

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

**CAMILA MELO VILLELA
CLAUDIANA OLIVEIRA CAMPOS FIGUEIREDO
ELIZA MENDES CORRÊA
ROBSON DE CARVALHO SOARES
SAMANTHA TÁFFARI GOMIDE PETTORUTI**

**OBRA SOCIAL CÉLIO LEMOS:
UMA ANÁLISE ATRAVÉS DO GEDS**

VARGINHA/MG

2026

**CAMILA MELO VILLELA
CLAUDIANA OLIVEIRA CAMPOS FIGUEIREDO
ELIZA MENDES CORRÊA
ROBSON DE CARVALHO SOARES
SAMANTHA TÁFFARI GOMIDE PETTORUTI**

**OBRA SOCIAL CÉLIO LEMOS:
UMA ANÁLISE ATRAVÉS DO GEDS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do título Especialista em *Educação para Sustentabilidade - Gaia Education* da Universidade Federal de Alfenas.

Orientadora: Prof.^a Lara Cristina Batista Freitas

VARGINHA/MG

2026

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Obra Social Célio Lemos: : Uma análise através do GEDS / Camila Melo
Villela ... [et al.]. - Varginha, MG, 2026.
56 f. -

Orientador(a): Lara Cristina Batista Freitas.
Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Educação para a
Sustentabilidade - Gaia Education) - Universidade Federal de Alfenas,
Varginha, MG, 2026.
Bibliografia.

1. Sustentabilidade. 2. Educação ambiental. 3. Desenvolvimento
comunitário. 4. Design regenerativo. 5. Terceiro setor. I. Villela, Camila Melo.
II. Freitas, Lara Cristina Batista, orient. III. Título.

**CAMILA MELO VILLELA
CLAUDIANA OLIVEIRA CAMPOS FIGUEIREDO
ELIZA MENDES CORRÊA
ROBSON DE CARVALHO SOARES
SAMANTHA TÁFFARI GOMIDE PETTORUTI**

OBRA SOCIAL CÉLIO LEMOS: UMA ANÁLISE ATRAVÉS DO GEDS

O(A) Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação do(a) Trabalho de Conclusão de Curso apresentado(a) como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em *Educação para Sustentabilidade - Gaia Education* pela Universidade Federal de Alfenas.

Aprovada em: 30 de abril de 2026

Prof.^a Lara Cristina Batista Freitas
Gaia Education

Assinatura:

Prof.^a Paula Gontijo Martins
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof.^a Everton Rodrigues da Silva
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Ao Senhor Carlos,

*Obrigada por toda a dedicação à comunidade e por
regenerar nossos sonhos*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às nossas famílias, amigos e colegas por todo o apoio prestado durante o processo de estudo na pós-graduação. Aos mestres e ativistas que vieram antes e abriram caminhos. Em especial, agradecemos a cada membro desta equipe durante a realização deste trabalho e à nossa orientadora Lara Freitas por todo o carinho no processo. Agradecemos também ao Carlos Benavides e toda equipe da OSCL pela colaboração, permitindo acesso às informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de fortalecimento institucional da Obra Social Célio Lemos (OSCL), localizada em São José dos Campos/SP, articulando os princípios da sustentabilidade integral e do design regenerativo, conforme os referenciais do curso GEDS – Gaia Education Design for Sustainability. O objetivo consiste em consolidar a OSCL como um território educativo regenerativo urbano, ampliando sua escala de atuação, resiliência institucional e impacto positivo na comunidade atendida. A metodologia adotada baseia-se em um estudo de caso orientado por uma abordagem sistêmica das quatro dimensões da sustentabilidade — social, ecológica, econômica e visão de mundo —, permitindo uma compreensão integrada das práticas, desafios e potencialidades da instituição. Parte-se do entendimento de que organizações são sistemas vivos, compostos por elementos interdependentes, cujo fortalecimento depende da integração entre esses aspectos. Os resultados evidenciam que a OSCL apresenta características relevantes para sua continuidade e fortalecimento, como forte inserção comunitária e capital social ativo, integração entre educação, assistência social e sustentabilidade, práticas ecológicas consolidadas e um modelo econômico híbrido que articula recursos públicos, comunitários e iniciativas voltadas à regeneração. Com base na análise, foram propostas estratégias de fortalecimento institucional voltadas à ampliação da escala de atuação, consolidação da sustentabilidade financeira, fortalecimento da governança participativa e aprimoramento do impacto socioambiental. As recomendações são interdependentes e estruturadas em frentes estratégicas complementares, que envolvem a explicitação da visão de mundo institucional, o fortalecimento da formação contínua da equipe, a sistematização e o monitoramento das práticas existentes, o aprimoramento da comunicação institucional e a integração progressiva dos sistemas ecológicos, operacionais e pedagógicos, com apoio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como ferramenta de planejamento e avaliação. Essas frentes organizam-se em uma lógica evolutiva de implementação, que parte da organização dos elementos já existentes, avança para o fortalecimento da governança e da gestão e, posteriormente, para a integração sistêmica das práticas e ampliação de seu impacto. Nesse sentido, representam caminhos práticos para potencializar iniciativas já realizadas pela instituição, estruturando-as de forma mais estratégica e sustentável. A interação com a OSCL,

marcada por proximidade e colaboração, contribuiu significativamente para o desenvolvimento do estudo, evidenciando o interesse da instituição em aprimorar sua atuação. Esse processo possibilitou não apenas uma análise técnica, mas também a construção conjunta de possibilidades, respeitando seu contexto, história e dinâmicas próprias. Conclui-se que a implementação estruturada das estratégias propostas pode gerar benefícios significativos, como o fortalecimento da resiliência institucional, a ampliação do alcance educativo e a consolidação da OSCL como referência em território educativo regenerativo urbano. Em termos práticos, isso implica fortalecer sua capacidade de atendimento, ampliar seu impacto positivo e posicionar-se como um modelo inspirador e reaplicável para outras iniciativas socioeducativas que buscam integrar desenvolvimento social e sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade; educação ambiental; desenvolvimento comunitário; design regenerativo; terceiro setor

ABSTRACT

This work presents a proposal for the institutional strengthening of the Obra Social Célio Lemos (OSCL), located in São José dos Campos/SP, articulating the principles of integral sustainability and regenerative design, in accordance with the frameworks of the GEDS – Gaia Education Design for Sustainability program. The objective is to consolidate OSCL as an urban regenerative educational territory, expanding its scale of operation, institutional resilience, and positive impact on the community it serves. The methodology adopted is based on a case study guided by a systemic approach to the four dimensions of sustainability — social, ecological, economic, and worldview — enabling an integrated understanding of the institution's practices, challenges, and potential. It is grounded in the understanding that organizations are living systems composed of interdependent elements, whose strengthening depends on the integration of these aspects. The results indicate that OSCL presents relevant characteristics for its continuity and strengthening, such as strong community engagement and active social capital, integration between education, social assistance, and sustainability, established ecological practices, and a hybrid economic model that combines public, community, and regeneration-oriented initiatives. Based on the analysis, institutional strengthening strategies were proposed, focusing on expanding the scale of operations, consolidating financial sustainability, strengthening participatory governance, and improving socio-environmental impact. The recommendations are interdependent and structured into complementary strategic fronts, including the clarification of the institutional worldview, the strengthening of continuous staff training, the systematization and monitoring of existing practices, the improvement of institutional communication, and the progressive integration of ecological, operational, and pedagogical systems, supported by the Sustainable Development Goals (SDGs) as a planning and evaluation tool. These fronts are organized within an evolutionary implementation logic, beginning with the structuring of existing elements, advancing toward the strengthening of governance and management, and subsequently leading to the systemic integration of practices and the expansion of their impact. In this sense, they represent practical pathways to enhance initiatives already carried out by the institution, structuring them in a more strategic and sustainable manner. The interaction with OSCL, characterized by proximity and collaboration, contributed

significantly to the development of the study, demonstrating the institution's interest in improving its performance. This process enabled not only a technical analysis but also the co-creation of possibilities, respecting its context, history, and internal dynamics. It is concluded that the structured implementation of the proposed strategies can generate significant benefits, such as strengthening institutional resilience, expanding educational reach, and consolidating OSCL as a reference in urban regenerative educational territories. In practical terms, this implies strengthening its capacity to serve the community, expanding its positive impact, and positioning it as an inspiring and replicable model for other socio-educational initiatives seeking to integrate social development and sustainability.

Keywords: sustainability; environmental education; community development; regenerative design; third sector

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 ABORDAGEM ADOTADA.....	16
2. DESENVOLVIMENTO.....	18
2.1 DIMENSÃO SOCIAL, RELAÇÕES E COMUNIDADE.....	18
2.1.1 Dimensão Social: Integração.....	19
2.1.2 Dimensão Social: Uma Análise.....	21
2.1.3 Dimensão Social: Recomendações.....	22
2.2 DIMENSÃO ECOLÓGICA.....	24
2.2.1 Dimensão Ecológica: Integração.....	26
2.2.2 Dimensão Ecológica: Uma Análise.....	27
2.2.3 Dimensão Ecológico: Recomendações.....	33
2.3 DIMENSÃO ECONÔMICA.....	35
2.3.1 Dimensão Econômica: Integração.....	36
2.3.2 Dimensão Econômica: Uma Análise.....	36
2.3.3 Dimensão Econômica: Recomendações.....	36
2.4 DIMENSÃO VISÃO DE MUNDO, CRENÇAS E VALORES.....	38
2.4.1 Dimensão Visão de Mundo: Integração.....	40
2.4.2 Dimensão Visão de Mundo: Uma Análise.....	40
2.4.3 Dimensão Visão de Mundo: Recomendações.....	42
3. CONSOLIDAÇÃO ESTRATÉGICA DAS RECOMENDAÇÕES.....	44
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE.....	53

1. INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo é marcado por desafios socioambientais complexos, que não se apresentam de forma isolada, mas como expressões de sistemas interdependentes. Questões como desigualdade social, vulnerabilidade urbana e degradação ambiental revelam a necessidade de abordagens capazes de compreender a realidade de forma integrada, considerando as múltiplas relações que estruturam a vida em sociedade.

Nesse cenário, iniciativas de base comunitária assumem um papel relevante ao materializar, em escala local, respostas que articulam educação, cuidado social e práticas sustentáveis. Mais do que atender demandas imediatas, essas experiências permitem observar, na prática, como diferentes dimensões da sustentabilidade se conectam, se tensionam e se fortalecem mutuamente.

A Obra Social Célio Lemos, fundada em 1970 na cidade de São José dos Campos (56 anos de existência), atua no atendimento a crianças e famílias em situação de vulnerabilidade social, integrando educação, cuidado social e práticas sustentáveis em seu cotidiano institucional. Ao longo de sua trajetória, consolidou-se como uma iniciativa que vai além da assistência, promovendo educação integral, formação cidadã e o desenvolvimento de práticas voltadas à sustentabilidade. O território em que a instituição está localizada apresenta características típicas de áreas urbanas com vulnerabilidade socioeconômica: presença de famílias com renda limitada, inserção precária no mercado de trabalho, desafios relacionados à mobilidade, acesso desigual a equipamentos públicos e, em muitos casos, fragilidade nas redes de apoio social. Esse contexto impacta diretamente o público atendido, composto majoritariamente por crianças na primeira infância e suas famílias, que vivenciam, de forma cotidiana, essas condições estruturais.

A Obra Social Célio Lemos atua, portanto, em uma interface crítica do desenvolvimento humano: a infância em contextos de vulnerabilidade. Seu público é formado principalmente por crianças de 0 a 5 anos, em fase fundamental para o desenvolvimento cognitivo, emocional e social, além de suas famílias, que são incorporadas às ações da instituição por meio de estratégias de acompanhamento, orientação e fortalecimento de vínculos.

Mais do que um espaço de acolhimento, a instituição se configura como um ambiente educativo ampliado.

Abaixo seguem imagens da instituição e sua localização:

FIGURA 1 - INSTITUIÇÃO VISTA POR CIMA



Fonte: Imagem cedida pela própria instituição (2026)

FIGURA 2 - MAPA DA LOCALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO



Fonte: Elaboração própria utilizando o Google Maps (2026)

Atualmente, a instituição atende mais de 300 crianças em período integral, oferecendo cinco refeições diárias, além de um conjunto de atividades pedagógicas voltadas ao desenvolvimento humano em suas dimensões cognitiva, social e

emocional. Sua atuação também se estende às famílias e à comunidade do entorno, incluindo ações de apoio a gestantes e pessoas em situação de vulnerabilidade, o que amplia seu impacto e reforça sua inserção territorial.

Nesse contexto, a atuação institucional é orientada por uma base estruturante composta por missão, visão e valores, que expressam os princípios que norteiam suas práticas. A missão da instituição fundamenta-se na compreensão de que a construção de uma sociedade melhor depende da qualidade moral, cultural e intelectual dos indivíduos, das famílias e da comunidade, orientando suas ações para o desenvolvimento humano desde a primeira infância. Em termos de visão, a instituição estabelece como objetivo ser reconhecida, no âmbito da comunidade de São José dos Campos, como uma escola de excelência na educação infantil, evidenciando seu compromisso com a qualidade educacional e o impacto social no território.

No que se refere aos valores, a instituição pauta sua atuação na compreensão de que a melhoria da qualidade de vida é um processo coletivo, que envolve a participação ativa da comunidade, das famílias, dos profissionais, voluntários e parceiros. Entre os valores que orientam suas práticas, destacam-se o afeto como elemento central nas relações, a sustentabilidade em suas múltiplas dimensões, o respeito à diversidade e a promoção de atitudes positivas, elementos que se refletem tanto nas práticas pedagógicas quanto na cultura institucional.

Um dos aspectos que caracteriza a atuação da Obra Social Célio Lemos é a integração de práticas sustentáveis ao processo educativo. A instituição desenvolve iniciativas como hortas agroecológicas e sistemas agroflorestais, compostagem, aproveitamento integral de alimentos, captação de água da chuva e uso de energia solar, entre outras ações alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Essas práticas não se configuram como atividades isoladas, mas como parte do cotidiano, permitindo que conceitos relacionados à sustentabilidade sejam vivenciados de forma concreta.

Essa articulação entre educação, assistência social e práticas ambientais permite compreender a instituição como um sistema no qual diferentes dimensões se inter-relacionam. A Obra Social Célio Lemos não atua apenas por meio de projetos, mas constitui um espaço de relações que influencia a formação dos sujeitos, o fortalecimento comunitário e a forma como os recursos são utilizados no território.

Nesse sentido, é pertinente situar a Obra Social Célio Lemos em diálogo com outras iniciativas que, em diferentes contextos, articulam educação, território e práticas regenerativas. Experiências como a Urban Growers Collective, nos Estados Unidos, e a Associação Comunitária Monte Azul, no Brasil, evidenciam caminhos semelhantes ao integrar desenvolvimento humano, fortalecimento comunitário e práticas socioambientais em contextos urbanos.

A Urban Growers Collective atua na transformação de espaços urbanos por meio da agricultura regenerativa, promovendo segurança alimentar, formação comunitária e justiça social. Já a Associação Comunitária Monte Azul, com forte inspiração na pedagogia social e em abordagens integrativas do desenvolvimento humano, constrói há décadas um trabalho que articula educação, cultura, saúde e geração de renda em territórios vulnerabilizados.

Embora inseridas em realidades distintas, essas iniciativas compartilham princípios que também se fazem presentes na Obra Social Célio Lemos, como a centralidade do território, a valorização dos vínculos comunitários e a integração entre dimensões sociais, ecológicas e educativas. Essa aproximação não implica equivalência entre os modelos, mas permite reconhecer a instituição como parte de um campo mais amplo de práticas que apontam para a construção de sistemas locais mais resilientes, sustentáveis e regenerativos.

Diante dessa complexidade, a análise proposta neste estudo de caso adota como referência a abordagem do programa Gaia Education Design for Sustainability. Essa abordagem parte do entendimento de que iniciativas orientadas à sustentabilidade devem ser analisadas como sistemas integrados, nos quais diferentes dimensões se conectam e se influenciam continuamente.

A partir dessa perspectiva, o estudo foi estruturado com base em quatro dimensões interdependentes. A dimensão social, relacionada às formas de organização, governança e construção de vínculos. A dimensão ecológica, que abrange a relação com os sistemas naturais e as práticas de uso de recursos. A dimensão econômica, voltada à geração, mobilização e sustentação financeira. E a dimensão de visão de mundo, que compreende os valores, crenças e princípios que orientam a atuação institucional.

A adoção dessa abordagem permite compreender a Obra Social Célio Lemos para além de seus resultados operacionais, considerando as relações que sustentam seu funcionamento e influenciam seu desenvolvimento ao longo do

tempo. Parte-se do entendimento de que a sustentabilidade envolve não apenas a continuidade das ações, mas a capacidade de adaptação, aprendizagem e fortalecimento das relações entre os diferentes elementos que compõem o sistema. Assim, este estudo busca analisar a instituição de forma integrada, identificando suas principais características, potencialidades e desafios, bem como possíveis caminhos para o seu fortalecimento institucional. Ao mesmo tempo, procura contribuir para a reflexão sobre o papel de iniciativas locais na construção de respostas sustentáveis em contextos urbanos, reconhecendo tanto seus limites quanto sua capacidade de gerar transformações significativas no território em que estão inseridas.

1.1 ABORDAGEM ADOTADA

A elaboração deste estudo de caso foi orientada pela abordagem do programa Gaia Education Design for Sustainability (GEDS), que propõe a análise de iniciativas reais a partir de uma perspectiva sistêmica e integrada. Em vez de observar o projeto de forma fragmentada, a metodologia utilizada buscou compreender a Obra Social Célio Lemos (OSCL) como um sistema vivo, composto por múltiplas dimensões interdependentes.

Nesse sentido, a análise foi estruturada a partir das quatro dimensões da sustentabilidade propostas pelo GEDS: social, ecológica, econômica e visão de mundo. Essa abordagem dialoga diretamente com os princípios da educação ambiental crítica, que compreende os problemas socioambientais como fenômenos complexos, que envolvem dimensões sociais, políticas, econômicas e culturais interligadas (LOUREIRO, 2004).

A educação ambiental, nesse contexto, não se limita à transmissão de conteúdos, mas constitui um processo de formação que articula conhecimento, valores e práticas, visando à transformação da realidade. Como destaca Freire (1996), a educação deve promover autonomia e consciência crítica, permitindo que os sujeitos compreendam e atuem sobre o mundo em que vivem.

A escolha por uma abordagem baseada nas quatro dimensões se mostra coerente com essa perspectiva, uma vez que permite analisar o projeto para além de aspectos isolados, incorporando a complexidade das relações entre sociedade e natureza. No campo específico dos resíduos sólidos, a literatura aponta que sua

gestão envolve não apenas aspectos técnicos, mas também dimensões sociais, econômicas e culturais (BRASIL, 2010).

2. DESENVOLVIMENTO

A presente sessão de desenvolvimento tem como objetivo apresentar os resultados da análise realizada na Obra Social Célio Lemos (OSCL), considerando os diferentes aspectos que influenciam a sustentabilidade e o impacto das ações da instituição.

2.1 DIMENSÃO SOCIAL, RELAÇÕES E COMUNIDADE

A dimensão social, no contexto do GEDS, diz respeito às relações humanas, aos modos de organização coletiva e às estruturas de governança que sustentam uma iniciativa. Essa dimensão abrange aspectos como liderança, participação, comunicação, construção de vínculos e engajamento comunitário, sendo essencial para a consolidação de processos sustentáveis no longo prazo.

A abordagem proposta reconhece que a sustentabilidade não pode ser alcançada sem o fortalecimento das relações sociais e da capacidade coletiva de organização. Dessa forma, a dimensão social não se limita à existência de estruturas formais, mas envolve a qualidade das interações, o nível de participação dos diferentes atores e o grau de pertencimento construído no território.

No caso da OSCL, essa dimensão assume papel central, uma vez que a instituição atua diretamente com comunidades em situação de vulnerabilidade. Assim, analisar suas relações sociais permite compreender não apenas sua capacidade de atendimento, mas também seu potencial de transformação social.

Esta consultoria considerou, em sua avaliação, diferentes iniciativas e parcerias desenvolvidas pela Obra Social Célio Lemos, as quais evidenciam a diversidade de ações implementadas pela instituição e seu compromisso com o desenvolvimento integral das crianças atendidas. Entre essas iniciativas, destaca-se o programa *Amigos do Zippy*, voltado à capacitação emocional de crianças na faixa de seis a sete anos de idade, com o objetivo de auxiliá-las a lidar com desafios cotidianos, reconhecer e expressar sentimentos e desenvolver estratégias para enfrentá-los, contribuindo para sua saúde emocional. Esse programa conta com o apoio de instituições como a Fundhas e o Fumcad.

Outra iniciativa relevante é o Projeto Extramuros, desenvolvido em parceria com a Unesp desde 2017, que tem como objetivo avaliar a saúde bucal das crianças atendidas. A parceria se concretiza por meio de avaliações anuais realizadas por estudantes da universidade nas instalações da OSCL, sendo que os casos que

demandam atenção são encaminhados para tratamento na própria instituição parceira. Trata-se de um convênio ainda vigente, que fortalece a atuação da instituição na promoção da saúde.

No campo educacional, destaca-se o Programa Semear – Ampliando Horizontes, que visa qualificar e expandir as atividades socioeducativas realizadas em meio aberto. O programa tem como objetivo aprimorar a qualidade das aulas oferecidas, por meio da sistematização de documentação técnica, incluindo especificações, descrições de processos e métodos de implementação, além do desenvolvimento de materiais didáticos acessíveis aos alunos e à comunidade. Essa iniciativa representa uma ampliação qualitativa do Programa Semear já existente, contribuindo para a disseminação do conhecimento e para a ampliação do número de beneficiários no futuro.

Além disso, a OSCL desenvolve o projeto Berço da Música, apresentado em 2016 ao Programa Parceria Social do Instituto Embraer, com foco no desenvolvimento do senso musical durante a educação infantil. A proposta busca utilizar a música como ferramenta para promover a socialização e o desenvolvimento psicomotor das crianças.

Outro projeto de destaque é a Cidade Mirim, concebida como um espaço interativo e multidisciplinar voltado à educação infantil. Com aproximadamente 300 m², a iniciativa foi construída após aprovação da Fundação Banco do Brasil e tem como objetivo promover o desenvolvimento social, motor, cognitivo e comportamental das crianças, incentivando a interação entre diferentes faixas etárias em um ambiente educativo lúdico.

Por fim, destaca-se o projeto Berço Terceiro Milênio – Cidadania, Sustentabilidade e Tecnologia, desenvolvido no âmbito do Programa Parceria Social (PPS) da Embraer em 2019. Essa iniciativa busca promover a educação por meio de práticas inovadoras que integram tecnologia ao processo de ensino-aprendizagem, utilizando recursos como lousas digitais interativas e tablets. O projeto tem como objetivo tornar as aulas mais atrativas, ao mesmo tempo em que promove a inserção das crianças no universo digital de forma consciente e responsável.

2.1.1 Dimensão Social: Integração

A dimensão social permitiu compreender as relações estabelecidas entre os diferentes atores envolvidos na instituição, incluindo equipe técnica, voluntários,

famílias e comunidade local. Essa análise possibilitou identificar aspectos centrais como a estrutura de governança, os processos de participação, as formas de liderança e os mecanismos de comunicação institucional.

A dimensão social permitiu compreender as formas de organização, as relações estabelecidas entre os diferentes atores envolvidos na instituição e os mecanismos de participação que sustentam seu funcionamento. A análise concentrou-se nos aspectos relacionados à governança, aos processos decisórios, à liderança, à comunicação institucional e ao nível de engajamento da equipe técnica, voluntários, famílias e comunidade local.

A Obra Social Célio Lemos apresenta um modelo institucional consolidado, resultado de sua trajetória institucional e da estrutura necessária para o atendimento educacional em parceria com o poder público. A instituição conta com uma equipe técnica composta por profissionais contratados e apoiada por uma ampla rede de voluntários, o que evidencia uma capacidade significativa de mobilização e organização coletiva.

A estrutura institucional apresenta características hierárquicas, em grande medida devido às exigências legais e operacionais do convênio firmado com a Secretaria Municipal de Educação e Cidadania de São José dos Campos, responsável pelos Centros Comunitários de Educação Infantil (CECOIs). No entanto, observa-se que, no cotidiano institucional, a liderança busca promover a participação ativa de educadores, funcionários e voluntários, especialmente no desenvolvimento de projetos pedagógicos e socioambientais.

A comunicação institucional ocorre por meio de canais formais, como site e redes sociais, voltados à divulgação de ações e prestação de contas, bem como por interações internas que sustentam o funcionamento cotidiano da instituição. Esses mecanismos contribuem para a articulação entre os diferentes atores envolvidos, ainda que apresentem oportunidades de aprimoramento no que se refere à ampliação da participação nos processos decisórios.

Essa configuração dialoga com os princípios da educação ambiental crítica, que compreende a transformação social como um processo coletivo, baseado no fortalecimento das relações, da participação e da construção de vínculos no território (LOUREIRO, 2004). Nesse contexto, a dimensão social da OSCL evidencia uma base relacional consistente e uma estrutura institucional funcional, ao mesmo tempo em que aponta desafios relacionados à sistematização de mecanismos

participativos, à ampliação da inclusão de diferentes atores nas instâncias de decisão e ao fortalecimento de modelos de governança mais colaborativos.

2.1.2 Dimensão Social: Uma Análise

A análise da dimensão social, à luz da abordagem do Gaia Education Design for Sustainability (GEDS), evidencia que a Obra Social Célio Lemos opera a partir de uma estrutura institucional consolidada, sustentada por uma equipe técnica, uma rede ativa de voluntários e parcerias institucionais relevantes. Essa configuração demonstra capacidade de articulação e mobilização, indicando a presença de um capital social significativo, que se expressa na continuidade das ações, no engajamento dos atores envolvidos e na diversidade de iniciativas desenvolvidas.

Sob a perspectiva do GEDS, essa estrutura dialoga diretamente com os módulos de Governança e Tomada de Decisão, que destacam a importância de processos organizacionais claros, transparentes e participativos. No entanto, observa-se que, embora existam práticas que favoreçam a colaboração no cotidiano institucional, a governança ainda apresenta características predominantemente hierárquicas, associadas tanto às exigências legais quanto à forma como os fluxos decisórios se organizam.

A atuação da OSCL também está alinhada à perspectiva da educação ambiental crítica, que compreende a transformação social como um processo coletivo (LOUREIRO, 2004). A presença de vínculos fortes com a comunidade e o engajamento de diferentes atores demonstram um elevado capital social.

No entanto, a governança ainda apresenta características predominantemente hierárquicas. Esse ponto se relaciona diretamente com o módulo de Liderança, que propõe a transição de modelos centralizados para formas mais distribuídas e colaborativas (GAIA EDUCATION, 2026).

Além disso, observa-se que os processos de participação ainda não estão plenamente estruturados, especialmente no que se refere à inclusão da comunidade nas decisões estratégicas, tema central do módulo de Comunidade e Engajamento (GAIA EDUCATION, 2026).

Essa configuração revela uma tensão relevante entre a estrutura formal da instituição e o potencial de ampliação da participação nos processos de decisão. Ainda que haja envolvimento de educadores, colaboradores e voluntários em

diferentes atividades, a inclusão sistemática desses atores, especialmente da comunidade, nas decisões estratégicas ainda se apresenta como limitada.

Do ponto de vista sistêmico, essa condição pode impactar a distribuição de responsabilidades, a transparência dos processos e o fortalecimento do senso de corresponsabilidade entre os diferentes atores. Ao mesmo tempo, evidencia uma oportunidade de evolução no sentido de construção de modelos de governança mais colaborativos, capazes de integrar de forma mais estruturada os diversos sujeitos que compõem o sistema institucional.

2.1.3 Dimensão Social: Recomendações

A consolidação de uma gestão social efetiva e participativa na Obra Social Célio Lemos (OSCL) pode ser fortalecida por meio de um conjunto de ações estratégicas voltadas ao engajamento comunitário, à governança e ao desenvolvimento de lideranças. Essas ações assumem caráter estruturante na medida em que incidem diretamente sobre a forma como o poder decisório, a participação e a corresponsabilidade se organizam no sistema institucional.

Nesse sentido, recomenda-se, primeiramente, a estruturação de espaços periódicos de escuta e participação comunitária, tais como assembleias mensais, rodas de conversa ou encontros comunitários envolvendo famílias, equipe técnica e voluntários. A definição de uma periodicidade fixa, a designação de responsáveis pela facilitação e a adoção de metodologias participativas que assegurem a escuta ativa de todos os participantes são fundamentais. Tais encontros devem ser planejados com pautas abertas e momentos de fala compartilhada, permitindo que a comunidade contribua com sugestões, demandas e percepções acerca das atividades desenvolvidas pela instituição. A sistematização desses encontros, com registro de decisões e encaminhamentos, garante continuidade e efetividade ao processo. Ao estruturar a escuta, a instituição amplia sua capacidade de incorporar demandas do território de forma qualificada, reduzindo assimetrias de participação e fortalecendo a legitimidade das decisões.

Em complemento, destaca-se a necessidade de desenvolver e formalizar um modelo de governança participativa que explicita papéis, responsabilidades e fluxos de decisão dentro da OSCL. Para tanto, recomenda-se iniciar com um diagnóstico interno das funções já existentes e organizar essas informações em um documento orientador. A implementação pode incluir a criação de conselhos consultivos ou

grupos de trabalho temáticos, com participação de diferentes atores, incluindo equipe, voluntários e comunidade. Este modelo deve ser validado coletivamente e revisado periodicamente, assegurando sua adaptação às necessidades institucionais. A formalização desse modelo contribui para reduzir ambiguidades organizacionais, ampliar a transparência e criar condições para a distribuição mais equilibrada de responsabilidades no sistema.

Paralelamente, é fundamental implementar processos estruturados de tomada de decisão coletiva, adotando metodologias participativas como consenso, consentimento (sociocracia) ou círculos de decisão. Para sua efetiva implementação, sugere-se capacitar a equipe em técnicas de facilitação e condução de reuniões participativas, bem como definir os tipos de decisões que serão submetidas a esses processos, como planejamento anual, definição de projetos ou mudanças estruturais. A formalização dessas práticas contribui para maior transparência, legitimidade e alinhamento nas decisões institucionais. Esse movimento fortalece a coerência entre participação e decisão, evitando que a escuta se limite ao campo consultivo e ampliando sua efetividade no direcionamento das ações institucionais.

Adicionalmente, recomenda-se a criação de um programa interno voltado ao desenvolvimento de lideranças colaborativas, contemplando formações periódicas sobre liderança horizontal, comunicação não-violenta, mediação de conflitos e facilitação de grupos. A implementação pode ocorrer por meio de encontros formativos mensais, oficinas práticas e momentos de troca entre os participantes, com o objetivo de consolidar lideranças distribuídas, autônomas e corresponsáveis em diferentes espaços da instituição. O desenvolvimento dessas competências é fundamental para sustentar, no longo prazo, a transição de modelos centralizados para arranjos mais colaborativos e adaptativos.

Por fim, destaca-se a importância de qualificar voluntários e fortalecer a integração entre equipe, voluntários e comunidade, por meio da co-criação de projetos e atividades que envolvam a comunidade no planejamento e execução das ações. A promoção de oficinas participativas, encontros temáticos e atividades abertas favorece a colaboração e valoriza o protagonismo comunitário, fortalecendo o senso de pertencimento e aderência das ações às reais necessidades do território. Ao ampliar a co-criação, a instituição reforça seu enraizamento territorial e potencializa a construção de soluções mais contextualizadas e sustentáveis.

2.2 DIMENSÃO ECOLÓGICA

A dimensão ecológica, no âmbito do GEDS, refere-se à relação entre os sistemas humanos e os sistemas naturais, passando por uso de recursos, gestão de resíduos, produção de alimentos, uso de energia e preservação dos ecossistemas. Essa dimensão reconhece que a sustentabilidade depende do equilíbrio entre as atividades humanas e os limites do planeta.

Diferentemente de abordagens que tratam o meio ambiente como um elemento externo, aqui propõe-se uma visão integrada, na qual os sistemas ecológicos são compreendidos como parte fundamental das dinâmicas sociais e econômicas. Nesse sentido, práticas ecológicas não são apenas técnicas, mas também educativas e culturais.

No caso da OSCL, a dimensão ecológica se destaca como um dos pilares da atuação institucional, estando presente tanto na infraestrutura quanto, essencialmente, nas práticas pedagógicas. A análise dessa dimensão demonstra como a instituição incorpora princípios de regeneração com foco em contribuir para a formação dos alunos, em uma proposta de educação integralista, com impacto positivo na comunidade.

Nesse contexto, uma série de projetos feitos em parceria podem ser citados: o Projeto Teto Verde, iniciado em 2017 por meio do edital Chamado Voluntariado Banco do Brasil, resultou na instalação de duas áreas com teto verde, além da disponibilização de equipamentos como trator, roçadeira, triturador e soprador, fortalecendo ações socioambientais voltadas ao desenvolvimento integral das crianças e à promoção da cidadania.

A coleta de água de chuva (cisternas) foi implementada para utilização nos banheiros da creche, promovendo economia hídrica e conscientização ambiental. Complementando as iniciativas de aproveitamento de recursos naturais, o sistema fotovoltaico, implantado em fases entre 2018 e 2019, utiliza painéis solares para suprir parcialmente a demanda energética da instituição, atendendo atualmente cerca de 40% dessa necessidade.

FIGURA 3 - PAINÉIS MONOFACIAIS NA OCSL



Fonte: Arquivo pessoal (2026)

A OSCL também investe na agricultura agroflorestal com sistemas microbianos, em parceria com a UNIFESP, aplicando técnicas de plantio em Sistemas Agroflorestais (SAFs) com micro-organismos promotores de crescimento e biofertilizantes. A produção da horta foi destinada inicialmente ao consumo interno, sendo expandida para comercialização junto às comunidades do entorno, fortalecendo a integração com o território e geração de renda.

FIGURA 4 - VISUALIZAÇÃO DO SISTEMA AGROFLORESTAL



Fonte: Arquivo pessoal (2026)

Para a gestão de resíduos, a instituição conta com um sistema de coleta seletiva e compostagem, implementado desde 2016, utilizando cinco técnicas distintas, incluindo vermicompostagem, biodigestor e Bokashi, gerando mais de 15

mil quilos de composto e evitando a emissão de aproximadamente 25 toneladas de CO₂eq até 2025. Além dos benefícios ambientais diretos, essas ações visam a educação integral das crianças, proporcionando experiências práticas de sustentabilidade, como a utilização de vermicomposteiras em cada turma.

FIGURA 5 - VERMICOMPOSTEIRA



Fonte: Arquivo pessoal (2026)

2.2.1 Dimensão Ecológica: Integração

A dimensão ecológica é um dos pilares mais estruturados da Obra Social Célio Lemos. A instituição desenvolve diversas tecnologias socioambientais integradas ao cotidiano das crianças, não como atividades isoladas, mas como parte do processo educativo. Desta forma, as práticas ali presentes nem sempre demonstram planejamento pensado em resiliência climática ou impacto ambiental, mas sim da proposta de valor educativo - um ponto que pode ser observado para maximizar a gestão ambiental da OSCL.

Entre as principais ações estão:

- Hortas agroecológicas e sistemas agroflorestais, utilizados tanto para educação ambiental quanto para produção de alimentos;

- Compostagem, incluindo composteiras vinculadas às turmas, promovendo o entendimento do ciclo dos resíduos orgânicos;
- Aproveitamento integral dos alimentos, reduzindo desperdícios;
- Captação de água da chuva;
- Teto verde;
- Uso de energia solar

Essas tecnologias permitem que as crianças aprendam, na prática, sobre ciclos naturais, cuidado com os recursos e responsabilidade ambiental, transformando o espaço urbano da instituição em um território educativo regenerativo.

Além disso, a abordagem adotada também dialoga com princípios fundamentais da gestão de resíduos sólidos, como a redução, reutilização e reciclagem, que apontam para a necessidade de transformação dos padrões de consumo e produção (INSTITUTO 5 ELEMENTOS, 2015).

Dessa forma, a utilização das quatro dimensões do GEDS não apenas organizou o processo analítico, mas também permitiu alinhar o estudo a uma perspectiva contemporânea de educação ambiental, baseada na integração de saberes, na análise crítica da realidade e na proposição de soluções contextualizadas.

2.2.2 Dimensão Ecológica: Uma Análise

A instituição desenvolve diversas práticas sustentáveis, como hortas agroecológicas, compostagem, captação de água da chuva e uso de energia solar. Essas iniciativas não apenas reduzem impactos ambientais, mas sobretudo também funcionam como ferramentas pedagógicas.

Uma avaliação da Obra Social Célio Lemos foi feita a partir do olhar dos princípios da permacultura. A permacultura é uma abordagem de design sistêmico para a criação de soluções sustentáveis e resilientes, baseada na integração entre natureza, sociedade e economia. Visa uso eficiente de recursos, a redução de desperdícios e prioriza relações regenerativas. A permacultura apresenta 12 princípios sobre como interagir com as pessoas e com a terra, a partir de um desenho feito (missão e visão da OSCL) em local instalado (a escola) e, para que a aplicação destes princípios se materializem, a Flor da permacultura traz uma visão prática do campo de aplicação deste design em 7 campos de análise. Portanto,

considerando o aspecto multidisciplinar da OCSL, esta foi a metodologia de avaliação escolhida. Outro ponto interessante, é que a Flor traz uma visão em espiral para o desenho e o seu local de instalação, permitindo que continuamente a OCSL se observe neste ângulo e siga progredindo em sua visão de excelência educacional.

Abaixo, segue uma explicação do autor Mollison sobre o que é permacultura:

Permacultura (agricultura permanente) é o método consciente de design e a manutenção dos ecossistemas agrícolas produtivos que têm diversidade, estabilidade e resiliência comparáveis aos ecossistemas naturais. É a integração harmoniosa da paisagem e das pessoas suprindo necessidades, energia, moradia e materiais e não materiais de maneira sustentável. Sem uma agricultura permanente não há possibilidade de uma ordem social estável. O design consiste em um método para juntar elementos conceituais, materiais e estratégicos em um padrão que funciona para beneficiar a vida sob todas as suas formas. A filosofia que se encontra por trás da permacultura é a de trabalhar com, e não contra a natureza; de observação prolongada e ponderada e não de ação prolongada e impensada; de olhar para os sistemas em todas as suas funções em vez de simplesmente cobrar sua produção; e permitir que os sistemas demonstrem a sua própria evolução” (MOLLISON, 1988).

FIGURA 6 - DIAGRAMA DE PRINCÍPIOS DA PERMACULTURA

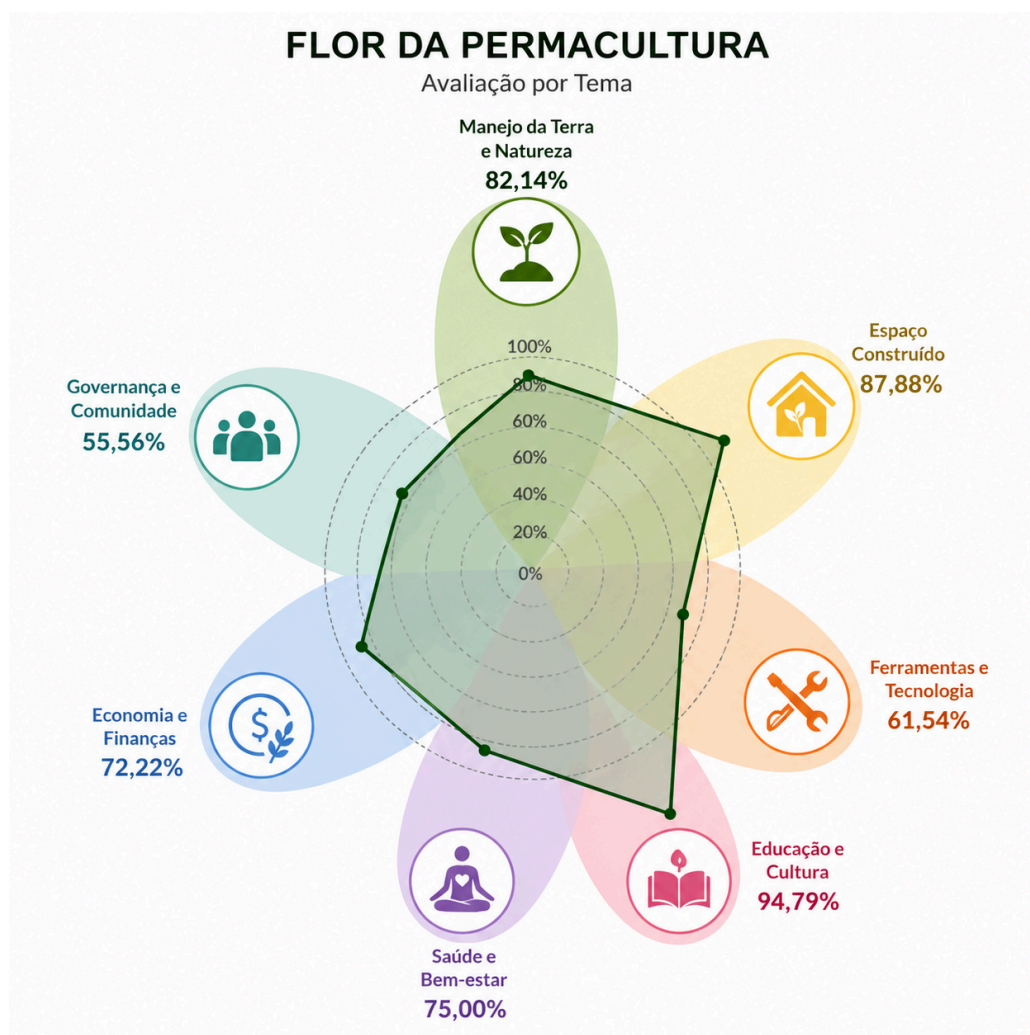


Fonte: PERMACULTURE PRINCIPLES (s.d.). Acesso em:

<https://permacultureprinciples.com/resources/free-downloads/#lightbox/1/>

A metodologia de avaliação desenhada constitui-se em: (i) para cada subitem da Flor acima foi atribuído um peso de 1 a 5, sendo 5 aquele mais relevante para contribuir com a educação sendo este o foco principal da OSCL; (ii) cada subitem foi avaliado de 1 a 3, sendo 1 ausente, 2 em desenvolvimento e 3 presente e consolidado; (iii) e, por fim, a multiplicação do peso (relevância do item no contexto da OSCL) pela avaliação (estágio de implementação) atribui à um dos sete aspectos da Flor da Permacultura um % de atingimento dentro do potencial máximo daquele aspecto - resultando em uma visão quantitativa dos aspectos qualitativos mensurados, vide abaixo.

FIGURA 7 - REPRESENTAÇÃO DA PORCENTAGEM DE ATINGIMENTO



Fonte: Elaboração própria (2026)

No que tange o Manejo da Terra e Natureza (82,14%), a OSCL apresenta uma base ecológica consistente, com sistemas produtivos ativos e manejo do solo e da água funcionando de forma integrada. Há presença clara de práticas regenerativas, com oportunidade de aprofundamento na densificação vegetal e na evolução para sistemas mais complexos, como agroflorestas. Subitens avaliados: Horticultura biointensiva (3), Jardinagem florestal (2), Conservação de sementes (N/A), Agricultura orgânica (3), Agricultura biodinâmica (N/A), Agricultura natural (2), Captação de água em nível (2), Manejo holístico de pastagens (N/A), Agricultura de sequência natural (3), Agrofloresta (2), Manejo florestal baseado na natureza (3), Aquacultura integrada (N/A), Coleta e caça (NA), Reaproveitamento de excedentes (N/A).

No que toca ao Espaço Construído (87,88%), demonstra integração relevante com soluções ecológicas, especialmente na captação de água e elementos passivos como o telhado verde. Ainda assim, há lacunas de avaliação em aspectos estruturais do desempenho bioclimático, como materiais, resiliência e desenho mais intencional do ambiente construído. Subitens avaliados: Design solar passivo (3), Materiais naturais (NA), Captação e reuso de água (3), Bioconstrução integrada (2), Construção resiliente (0), Autoconstrução (NA), Linguagem de padrões (0).

Com relação à Ferramentas e Tecnologia (61,54%), a OSCL apresenta soluções tecnológicas apropriadas e alinhadas à lógica de baixo impacto, com destaque para a compostagem e integração inicial entre sistemas. Há espaço para evolução na eficiência energética, armazenamento e maior intencionalidade na integração entre tecnologias. Subitens avaliados: Reuso e reciclagem criativa (3), Ferramentas manuais (N/A), Bicicletas (NA), Fogões a lenha (N/A), Combustíveis orgânicos (N/A), Gaseificação (N/A), Biocarvão (N/A), Cogeração (1), Hidro/eólica (N/A), Armazenamento de energia (0), Engenharia de transição (2).

Sobre Educação e Cultura (94,79%), é o ponto de destaque da OSCL, a visão para educação se materializa de forma consistente, vivencial e alinhada à formação integral. A sustentabilidade está incorporada ao cotidiano, com aprendizagem experiencial e construção de valores bem estabelecidos. Subitens avaliados: Educação domiciliar (NA), Educação Waldorf (3), Leitura da paisagem (3), Artes participativas (2), Ecologia social (3), Pesquisa-ação (3), Cultura de transição (3), Simplicidade voluntária (3).

No tocante à Saúde e Bem-estar (75,00%), a OSCL promove ações de bem-estar e tem um ambiente favorável a isto, com forte conexão com a natureza e práticas de cuidado presentes na comunidade. Há espaço para aprofundar dimensões culturais (integrar práticas ancestrais da cultura local e comunidade) e ampliar a integração com práticas complementares de saúde. Subitens avaliados: Parto e amamentação (3), Medicina complementar (N/A), Práticas corpo-mente (3), Espírito do lugar (3), Valorização cultural (0), Morte digna (N/A).

Com relação à Economia e Finanças (72,22%), a dimensão econômica apresenta uma base funcional, com práticas de economia circular e geração de valor social. Ainda assim, há dependência de recursos externos e oportunidades de desenvolvimento em mecanismos mais estruturados de sustentabilidade financeira. Para este tema, considere prioritariamente a avaliação desenvolvida na dimensão econômica deste relatório. Subitens avaliados: Investimento ético (2), Comércio justo (N/A), Moedas locais (1), Compartilhamento (N/A), CSA / mercados locais (2), Redes colaborativas (N/A), Cotas de energia (N/A), Ciclo de vida (0), Consumo consciente (3).

Por fim, sobre Governança e Comunidade (55,56%), a governança apresenta elementos de participação e organização comunitária, mas não notamos baixa formalização e estruturação dos processos. Há potencial de fortalecimento na tomada de decisão coletiva e na consolidação de modelos de governança mais robustos. Subitens avaliados: Cooperativas (2), Ecovilas (N/A), Direitos territoriais (N/A), Decisão participativa (2), Sociocracia (1).

Uma versão detalhada deste estudo está disponível na seção de apêndice deste relatório, verificando o apêndice A na página 52.

Concluindo, a OSCL já incorpora diversos princípios da permacultura de forma prática e educativa, especialmente nos eixos de cuidado com as pessoas e cuidado com a terra. No entanto, as soluções apresentam oportunidade de evolução para um sistema mais integrado, regenerativo e resiliente.

Podemos destacar os campos de educação e cultura (94,79%), saúde e bem-estar (75,00%) e manejo da terra e natureza (82,14%), nos quais já se observa um ambiente de aprendizagem vivo, no qual a infraestrutura ecológica contribui diretamente para o processo de formação do ser.

No campo de manejo da terra e da natureza (82,14%), observa-se uma base sólida, com práticas estruturadas e, em alguns casos, integradas ao cotidiano da instituição.

A dimensão de educação e cultura se apresenta como um dos principais pilares da instituição. A presença de aprendizado experiencial (pesquisa-ação), associada à formação de valores, à ecologia social e ao uso do espaço como ferramenta pedagógica (leitura da paisagem), indica que a sustentabilidade está incorporada ao cotidiano, e não restrita a iniciativas pontuais. Nesse sentido, a OSCL já possui horta produtiva (horticultura biointensiva), compostagem integrada, áreas permeáveis e manejo adequado do solo e da água (agricultura de sequência natural). Ao mesmo tempo, há oportunidade de evolução na densificação da vegetação e no avanço para sistemas mais complexos, como agroflorestas, além do aprofundamento de soluções baseadas na natureza voltadas à infiltração da água e à regulação do microclima.

Nos campos de economia e finanças (72,22%) e governança e comunidade (55,56%), observa-se uma estrutura funcional, com geração de impacto social, práticas de economia circular (horta e bazar) e engajamento da comunidade. Ainda assim, há oportunidades de fortalecimento, especialmente na redução da dependência de recursos externos, na estruturação de mecanismos econômicos mais resilientes e na evolução dos processos de governança, com maior formalização, transparência e ampliação da participação nas tomadas de decisão. Comentários mais detalhados sobre estes temas podem ser encontrados nas demais dimensões do relatório (social, econômica e visão de mundo).

Um destaque para a questão climática: do ponto de vista de gestão do clima, a bioregião de São José dos Campos é uma zona de transição entre Mata Atlântica e Cerrado, localizada no Vale do Paraíba e de relevo variado (montanhas e planícies). Tem clima Tropical de Altitude, com chuvas intensas e alta amplitude térmica. Estando sujeita a inundações, à calores extremos e à áreas de “sombra de chuva” (estiagem).

Considerando os 3 principais riscos climáticos associados à bioregião, avaliamos da seguinte forma:

- Calor extremo - a OSCL possui uma área verde (2.800m²) significativa e telhado verde. Contudo, não fica clara a qualidade de ventilação dos prédios

e sombreamento em todas as instalações. Ainda, a área verde não é densificada.

- Estiagem - a OSCL possui cisternas com capacidade para 77.000 litros, o que é suficiente para todas as necessidades da Obra (dados de consumo em apuração).
- Enchentes - a área verde promove infiltração natural da água no solo e as cisternas aproveitam os períodos de chuva. Considerando que não há evidências de enchentes na região, não há indicação de instalação de valas de infiltração e não foi feita uma avaliação dos locais de alagamento.

O campo de espaço construído (42%) apresenta oportunidades relevantes, tanto em termos de avaliação quanto de desenvolvimento. Aspectos como ventilação natural, conforto térmico e desenho bioclimático não foram evidenciados, convidando a um olhar nos horizontes de médio e longo prazo frente ao possível aumento da exposição a eventos climáticos extremos.

De forma transversal, a OSCL já apresenta um nível relevante de integração entre sistemas, especialmente nas relações entre horta, compostagem, captação de água e práticas educativas. Nesse contexto, a principal oportunidade de evolução não está na incorporação de novas soluções, mas no aprofundamento da integração existente, monitoramento e articulação entre fluxos ecológicos, operacionais e pedagógicos, especialmente demonstrando as práticas existentes.

Resumindo, a OSCL apresenta uma base consistente e coerente com os princípios da permacultura, com destaque para sua dimensão de manejo da terra, educação e saúde & bem-estar. O próximo estágio de desenvolvimento se relaciona à transição de um conjunto de práticas já consolidadas para um sistema mais integrado, mensurável e resiliente, capaz de ampliar seu impacto e consolidar sua atuação como referência em educação ambiental aplicada.

2.2.3 Dimensão Ecológica: Recomendações

Diante disso, observa-se que há oportunidade de avançar no desenvolvimento de um planejamento climático mais estruturado e, principalmente, de aprofundar a integração das soluções já existentes, de modo a maximizar seu potencial sistêmico. Essa abordagem está alinhada aos princípios do design em permacultura, que enfatizam a integração entre elementos como forma de aumentar a eficiência e a resiliência dos sistemas (HOLMGREN, 2002; MOLLISON, 1988),

bem como às diretrizes de design para sustentabilidade propostas por Gaia Education, que destacam a articulação entre dimensões ecológicas, sociais e espaciais.

Considerando o contexto climático da bioregião de São José dos Campos — caracterizada como zona de transição entre Mata Atlântica e Cerrado, com clima tropical de altitude, alta amplitude térmica e eventos de chuva intensa — observa-se que a OSCL já apresenta respostas relevantes, especialmente no que se refere à gestão hídrica e à presença de infraestrutura ecológica. Ainda assim, há oportunidade de evolução na leitura integrada dos riscos climáticos, particularmente relacionados ao calor extremo, à variabilidade hídrica e à possível intensificação de eventos extremos no médio e longo prazo.

A articulação entre área verde, telhado verde e desenho arquitetônico da OSCL pode contribuir de forma mais intencional para a formação de um microclima estável e ventilado, reduzindo os efeitos de calor extremo e melhorando o conforto térmico das instalações. Embora já existam elementos relevantes — como área verde significativa e cobertura vegetal — não há evidência clara de avaliação do desempenho térmico das edificações, especialmente no que se refere à ventilação natural, sombreamento e orientação solar. Estratégias dessa natureza são amplamente reconhecidas como soluções baseadas na natureza (SBN), com potencial de regulação térmica e aumento da resiliência climática em contextos urbanos.

No que se refere à gestão hídrica, a OSCL apresenta uma estrutura robusta de captação, com cisternas de capacidade relevante (77.000 litros), potencialmente suficientes para atender à demanda da instituição. Nesse sentido, a principal oportunidade não se encontra na ampliação da infraestrutura, mas na qualificação do uso e na integração com a operação cotidiana, especialmente em atividades que ainda não utilizam água de reuso, como lavagens. Em relação ao risco de enchentes, a área verde existente já contribui para a infiltração da água no solo, e, considerando a ausência de evidências de alagamentos recorrentes, não se justifica, neste momento, a recomendação de implantação de valas de infiltração (swales), devendo essa possibilidade ser considerada apenas mediante monitoramento e evidência de necessidade futura.

A densificação da vegetação, por sua vez, apresenta-se como uma estratégia transversal, capaz de contribuir simultaneamente para a regulação térmica, aumento

da infiltração e fortalecimento da biodiversidade local, alinhando-se aos princípios de sistemas regenerativos e à evolução para arranjos mais complexos, como agroflorestas (MOLLISON, 1988; HOLMGREN, 2002).

No campo da governança, o desenvolvimento de indicadores de impacto ambiental (como gestão de resíduos, consumo de água e energia), aliado à sistematização e documentação das práticas ecológicas, pode fortalecer a continuidade das ações implementadas e ampliar sua visibilidade. Esse movimento contribui para consolidar a OSCL como referência em práticas ecológicas urbanas e educação ambiental aplicada, em consonância com abordagens voltadas à sustentabilidade e à aprendizagem transformadora (GAIA EDUCATION, 2025/2026).

Paralelamente, recomenda-se avaliar a integração entre a geração e o consumo de energia, buscando ampliar sua eficiência, bem como explorar seu potencial pedagógico, em alinhamento com a lógica de integração entre sistemas e uso consciente de recursos, já presente em outras dimensões da instituição.

2.3 DIMENSÃO ECONÔMICA

A dimensão econômica, no contexto do GEDS, refere-se à forma como os recursos são mobilizados, geridos e distribuídos dentro de uma organização, considerando não apenas sua sustentabilidade financeira, mas também sua contribuição para o desenvolvimento social e ecológico do território. Essa abordagem amplia a compreensão tradicional da economia ao reconhecer que sistemas econômicos devem estar alinhados ao bem-estar coletivo e aos limites planetários, envolvendo aspectos como modelos de financiamento, geração de valor, parcerias institucionais, uso consciente de recursos e resiliência econômica.

No caso da Obra Social Célio Lemos (OSCL), essa dimensão assume papel fundamental, uma vez que a instituição atua diretamente com populações em situação de vulnerabilidade. Assim, compreender sua estrutura econômica permite analisar sua capacidade de continuidade, expansão e geração de impacto no território.

Esta consultoria considerou, em sua avaliação da dimensão econômica, iniciativas já consolidadas desenvolvidas pela instituição, com destaque para o bazar solidário e a horta comunitária. O bazar configura-se como uma estratégia estruturada de reaproveitamento e redistribuição de bens, contribuindo para a promoção do consumo consciente, acesso a produtos a preços acessíveis e geração

de receita significativa para a instituição. Já a horta, além de seu valor ecológico e educativo, apresenta potencial relevante para fortalecimento da economia local, por meio da produção de alimentos, comercialização de excedentes, produção de mudas e desenvolvimento de atividades formativas.

A análise dessas iniciativas evidencia oportunidades concretas de ampliação do impacto econômico, especialmente quando articuladas a estratégias mais amplas de autonomia financeira e desenvolvimento de economias locais regenerativas.

2.3.1 Dimensão Econômica: Integração

A dimensão econômica contribui para a compreensão das formas de sustentação financeira da instituição, evidenciando desafios relacionados à dependência de recursos externos e à necessidade de diversificação de receitas. Em diálogo com a dimensão de visão de mundo, observa-se que as práticas da OSCL estão orientadas por valores que transcendem a lógica econômica tradicional, aproximando-se da perspectiva de que processos educativos devem promover transformações de valores e atitudes, e não apenas mudanças pontuais de comportamento (REIGOTA, 2010).

A sustentabilidade financeira da OSCL ocorre por meio de um modelo híbrido, que combina financiamento público, doações, parcerias institucionais e iniciativas próprias de geração de renda. O contrato com o poder público municipal garante a manutenção dos serviços educacionais, enquanto o bazar beneficente se destaca como uma das principais fontes de receita, representando aproximadamente 70% da arrecadação própria e alinhando-se ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 12 (Consumo e Produção Responsáveis). Complementarmente, iniciativas como a horta agroecológica contribuem tanto para a segurança alimentar quanto para a geração de valor econômico e educativo.

As despesas da instituição incluem a remuneração de colaboradores, alimentação das crianças, manutenção da infraestrutura e desenvolvimento de projetos pedagógicos e socioambientais. A atuação voluntária também desempenha papel relevante no fortalecimento das ações institucionais.

2.3.2 Dimensão Econômica: Análise

A análise evidencia que a OSCL apresenta um modelo econômico consistente, baseado na cooperação, na solidariedade e na articulação com

diferentes atores. Destaca-se sua capacidade de mobilização de recursos por meio de projetos específicos, como o “Teto Verde”, que demonstra potencial para integrar impacto social, inovação e sustentabilidade ambiental.

No entanto, observa-se uma dependência significativa de recursos externos, especialmente do financiamento público e de doações, o que pode representar um desafio à resiliência econômica da instituição em cenários de instabilidade. Nesse contexto, conforme discutido nos referenciais do Gaia Education, iniciativas do terceiro setor podem avançar em direção a modelos regenerativos, ampliando sua atuação para além da assistência, com foco na promoção da autonomia econômica e fortalecimento das economias locais.

Por fim, a OSCL demonstra elevado nível de transparência institucional, ao disponibilizar informações administrativas e financeiras, o que fortalece sua credibilidade e potencial de captação de recursos. Ainda assim, identifica-se como oportunidade o avanço na mensuração sistemática de impacto econômico e social, elemento estratégico para consolidação e expansão de suas ações.

2.3.3 Dimensão Econômico: Recomendações

Diante disso, recomenda-se uma série de ações estratégicas, organizadas por ordem de prioridade, visando fortalecer a sustentabilidade econômica e social da instituição (GAIA EDUCATION, 2026). Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de desenvolver iniciativas de geração de renda vinculadas aos projetos existentes, especialmente à horta e às ações sustentáveis. Para tanto, sugere-se ampliar essas iniciativas, integrando-as a estratégias de geração de renda, como a comercialização de excedentes, produção de mudas, realização de oficinas e parcerias com comércios locais, promovendo inclusão produtiva e fortalecendo a economia do território (GAIA EDUCATION, 2026).

Em seguida, recomenda-se a estruturação de modelos econômicos que integrem impacto social e autonomia financeira. Tal medida envolve o desenvolvimento de modelos híbridos, como negócios de impacto ou iniciativas autossustentáveis, conciliando geração de receita e propósito social. Para a implementação desses modelos, é importante organizar processos internos, identificar oportunidades alinhadas aos valores institucionais e capacitar a equipe para a gestão dessas iniciativas (GAIA EDUCATION, 2026).

O fortalecimento de parcerias com empresas e investidores sociais comprometidos com práticas sustentáveis constitui outra recomendação central. A construção de uma rede estratégica de parceiros pode incluir apoio financeiro, doações de recursos, voluntariado corporativo e o desenvolvimento conjunto de projetos, garantindo relações baseadas em confiança e propósito compartilhado (GAIA EDUCATION, 2026).

Para consolidar essas ações, recomenda-se ainda a implementação de indicadores de impacto econômico e social. Um sistema de monitoramento com métricas claras, como número de pessoas atendidas, geração de renda local, produção da horta e engajamento comunitário, contribui para maior transparência, qualifica a tomada de decisão e fortalece a captação de recursos (GAIA EDUCATION, 2026).

Outra estratégia relevante é o desenvolvimento de um sistema de moeda social ou banco de tempo, promovendo relações econômicas baseadas na cooperação. Nesse sistema, a participação em atividades da instituição, como trabalho voluntário, apoio a projetos ou participação em oficinas, pode ser convertida em créditos para acesso a bens e serviços locais, incluindo produtos da horta e itens do bazar solidário. Recomenda-se iniciar com um projeto piloto, definir regras claras e envolver a comunidade no processo, garantindo transparência e senso de pertencimento (GAIA EDUCATION, 2026).

Por fim, é indicada a diversificação das fontes de receita, visando reduzir a dependência de recursos públicos e doações. Para isso, sugere-se a construção de uma estratégia estruturada, contemplando parcerias institucionais, doações recorrentes, campanhas de financiamento coletivo e geração de renda própria. É importante mapear oportunidades alinhadas ao propósito da instituição e desenvolver um plano de captação integrado, que contemple comunicação, relacionamento com doadores e prestação de contas transparente (GAIA EDUCATION, 2026).

2.4 DIMENSÃO VISÃO DE MUNDO, CRENÇAS E VALORES

No âmbito do Gaia Education Design for Sustainability (GEDS), a dimensão de visão de mundo refere-se ao conjunto de valores, crenças, percepções e princípios que orientam a forma como indivíduos e organizações compreendem e se relacionam com o mundo. Trata-se de uma dimensão fundamental, pois influencia

diretamente as decisões, práticas e relações estabelecidas em um determinado contexto.

Diferentemente de abordagens tradicionais de administração de uma instituição, que priorizam aspectos técnicos ou operacionais, a perspectiva adotada pelo GEDS reconhece que a transformação em direção à sustentabilidade depende de mudanças nos modos de pensar e de se posicionar frente às questões sociais e ambientais. Nesse sentido, a visão de mundo constitui a base a partir da qual as demais dimensões: social, ecológica e econômica, se estruturam e se articulam.

No caso da Obra Social Célio Lemos (OSCL), a análise desta dimensão permite compreender os valores que sustentam sua atuação e que orientam suas práticas educativas e comunitárias. A partir dessa compreensão, torna-se possível identificar o grau de coerência entre discurso e prática, bem como os potenciais caminhos de fortalecimento institucional.

Ao se aprofundar nessa leitura a partir da lente do design regenerativo, é possível perceber que a visão de mundo não atua apenas como um conjunto de valores declarados, mas como o que iremos chamar de “campo invisível” que é capaz de moldar decisões, relações e prioridades institucionais. Trata-se, portanto, de um elemento estruturante da cultura institucional do espaço e que é capaz de sustentar, ou limitar, processos de transformação mais profundos. Nesse sentido, compreender e tornar consciente essa dimensão é um passo essencial para que a Instituição transite de uma atuação orientada por boas práticas para uma atuação verdadeiramente regenerativa, na qual haja coerência entre propósito, cultura e ação.

Esse “campo invisível” se manifesta, de forma sensível, nas relações cotidianas, nos valores praticados, que muitas vezes não são verbalizados, nas formas de tomada de decisão, nos vínculos estabelecidos entre equipe, crianças e comunidade, e na maneira como o cuidado, o pertencimento e a responsabilidade coletiva são vivenciados no dia a dia da instituição. Trata-se de um saber vivido, que se expressa em atitudes, gestos e escolhas, e que constitui uma potência significativa da OSCL, ainda que nem sempre esteja formalmente reconhecido ou sistematizado.

Ao mesmo tempo, parte desse campo pode, e deve ser progressivamente estruturada e traduzida em diretrizes mais explícitas, sem perder sua essência relacional. Isso inclui a sistematização de princípios orientadores, a construção de

uma narrativa institucional compartilhada, a definição de critérios para tomada de decisão alinhados aos valores da instituição e a incorporação desses elementos em processos formativos, documentos institucionais e práticas de gestão.

Esse movimento de tornar o implícito mais consciente e estruturado não tem como objetivo engessar a cultura existente, mas sim fortalecê-la, permitindo que ela seja comunicada, replicada e sustentada ao longo do tempo, especialmente em contextos de crescimento, ampliação de parcerias e necessidade de maior clareza estratégica.

2.4.1 Dimensão Visão de Mundo: Integração

A partir dessa perspectiva, a sustentabilidade deixa de ser compreendida apenas como um conjunto de práticas e passa a ser entendida como uma mudança nos modos de pensar, perceber e agir no mundo.

Assim, a análise da visão de mundo permite acessar não apenas o que a instituição faz, mas as lógicas e princípios que orientam suas decisões e relações.

No caso da Obra Social Célio Lemos (OSCL), essa dimensão é abordada como um elemento estruturante de sua atuação, buscando identificar de que forma seus valores se manifestam no cotidiano e como contribuem para a coerência entre propósito, cultura institucional e práticas desenvolvidas.

2.4.2 Dimensão Visão de Mundo: Uma Análise

A análise da dimensão de visão de mundo evidencia que a Obra Social Célio Lemos (OSCL), está alinhada a princípios centrais da educação ambiental crítica, especialmente no que se refere à formação de sujeitos conscientes, capazes de compreender sua inserção no mundo e atuar de forma responsável (REIGOTA, 2010).

Além disso, a análise dialoga com os módulos de Visão de Mundo e Cultura propostos pelo programa GEDS, especialmente no que se refere à construção de narrativas compartilhadas, propósito coletivo e alinhamento de valores (GAIA EDUCATION, 2026a). Os valores institucionais, como cuidado, solidariedade, pertencimento e responsabilidade coletiva, são vivenciados no cotidiano, tanto nas práticas pedagógicas quanto nas relações estabelecidas entre educadores, crianças, voluntariado e comunidade. Essa coerência entre discurso e prática também se relaciona com o módulo de Visão Comum e Propósito, que enfatiza a importância de

uma direção coletiva clara para orientar ações e decisões (GAIA EDUCATION, 2026).

Além disso, a forte presença dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como referência orientadora demonstra uma visão de mundo conectada com as agendas globais, sem perder a atuação local. Essa articulação entre o global e o local é destacada como essencial nos processos educativos voltados à sustentabilidade.

No entanto, observa-se que essa visão, embora presente na prática, ainda carece de maior sistematização e clareza estratégica, especialmente no que se refere à sua comunicação institucional e a sua utilização como ferramenta de orientação para decisões futuras.

Adicionalmente, é possível perceber que a visão de mundo da OSCL está fortemente apoiada em valores vivenciais e relacionais, o que representa uma potência significativa. Contudo, essa mesma característica pode gerar um desafio: a dificuldade de traduzir tais valores em diretrizes estratégicas claras e replicáveis. Assim, podemos compreender que há um “saber vivido” consistente, mas ainda pouco sistematizado enquanto modelo consciente de atuação. Esse ponto é particularmente relevante quando pensado em processos de crescimento, escalabilidade e captação de recursos, nos quais a clareza conceitual e estratégica da visão de mundo se torna um diferencial importante.

Outro aspecto relevante é que, embora haja uma forte base ética e relacional, ainda há espaço para aprofundar a dimensão da consciência sistêmica, ou seja, a compreensão explícita das interdependências entre aspectos sociais, ecológicos e econômicos. Esse aprofundamento pode contribuir para que a instituição avance de uma atuação sustentável para uma atuação regenerativa, ampliando seu impacto de forma integrada.

Uma atuação regenerativa amplia o alcance do impacto institucional, na medida em que posiciona a OSCL como uma referência local e potencialmente replicável para outras iniciativas socioeducativas. Isso pode fortalecer sua capacidade de articulação em rede, atrair parcerias estratégicas e ampliar oportunidades de captação de recursos, uma vez que organizações alinhadas a essa abordagem tendem a ser reconhecidas por seu potencial transformador de longo prazo.

Avançar nessa direção contribui para consolidar a coerência entre discurso e prática institucional, fortalecendo não apenas os resultados alcançados, mas também a forma como esses resultados são gerados, o que é central em processos educativos que buscam formar sujeitos conscientes e comprometidos com a transformação da realidade.

2.4.3 Dimensão Visão de Mundo: Recomendações

A partir dessa análise, recomenda-se a implementação, e eventuais ajustes, das seguintes ações em ordem de prioridade, considerando que cada etapa cria base para a próxima. Primeiramente, é importante explicitar de forma mais estruturada a visão de mundo institucional, em diálogo com o módulo de Visão Comum (GAIA EDUCATION, 2026a). Para isso, sugere-se a construção de um documento vivo que vá além de missão, visão e valores tradicionais, incorporando elementos como propósito regenerativo, princípios orientadores e narrativa institucional. O processo deve ser participativo, envolvendo educadores, equipe administrativa, voluntários e, sempre que possível, representantes da comunidade. Ferramentas e rituais como círculos de diálogo, oficinas de cocriação e processos de escuta ativa podem ser utilizados para identificar quais valores já estão presentes na prática e como podem ser traduzidos em diretrizes claras. A sistematização dessa visão contribui significativamente para a tomada de decisão, o alinhamento interno e o fortalecimento da identidade institucional.

Em seguida, recomenda-se fortalecer processos formativos internos alinhados à cultura institucional, por meio da criação de uma trilha formativa contínua para colaboradores, educadores e voluntários, baseada nos princípios da sustentabilidade e regeneração. Essa formação pode incluir temas como pensamento sistêmico, comunicação não-violenta, educação para sustentabilidade, consciência ecológica e desenvolvimento humano integral. É fundamental que esses processos sejam reflexivos e vivenciais, promovendo espaços de autoconhecimento, escuta e construção coletiva, de modo que a formação interna se torne um vetor de fortalecimento da cultura institucional, garantindo coerência entre valores e práticas no dia a dia.

Outra ação recomendada é ampliar a comunicação externa dos valores institucionais, desenvolvendo uma estratégia que torne mais explícita a visão de mundo da instituição para parceiros, financiadores e comunidade ampliada. Isso

pode incluir a produção de conteúdos institucionais, relatos de impacto, vídeos, campanhas e presença ativa em redes sociais. O foco deve ser comunicar sentido, mostrando quais valores orientam as ações da instituição e qual transformação busca-se promover, fortalecendo o posicionamento institucional, ampliando o engajamento e facilitando a captação de recursos.

Além disso, recomenda-se seguir utilizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como ferramenta estratégica de planejamento, monitoramento e comunicação de impacto, destacando os mais aderentes ao contexto da instituição, como ODS 4 - Educação de Qualidade, ODS 10 - Redução das Desigualdades, ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis, ODS 12 - Consumo e Produção Responsáveis e ODS 13 - Ação Contra a Mudança Global do Clima, ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes e ODS 17 - Parcerias e meios de implementação. É importante criar indicadores simples e mensuráveis vinculados a esses ODS, permitindo acompanhar a evolução das ações e comunicar resultados de forma estruturada para parceiros e financiadores.

Por fim, recomenda-se integrar essas quatro frentes — visão de mundo, formação, comunicação e ODS — em uma estratégia única e coerente. Quando alinhadas, elas têm o potencial de transformar a visão de mundo institucional em um diferencial estratégico, capaz de ampliar impacto, fortalecer identidade e sustentar processos de crescimento regenerativo. Dessa forma, a priorização proposta busca equilibrar ações de alto impacto estrutural com viabilidade prática, garantindo que a transformação ocorra de dentro para fora, de forma consistente e sustentável.

3. CONSOLIDAÇÃO ESTRATÉGICA DAS RECOMENDAÇÕES

A consolidação estratégica das recomendações apresentadas neste estudo fundamenta-se na necessidade de organizar, de forma sistêmica e orientada à ação, o conjunto de proposições construídas a partir da análise integrada das dimensões social, ecológica, econômica e de visão de mundo. Considerando a complexidade inerente à atuação da instituição enquanto sistema vivo inserido em um território dinâmico, torna-se imprescindível estabelecer critérios de priorização que orientem a tomada de decisão de maneira coerente, eficiente e alinhada aos princípios da sustentabilidade e da regeneração.

Em contextos organizacionais complexos, a apresentação de recomendações de forma fragmentada pode comprometer sua efetividade e dificultar sua implementação. Diante disso, procedeu-se à unificação das recomendações em eixos estruturantes, considerando suas interdependências e convergências operacionais. Essa reorganização permite reduzir redundâncias, ampliar a clareza estratégica e fortalecer a capacidade de execução, ao deslocar o foco de ações isoladas para macroestratégias integradas, em consonância com a abordagem sistêmica, que compreende as organizações como conjuntos de elementos interdependentes (SENGE, 1990).

Para assegurar rigor metodológico no processo de priorização das recomendações unificadas, adotou-se a Matriz GUT, instrumento amplamente utilizado na gestão estratégica para definição de prioridades (KEPNER; TREGOE, 1981). A Gravidade refere-se ao impacto da não implementação de determinada recomendação sobre o sistema institucional, a Urgência considera o tempo disponível para ação e a Tendência avalia o agravamento do problema ao longo do tempo. A combinação dessas dimensões permite uma análise integrada que qualifica a tomada de decisão e orienta a alocação de esforços.

A aplicação da Matriz GUT evidenciou que as recomendações de natureza estruturante, relacionadas à governança participativa, aos processos decisórios, à escuta comunitária e à construção de sistemas de monitoramento, assumem prioridade máxima, por constituírem a base sobre a qual as demais ações se sustentam. Sua ausência compromete a coerência, a legitimidade e a efetividade institucional, além de intensificar processos de desarticulação ao longo do tempo, reforçando a importância da governança compartilhada para a sustentabilidade institucional (OSTROM, 1990).

Na sequência, destacam-se as recomendações voltadas à sustentabilidade econômica e ao planejamento ecológico, essenciais para garantir a continuidade das ações e fortalecer a resiliência institucional. Essas iniciativas contribuem para a autonomia institucional e para a integração entre geração de valor econômico, impacto social e equilíbrio ambiental, conforme perspectivas contemporâneas de desenvolvimento sustentável (RAWORTH, 2017). Por fim, as recomendações de caráter potencializador, relacionadas à cultura institucional, à formação, à comunicação e à sistematização de práticas, ampliam o impacto e a capacidade de replicação das ações, embora dependam da consolidação das estruturas institucionais.

Dessa forma, a priorização proposta não se limita a uma ordenação linear de ações, mas expressa uma lógica sistêmica de implementação, na qual cada eixo estratégico cria condições para o desenvolvimento do seguinte. Essa abordagem está alinhada aos princípios do Gaia Education, ao considerar a interdependência entre dimensões e a necessidade de promover transformações que ocorram de forma progressiva e integrada. A partir dessa lógica, apresenta-se, na sequência, o quadro de priorização das recomendações, elaborado com base na Matriz GUT, contendo as justificativas e os impactos esperados para cada eixo estratégico.

FIGURA 8 - MATRIZ GUT

Quadro – Consolidação e Priorização Estratégica das Recomendações (Matriz GUT)							
Recomendação Unificada	Recomendações Referentes	G	U	T	Nível de Prioridade	Justificativa da Priorização	Impacto Real
Implantar um Sistema Integrado de Governança Participativa e Inteligência Coletiva	Governança participativa; tomada de decisão coletiva; espaços de escuta; integração equipe-comunidade; lideranças colaborativas	5	5	5	Muito Alta (1)	Trata-se da base estruturante do sistema organizacional. Sua ausência compromete a coerência, a legitimidade e a efetividade de todas as demais ações, além de gerar desarticulação crescente ao longo do tempo	Estrutura organizacional fortalecida, maior legitimidade territorial, decisões mais qualificadas e aumento do engajamento

Estruturar um Sistema de Monitoramento, Avaliação e Transparência (MAT)	Indicadores ambientais, sociais e econômicos; transparência em relatórios; sistematização de práticas; documentação de aprendizados	5	4	5	Muito Alta (2)	Sem monitoramento não há gestão qualificada nem capacidade de demonstrar impacto. A tendência é de perda de eficiência, baixa capacidade de captação e dificuldade de aprendizagem institucional	Melhoria da gestão baseada em evidências, fortalecimento da captação de recursos e maior transparência institucional
Desenvolver um Modelo Econômico Regenerativo e Diversificado	Geração de renda; modelos econômicos sustentáveis; diversificação de receitas; parcerias estratégicas; moeda social	5	4	4	Alta (3)	A sustentabilidade financeira é condição para continuidade das ações. A ausência desse modelo aumenta a dependência externa e o risco de descontinuidade das iniciativas	Maior autonomia financeira, fortalecimento da economia local e ampliação do impacto socioeconômico
Implantar um Plano Integrado de Infraestrutura Ecológica e Resiliência Climática	Planejamento climático; integração de soluções (água, energia, verde); avaliações técnicas; densificação verde; monitoramento de intervenções ecológicas	5	3	4	Alta (4)	Apesar de alta relevância, depende parcialmente da estrutura organizacional e de planejamento prévio. A tendência de agravamento existe, mas em ritmo menos imediato que a governança e a gestão	Melhoria da eficiência ambiental, redução de impactos ecológicos e fortalecimento da resiliência climática
Fortalecer a Cultura Institucional e sua Comunicação Regenerativa	Visão de mundo institucional; trilha formativa; comunicação externa; uso dos ODS; ampliação do uso pedagógico	4	3	4	Média (5)	Trata-se de uma camada estratégica de potencialização, cuja efetividade depende da consolidação das estruturas anteriores. Sem base, tende a se tornar apenas discurso	Maior coerência institucional, fortalecimento da identidade e ampliação do engajamento interno e externo

Fonte: Elaboração própria (2026)

A análise do quadro evidencia que a implementação das recomendações segue uma lógica progressiva e interdependente, na qual as ações de curto prazo (0 a 3 meses) concentram-se na estruturação das bases organizacionais, especialmente nos campos da governança e do monitoramento. As ações de médio

prazo (3 a 9 meses) ampliam a capacidade de sustentação do sistema, com destaque para o desenvolvimento do modelo econômico e das estratégias ecológicas, enquanto as ações de longo prazo (9 a 18 meses) consolidam a maturidade institucional e a capacidade de geração de impacto.

Entretanto, para além da definição dos passos de implementação, torna-se fundamental estabelecer mecanismos que permitam acompanhar o desenvolvimento das ações e avaliar seus resultados ao longo do tempo. Nesse sentido, apresenta-se, na sequência, o quadro de implementação estratégica com indicadores, no qual são incorporados parâmetros de monitoramento capazes de subsidiar a tomada de decisão e fortalecer a gestão baseada em evidências.

FIGURA 9 - IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA COM INDICADORES

Recomendação Unificada	Descrição da Recomendação	Passos para Implementação	Metodologias e Instrumentos Aplicáveis	Prazo	Indicadores
Governança Participativa e Inteligência Coletiva	Estruturar governança participativa com integração entre equipe e comunidade, fortalecendo processos decisórios coletivos e lideranças colaborativas	Diagnosticar modelo atual; definir papéis; criar espaços de escuta; formar lideranças	Dragon Dreaming; Sociocracia; CNV	Curto a Médio (0 a 6 meses)	Nº de espaços participativos realizados; nível de participação comunitária; % de decisões coletivas
Monitoramento, Avaliação e Transparência (MAT)	Implantar sistema de monitoramento baseado em indicadores sociais, ecológicos e econômicos, promovendo transparência e aprendizagem institucional	Definir indicadores; criar sistema de registro; sistematizar práticas; instituir relatórios	Teoria da Mudança; OKR; ODS	Curto a Médio (0 a 6 meses)	Nº de indicadores monitorados; existência de relatórios periódicos; uso de dados na tomada de decisão
Modelo Econômico Regenerativo e Diversificado	Desenvolver sustentabilidade econômica com diversificação de receitas, geração de valor local e fortalecimento de redes de parceria	Mapear iniciativas; estruturar produtos; diversificar receitas; estabelecer parcerias; testar piloto	Canvas; Economia Circular; Moeda Social	Médio a Longo (3 a 18 meses)	Aumento de receitas próprias; nº de fontes de receita; nº de parcerias ativas
Infraestrutura Ecológica e Resiliência Climática	Integrar soluções ecológicas e promover eficiência no uso de recursos naturais, fortalecendo a adaptação climática e	Diagnóstico ambiental; priorizar melhorias; implementação gradual; monitoramento	Permacultura; Design Regenerativo; SBN	Médio a Longo (3 a 18 meses)	Redução do consumo de água/energia; aumento de área verde; melhoria do conforto ambiental

	os sistemas ambientais locais				
Cultura Institucional e Comunicação Regenerativa	Fortalecer identidade institucional e ampliar comunicação de impacto, alinhando visão de mundo, formação e práticas organizacionais	Definir visão; criar trilha formativa; estruturar comunicação; produzir conteúdos	Storytelling; Educação Transformadora; Experiências	Curto a Médio (0 a 6 meses)	Nº de ações formativas; nível de engajamento; clareza e consistência da comunicação institucional

Fonte: Elaboração própria (2026)

A articulação entre os dois quadros evidencia que a estratégia proposta não se limita à definição de ações, mas incorpora uma estrutura de acompanhamento e avaliação que permite monitorar sua efetividade e promover ajustes contínuos. Ao relacionar recomendações, passos de implementação e indicadores de sucesso, consolida-se um modelo de gestão que integra planejamento, execução e aprendizagem institucional.

Essa integração reforça a coerência sistêmica do estudo, ao garantir que as recomendações derivadas da análise das dimensões social, ecológica, econômica e de visão de mundo sejam traduzidas em ações concretas, acompanhadas por indicadores que permitam avaliar seus impactos e orientar sua evolução. Dessa forma, os quadros apresentados configuram-se como elementos estruturantes de um processo contínuo de fortalecimento institucional e de ampliação do impacto territorial.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado buscou analisar a atuação da Obra Social Célio Lemos (OSCL) a partir de uma perspectiva integrada de educação, cuidado social e práticas ecológicas, destacando seu impacto cultural no território e sua capacidade de inovação. O que torna a OSCL especialmente relevante é a forma como articula educação de qualidade, assistência social e sustentabilidade ambiental de maneira sistêmica, mesmo em um contexto urbano marcado pela vulnerabilidade social. O caso demonstra que é possível alinhar políticas públicas, iniciativas comunitárias e soluções baseadas na natureza para gerar efeitos duradouros, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes, conectados com o coletivo e com o meio em que vivem.

Outro ponto central refere-se à longevidade da instituição, com mais de cinco décadas de atuação, combinada à sua capacidade contínua de inovação. Ao incorporar temas como agroecologia, economia circular e regeneração ambiental, a OSCL se apresenta como um exemplo de atuação que supera o assistencialismo tradicional, ampliando seu papel como agente de transformação socioambiental.

A partir das recomendações apresentadas, projetou-se uma visão de futuro na qual a OSCL se consolida como um espaço vivo de regeneração social, ecológica e econômica. Esse movimento envolve o fortalecimento dos vínculos comunitários, a promoção da autonomia e o estímulo a práticas sustentáveis no cotidiano das famílias atendidas, ampliando a geração de impactos positivos no território.

A priorização das ações, fundamentada na Matriz GUT e na unificação das recomendações em eixos estratégicos, permite uma implementação progressiva e coerente. Parte-se de ações estruturantes, relacionadas à governança, à tomada de decisão e ao monitoramento, que sustentam o avanço das estratégias econômicas e ecológicas e, posteriormente, o fortalecimento da cultura institucional e da comunicação. Essa lógica evidencia que a transformação não ocorre por meio de ações isoladas, mas pela construção de bases capazes de sustentar e potencializar as demais iniciativas.

Mais do que atender demandas imediatas, a OSCL apresenta potencial para transformar o território, fortalecendo a comunidade local e ampliando seu impacto educacional e social. Esse potencial está diretamente relacionado à integração entre

as dimensões social, ecológica, econômica e de visão de mundo, conforme a abordagem do Gaia Education Design for Sustainability, evidenciando que avanços consistentes dependem da articulação entre essas dimensões.

Destacam-se, ainda, pontos de atenção relacionados aos desafios culturais de sustentar um modelo regenerativo em contextos marcados por lógicas convencionais. Observa-se a necessidade de fortalecer processos contínuos de engajamento, escuta e construção coletiva de sentido, ampliando a compreensão e a adesão aos valores institucionais por todas as partes envolvidas.

Outro aspecto relevante refere-se à comunicação institucional. O fortalecimento da identidade institucional e da narrativa sobre os impactos gerados pode ampliar o engajamento, fortalecer parcerias e potencializar a sustentabilidade das ações. Contudo, a efetividade das transformações depende da capacidade de sustentar processos participativos, ampliar a autonomia econômica e aprofundar a integração entre práticas, especialmente em contextos que ainda apresentam resistências a abordagens regenerativas.

Dessa forma, a OSCL se consolida como um espaço de aprendizagem, colaboração e inovação social, no qual práticas pedagógicas, ambientais e econômicas se articulam para gerar impactos duradouros, fortalecendo sua atuação como referência em desenvolvimento socioambiental.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010). Brasília: MMA, 2010.

CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

DIAS, Genebaldo Freire. Educação ambiental: princípios e práticas. 9. ed. São Paulo: Gaia, 2011.

GAIA EDUCATION. Education for Sustainable Development: Gaia Education Design for Sustainability (GEDS). Escócia: Gaia Education, [s.d.].

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FULLERTON, John. Regenerative capitalism: how universal patterns and principles will shape the new economy. Capital Institute, 2015.

HOLMGREN, David. Permaculture: principles and pathways beyond sustainability. Hepburn: Holmgren Design Services, 2002.

INSTITUTO 5 ELEMENTOS. Livro dos resíduos sólidos. São Paulo: Instituto 5 Elementos, 2015. Disponível em: <https://5elementos.org.br/wp-content/uploads/2025/05/Livro-dos-Residuos-Solidos-2015.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2026.

LOUREIRO, Carlos Frederico Bernardo. Educação ambiental e movimentos sociais na construção da cidadania ecológica. São Paulo: Cortez, 2004.

LOUREIRO, Carlos Frederico Bernardo. Trajetória e fundamentos da educação ambiental. São Paulo: Cortez, 2004.

MOLLISON, Bill. Permaculture: a designer's manual. Tyalgum: Tagari Publications, 1988.

OBRA SOCIAL CÉLIO LEMOS (OSCL). Site institucional. Disponível em: <http://www.oscl.org.br/>. Acesso em: 29 mar. 2026.

OSTROM, Elinor. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PERMACULTURE PRINCIPLES. Flor da Permacultura. Disponível em: <https://permacultureprinciples.com/resources/free-downloads/#lightbox/1/>. Acesso em: 30 mar. 2026.

POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAWORTH, Kate. Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist. London: Chelsea Green Publishing, 2017.

RAWORTH, Kate. Economia donut: uma alternativa ao crescimento a qualquer custo. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. The new rational manager. Princeton: Kepner-Tregoe, 1981.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Planilha 1 - Representação quantitativa de indicadores qualitativos da Flor da Permacultura

Macro (Dimensão)	Subitem	Peso (1-5)	Status (1-3)	Avaliação	Resultado individual
Manejo da Terra e Natureza	Horticultura biointensiva	4	3	Horta presente e integrada com cisterna e comunidade	12
Manejo da Terra e Natureza	Jardinagem florestal	3	2	Pode aumentar densidade vegetal (potencial para SAF)	6
Manejo da Terra e Natureza	Conservação de sementes	N/A	N/A	Não avaliado	-
Manejo da Terra e Natureza	Agricultura orgânica	3	3	Compostagem dedicada à horta	9
Manejo da Terra e Natureza	Agricultura biodinâmica	N/A	N/A	Não avaliado	-
Manejo da Terra e Natureza	Agricultura natural	4	2	Solo com cobertura e fertilidade, pode expandir	8
Manejo da Terra e Natureza	Captação de água em nível	4	2	Pode avaliar aumento de infiltração (SBN)	8
Manejo da Terra e Natureza	Manejo holístico de pastagens	N/A	N/A	Não aplicável	-
Manejo da Terra e Natureza	Agricultura de sequência natural	4	3	Área permeável sem indício de erosão	12
Manejo da Terra e Natureza	Agrofloresta	4	2	Potencial de densificação e SAF	8
Manejo da Terra e Natureza	Manejo florestal baseado na natureza	2	3	Áreas conectadas, pode melhorar densidade	6
Manejo da Terra e Natureza	Aquacultura integrada	N/A	N/A	Não aplicável	-
Manejo da	Coleta e caça	N/A	N/A	Não aplicável	-

Terra e Natureza					
Manejo da Terra e Natureza	Reaproveitamento de excedentes	N/A	N/A	Não avaliado	-
Espaço Construído	Design solar passivo	3	3	Avaliado parcialmente (telhado verde)	9
Espaço Construído	Materiais naturais	N/A	N/A	Não avaliado	-
Espaço Construído	Captação e reuso de água	4	3	Cisterna presente, sem uso pleno (lavagens)	12
Espaço Construído	Bioconstrução integrada	4	2	Integração com natureza presente, pode expandir	8
Espaço Construído	Construção resiliente	N/A	0	Não avaliado	-
Espaço Construído	Autoconstrução	N/A	N/A	Não aplicável	-
Espaço Construído	Linguagem de padrões	N/A	0	Não avaliado	-
Ferramentas e Tecnologia	Reuso e reciclagem criativa	4	3	Compostagem de todos os resíduos	12
Ferramentas e Tecnologia	Ferramentas manuais	N/A	N/A	Não avaliado	-
Ferramentas e Tecnologia	Bicicletas	N/A	N/A	Não aplicável	-
Ferramentas e Tecnologia	Fogões a lenha	N/A	N/A	Não aplicável	-
Ferramentas e Tecnologia	Combustíveis orgânicos	N/A	N/A	Não aplicável	-
Ferramentas e Tecnologia	Gaseificação	N/A	N/A	Não aplicável	-
Ferramentas e Tecnologia	Biocarvão	N/A	N/A	Não aplicável	-
Ferramentas e Tecnologia	Cogeração	2	1	Energia disponível na compostagem pode ter outras funções aplicadas.	2
Ferramentas e Tecnologia	Hidro/eólica	N/A	N/A	Não avaliado	-
Ferramentas e Tecnologia	Armazenamento de energia	2	0	Não identificado	0
Ferramentas e Tecnologia	Engenharia de transição	5	2	Integração presente, pode evoluir (água, energia, SAF)	10

Educação e Cultura	Educação domiciliar	N/A	N/A	Não aplicável	-
Educação e Cultura	Educação Waldorf	5	3	Embora não seja Waldorf, é uma escola de visão integral do ser	15
Educação e Cultura	Leitura da paisagem	3	3	Forte uso do espaço como aprendizado	9
Educação e Cultura	Artes participativas	5	2	Pode aprimorar	10
Educação e Cultura	Ecologia social	5	3	Sustentabilidade no cotidiano e valores	15
Educação e Cultura	Pesquisa-ação	5	3	Aprendizagem experiencial consolidada, pode transformar em conhecimento compartilhável	15
Educação e Cultura	Cultura de transição	5	3	Cultura sustentável presente	15
Educação e Cultura	Simplicidade voluntária	4	3	Consumo consciente dos recursos	12
Saúde e Bem-estar	Parto e amamentação	4	3	Apoio às gestantes parte da comunidade	12
Saúde e Bem-estar	Medicina complementar	N/A	N/A	Não avaliado	-
Saúde e Bem-estar	Práticas corpo-mente	5	3	Amigos do Zippy é um exemplo	-
Saúde e Bem-estar	Espírito do lugar	5	3	Forte conexão com natureza	15
Saúde e Bem-estar	Valorização cultural	3	0	Não observamos práticas de integração com a cultura ancestral do local	0
Saúde e Bem-estar	Morte digna	N/A	N/A	Não aplicável	-
Economia e Finanças	Investimento ético	3	2	Dependência parcial de recursos externos	6
Economia e Finanças	Comércio justo	N/A	N/A	Não avaliado	-
Economia e Finanças	Moedas locais	2	1	Oportunidade de implantação	2
Economia e Finanças	Compartilhamento	N/A	N/A	Não aplicável	-
Economia e Finanças	CSA / mercados locais	3	2	Parcerias comunitárias	6
Economia e Finanças	Redes colaborativas	N/A	N/A	Não avaliado	-

Economia e Finanças	Cotas de energia	N/A	N/A	Não aplicável	-
Economia e Finanças	Ciclo de vida	4	0	Não avaliado	-
Economia e Finanças	Consumo consciente	4	3	Economia circular (horta + bazar)	12
Governança e Comunidade	Cooperativas	3	2	Estrutura presente, pode evoluir	6
Governança e Comunidade	Ecovilas	N/A	N/A	Não aplicável	-
Governança e Comunidade	Direitos territoriais	N/A	N/A	Não aplicável	-
Governança e Comunidade	Decisão participativa	5	2	Participação pode ser ampliada	10
Governança e Comunidade	Sociocracia	4	1	Baixa evidência de estrutura formal	4

Fonte: elaboração própria (2026)