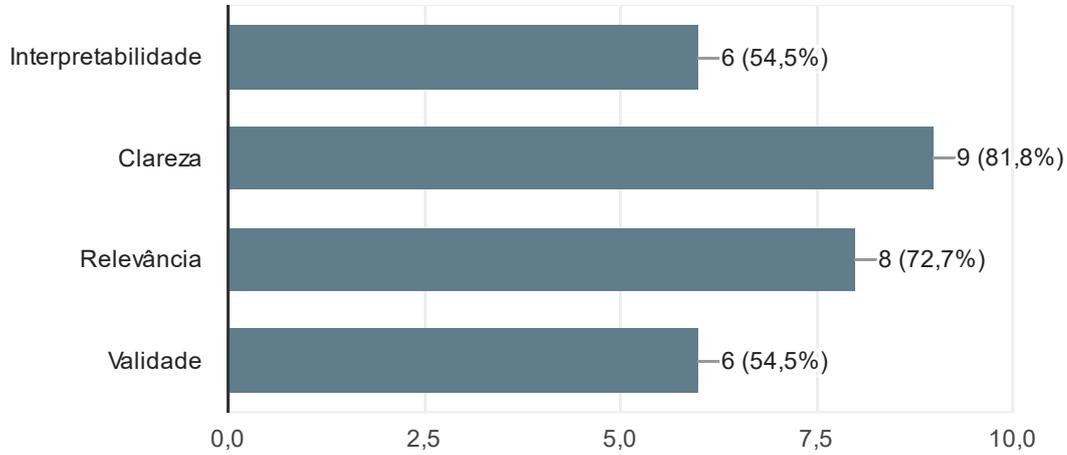




### SUBINDICADOR 2.4

Nível de conhecimento dos beneficiários sobre a história dos movimentos sociais que originaram a organização.

11 respostas

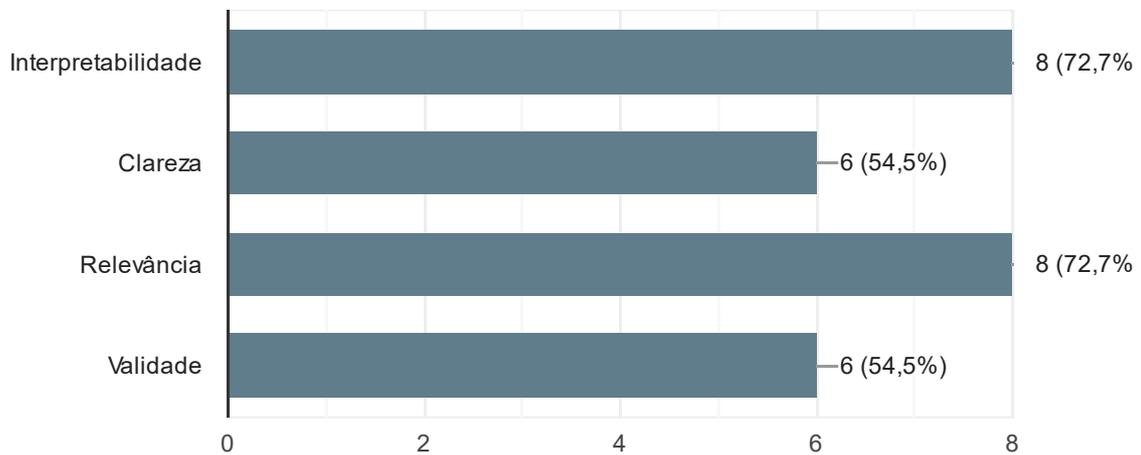


### SUBINDICADOR 2.5



Nível de reconhecimento e comprometimento dos beneficiários com a sustentabilidade da organização para a qualidade da vida do território

11 respostas

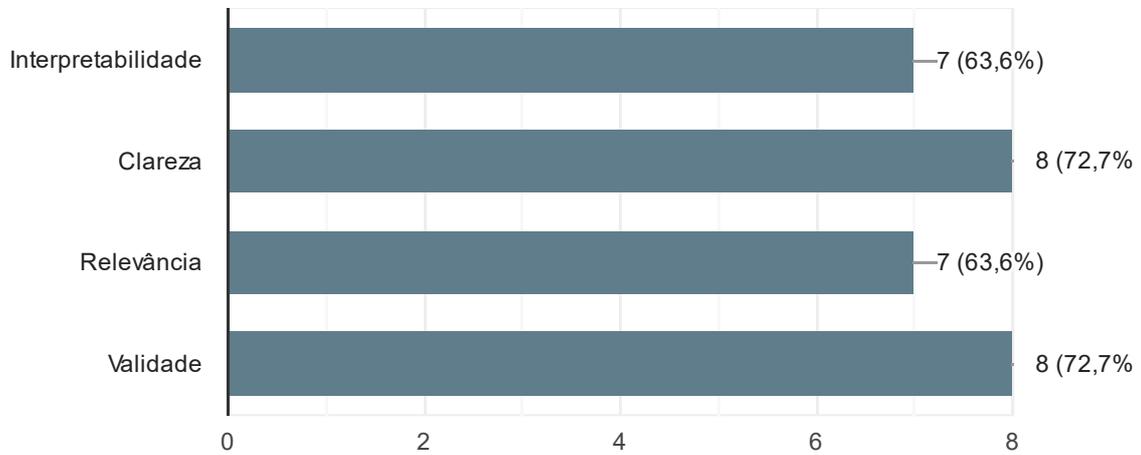


### INDICADOR 3

 Copiar

Processos de inovação/impacto social dos serviços desenvolvidos pela organização no território

11 respostas

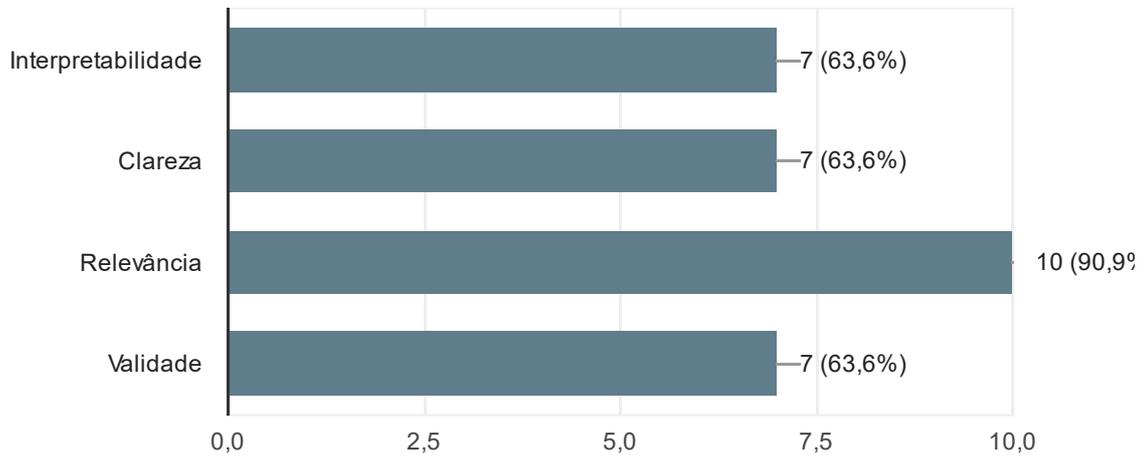


### SUBINDICADOR 3.1

 Copiar

Quantidade e qualidade dos projetos sociais desenvolvidos para a população que vive em situação de vulnerabilidade social no território

11 respostas

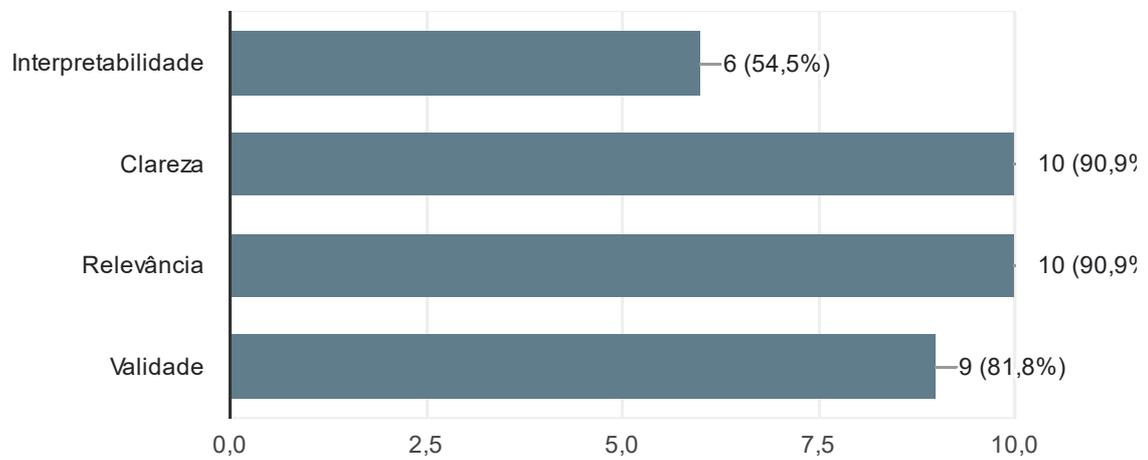




### **SUBINDICADOR 3.2**

Quantidade e qualidade dos projetos sociais que tem contribuído para a geração de trabalho e renda no território

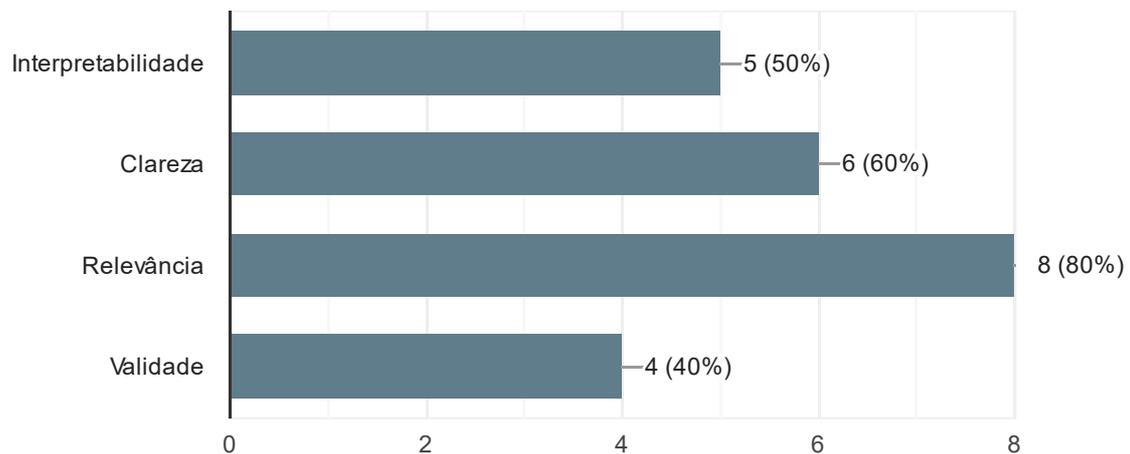
11 respostas



### **SUBINDICADOR 3.3**

Qualidade das formas de valorização/respeito à diversidade sócio-cultural que coabitam o território e a organização

10 respostas

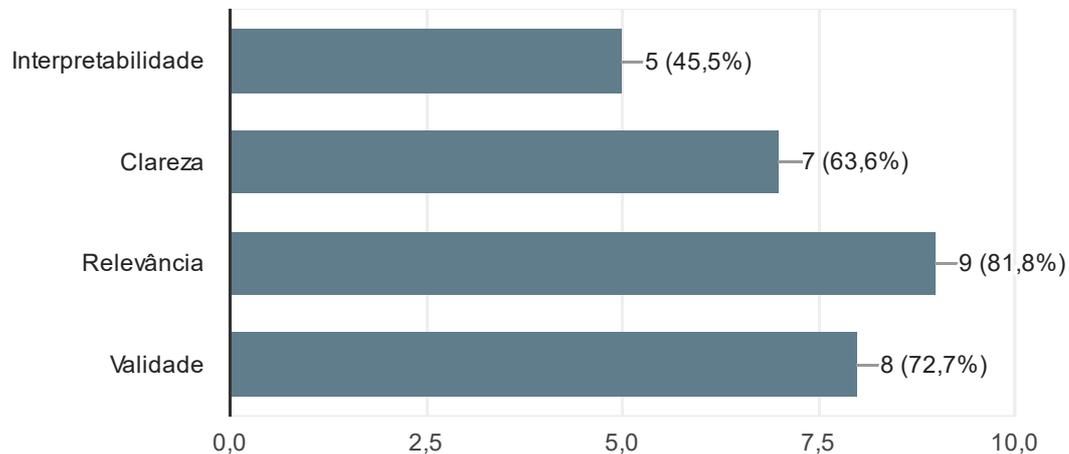




### SUBINDICADOR 3.4

Reconhecimento dos diferenciais dos serviços sociais oferecidos à comunidade pela organização, em comparação com as políticas públicas disponibilizadas pelo poder público no território.

11 respostas



### COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

1 resposta

Queremos o retorno desta pesquisa com a nossa organização

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



# PESQUISA: CO-CONSTRUINDO BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA AVALIAÇÃO SOCIAL PARTICIPATIVA DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

12 respostas

Prezado(a) Avaliador,

Na qualidade de estudante do Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA, solicitamos sua valiosa colaboração validando esse instrumento de pesquisa qualitativa enquanto Tecnologia em Gestão Social (TGS) e como um produto da nossa pesquisa. Trata-se de um estudo que tem a orientação da professora Elizabeth Matos Ribeiro (<https://lattes.cnpq.br/8446377792278288>) que pode ser acionada em caso de dúvidas (ematos@ufba.br).

O objetivo prático dessa pesquisa é ***coconstruir uma tecnologia de autoavaliação de capacidade de gestão democrática para auxiliar o desenvolvimento de competências político-administrativas de Organizações da Sociedade Civil (OSC's) com ênfase nas experiências das Associações Comunitárias da Península de Itapagipe-BA.***

Ressaltamos que esta pesquisa tem um propósito meramente acadêmico o que significa que as informações coletadas por meio desse questionário serão sigilosas, que sua participação será anônima e que sua identidade será preservada.

Sua contribuição nesta etapa exploratória do projeto será essencial, pois trará subsídios relevantes para que possamos melhorar o desenho do instrumento de autoavaliação.

Agradecemos sua valiosa participação!

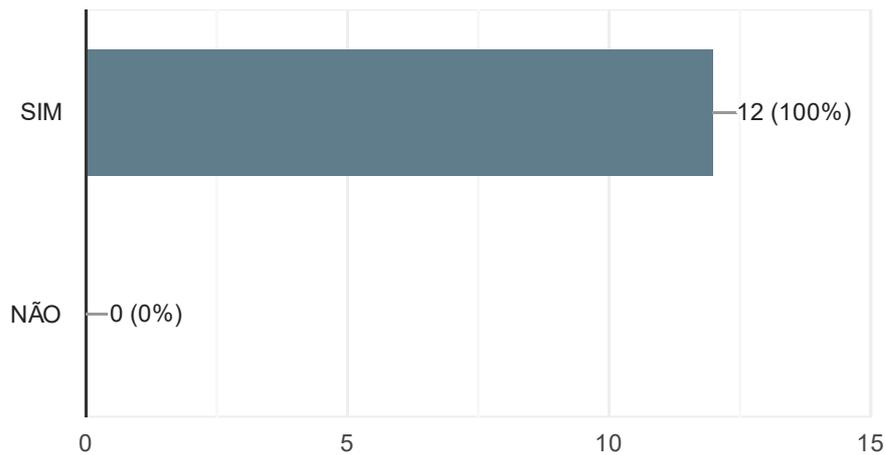
**Walter Andrade Jorge Drummond de Andrade**, Mestrando do PDGS/UFBA

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



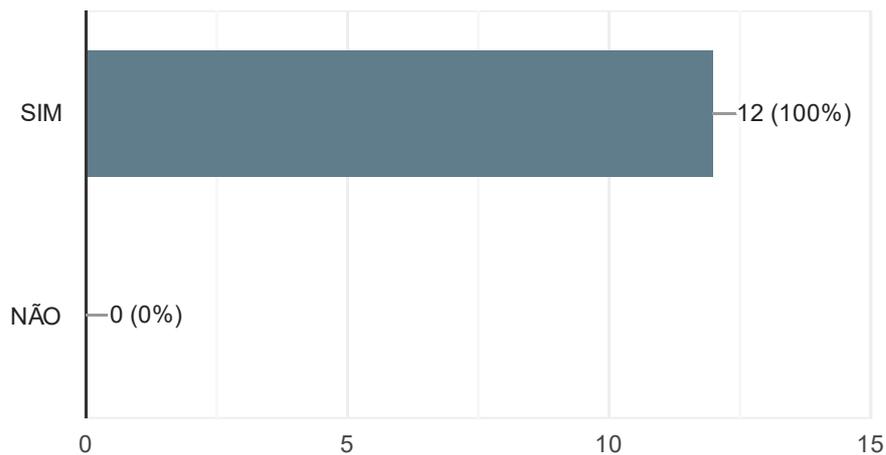
Estou de acordo em participar da pesquisa e responder ao presente questionário

12 respostas



Consinto que os dados coletados e os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos.

12 respostas

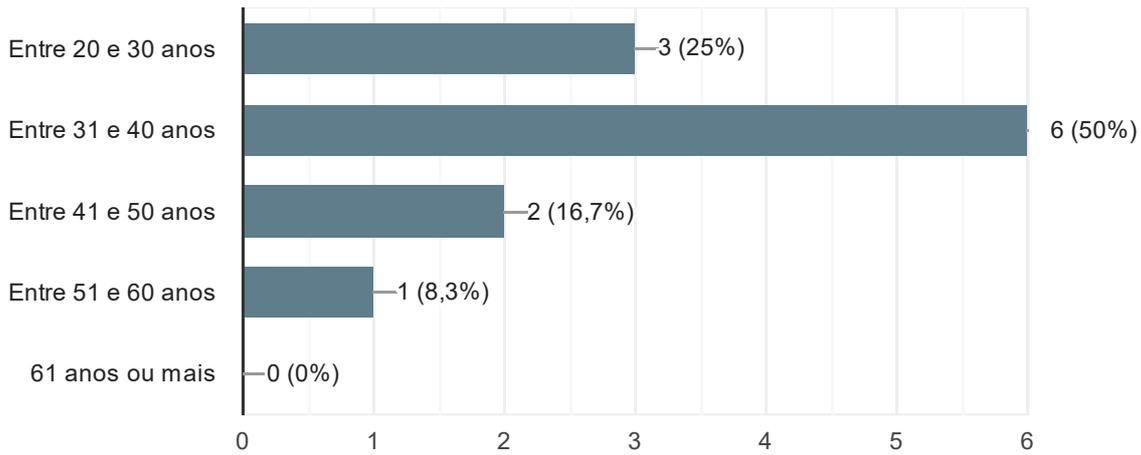


**Informamos que esse instrumento é constituído de quatro (04) blocos de perguntas que estão articuladas entre si. Essa divisão tem caráter apenas metodológico para facilitar a sistematização e discussão dos dados.**

### Idade

 Copiar

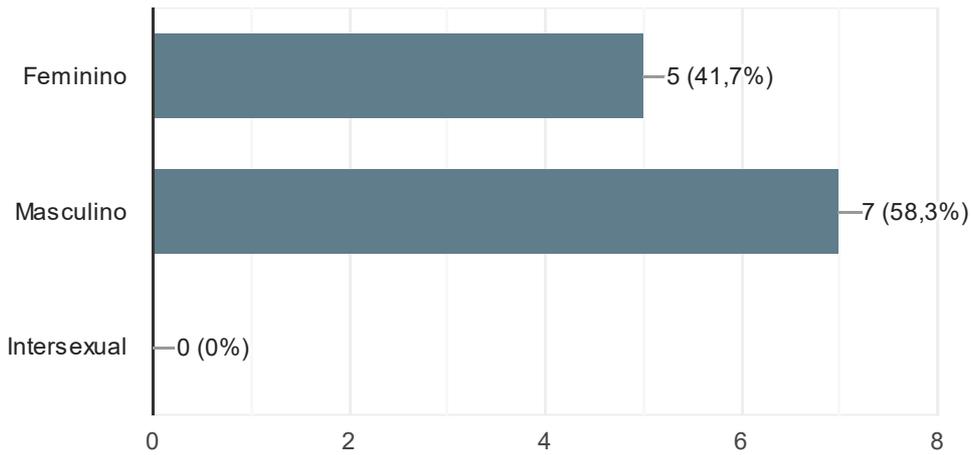
12 respostas



### Sexo

 Copiar

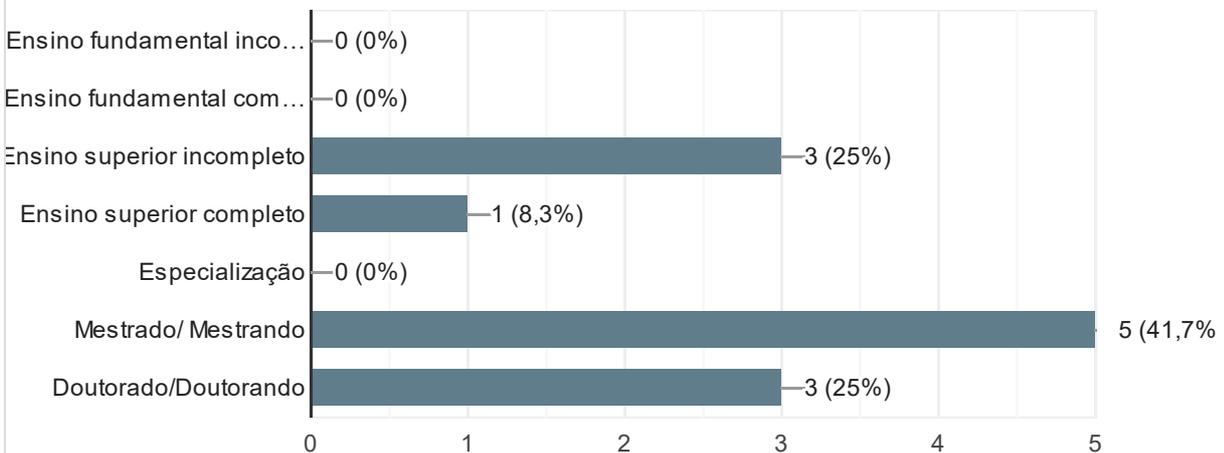
12 respostas



### Nível de formação

 Copiar

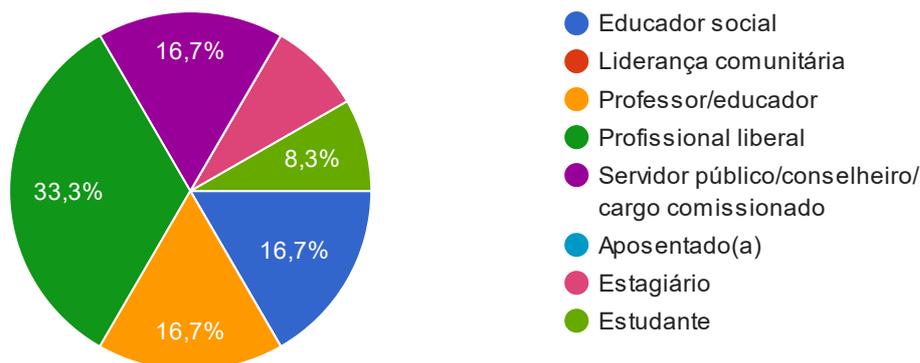
12 respostas



### Área de Atuação profissional (pode escolher mais de uma opção)

Copiar

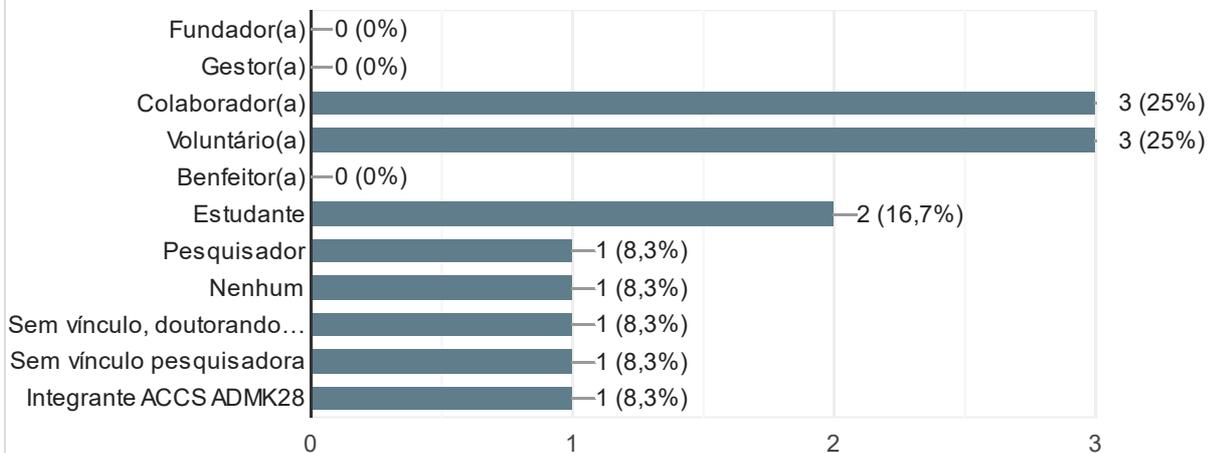
12 respostas



### Vínculo com as Associações Comunitárias

Copiar

12 respostas



### Quais outras características socioprofissionais gostariam de destacar?

2 respostas

Nenhum

Servidor tecnico-amministrativo da UFBA

**CONHECENDO OS CONCEITOS DE GESTÃO E GERÊNCIA, SUAS DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES DE ANÁLISE E OS CRITÉRIOS PARA A DEFINIÇÃO DOS INDICADORES/SUBINDICADORES.**

**VALIDANDO OS INDICADORES E SUBINDICADORES PREDEFINIDOS PARA AUTOAVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS OSC's**

## GESTÃO

### 1º DIMENSÃO DE ANÁLISE - SOCIOPOLÍTICA

#### SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 1 - DESENVOLVIMENTO SOCIOPOLÍTICO

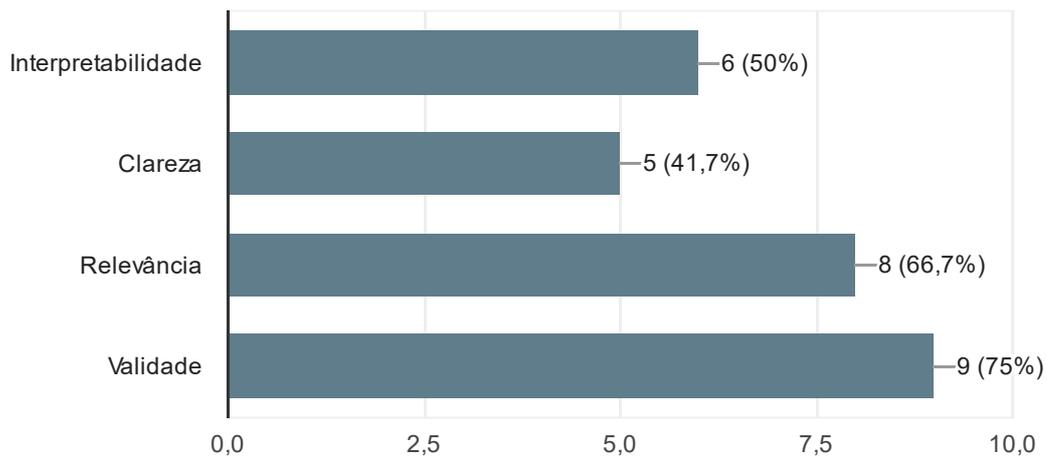
Reflete o nível de articulação, mobilização e comprometimento dos atores sociais para a promoção do capital social da organização



#### INDICADOR 1

Coesão e identidade dos atores sociais com o propósito social da organização.

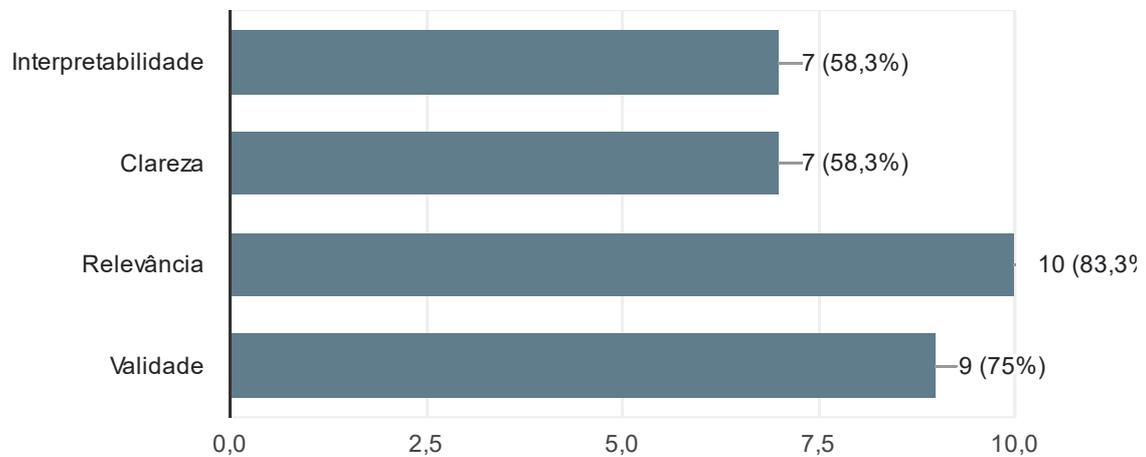
12 respostas



**SUBINDICADOR 1.1** Copiar

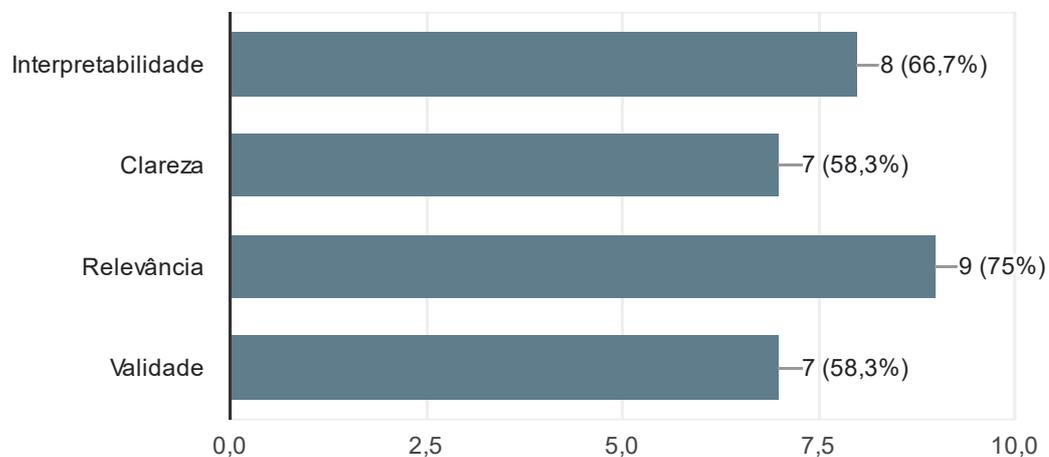
Nível de confiança e cooperação dos atores sociais com os projetos desenvolvidos pela organização

12 respostas

**SUBINDICADOR 1.2** Copiar

Nível de pertencimento e vínculos dos atores sociais com a organização

12 respostas

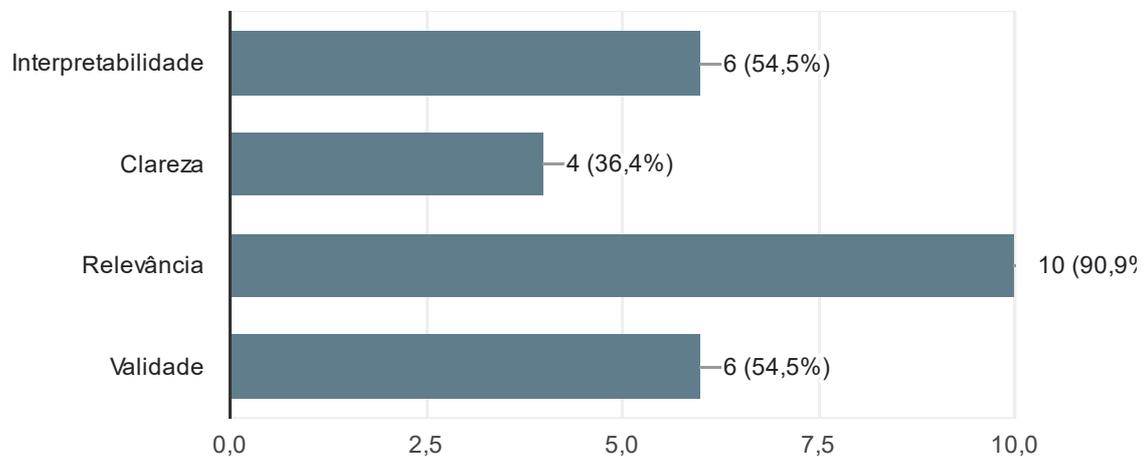




### SUBINDICADOR 1.3

Nível de motivação e renovação geracional dos participantes que integram a organização

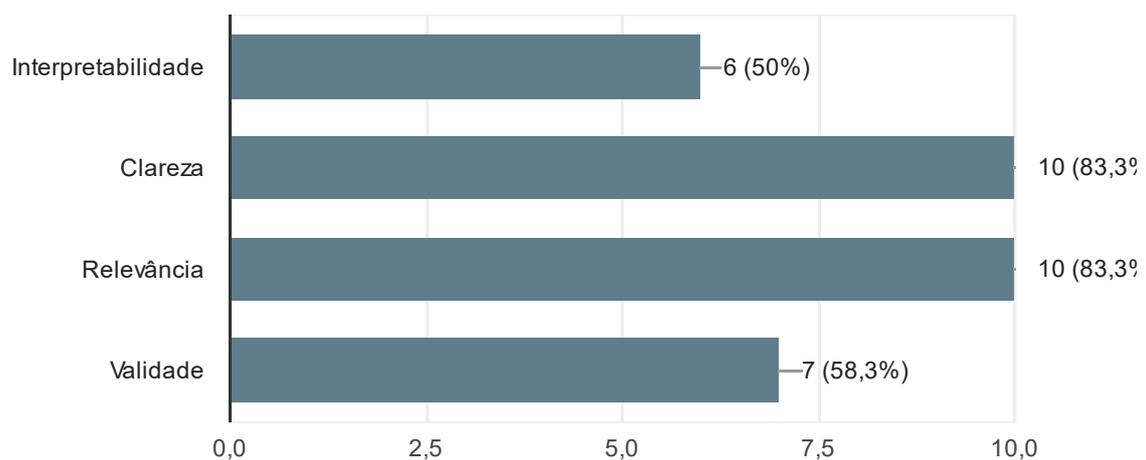
11 respostas



### INDICADOR 2

Existência de instâncias formais de participação social para pensar a gestão ( Assembléia, Conselhos, Comitês, Grupos de Trabalho, entre outros)

12 respostas

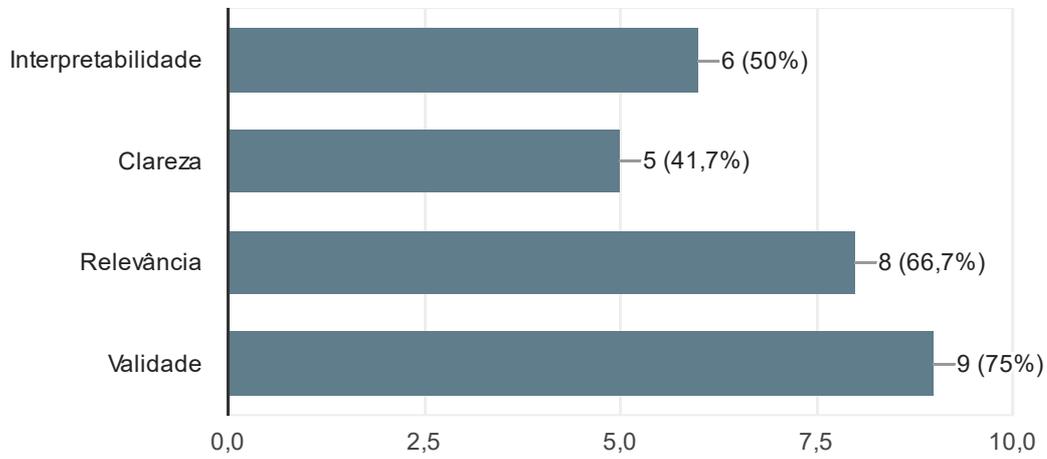




### SUBINDICADOR 2.1

Qualidade do processo de mobilização dos atores sociais para apoiar desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

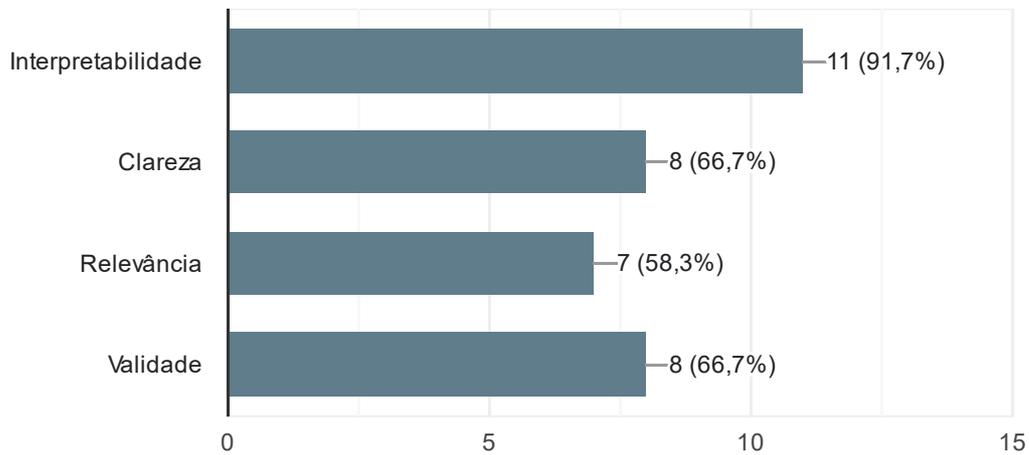
12 respostas



### SUBINDICADOR 2.2

Quantidade de encontros deliberativos (por ano ou outro período que seja significativo para a organização)

12 respostas

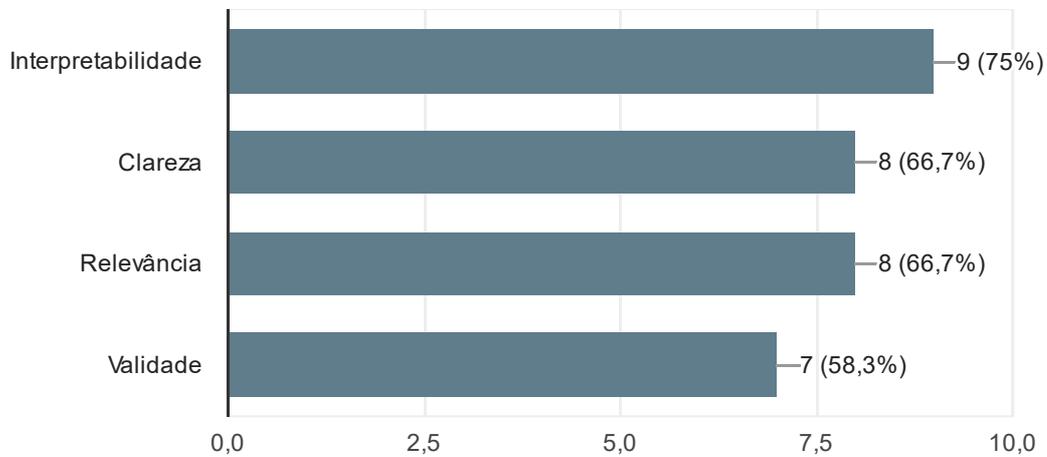


### SUBINDICADOR 2.3

 Copiar

#### Formas de registros desses encontros

12 respostas

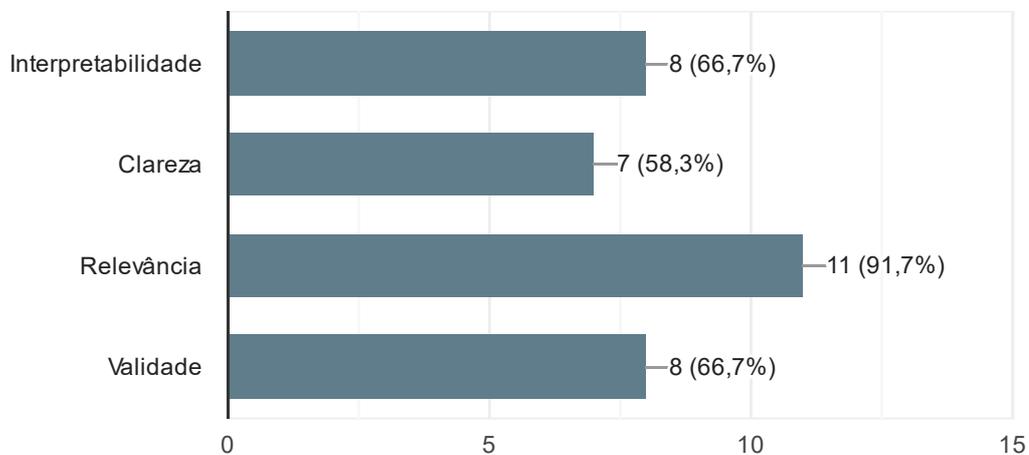


### INDICADOR 3

 Copiar

#### Articulação em rede (interorganizacional) no território.

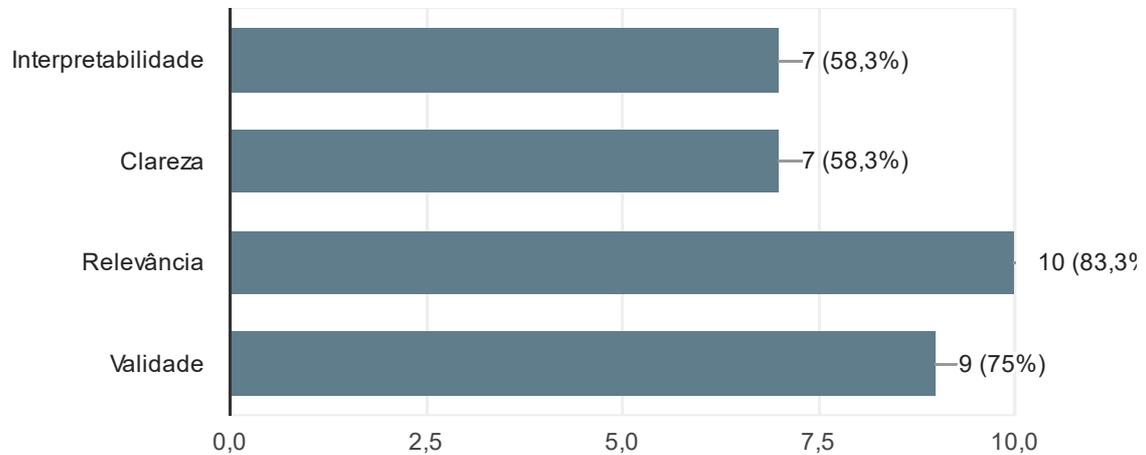
12 respostas



**SUBINDICADOR 3.1**

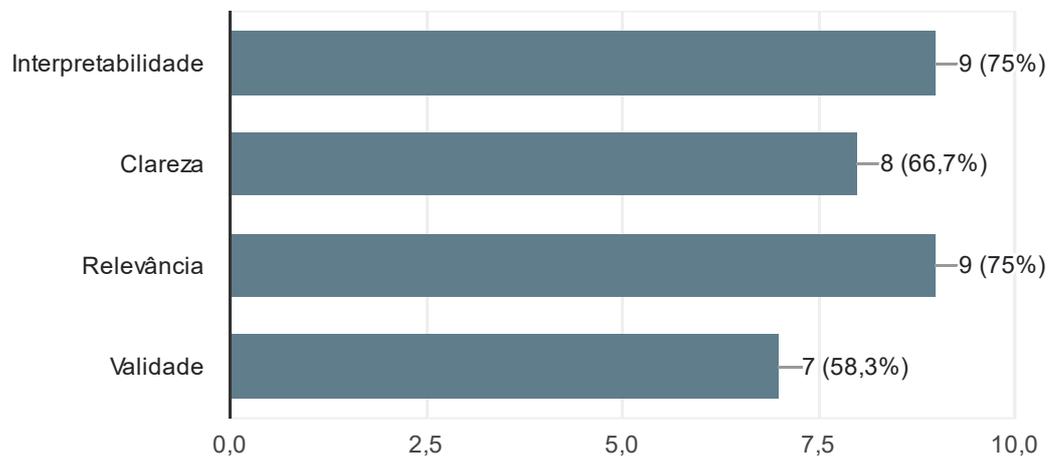
Quantidade e qualidade de parcerias estabelecidas com outras organizações da sociedade civil do território

12 respostas

**SUBINDICADOR 3.2**

Nível de compartilhamento de recursos (estrutura física, insumos, equipamentos e pessoas) para o desenvolvimento das ações sociais conjuntas no território

12 respostas

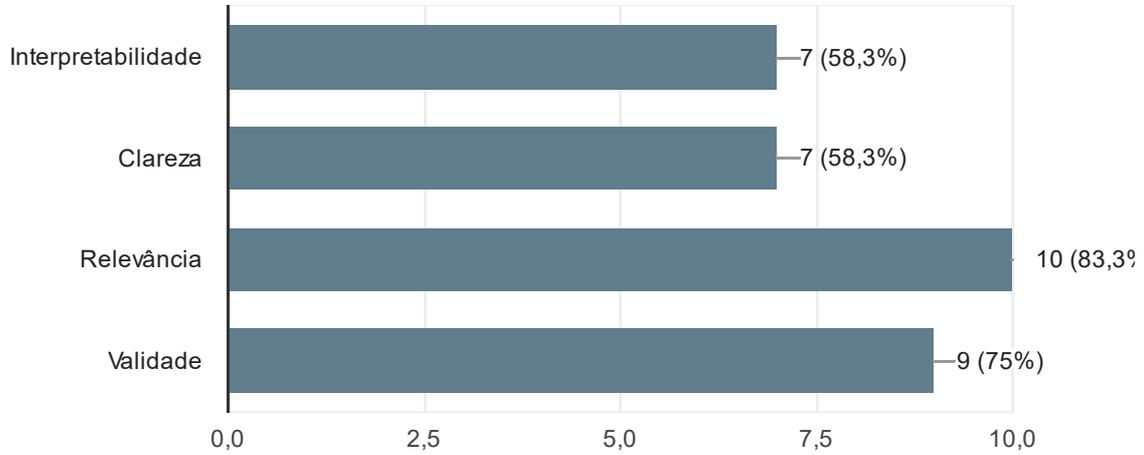




### INDICADOR 4

#### Articulação com organizações públicas

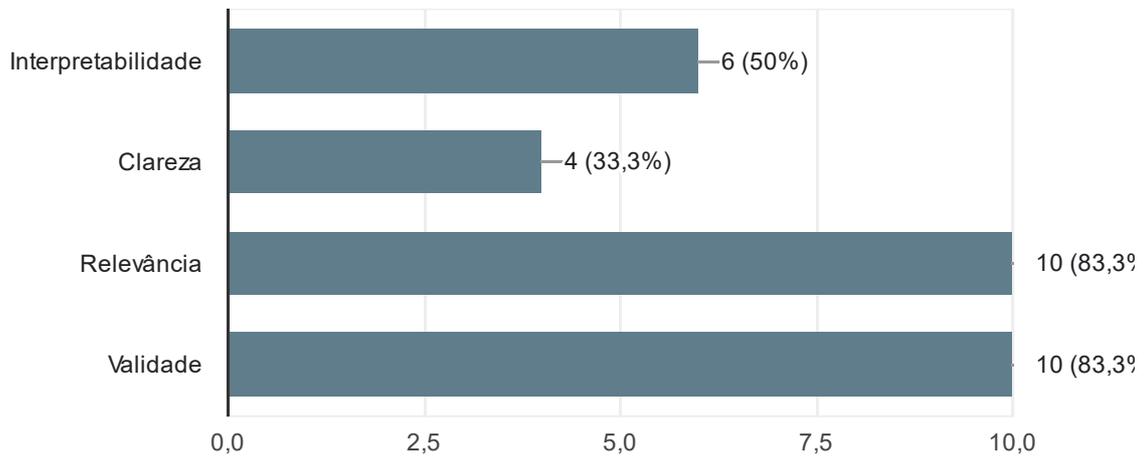
12 respostas



### SUBINDICADOR 4.1

#### Quantidade e qualidade da participação na organização nos espaços de debate público (audiências públicas, conselhos, conferência, consultas públicas, entre outros ambientes)

12 respostas

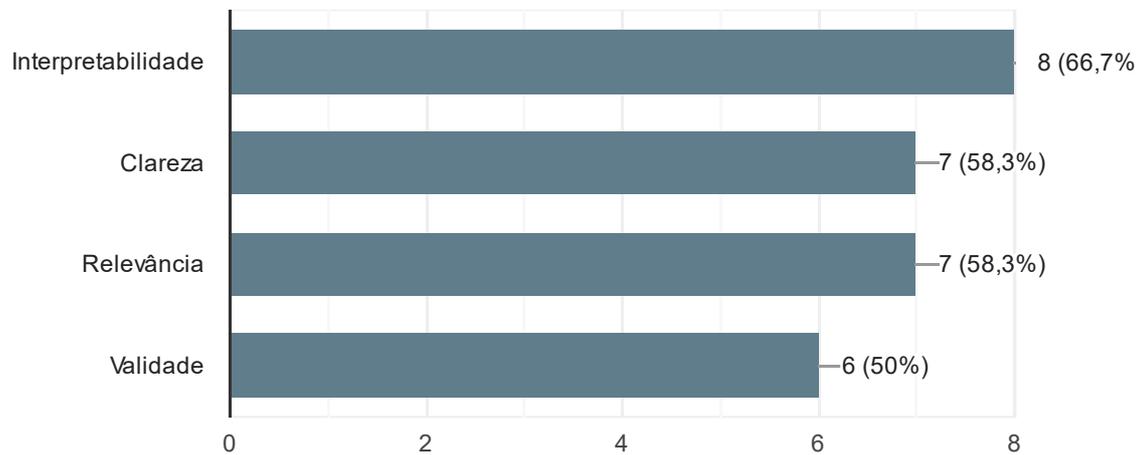




## SUBINDICADOR 4.2

Quantidade e perfil dos atores sociais vinculados a organização que ocupam cargos ou funções na administração pública (federal, estadual ou municipal).

12 respostas

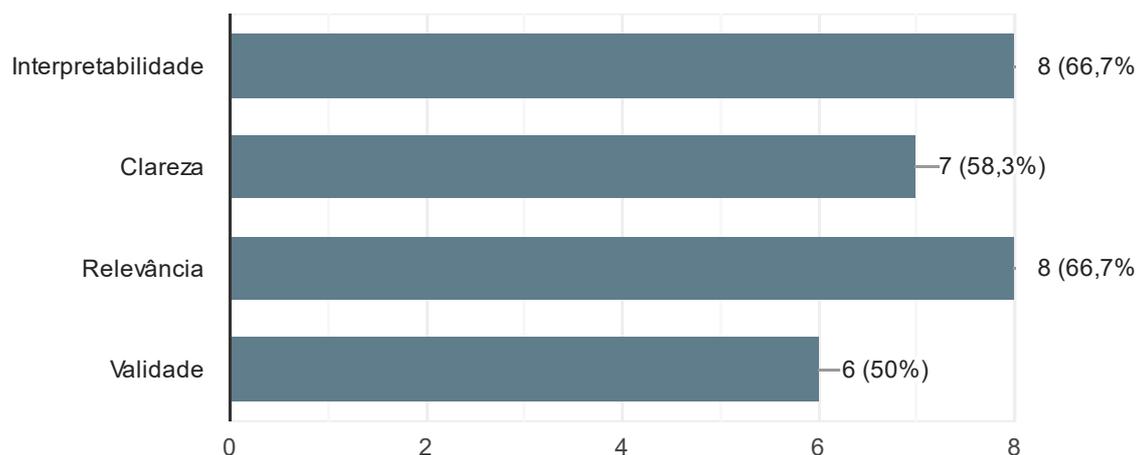


## INDICADOR 5



Articulação com organizações privadas (dentro e fora do território) visando ampliar colaboração e fomento das ações sociais no território.

12 respostas

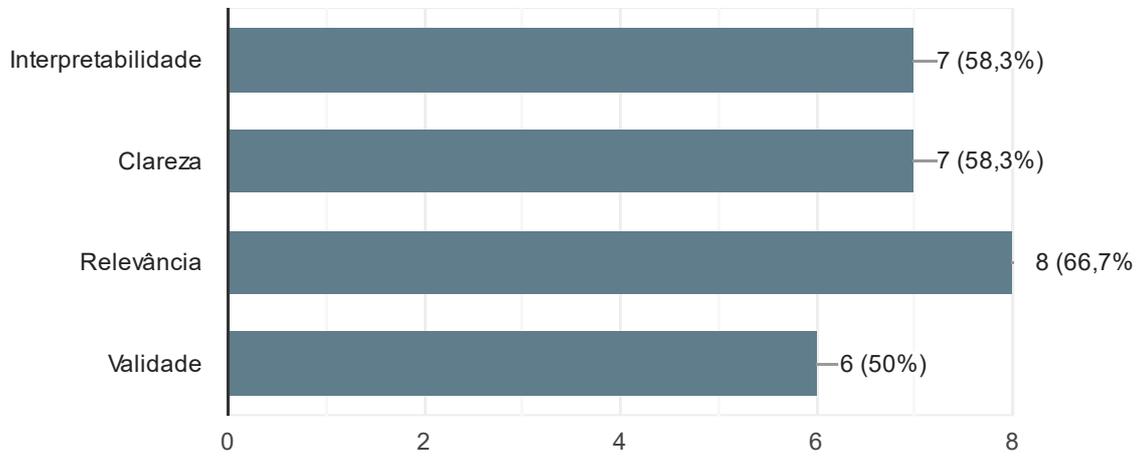




### SUBINDICADOR 5.1

Quantidade (volume de recursos) e qualidade das parcerias estabelecidas com organizações privadas..

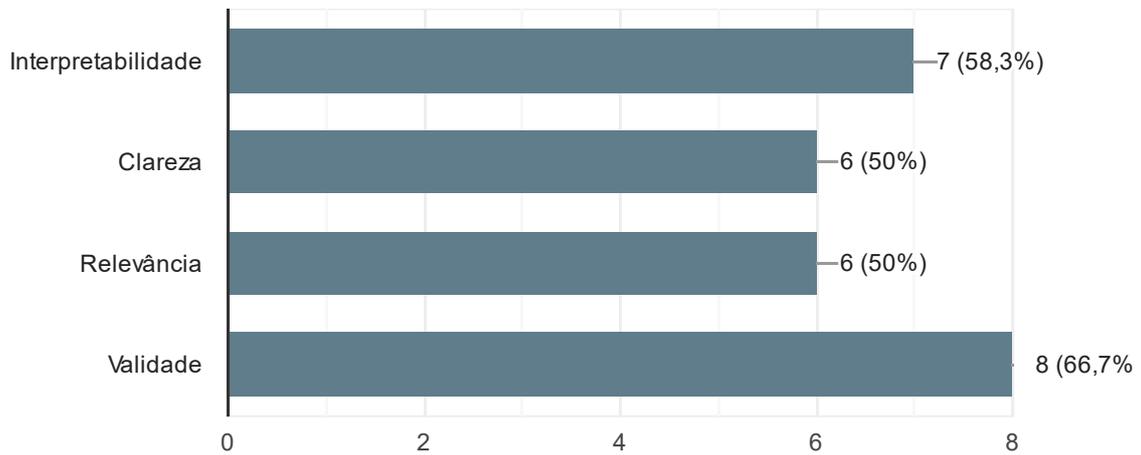
12 respostas



### INDICADOR 6

Capacidade de mobilização de voluntários para atuarem como benfeitores, gestores e/ou técnicos na organização.

12 respostas

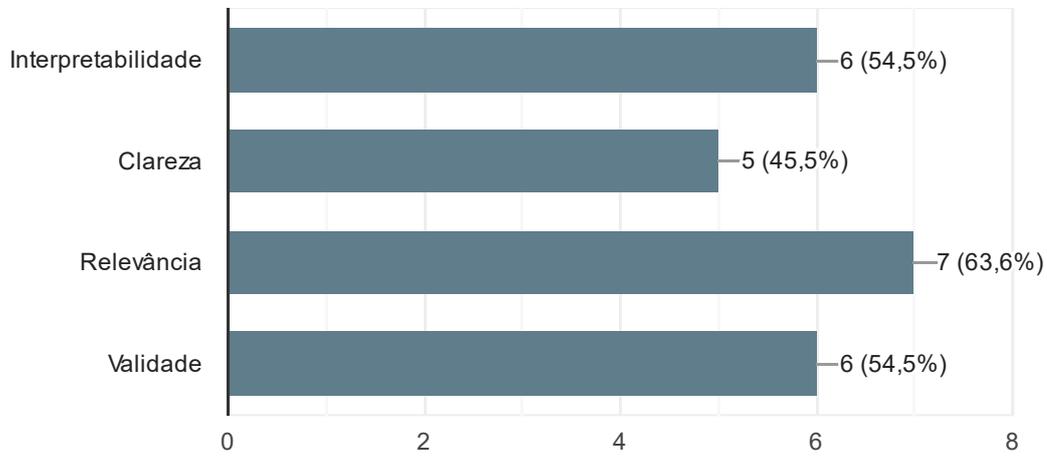




### SUBINDICADOR 6.1

Quantidade (volume de recursos) e qualidade das parcerias estabelecidas com apoio dos voluntários.

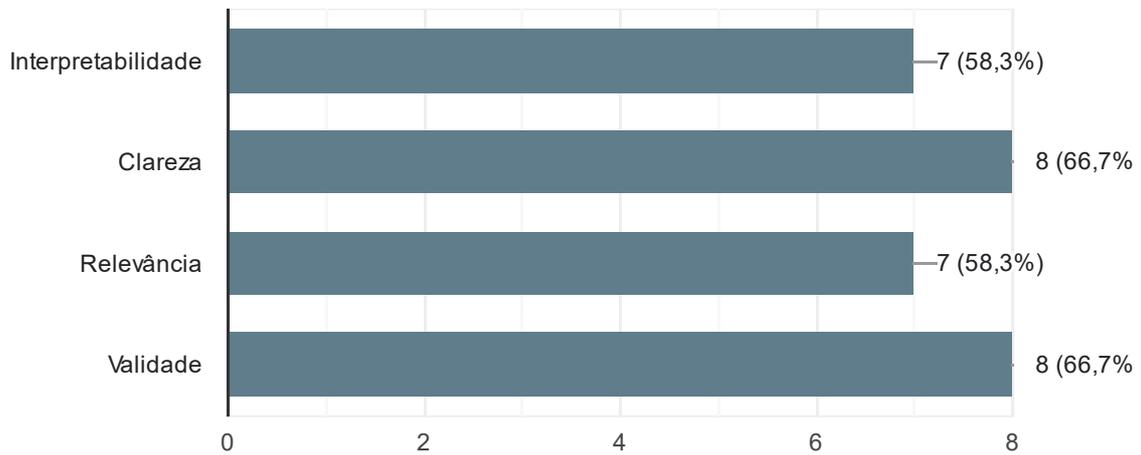
11 respostas



### INDICADOR 7

Articulação com instituições universitárias (públicas ou privadas, nacionais e internacionais)

12 respostas

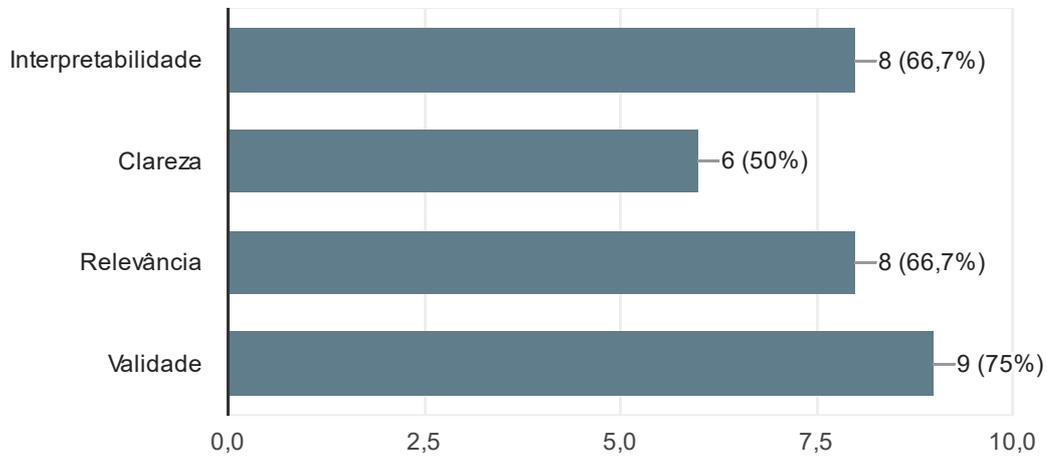




### SUBINDICADOR 7.1

Quantidade e qualidade das parcerias estabelecidas nas áreas de pesquisa, ensino e extensão.

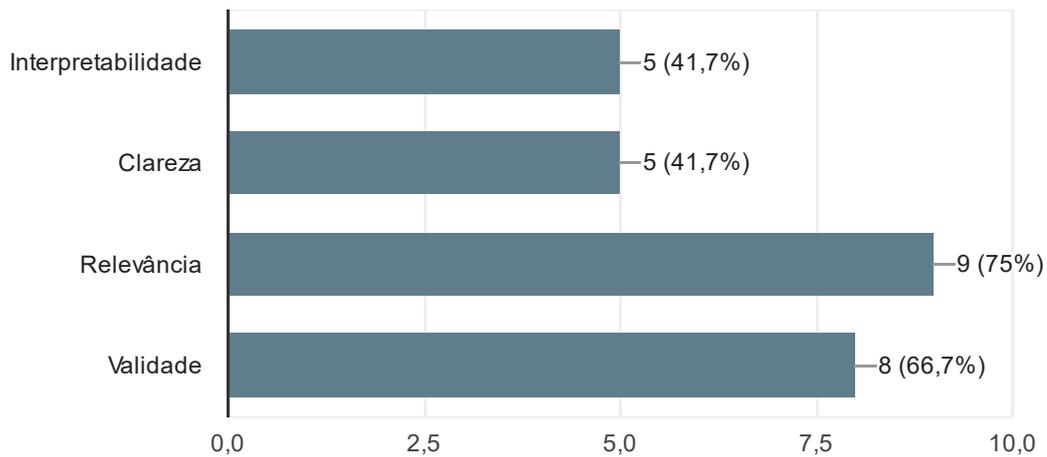
12 respostas



### SUBINDICADOR 7.2

Quantidade e qualidade do retorno dos projetos liderados por universidades para a melhoria da capacidade de gestão da organização.

12 respostas



### COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

3 respostas

Na identificação, no lugar de "sexo", sugiro que alterem para "gênero" . Importante registrar que é difícil a compreensão dos critérios e que são muitos indicadores para analisar, o que torna cansativo e em algum momento perdemos a atenção.

A questão de qualidade atrapalha a clareza.

Sem sugestões no momento

### SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 2 - COMPETÊNCIAS COGNITIVAS

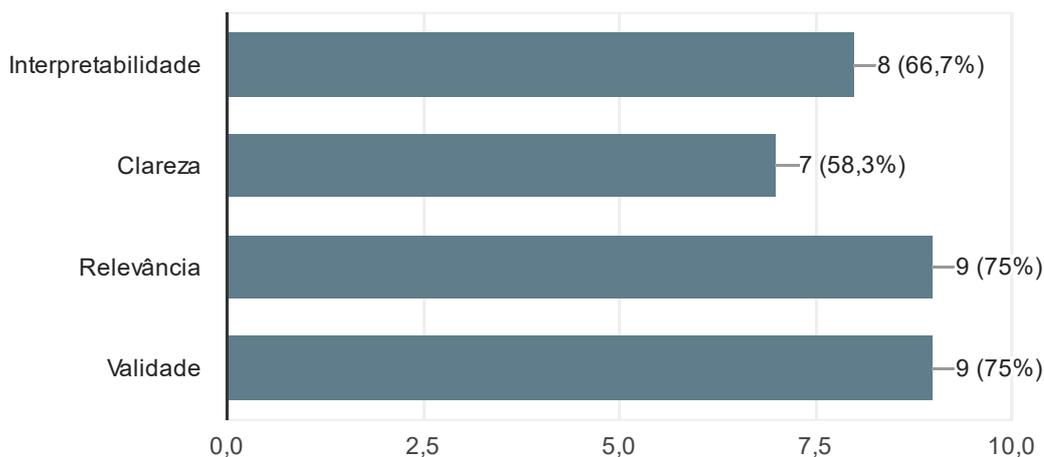
Reflete os aspectos políticos, institucionais, organizacionais e administrativos (em sua dimensão formal-jurídica/burocrática) que fundamentam a concepção e guiam a execução de um dado padrão de gestão.



### INDICADOR 1

Socialização das práticas e saberes em gestão democrática junto aos atores sociais

12 respostas

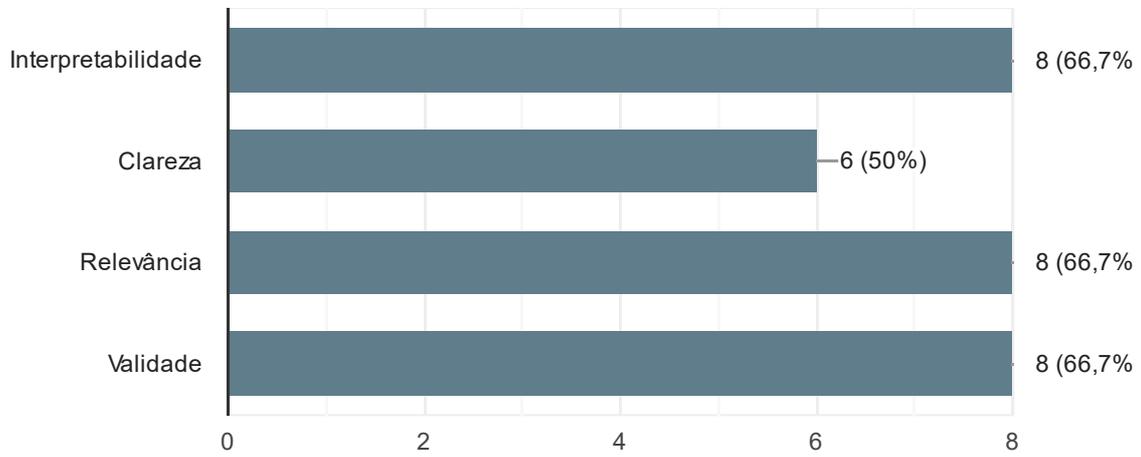




### SUBINDICADOR 1.1

Quantidade e qualidade das ações de socialização e trocas de práticas e saberes em gestão democrática.

12 respostas

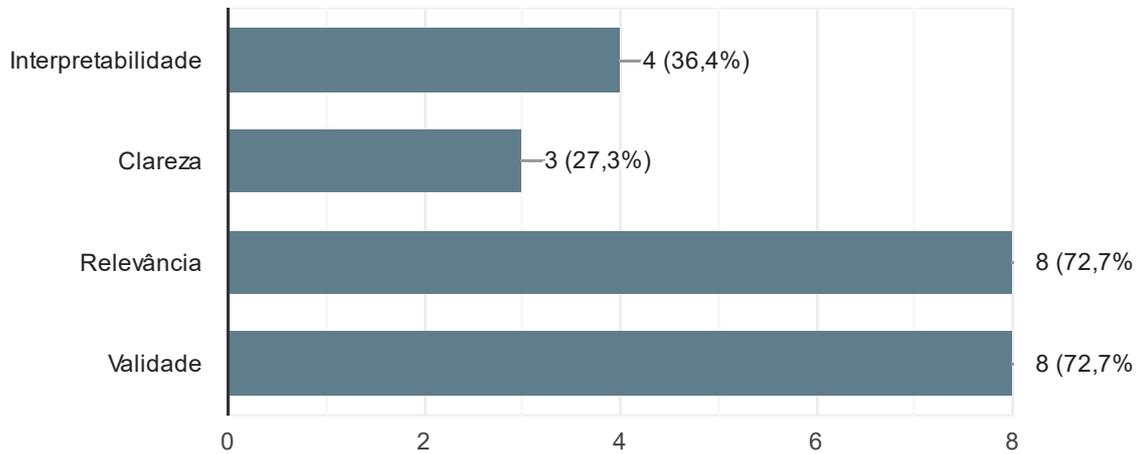


### SUBINDICADOR 1.2



Perfil/características das ações de socialização e trocas de práticas e saberes em gestão democrática lideradas pela organização

11 respostas

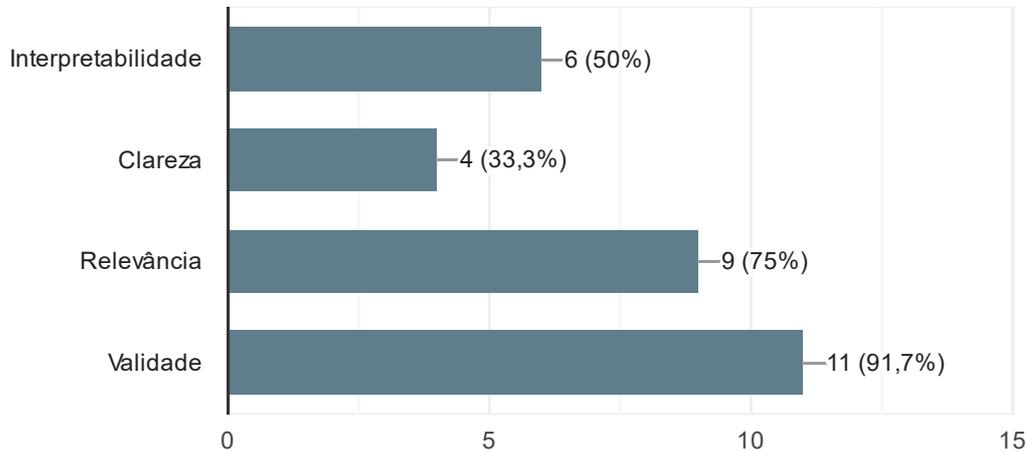




## INDICADOR 2

Estímulo ao desenvolvimento de ações de mobilização dos atores sociais visando à renovação dos quadros de líderes, colaboradores e voluntários da organização.

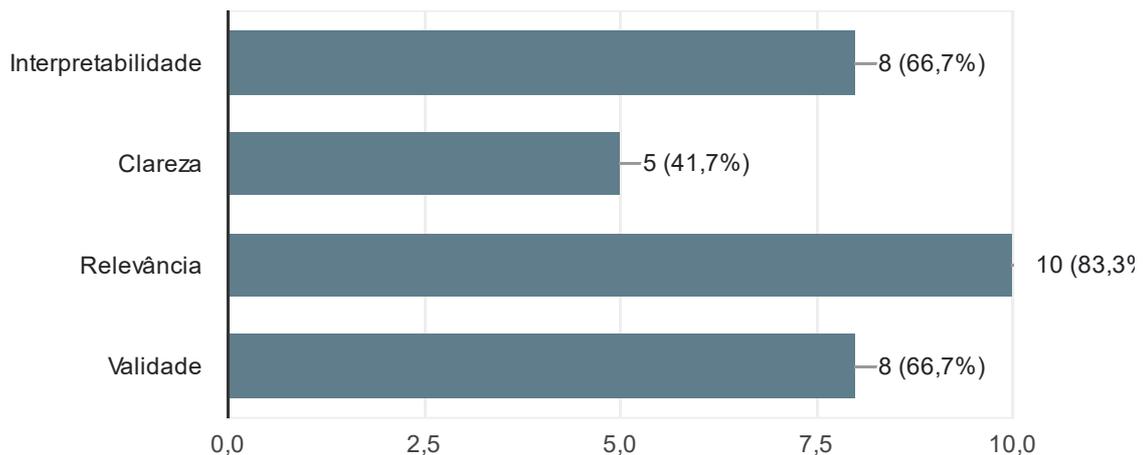
12 respostas



## SUBINDICADOR 2.1

Quantidade e qualidade de ações (formais ou informais) de preparação dos novos talentos dirigidas para a renovação geracional da organização.

12 respostas

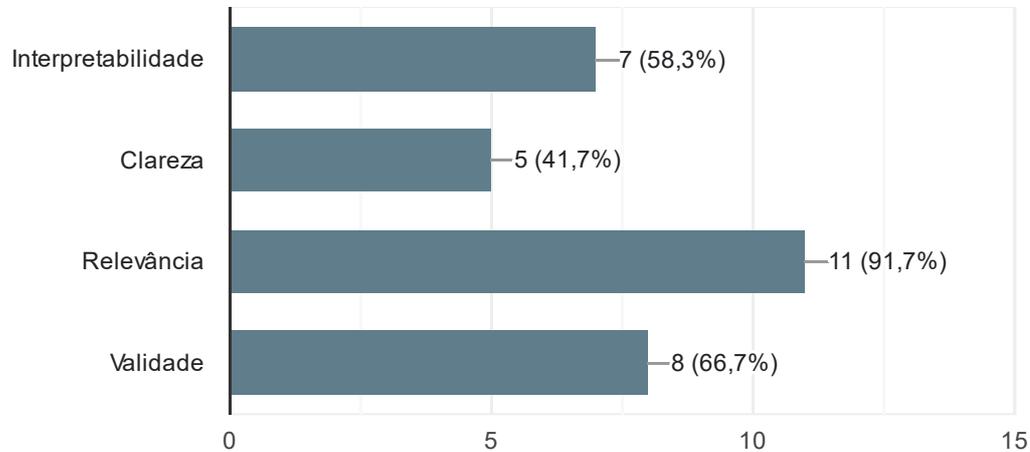




## SUBINDICADOR 2.2

Volume dos investimentos destinados às ações de formação de novos líderes, colaboradores e voluntários.

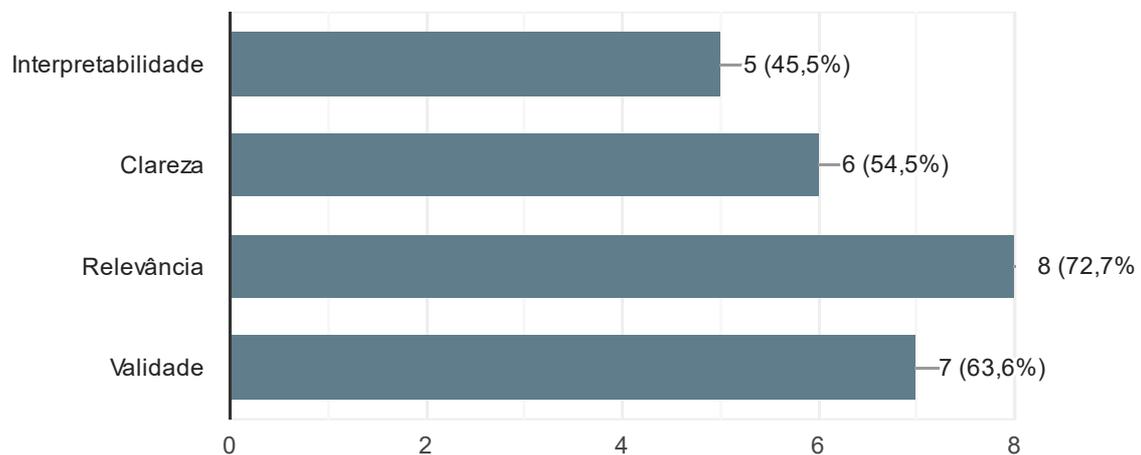
12 respostas



## SUBINDICADOR 2.3

Registro das tecnologias em gestão social desenvolvidas por novos talentos apoiados pela organização.

11 respostas

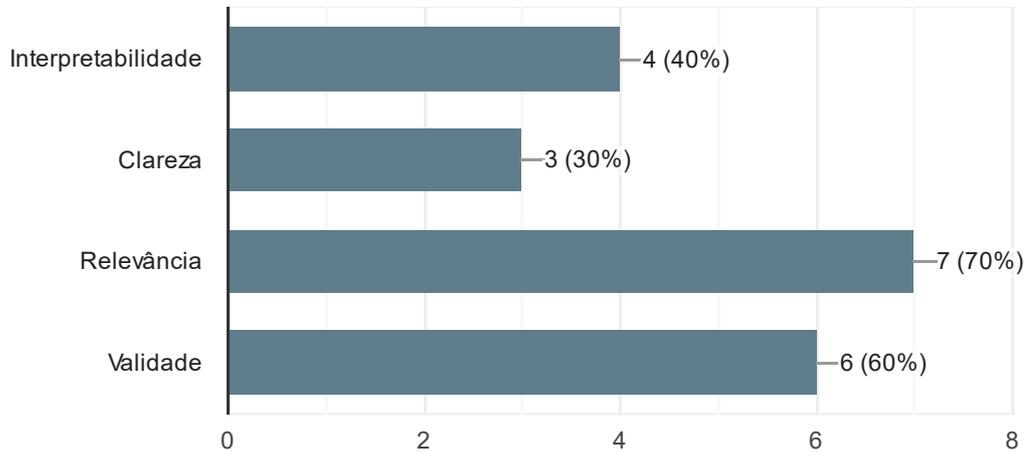




### INDICADOR 3

Natureza da aquisição, sustentação, transmissão e mudança de significados (subjetivos e intersubjetivos) que caracterizam os processos coletivos de aprendizagem organizacional.

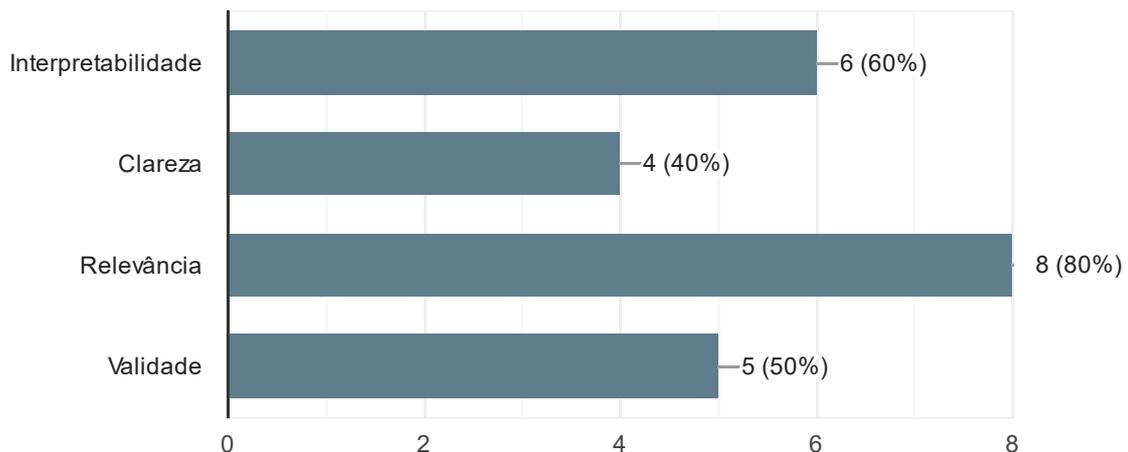
10 respostas



### SUBINDICADOR 3.1

Registros das memórias das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização manifestos por meio de novas rotinas que guiam o comportamento dos atores sociais

10 respostas

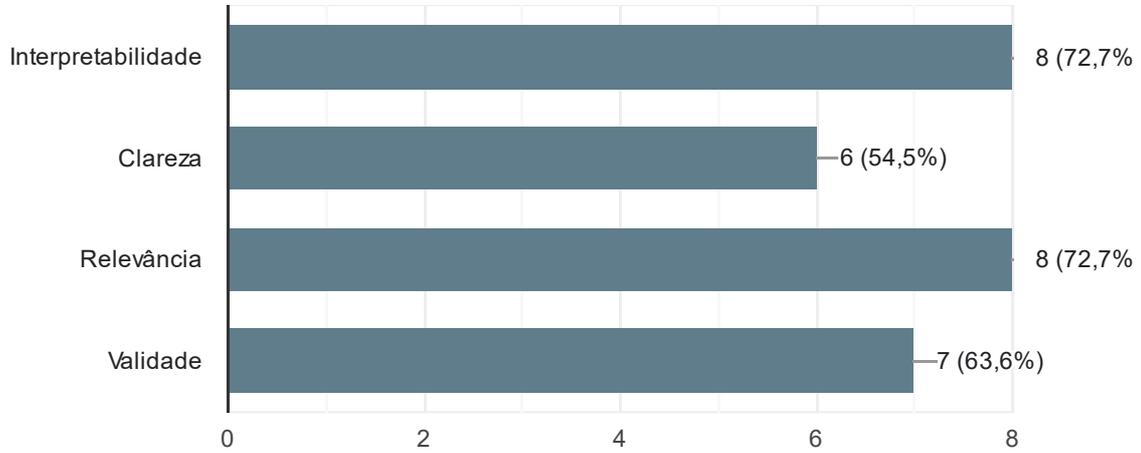




### SUBINDICADOR 3.2

Quantidade e qualidade dos modos de expressão e transmissão das memórias das práticas e saberes sociais coproduzidos na organização

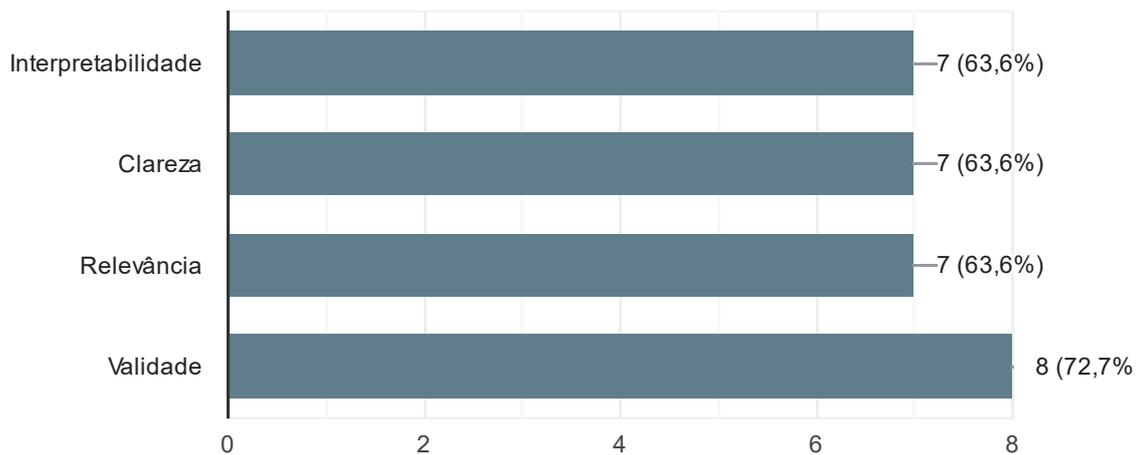
11 respostas



### SUBINDICADOR 3.3

Evidências de melhoria do desempenho da capacidade de gestão/gerenciamento da organização, a partir da socialização das práticas e saberes coproduzidos.

11 respostas

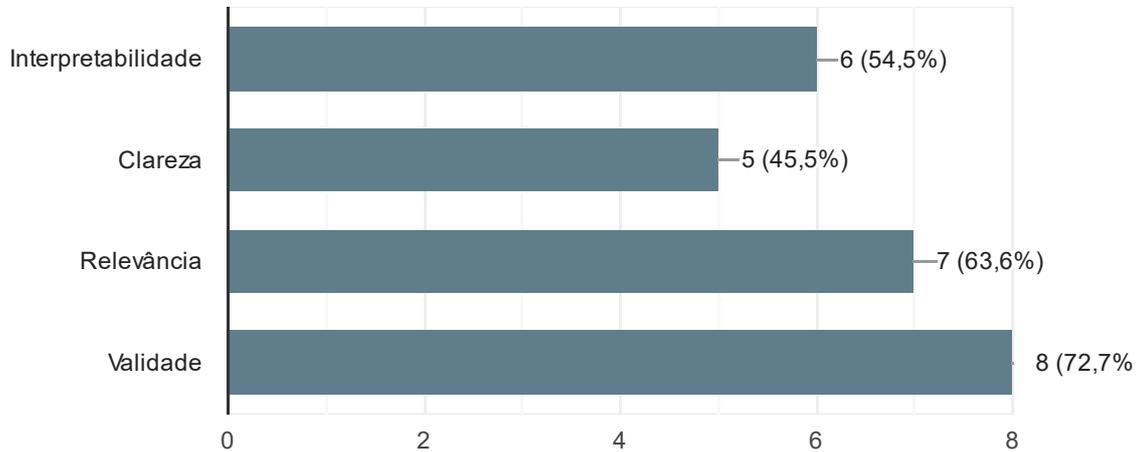




## INDICADOR 4

Capacidade política e técnica para atender às imposições estabelecidas pelas organizações públicas e privadas visando a sustentabilidade da organização, mas privilegiando o protagonismo da comunidade

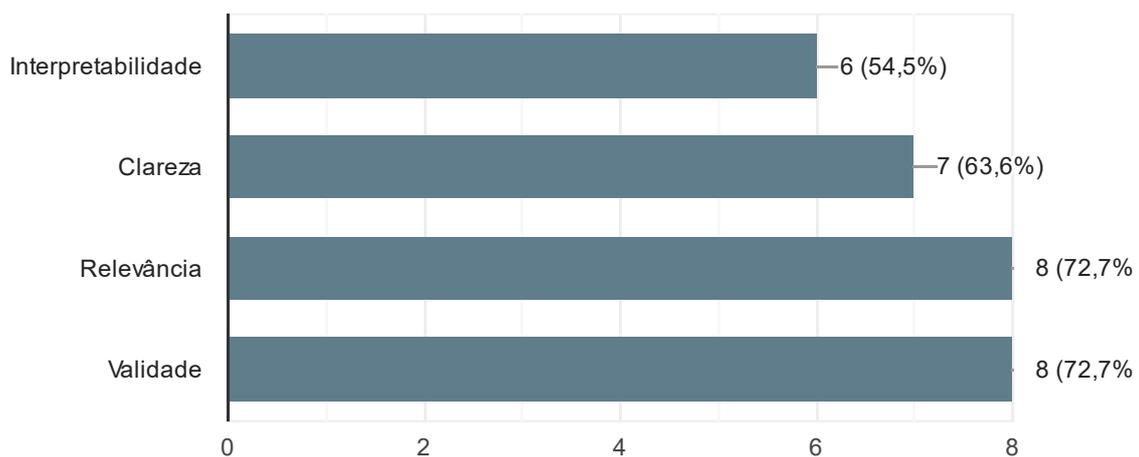
11 respostas



## SUBINDICADOR 4.1

Nível de atualização da documentação jurídica da organização.

11 respostas

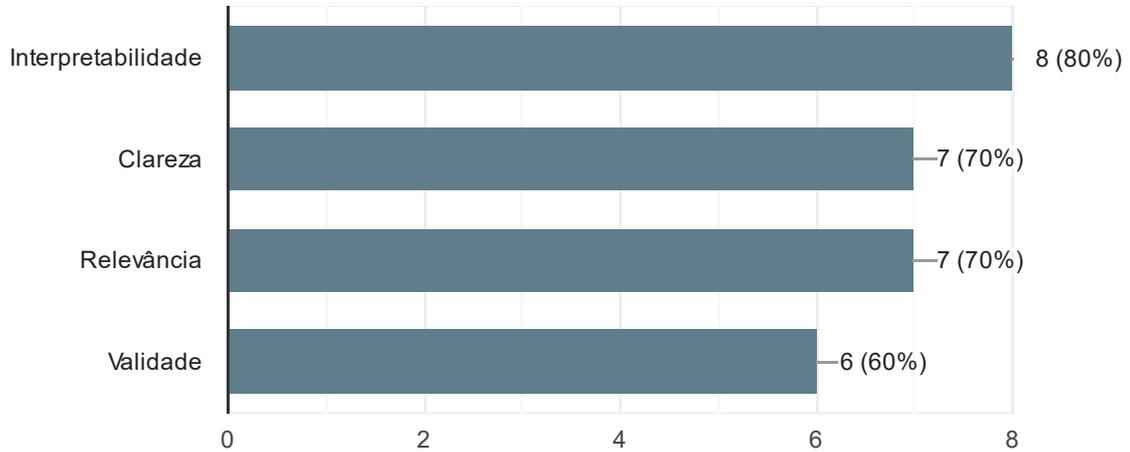




### SUBINDICADOR 4.2

Nível de dependência de profissionais externos à organização para cumprir as funções jurídicas, financeiras e contábeis.

10 respostas

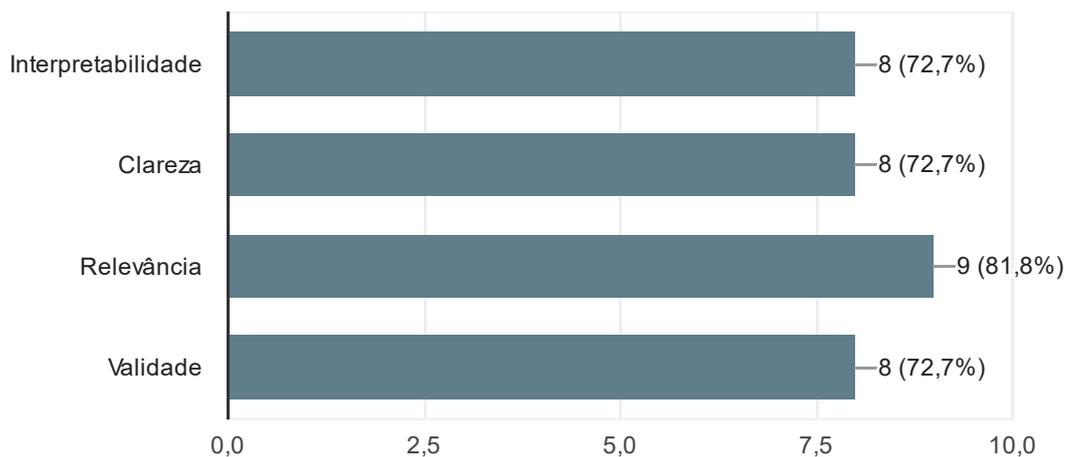


### SUBINDICADOR 4.3



Quantidade e qualidade do corpo técnico/profissional próprio preparado para a função de mobilização de recursos (junto ao setor público e privado)

11 respostas

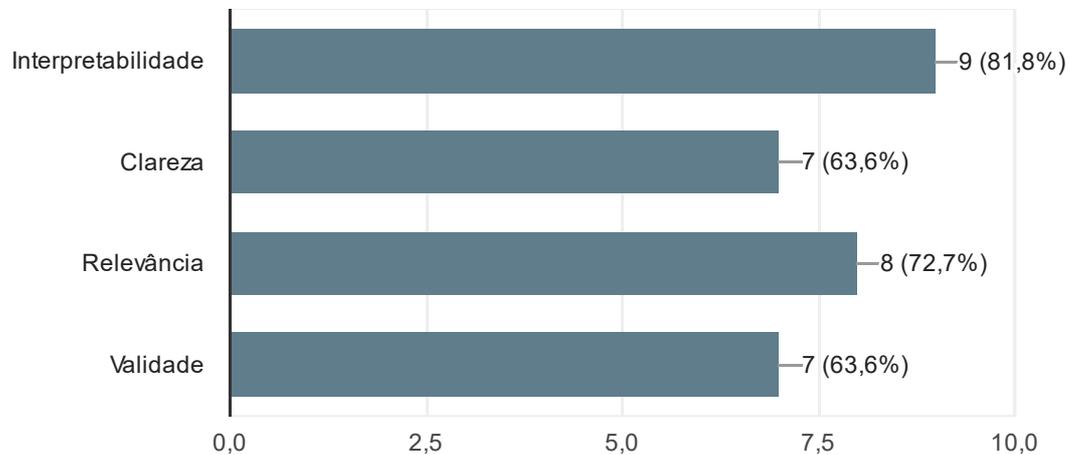




### SUBINDICADOR 4.4

Existência de práticas de financiamento coletivo (poupança coletiva, crowdfunding, entre outros)

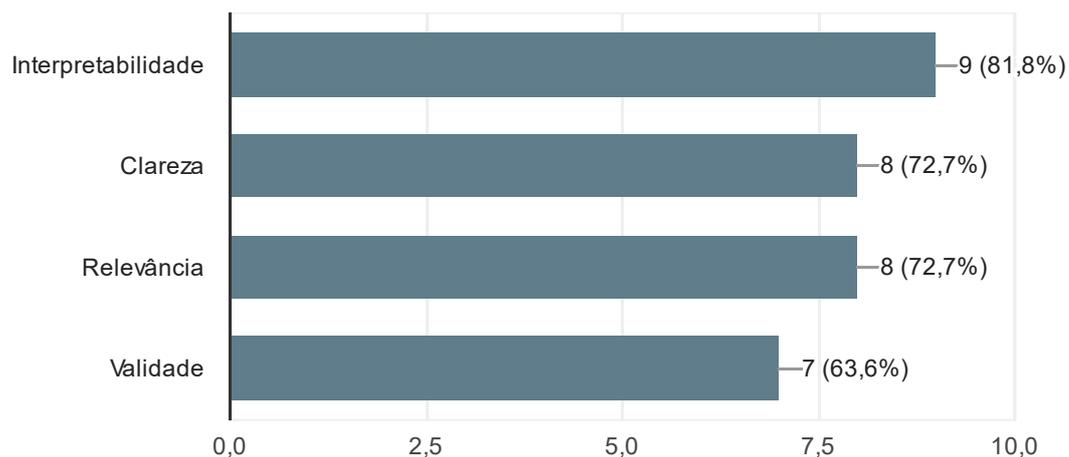
11 respostas



### INDICADOR 5

Conhecimento dos marcos regulatórios referentes as organizações da sociedade civil (MROSC, Decretos Estaduais e Municipais, Orientações Técnicas e Instruções Normativas a partir de 2014)

11 respostas

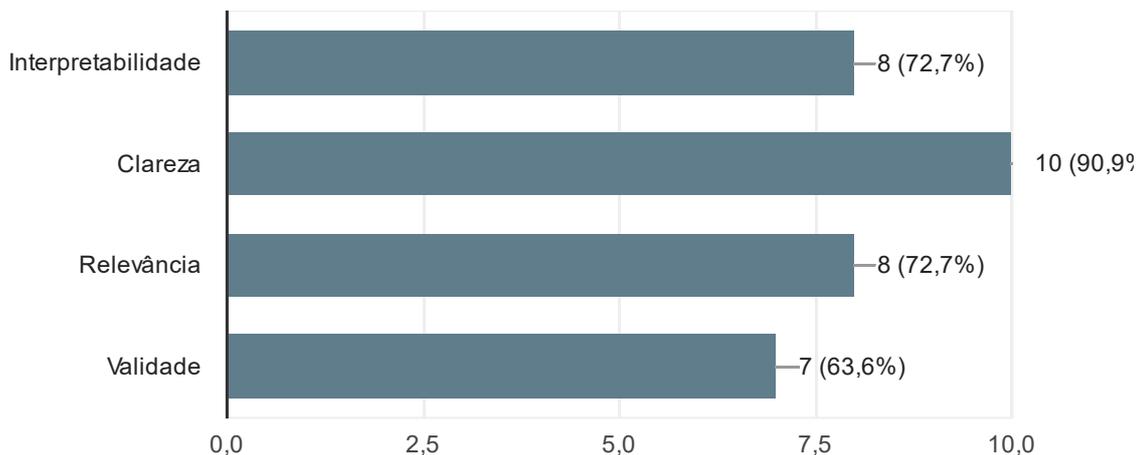




### SUBINDICADOR 5.1

Nível de domínio técnico dos gestores, colaboradores e voluntários sobre o MROSC e legislações complementares para a captura/mobilização de recursos, por meio de editais de chamamento público.

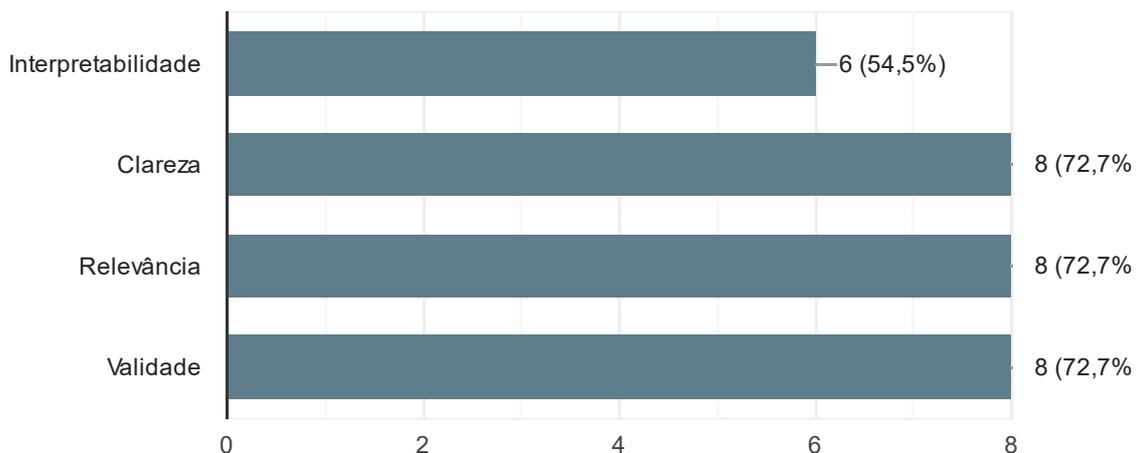
11 respostas



### SUBINDICADOR 5.2

Nível de domínio em análise técnica de editais de chamamento público para financiamento de projetos sociais competitivos.

11 respostas

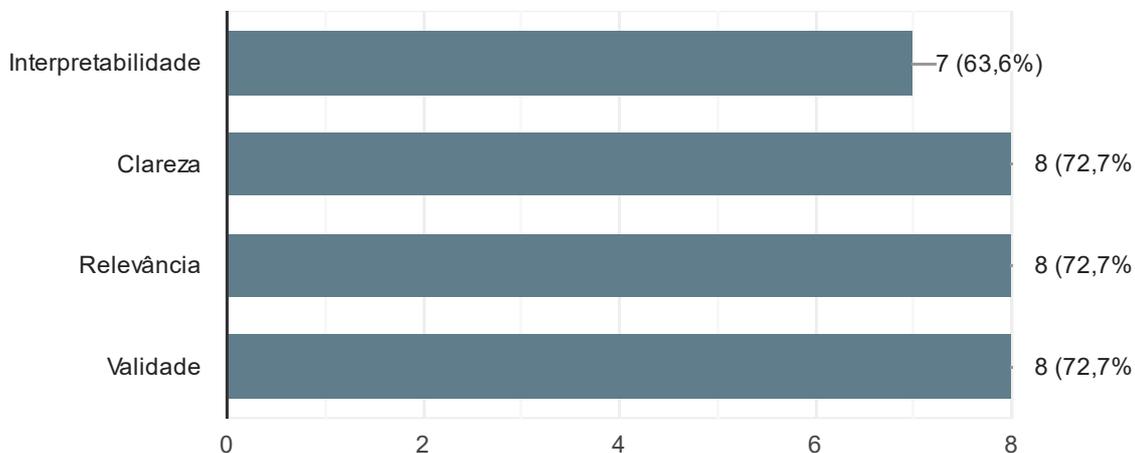




### SUBINDICADOR 5.3

Nível de domínio técnico sobre prestações de contas de projetos financiados com recursos públicos.

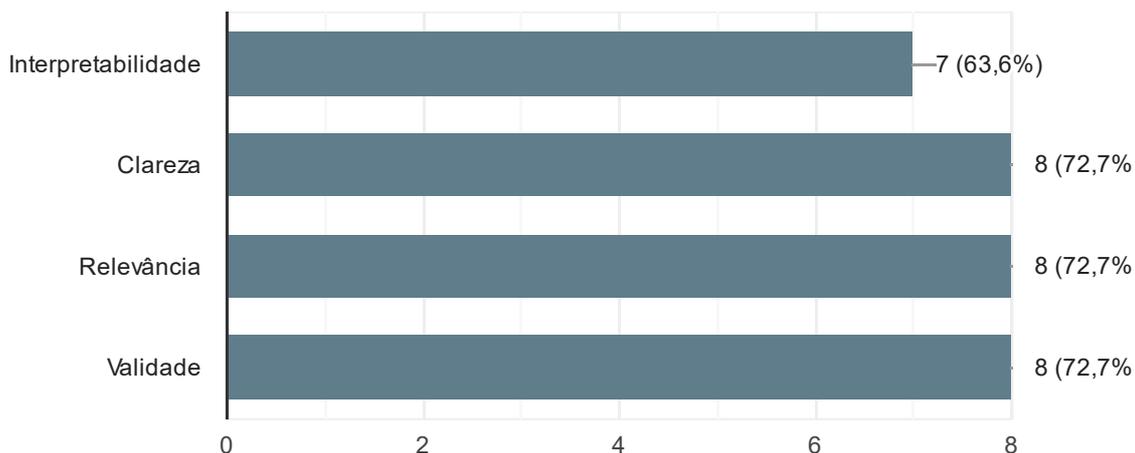
11 respostas



### SUBINDICADOR 5.4

Nível de domínio técnico sobre prestações de contas de projetos financiados com recursos privados

11 respostas



## GESTÃO

### 2º DIMENSÃO DE ANÁLISE - POLÍTICO INSTITUCIONAL

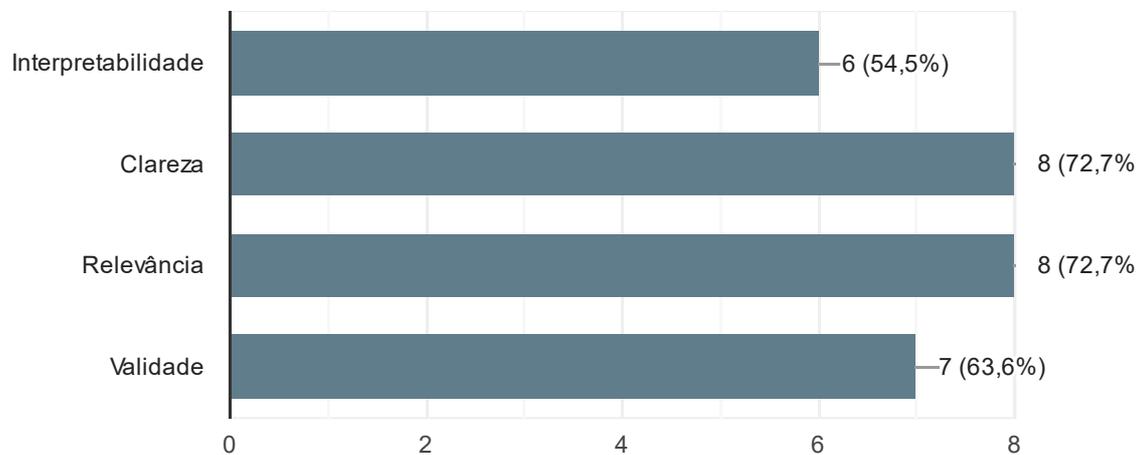
### SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 1 - DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



## INDICADOR 1

Conhecimento sobre as diretrizes estabelecidas por grandes empresas privadas para financiar projetos sociais.

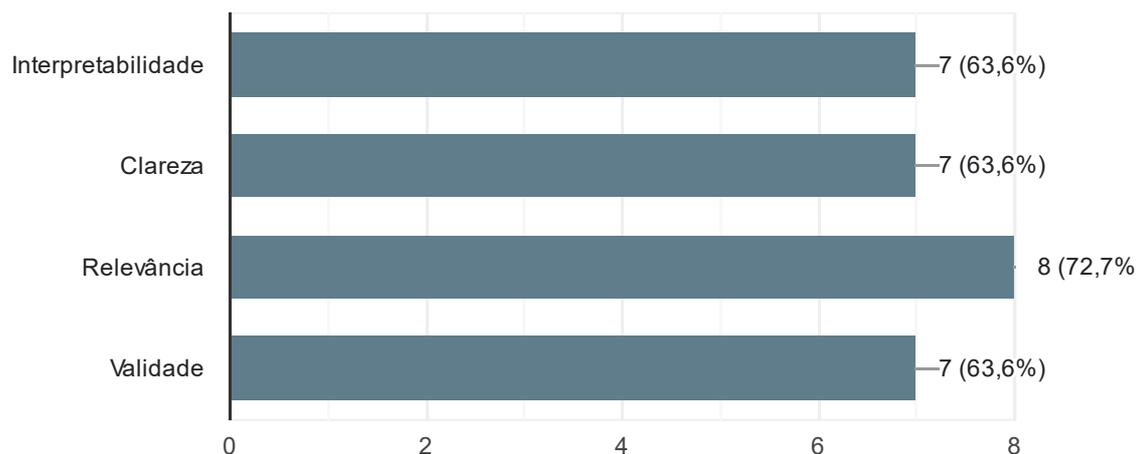
11 respostas



## SUBINDICADOR 1.1

Nível de domínio técnico sobre as regulações estabelecidas por organizações privadas voltadas a financiamento de projetos sociais com ênfase na qualidade e atualidade do Balanço Patrimonial (Social) da organização.

11 respostas

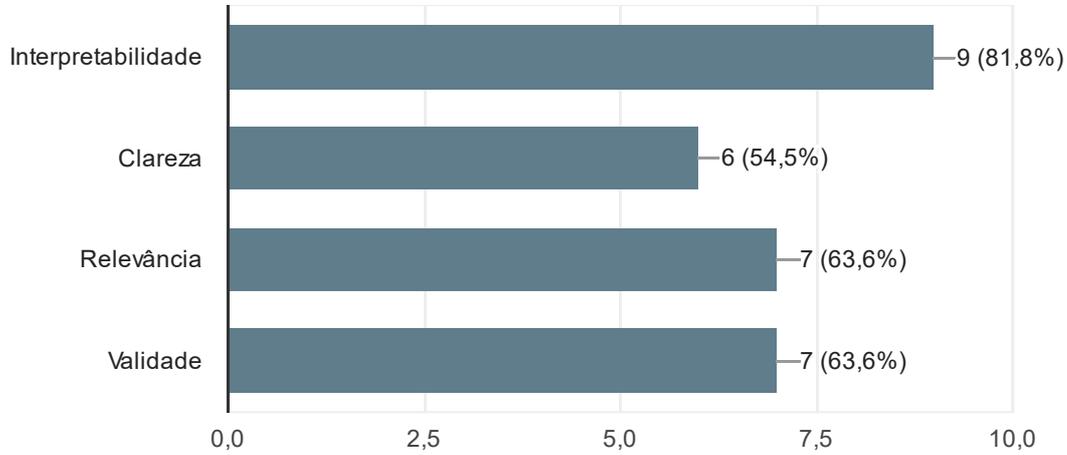




### SUBINDICADOR 1.2

Nível de domínio em análise técnica de editais lançados por empresas privadas para a elaboração de projetos sociais competitivos

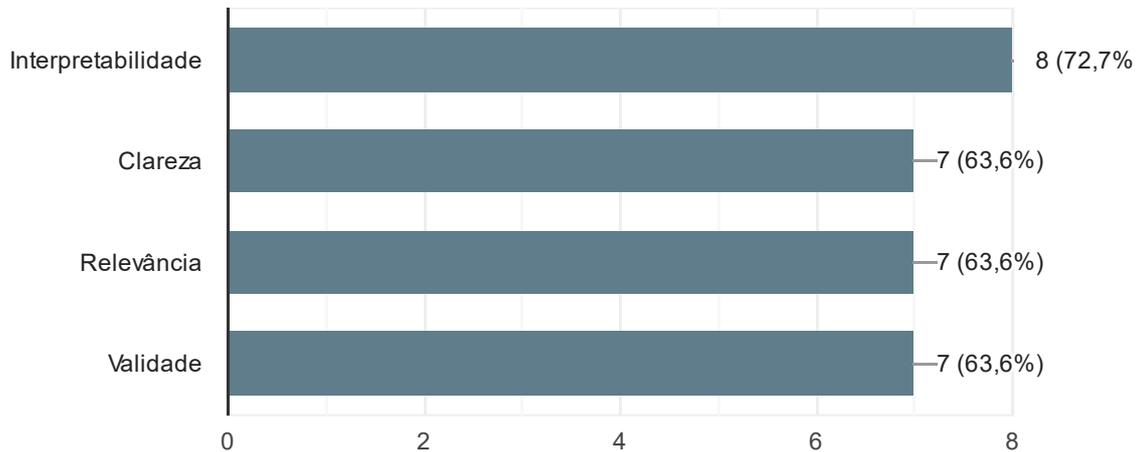
11 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

Nível de domínio técnico em prestações de contas de projetos financiados com recursos privados.

11 respostas

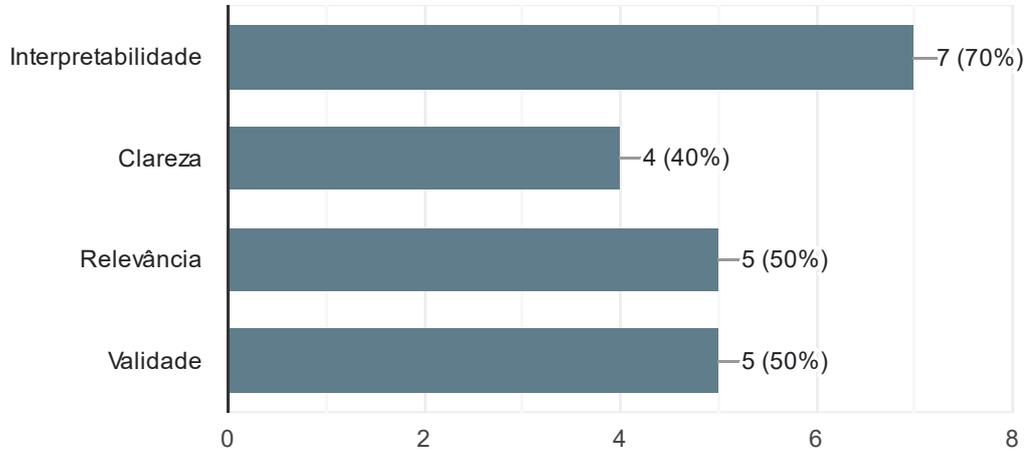




### INDICADOR 2

#### Descentralização dos macroprocessos de gestão

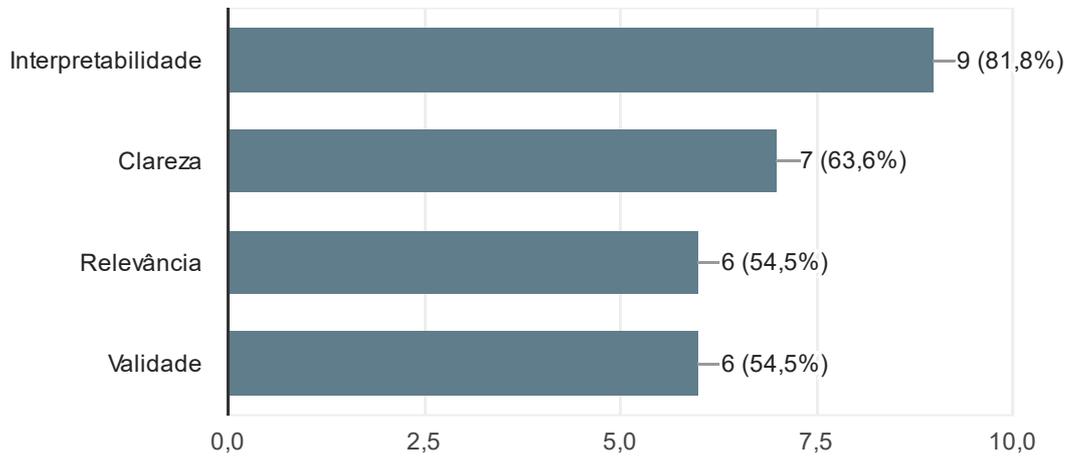
10 respostas



### SUBINDICADOR 2.1

#### Êxito do processo de desierarquização das decisões para potencializar a capacidade de atuação dos atores sociais.

11 respostas

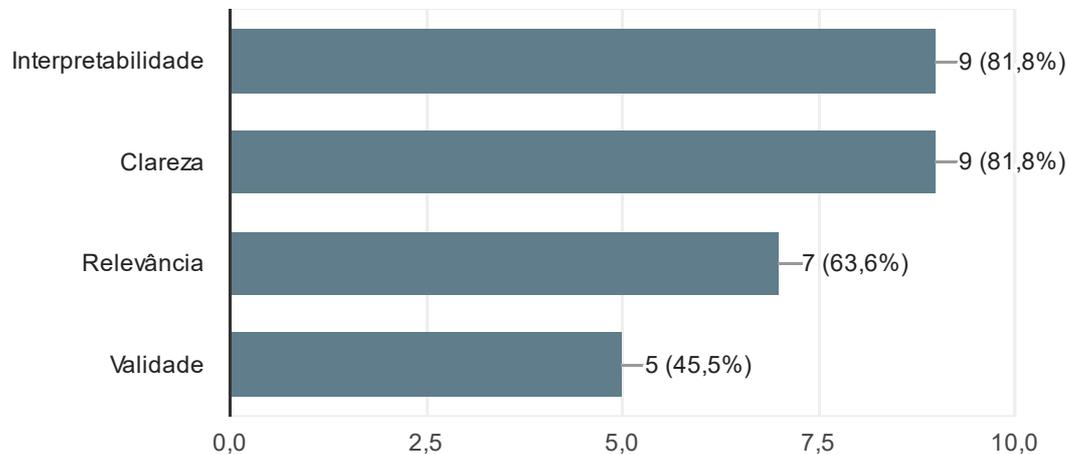




### **SUBINDICADOR 2.2**

Flexibilidade na atuação da organização, de modo a garantir a capacidade de atendimento plena das demandas sociais emergentes.

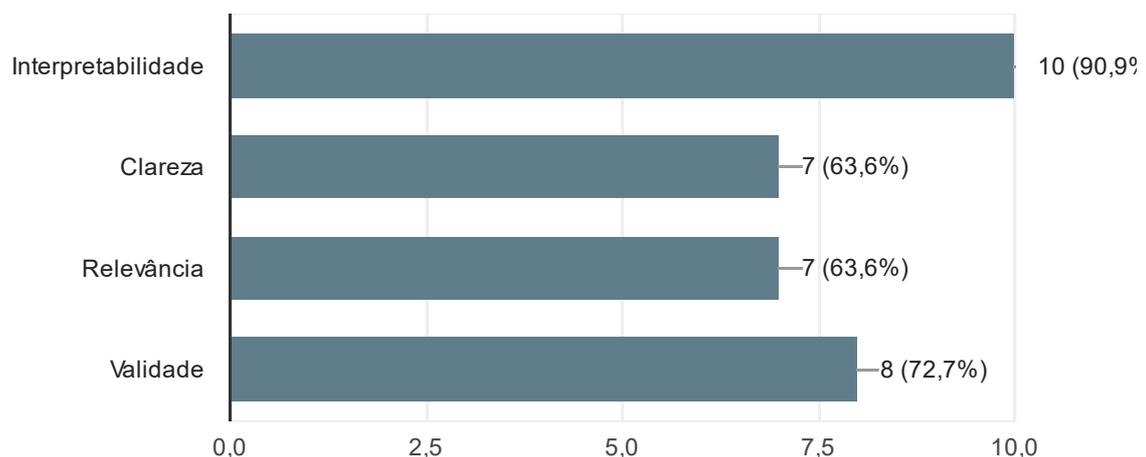
11 respostas



### **SUBINDICADOR 2.3**

Compromisso com o alcance de eficácia e efetividade das ações sociais.

11 respostas



### **COMENTÁRIOS/SUGESTÕES**

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

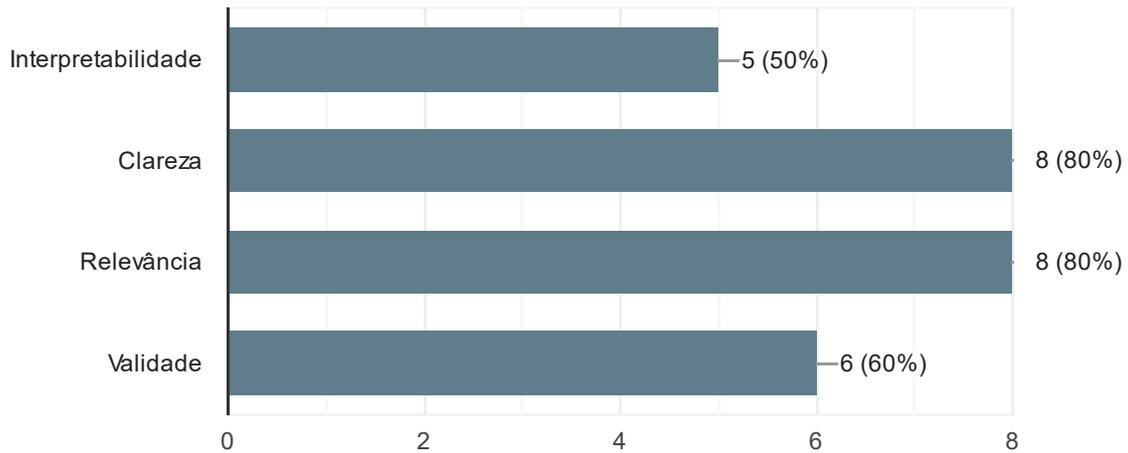
## SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 2 - DINÂMICA DOS MACROPROCESSOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS



### INDICADOR 1

Concepção e práticas de tomadas de decisão coletiva e autônoma

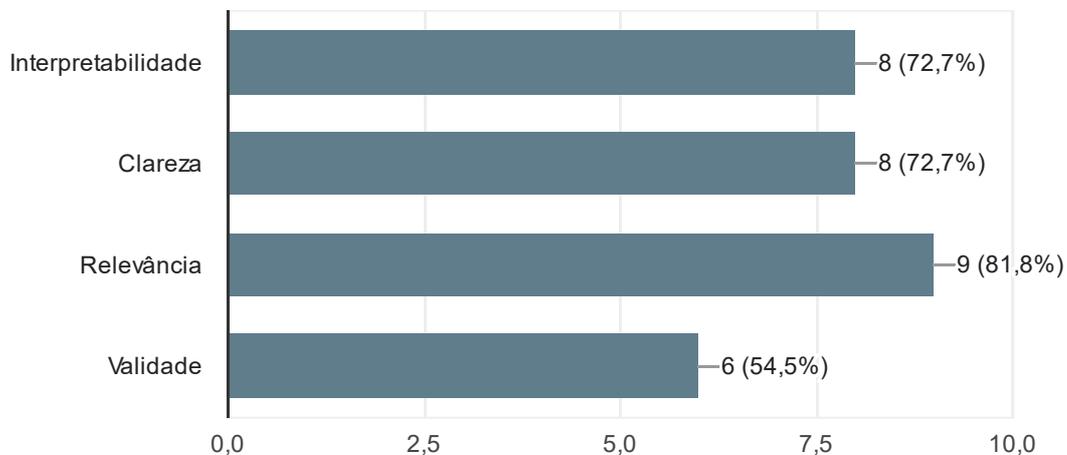
10 respostas



### SUBINDICADOR 1.1

Número de líderes, colaboradores e voluntários que participam da tomada de decisão.

11 respostas

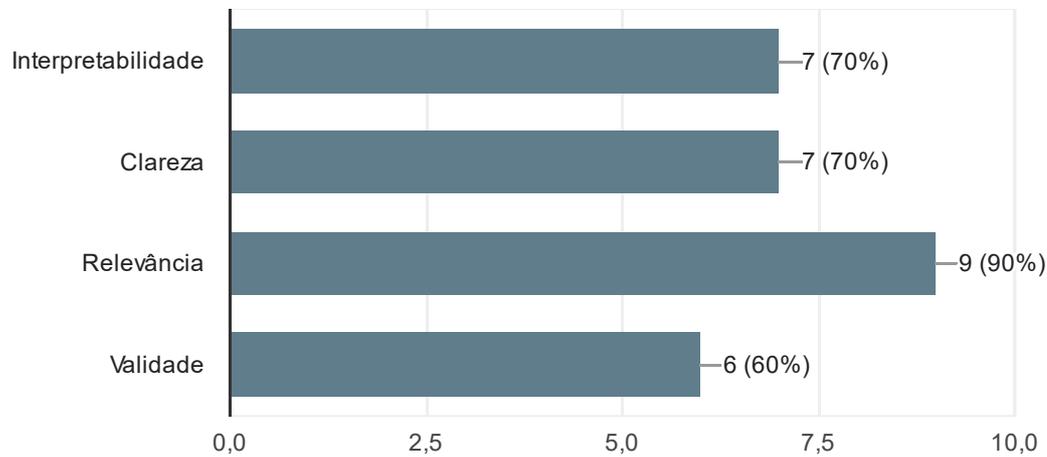




### SUBINDICADOR 1.2

Nível de participação dos membros da organização nas decisões coletivas.

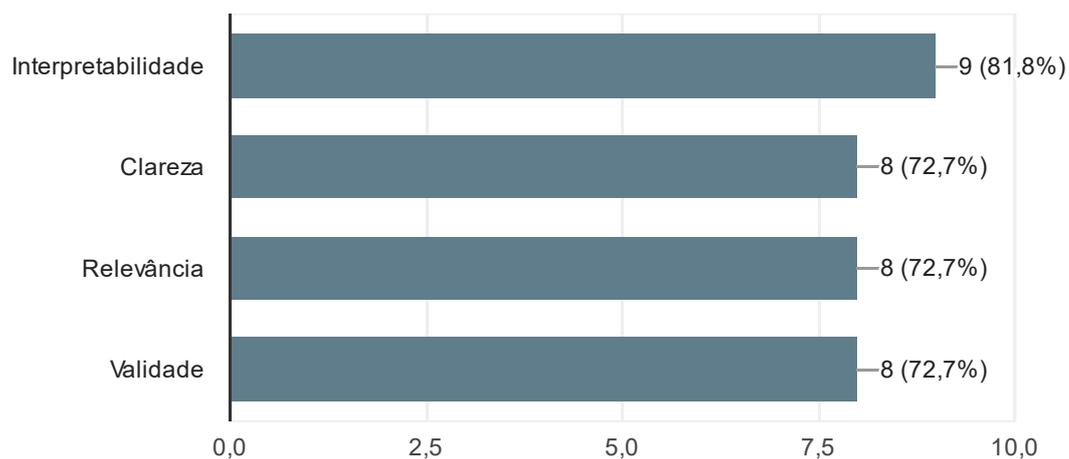
10 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

Existência de ações de monitoramento e autoavaliação das atividades planejadas coletivamente

11 respostas

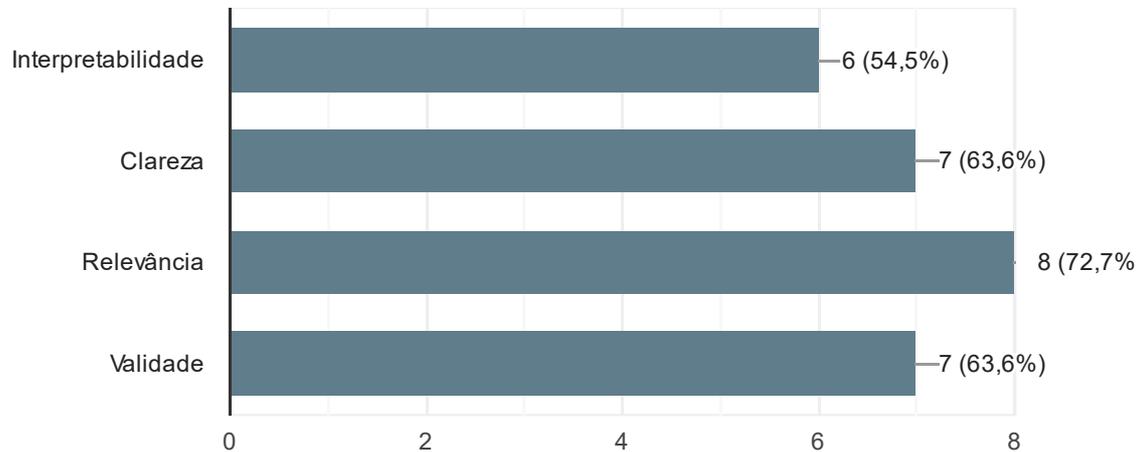




### SUBINDICADOR 1.4

Existência de instâncias de controle interno como instrumentos educativos para a formação ética dos líderes, colaboradores e voluntários.

11 respostas

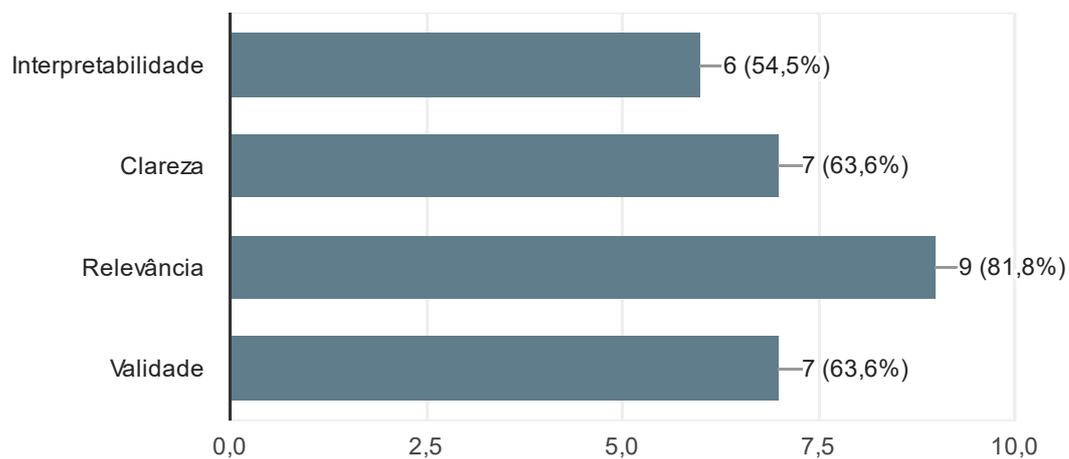


### INDICADOR 2



Capacidade de adaptação ou geração de novas técnicas/tecnologias em gestão social.

11 respostas

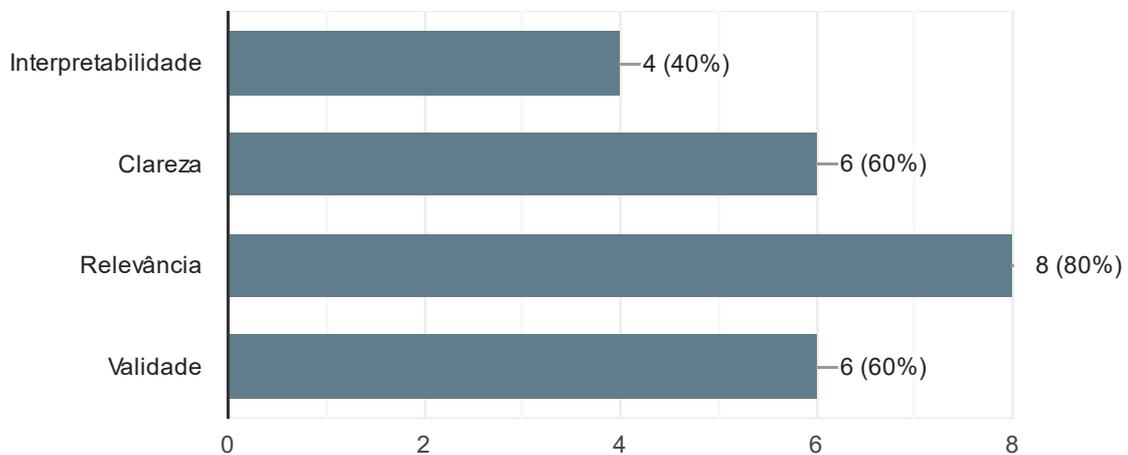




### **SUBINDICADOR 2.1**

Nível de apropriação das práticas e saberes coproduzidos na organização para atender as novas demandas de gestão.

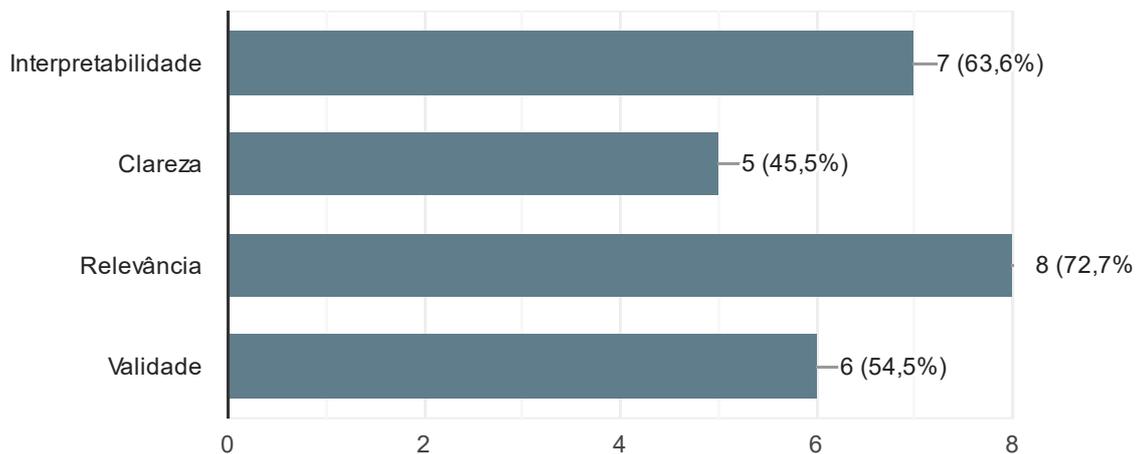
10 respostas



### **SUBINDICADOR 2.2**

Realização de intercâmbios para vivências, trocas de experiências e formação voltados a melhoria da capacidade de gestão.

11 respostas

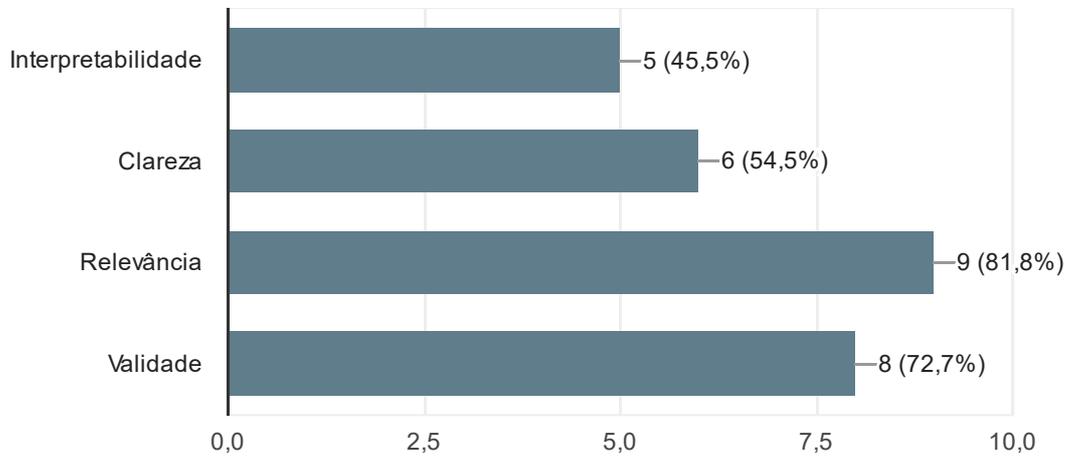




### SUBINDICADOR 2.3

Nível de socialização e compartilhamento das técnicas/tecnologias com outras organizações do território e fora dele.

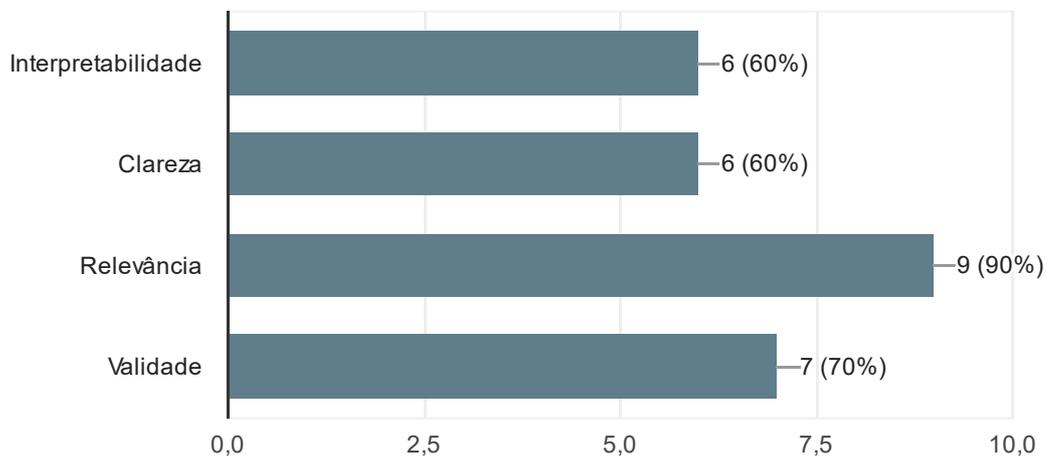
11 respostas



### INDICADOR 3

Sustentabilidade da gestão dos projetos sociais e da organização.

10 respostas

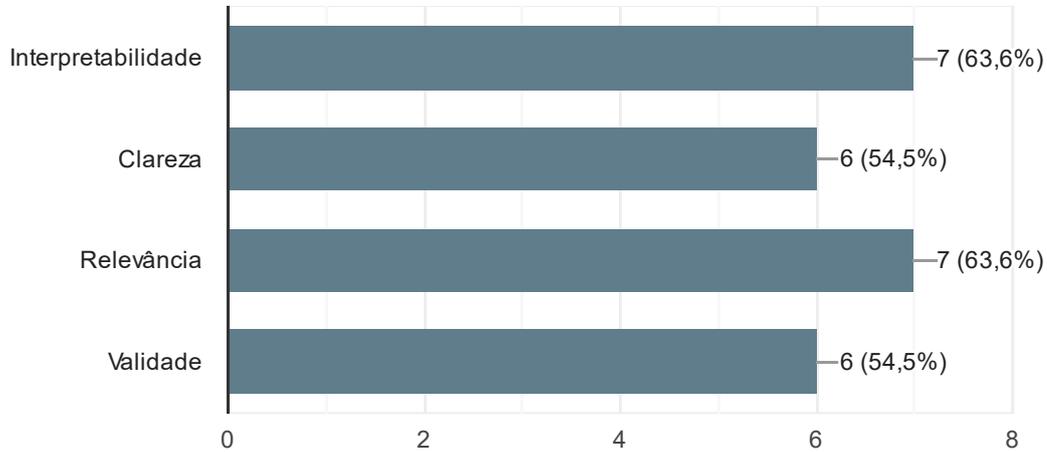




### SUBINDICADOR 3.1

Nível de compartilhamento de recursos (insumos, equipamentos, pessoal) com outras organizações sociais do território e fora dele..

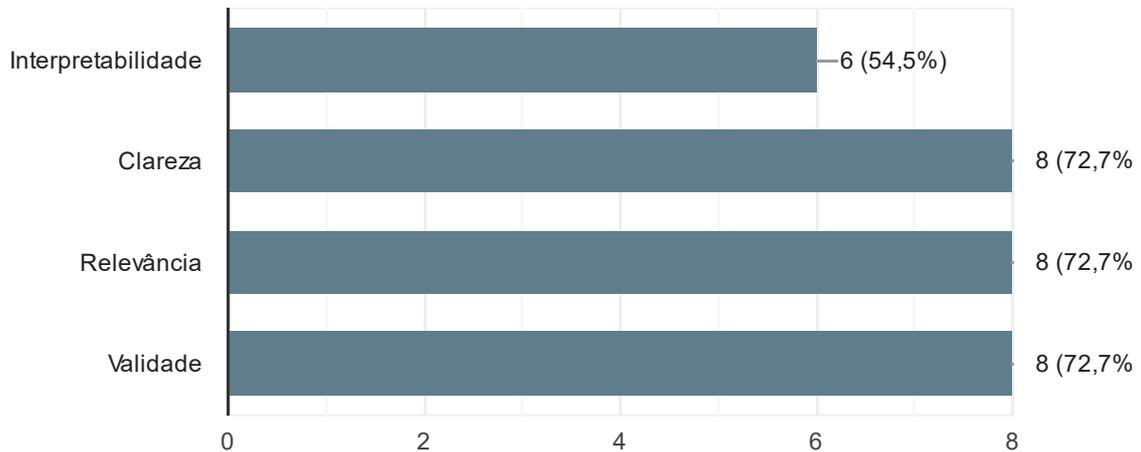
11 respostas



### SUBINDICADOR 3.2

Qualidade da gestão orçamentária e físico-financeira da organização

11 respostas

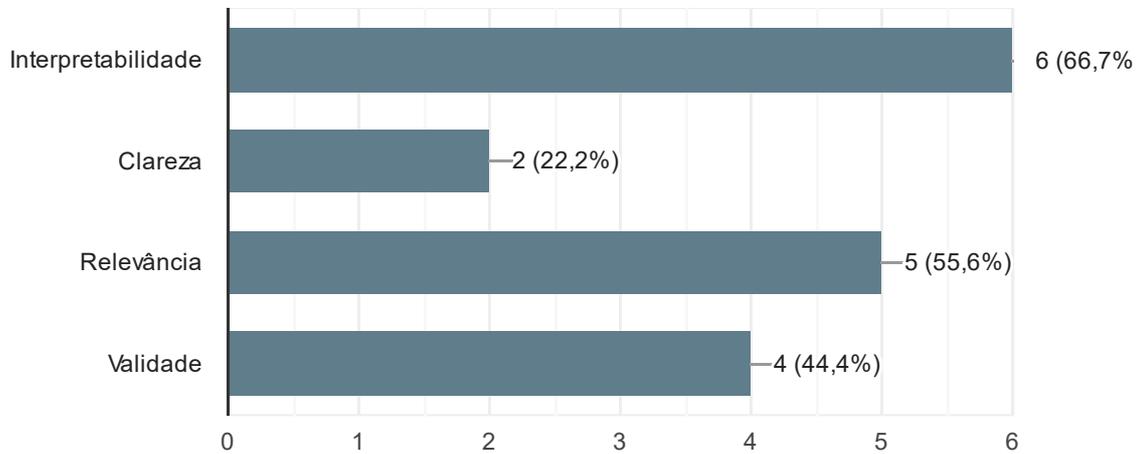




### INDICADOR 4

Concepção de sistemas de monitoramento e avaliação aberta os projetos sociais.

9 respostas



### COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

1 resposta

Sub indicador 2.2, em vez de intercâmbio eu colocaria encontros ou reuniões indicador 2.2

### GERÊNCIA

#### DIMENSÃO DE ANÁLISE - TÉCNICO-OPERACIONAL

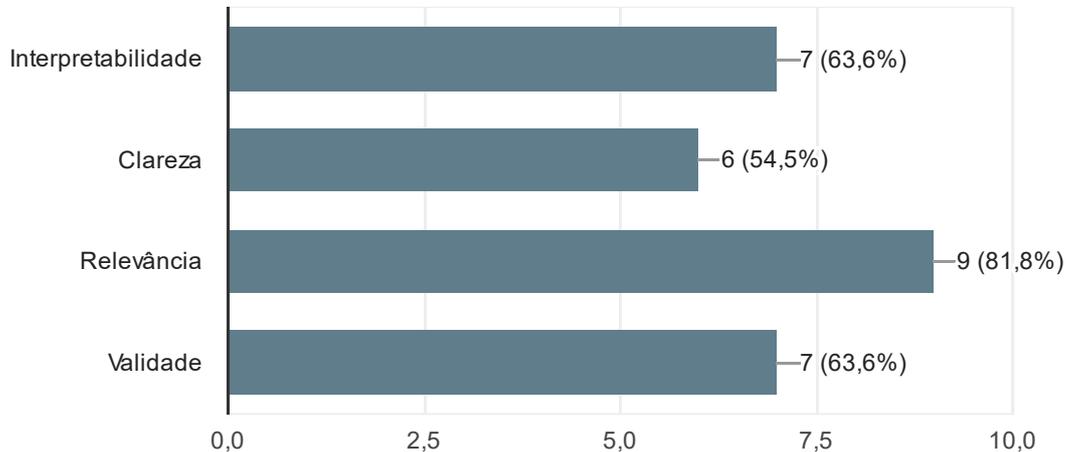
#### SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA



## INDICADOR 1

Mensuração da capacidade das estruturas físicas, materiais, tecnológicas e de capital social da organização para a execução dos projetos sociais.

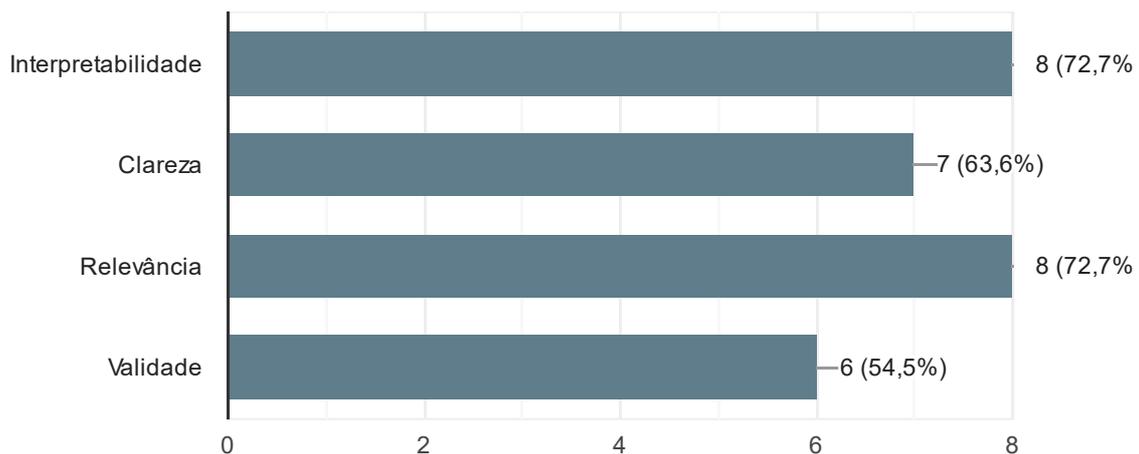
11 respostas



## SUBINDICADOR 1.1

Disponibilidade e qualidade do espaço físico (próprio, alugado, cedido) para o funcionamento seguro da organização.

11 respostas

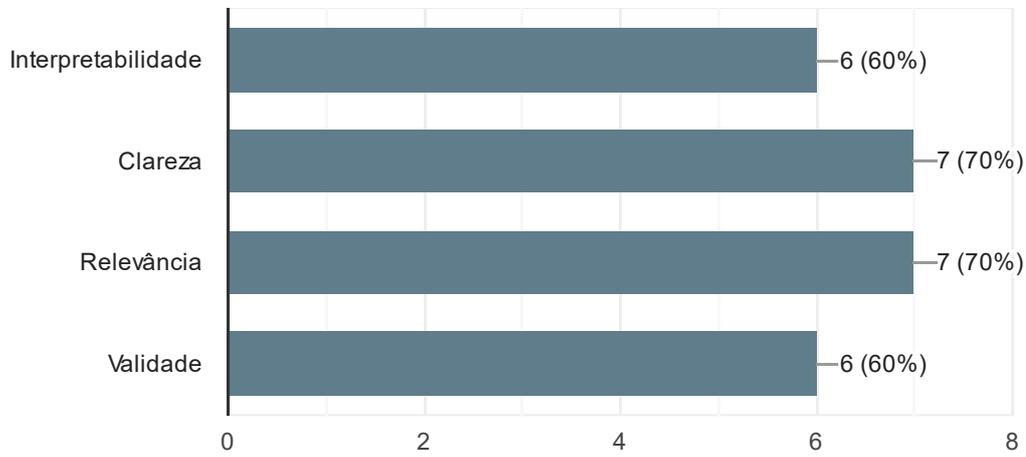




### SUBINDICADOR 1.2

Uso do compartilhamento de espaço físico, material, tecnológico e de pessoal para o funcionamento da organização

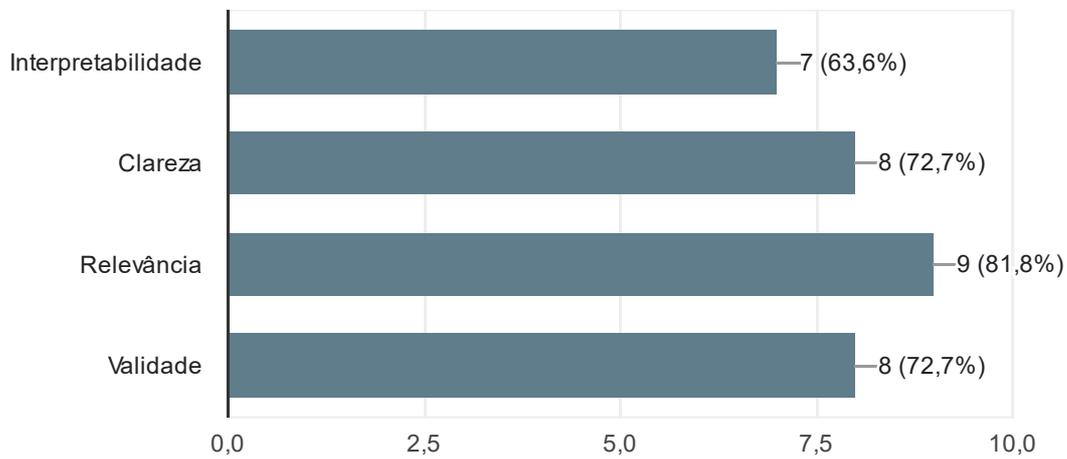
10 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

Qualidade ambiental e acessibilidade dos espaços físicos

11 respostas

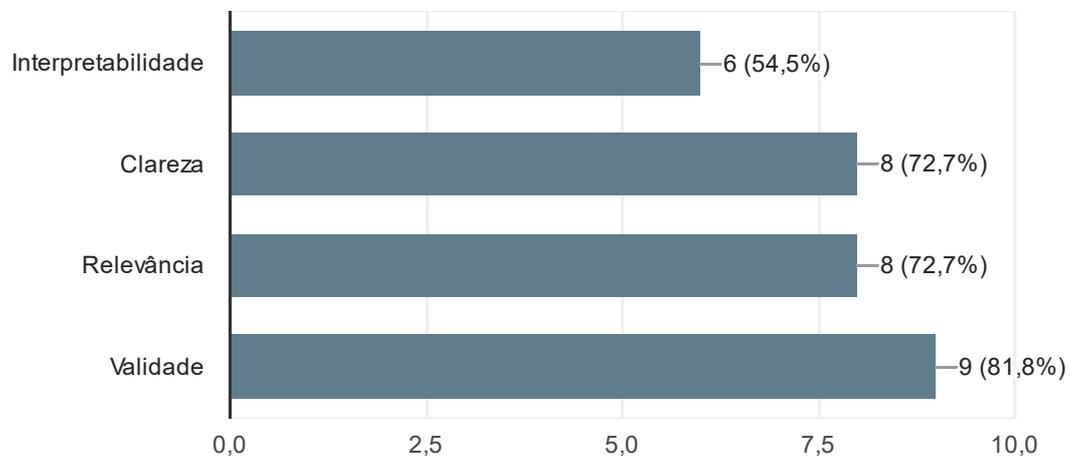




## INDICADOR 1.4

Capacidade de expansão dos serviços oferecidos pela organização a população

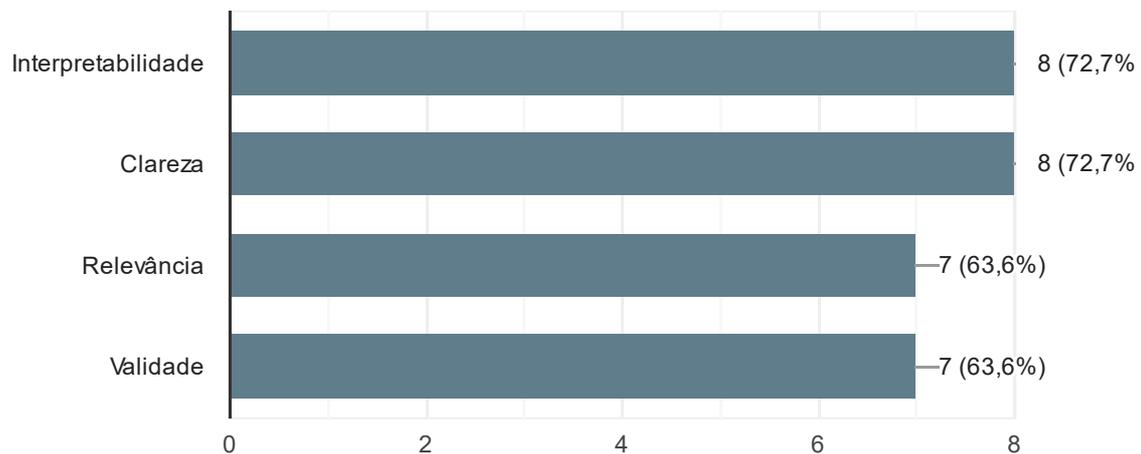
11 respostas



## INDICADOR 2

Articulação com outros espaços sociais, públicos ou privados existentes no território de uso coletivo.

11 respostas

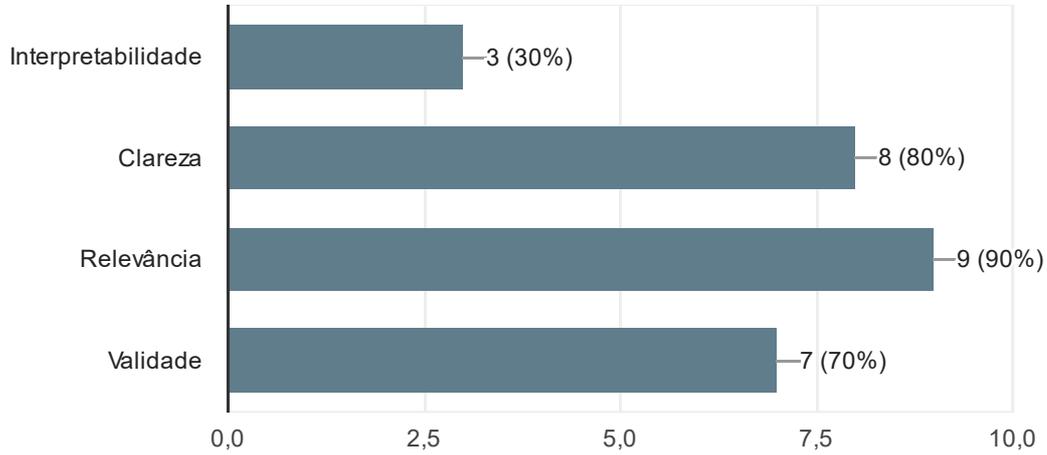




### SUBINDICADOR 2.1

Quantidade e qualidade de iniciativas para ampliar alianças e parcerias com outras organizações visando manter ou ampliar as condições infraestruturais, logísticas e gerenciais da organização

10 respostas



### COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

1 resposta

O indicador deveria ser "Articulação em rede"

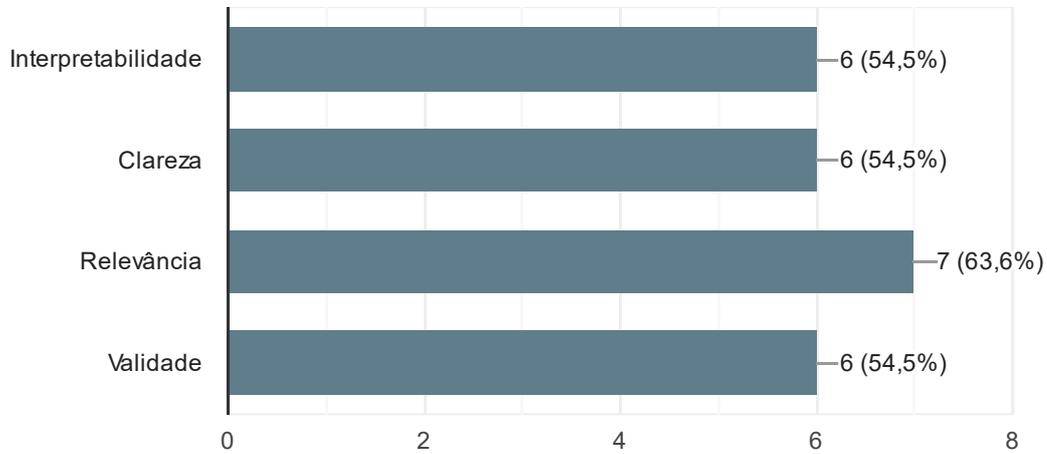
### SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 2 - DINÂMICA DOS MICRO PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS

### INDICADOR 1

 Copiar

Articulação entre os micros e macroprocessos organizacionais para garantir o desenvolvimento e sustentabilidade da organização

11 respostas

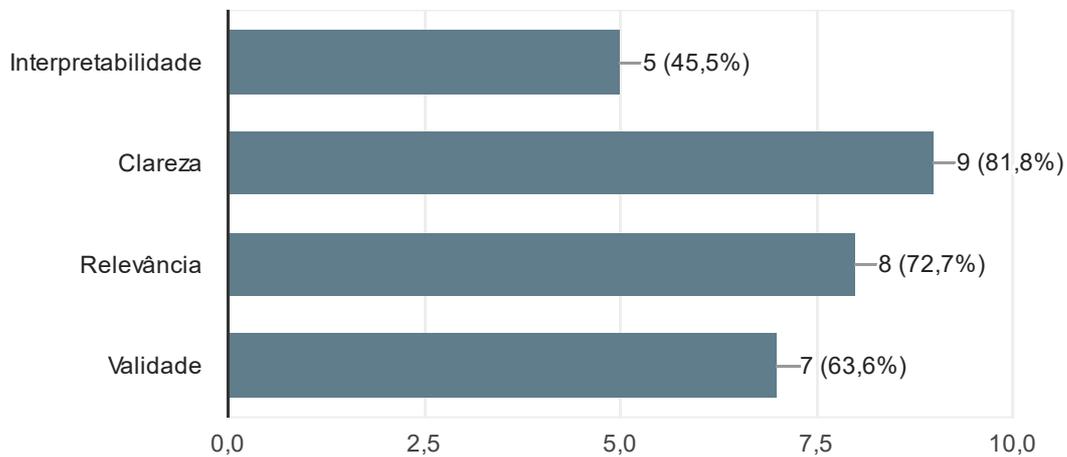


### SUBINDICADOR 1.1

 Copiar

Nível de autonomia dos gestores e colaboradores nos processos de trabalho

11 respostas

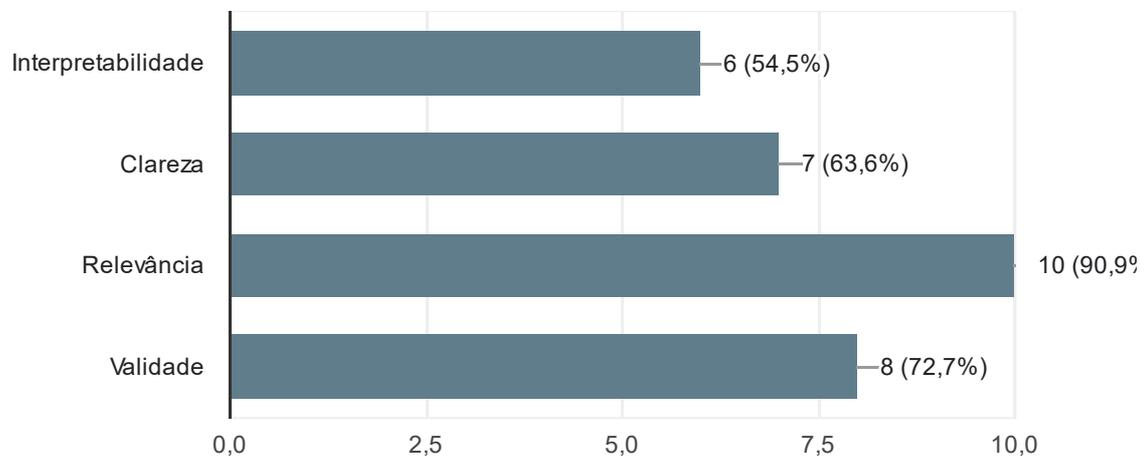




### **SUBINDICADOR 1.2**

Nível de eficiência no uso dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos da organização.

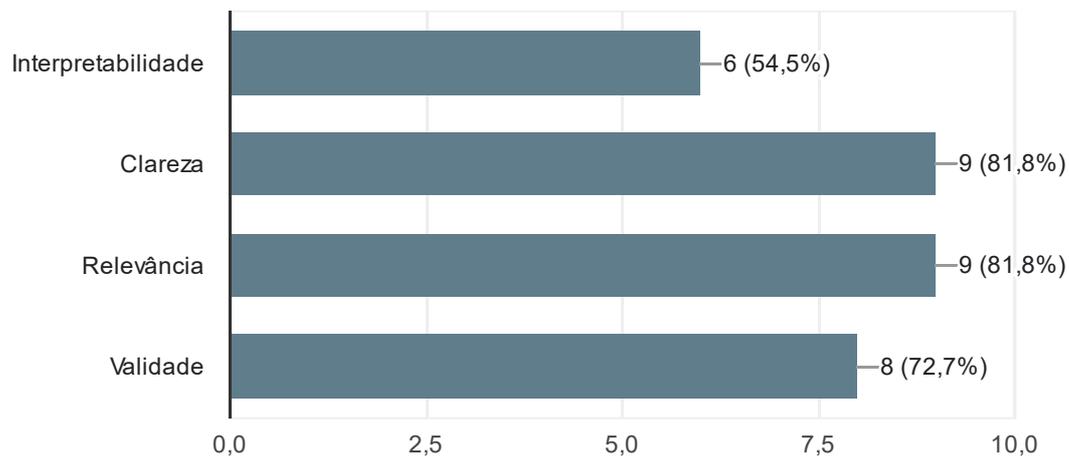
11 respostas



### **SUBINDICADOR 1.3**

Qualidade dos projetos executados e cumprimento dos prazos estabelecidos

11 respostas

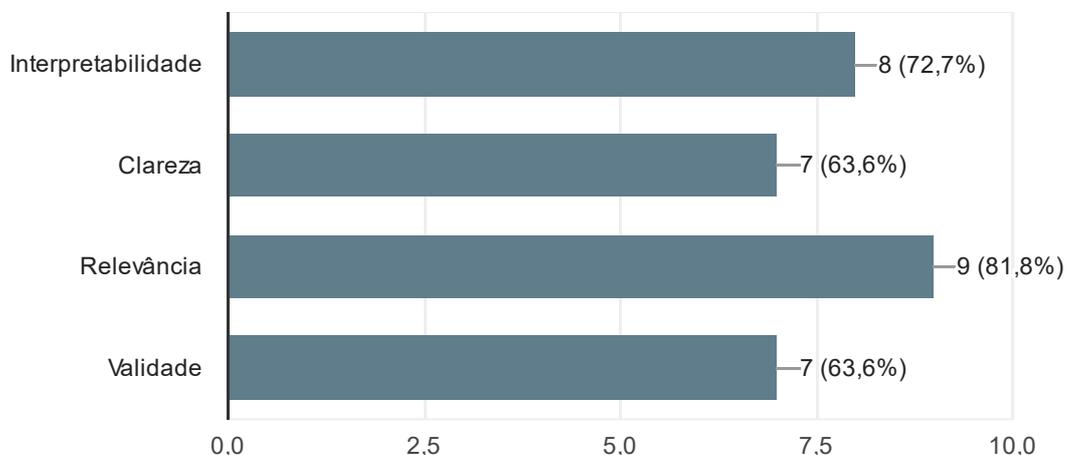




## INDICADOR 2

### Existência de plano de comunicação interna e externa da organização

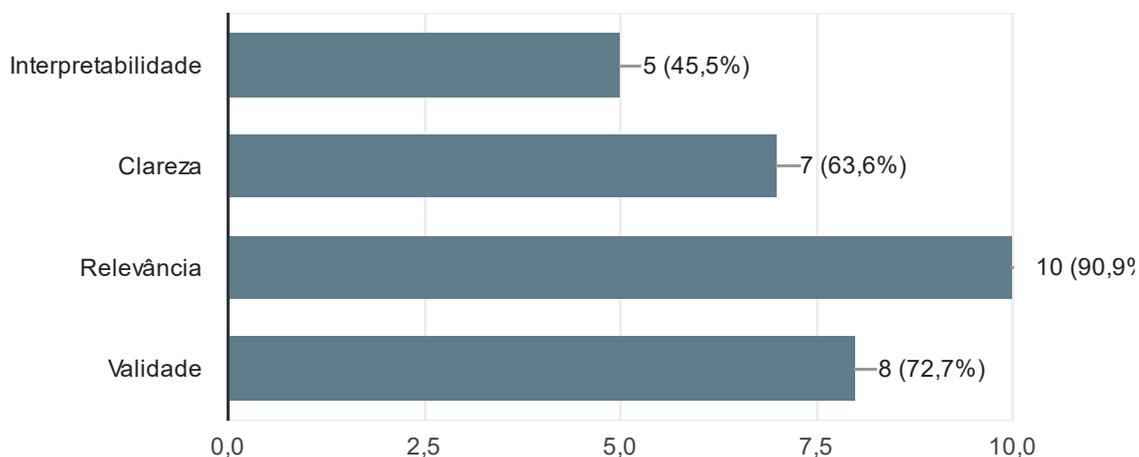
11 respostas



## SUBINDICADOR 2.1

### Nível de transparência das ações desenvolvidas pela organização para os gestores e colaboradores

11 respostas

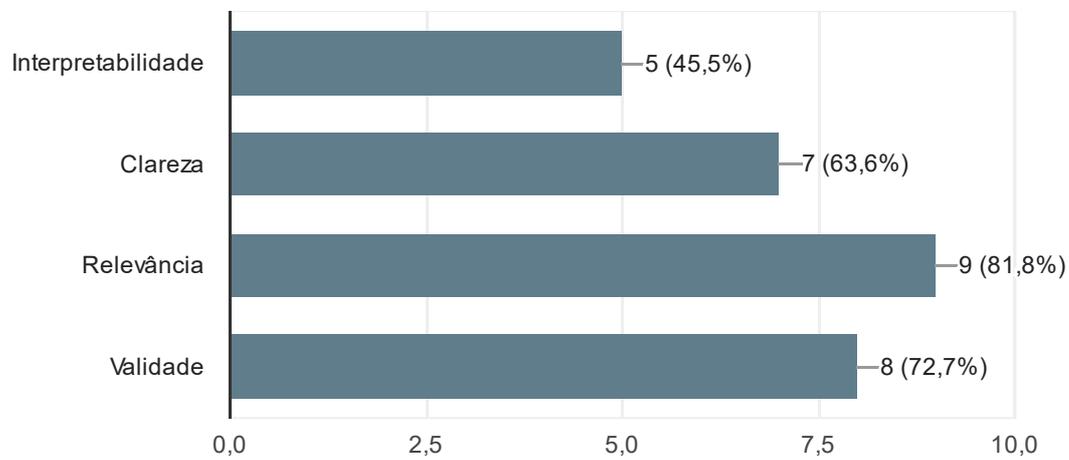




### **SUBINDICADOR 2.2**

Nível de transparência das ações desenvolvidas pela organização para a sociedade parceiros

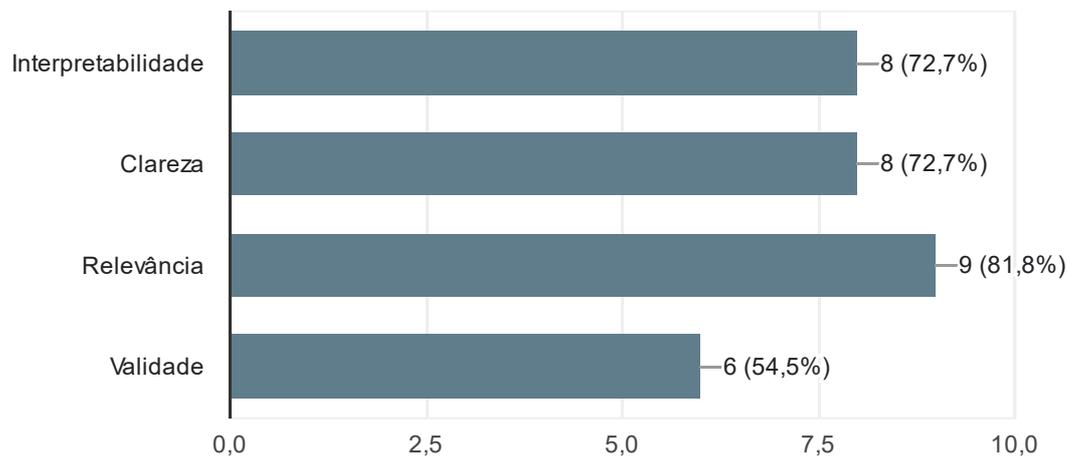
11 respostas



### **SUBINDICADOR 2.3**

Frequência de atualização da homepage e outras mídias sociais da organização

11 respostas



### **COMENTÁRIOS/SUGESTÕES**

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

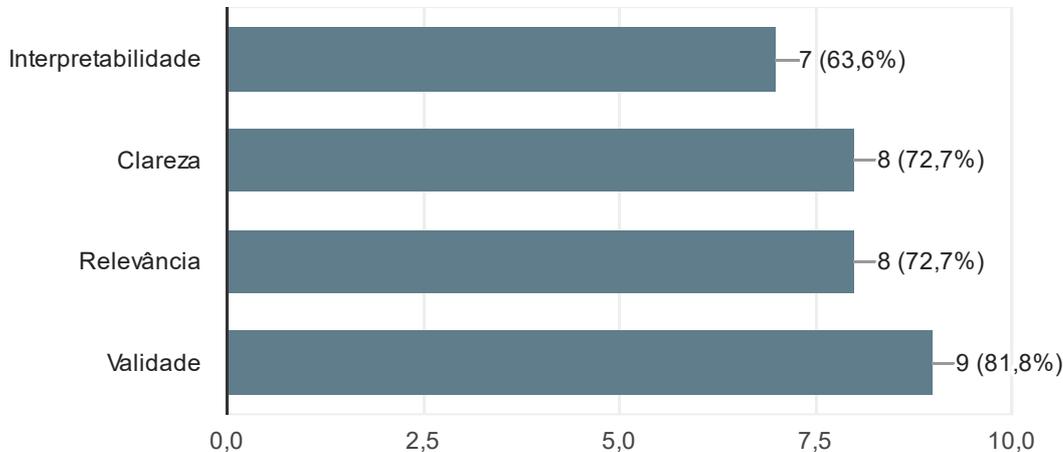
### **SUBDIMENSÃO DE ANÁLISE 3 - IMPACTOS/RESULTADOS**



### **INDICADOR 1**

Relação da organização com a comunidade.

11 respostas

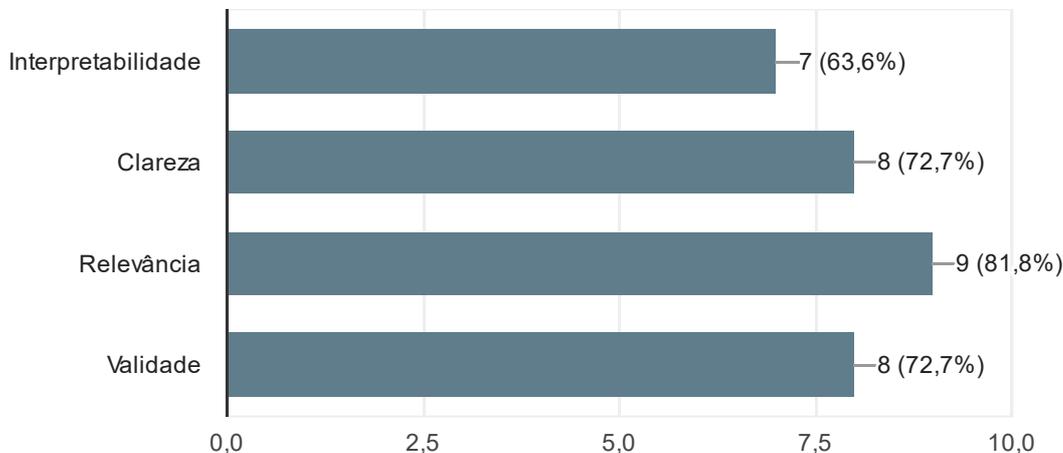


### **SUBINDICADOR 1.1**



Grau de inserção da organização na comunidade

11 respostas

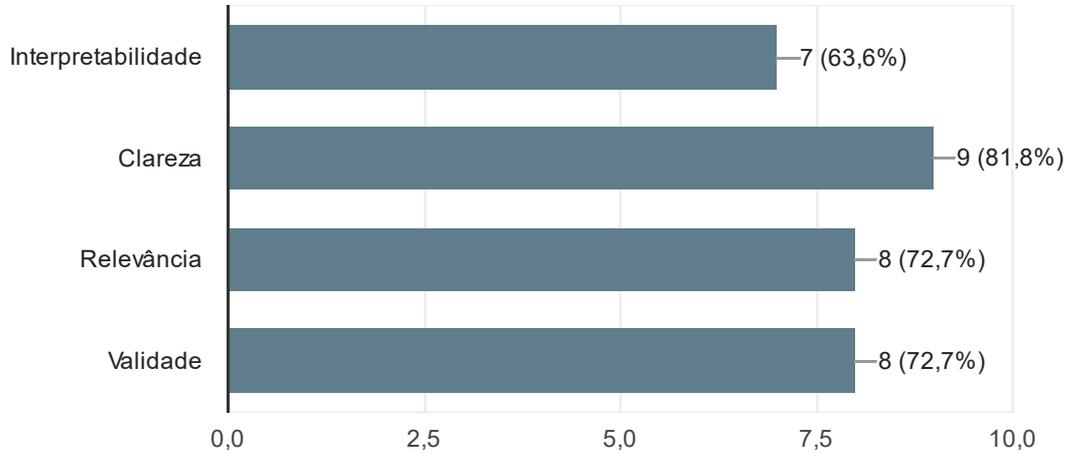




### SUBINDICADOR 1.2

#### Nível de conhecimento da organização pela comunidade

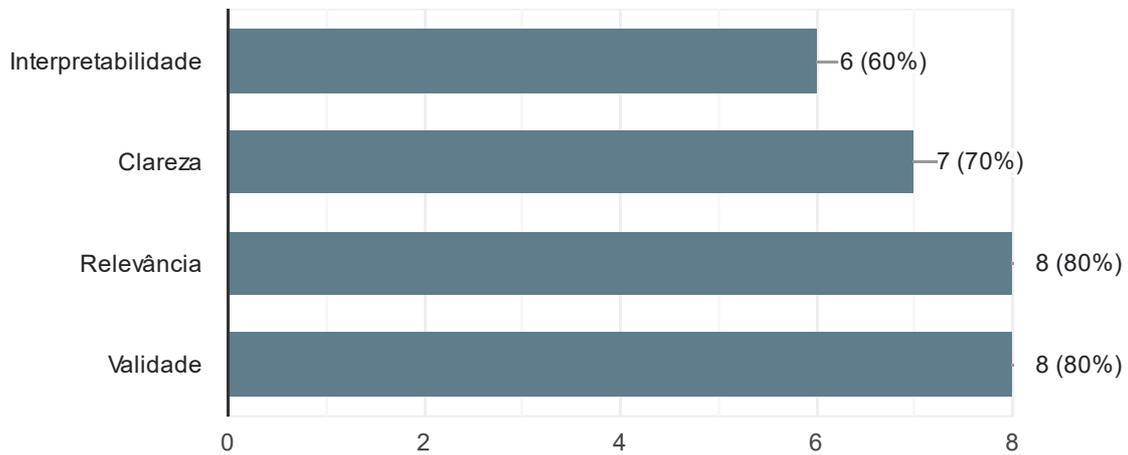
11 respostas



### SUBINDICADOR 1.3

#### Nível de relevância dos projetos sociais desenvolvidos pela organização na comunidade

10 respostas

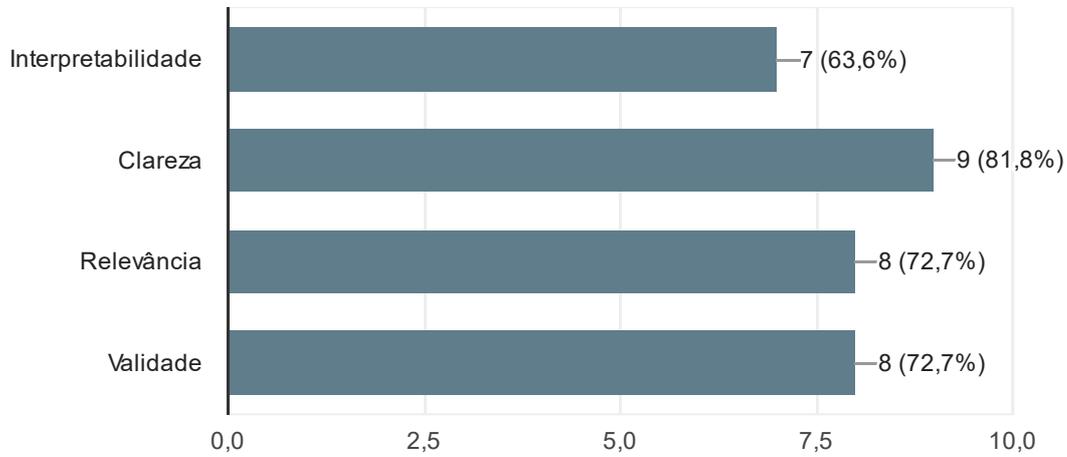


### SUBINDICADOR 1.4

 Copiar

#### Nível de envolvimento dos atores sociais com a organização

11 respostas

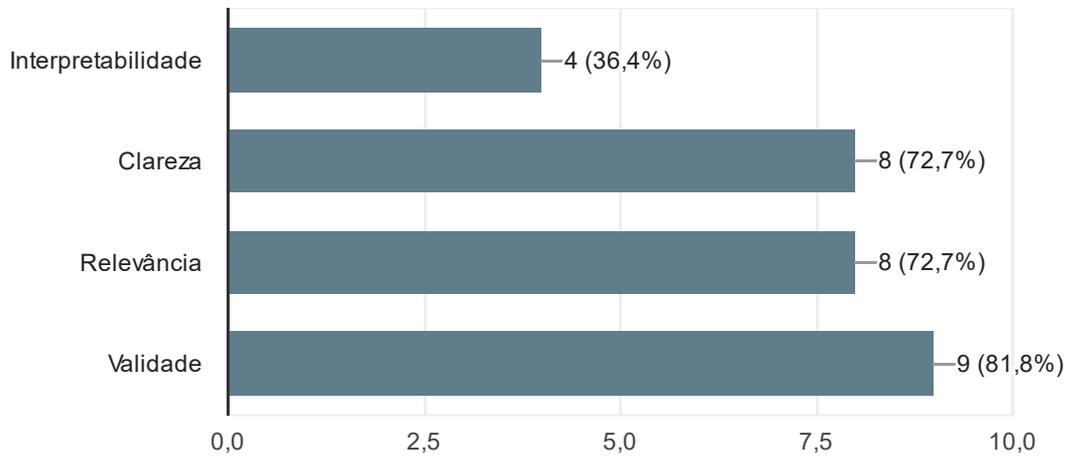


### SUBINDICADOR 1.5

 Copiar

#### Nível de expectativas em relação as ações sociais futuras da organização

11 respostas

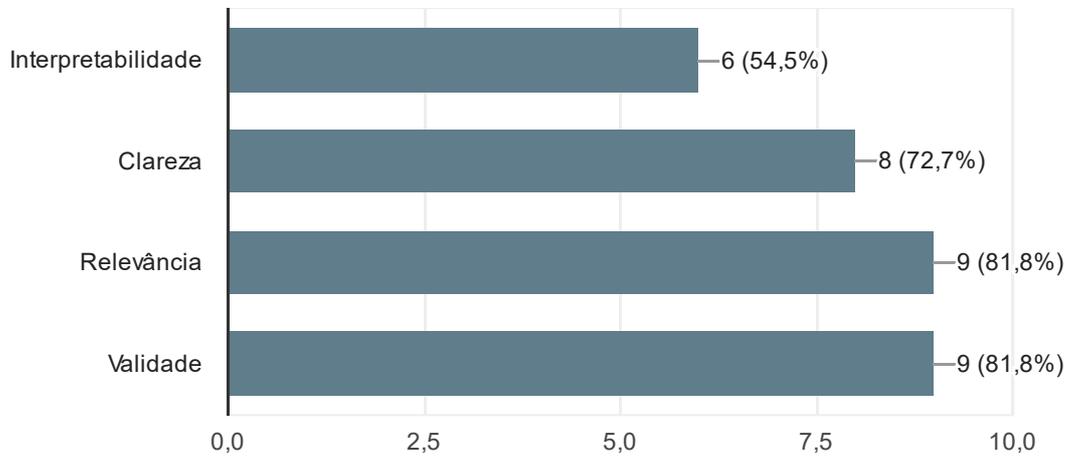




### INDICADOR 2

Satisfação da sociedade com os resultados alcançados por meio dos projetos sociais liderados pela organização no território

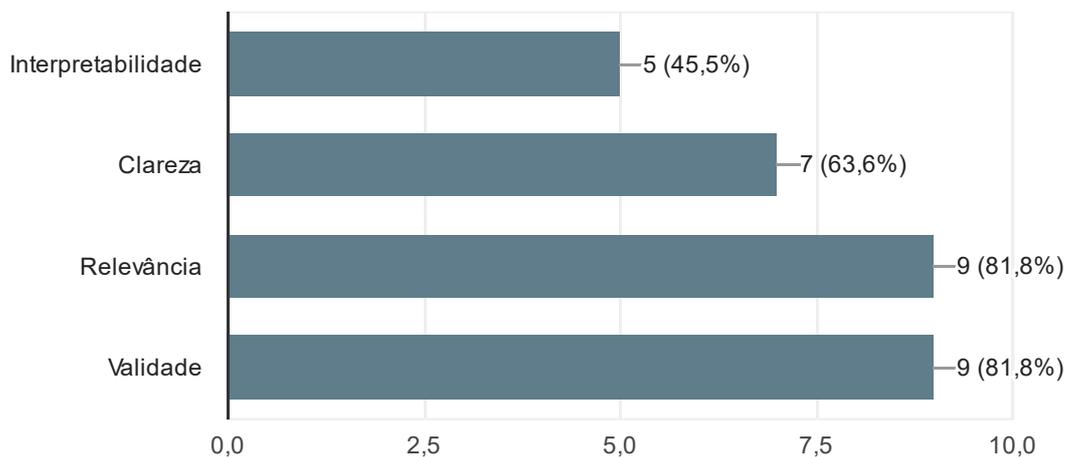
11 respostas



### SUBINDICADOR 2.1

Grau de satisfação dos beneficiários (diretos e indiretos) dos projetos sociais desenvolvidos pela organização

11 respostas

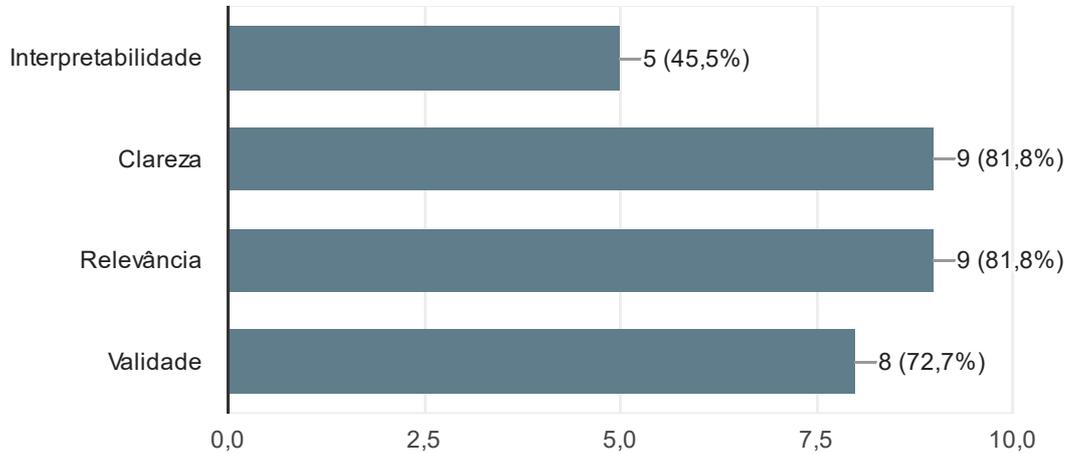




### SUBINDICADOR 2.2

Nível de envolvimento dos beneficiários (diretos e indiretos) dos projetos com a organização

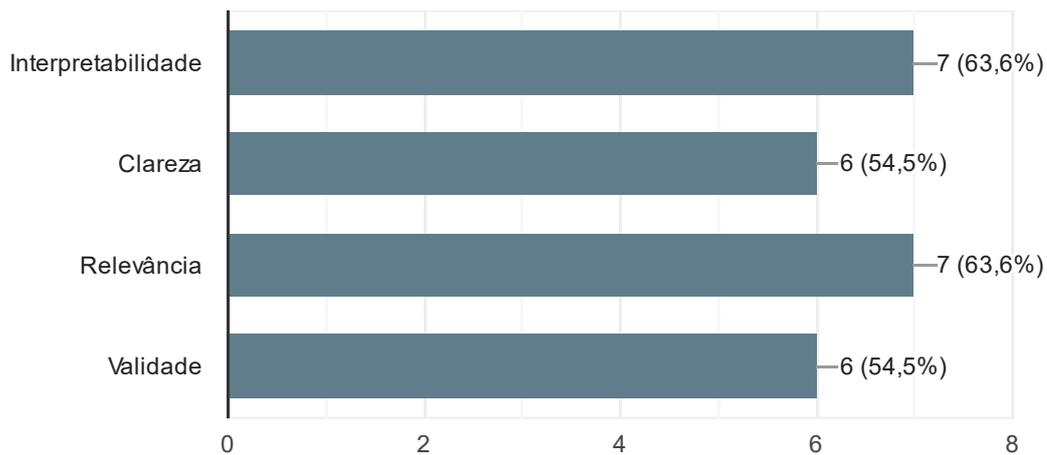
11 respostas



### SUBINDICADOR 2.3

Nível de compartilhamento dos valores dos beneficiários com os princípios democráticos e inclusivos que orientam a gestão da organização

11 respostas

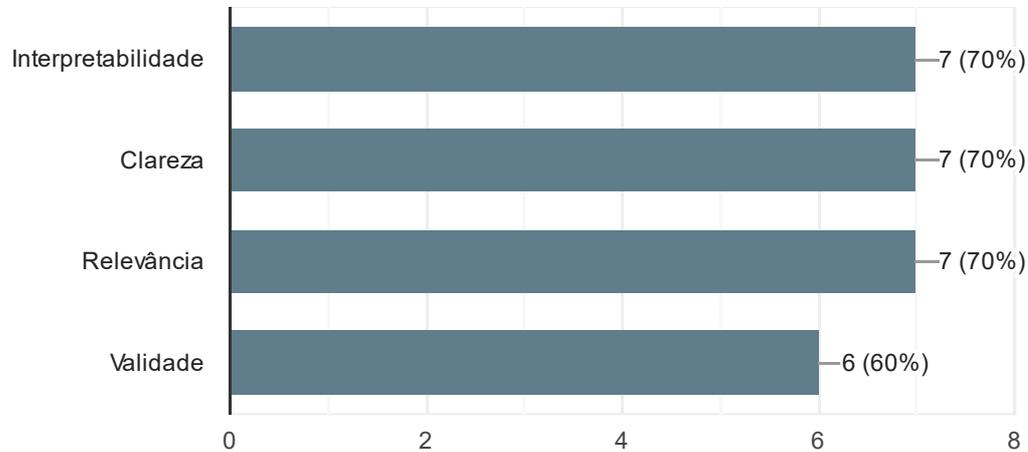




### **SUBINDICADOR 2.4**

Nível de conhecimento dos beneficiários sobre a história dos movimentos sociais que originaram a organização.

10 respostas

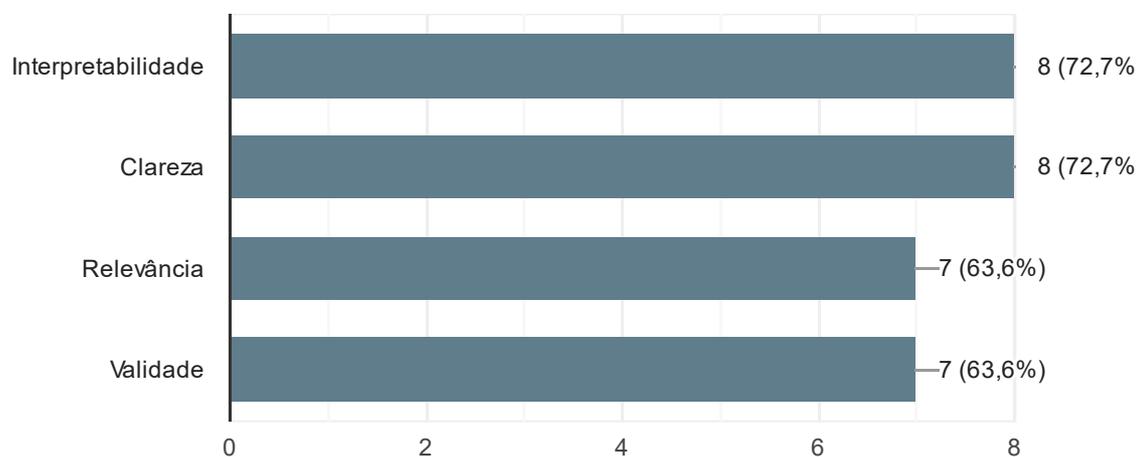


### **SUBINDICADOR 2.5**



Nível de reconhecimento e comprometimento dos beneficiários com a sustentabilidade da organização para a qualidade da vida do território

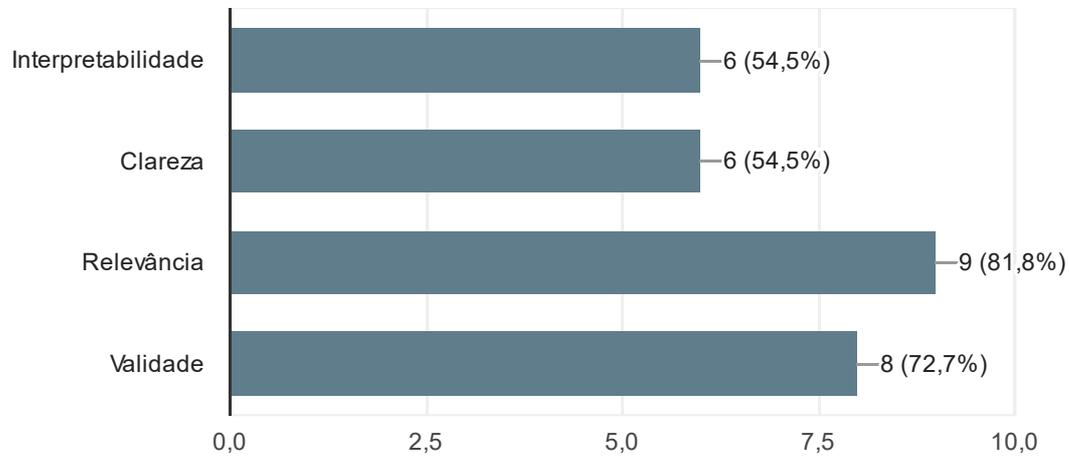
11 respostas



**INDICADOR 3** Copiar

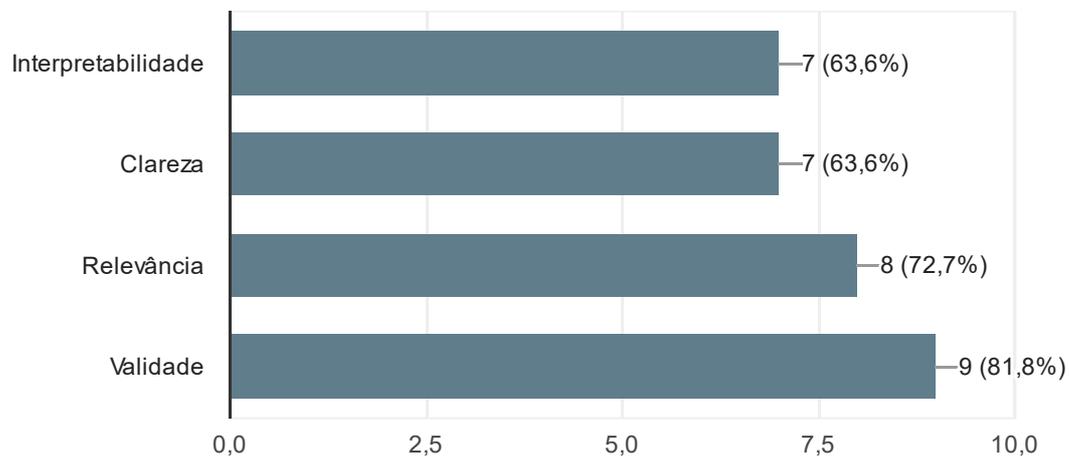
Processos de inovação/impacto social dos serviços desenvolvidos pela organização no território

11 respostas

**SUBINDICADOR 3.1** Copiar

Quantidade e qualidade dos projetos sociais desenvolvidos para a população que vive em situação de vulnerabilidade social no território

11 respostas

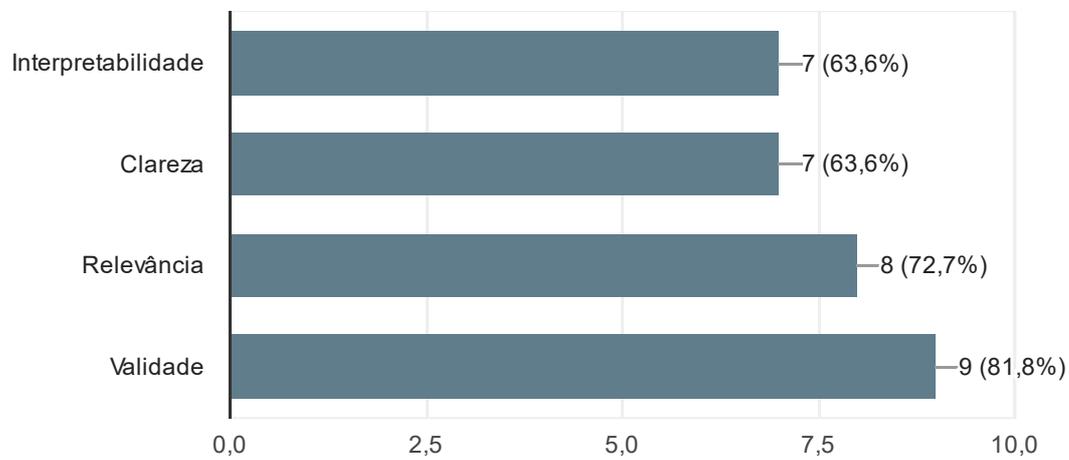




### **SUBINDICADOR 3.2**

Quantidade e qualidade dos projetos sociais que tem contribuído para a geração de trabalho e renda no território

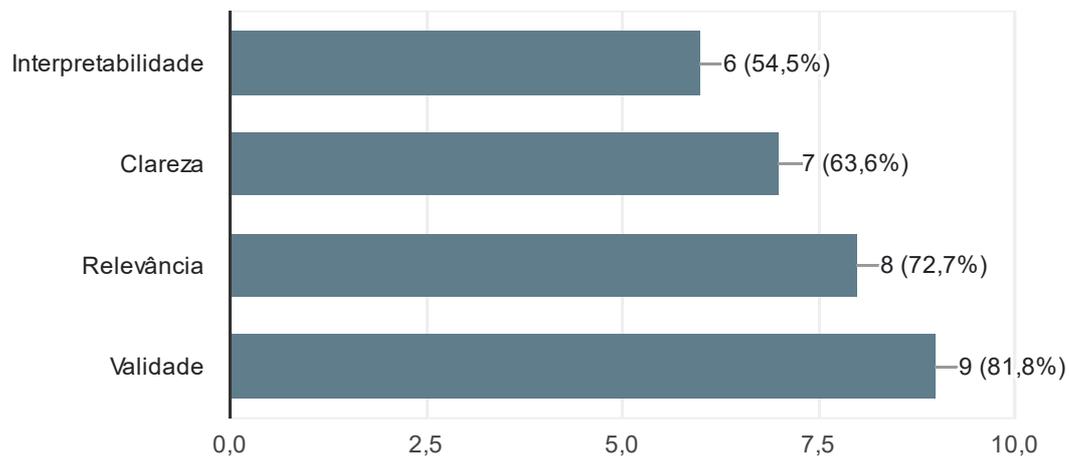
11 respostas



### **SUBINDICADOR 3.3**

Qualidade das formas de valorização/respeito à diversidade sócio-cultural que coabitam o território e a organização

11 respostas

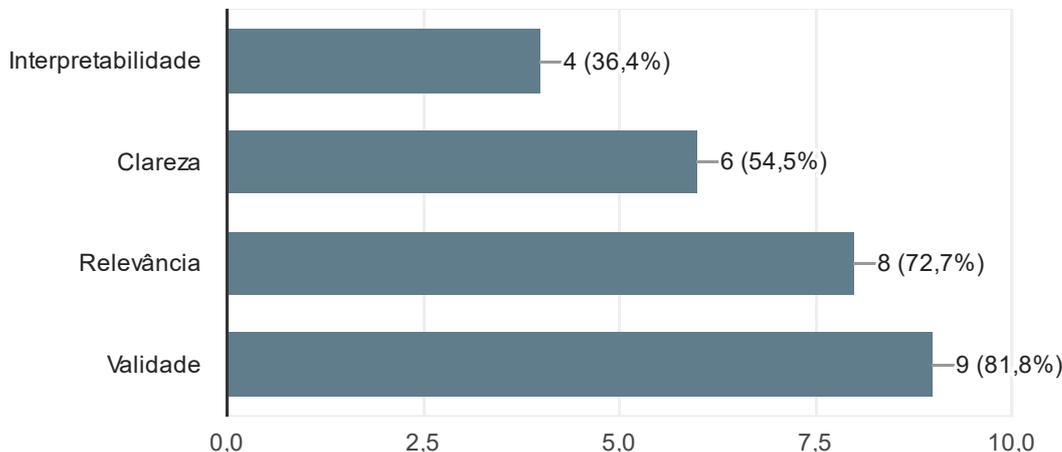




### SUBINDICADOR 3.4

Reconhecimento dos diferenciais dos serviços sociais oferecidos à comunidade pela organização, em comparação com as políticas públicas disponibilizadas pelo poder público no território.

11 respostas



### COMENTÁRIOS/SUGESTÕES

2 respostas

subindicador 1.4 em vez de nível de envolvimento eu colocaria nível de engajamento

Walter, infelizmente não tive condições e nem tempo de avaliar tudo com qualidade. A forma que tudo está distribuído atrapalha e termina por me confundir. Minha sugestão é você pensar em algumas coisas: 1. sintetizar e podar ao máximo as perguntas; 2. se optar por continuar no formas, colocar uma escala likert ao invés dessas alternativas; 3. considerar um grupo focal para essa avaliação da tecnologia. Além disso, te convido a fazer duas perguntas: 1. a OSC fará mesmo isso, diante das dificuldades de mão de obra qualificada, etc, com que se encontra? 2. o gestor público vai se dar ao trabalho de realizar todas essas avaliação e será que essa etapa não irá aumentar ainda mais o tempo de liberação de recursos, etc? Enfim, são perguntas muito importantes a se fazer quando você é forçado a criar uma tecnologia que, a priori, já deve ser "simples", "enxuta", "eficiente", "social", "clara", etc. Pensa nisso.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)



