

Governança em Organizações da Sociedade Civil: Aprendizagem e Inovação na Rede Instituto Padre Vilson Groh

Governance in civil society organizations: Learning and innovation in the Instituto Padre Vilson Groh network

Luiz Fernando Nieuwenhoff Schefer¹

Paula Chies Schommer²

Vilson Groh³

RESUMO

Diante do desafio de superar a rigidez dos instrumentos de gestão exigidos das organizações da sociedade civil (OSCs) frente aos questionamentos sobre sua legitimidade, este trabalho sistematiza a experiência do Instituto Padre Vilson Groh (IVG) na construção de um jeito de governança que empodere as pessoas e organizações integrantes da Rede IVG. A partir dessa sistematização, destacam-se aprendizagens e inovações em governança de OSCs no atual contexto brasileiro: gestão de OSCs em rede, atuação a partir das margens como base da governança, constituição de fundo patrimonial, processos decisórios compartilhados, redes e coprodução para enfrentar problemas públicos. O trabalho foi realizado entre 2013 e 2014, envolvendo pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas com 20 integrantes e parceiros da Rede, observação participante e grupo de trabalho para delineamento e análise dos dados. Um dos resultados é um mapa da governança do IVG, baseado na abordagem da Governança com Engajamento Comunitário (Community-Engagement Governance™).

Palavras chave: Governança; Organizações Da Sociedade Civil; Instituto Pe. Vilson Groh; Coprodução Do Bem Público; Rede.

ABSTRACT

Facing the challenge of going beyond the rigidity of management practices required from civil society organizations (CSOs) to guarantee their legitimacy, this paper systematizes the experience of the Instituto Padre Vilson Groh (IVG) in building a governance way that empowers people and organizations that constitute the IVG network. The paper highlights learning and innovations regarding governance of CSO's in the Brazilian context. The observed innovations were: networked management involving CSO's, operation from the margins of society, establishing an endowment fund, shared decision making, working in networks and co-production to solve public

¹ Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2014), possui graduação em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2010) e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Atualmente é Analista Administrativo do Instituto Pe. Vilson Groh. E-mail: fernando_schefer@yahoo.com.br.

² Professora de Administração Pública na Universidade do Estado de Santa Catarina (JUDESC/ESAG). É líder do grupo de pesquisa Politeia - Coprodução do Bem Público: Accountability e Gestão. É doutora em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP, mestre em administração pela Universidade Federal da Bahia e graduada em administração de empresas pela Universidade de Caxias do Sul. Integra a Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS), a International Society for Third-Sector Research (ISTR) e a International Research Society for Public Management (IRSPM). É membro do Board of Directors da International Society for Third-Sector Research (ISTR) (2015-2018). E-mail: paulacs3@gmail.com.

³ Presidente do Instituto Padre Vilson Groh. Mestre em Programa de Pós-graduação em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil(1998). Desenvolve trabalho sociais há mais de 30 anos nas comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis. E-mail: fernando@redeivg.org.br.

problems. The research was carried out between 2013 and 2014 and involved bibliographic and documental research, 20 interviews with members and partners of the network, participant observation and a working group for research design and data analysis. One of the results is a governance map of IVG based on the approach of Community-Engagement Governance™.

Keywords: Governance; Civil Society Organizations; Padre Vilson Groh Institute; Public Goods Coproduction ; Network.

INTRODUÇÃO

As organizações da sociedade civil (OSCs) são atualmente reconhecidas e valorizadas pelo trabalho que realizam junto às comunidades em que se inserem, por sua contribuição à produção de bens e serviços públicos e, pela criação de formas coletivas de desenvolvimento social, frente à complexidade dos desafios contemporâneos (TAYLOR E WARBURTON, 2003; MENDONÇA, ALVES E NOGUEIRA, 2013; ARMANI, 2013; TEODÓSIO, 2014; KRIEGER E ANDION, 2014; APPE, 2015).

Ao mesmo tempo, são mais exigidas pelos públicos com que trabalham, por seus parceiros e pela sociedade em relação a transparência, boa gestão, qualidade de serviços e resultados (ROCHE, 2002; KOPPELL, 2005; SCHOMMER, 2013A; MEYER, BUBER E AGHAMANOUKJAN, 2013; PALLAS, GETHINGS E HARRIS, 2015).

No entanto, há aqueles que questionam a atuação dessas organizações, seja por entender que não deveriam ocupar funções estatais, seja como efeito da chamada “criminalização das ONGs”, associada a escândalos de corrupção envolvendo setores governamentais e algumas organizações (CORDEIRO, 2013). O novo marco regulatório das OSCs (Lei 13.019/2014) (Brasil, 2014),, embora contemple avanços, ainda reforça a burocratização e o controle do Estado sobre as organizações (FREITAS, 2014), o que evidencia que a desconfiança ainda é muito presente nas relações entre Estado e sociedade no Brasil (GIFE, 2014), e que há desafios institucionais, mais do que normativos, a serem enfrentados (PANNUNZIO, 2013).

As OSCs, por sua vez, vêm buscando profissionalizar-se e construir formas de governança que aprimorem sua capacidade de intervenção na realidade social e sua relação com os diversos públicos. Não se trata de um desafio unicamente técnico e formal, para cumprir exigências do ambiente externo. A profissionalização não é um fim em si mesma, mas sim um instrumento para reforçar valores e propósitos que orientam a ação coletiva, bem como a confiança e o senso de pertencimento que vinculam as pessoas em torno dessas organizações, cuja natureza é diferente daquela de empresas e de governos (FREIWIRTH, 2012; ARMANI, 2013; PALLAS, GETHINGS E HARRIS, 2015).

Coloca-se, pois, o desafio de ir além da rigidez dos instrumentos de gestão exigidos das OSCs frente aos questionamentos sobre sua legitimidade, reconhecendo o potencial dessas organizações como espaços de diversidade, inovação e aprendizagem (SCHOMMER, 2013A; KRIEGER; ANDION, 2014; GUERRA; TEODÓSIO, 2014). Para isso, é relevante conhecê-las mais profundamente, compreendendo como vivenciam a governança, como aprendem e inovam para reforçar sua legitimidade e responder às expectativas substantivas que lhes são atribuídas (KOPPELL, 2005; HEIDEMANN, 2009; MCCAMBRIDGE, 2012; MEYER; BUBER; AGHAMANOUKJAN, 2013; KRIEGER; ANDION, 2014).

O termo governança, utilizado nos meios governamental, empresarial e social, refere-se a processos e estruturas que buscam superar a rigidez, a hierarquia, a definição estática de papéis, a liderança centralizada e a distinção entre quem decide, quem executa e quem é afetado pelas decisões (FREIWIRTH, 2012). A governança orienta-se a processos decisórios dinâmicos, compartilhados, contextualizados, articulando ação e mobilização, em espaços mais institucionalizados ou menos (RHODES, 1996; KISSLER; HEIDEMANN, 2006; PAULA; SILVA, 2013). Isso potencialmente contribui para *empoderar* os sujeitos, ou seja, um poder conquistado e exercido por meio da partilha (AZIBEIRO, 2006).

Assim, aproximam-se, as definições de governança e de *empoderamento*. Este baseado na percepção de que qualquer cidadão, como ser político, é capaz de compreender sua história e o contexto em que se insere e tornar-se sujeito dessa história, capaz de alterá-la, em conjunto com outros (DENHARDT, 2012; ROBERTS, 2004). Cada cidadão, em diversos papéis na estrutura social – servidor público, empresário, participante de uma OSC, religioso, estudante – é capaz de articular-se com outros cidadãos em torno de objetivos e desafios comuns, gerando efeitos sobre si e suas comunidades

(SCHOMMER, 2013B; SALM, 2014). Desta maneira, o desafio é viabilizar canais e estruturas por meio das quais esse potencial seja realizado e desenvolvido.

Neste contexto, as OSCs podem ser uma dessas estruturas, combinando, por um lado, mobilização, fluidez e conexão entre ideais, pessoas e propósitos, e por outro, confiabilidade, legitimidade, profissionalismo, resultados e capacidade de articulação com movimentos sociais, redes e organizações mais formais, inclusive estatais e empresariais. Essa combinação de lógicas (KRIEGER E ANDION, 2014) constitui sua natureza, sua riqueza e seu desafio em termos de governança.

Diante desse potencial e desse desafio, comum a OSCs de diferentes países, um grupo de diversas organizações e pesquisadores desenvolveu a abordagem Governança com Engajamento Comunitário (*Community-Engagement Governance™*) (FREIWIRTH, 2012). Esta contempla temas em voga no debate sobre governança de OSCs, como atuação em rede, solução de problemas complexos, distribuição do poder entre os participantes, impactos, transparência, fluxos de informação e *accountability*.

Trata-se de um modelo de sistematização e análise oportuno para o contexto atual e a natureza dessas organizações. Particularmente, por colocar os impactos na comunidade no centro, em lugar da efetividade da organização; por entender a governança como função e não como estrutura, e; por privilegiar uma abordagem contingencial, em lugar de um único modelo considerado correto (FREIWIRTH, 2012).

Uma organização brasileira que vem buscando desenvolver sua governança nesse sentido, sobretudo para aprimorar sua capacidade de gerar empoderamento das pessoas e comunidades em que atua, é o Instituto Pe. Wilson Groh (IVG). O IVG articula sete OSCs atuantes na região da Grande Florianópolis, no sul do Brasil, que constituem a Rede IVG. Esta desafia-se a vivenciar uma governança que reflita sua razão de ser, seus valores, sua história e os modos de pensar e agir das pessoas que a construíram ao longo do tempo, contemplando expectativas dos diversos envolvidos na Rede (MEYER, BUBER E AGHAMANOUKJAN, 2013; PALLAS, GETHINGS E HARRIS, 2015). Ao mesmo tempo, que atenda às exigências contemporâneas e às demandas dos públicos com os quais se relaciona, o que implica conflitos e dilemas (KOPPELL, 2005).

Entre as inovações que vem sendo realizadas, estão a própria constituição de uma rede de organizações, compartilhando recursos e conhecimentos e mantendo autonomia; o jeito de engajar diferentes perfis de pessoas, conhecimentos e recursos nas decisões e ações; a atuação a partir das margens; a constituição de um fundo patrimonial em perspectiva de longo prazo e; a atuação articulada com diversas organizações públicas e privadas na construção de soluções para problemas públicos.

O fato de se tratar de uma organização ao mesmo tempo tradicional e inovadora, com trajetória de 30 anos, e introdução de diversas mudanças em governança, mobilização de recursos e geração de conhecimento, indica o potencial de que o estudo desse caso contribua para o campo de pesquisa e de prática em terceiro setor e governança de OSCs.

O objetivo deste trabalho é sistematizar essa experiência do IVG na construção de um jeito de governança que empodere as pessoas e organizações que se relacionam com a Rede IVG, destacando aprendizagens e inovações em governança de OSCs no atual contexto brasileiro. Essa sistematização contempla: i) descrição da Rede IVG; ii) governança em OSCs, particularmente a Governança com Engajamento Comunitário (FREIWIRTH, 2012); iii) discussão de elementos da governança do IVG, sintetizados em uma figura, mencionando-se o percurso metodológico coletivo que permitiu sua construção; iv) análise das principais aprendizagens sobre governança a partir do caso, apontando a relação com estudos sobre o tema e a possível exemplaridade para outras organizações.

O INSTITUTO PE. VILSON GROH E A REDE IVG

O IVG é uma associação sem fins lucrativos, institucionalizado em 2011, que articula-se em rede com sete organizações na Grande Florianópolis: Associação João Paulo II; Centro Cultural Escrava Anastácia, Centro de Educação e Evangelização Popular, a Associação de Amigos da Casa de Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó, o Centro Social Elisabeth Sarkamp, Centro Educacional Marista São José e Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne. Os projetos em rede e a rede de projetos do IVG são construídos buscando respeitar as especificidades de cada organização, ao mesmo tempo criando espaços de entendimento e partilha entre elas.

Em 2015, esta Rede atendeu a 5.498 crianças, jovens, adolescentes e adultos de comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis, movimentando 18,8 milhões de reais, com 357 colaboradores e diversos parceiros públicos e privados (IVG, 2016).

Tais organizações já trabalhavam em conjunto antes da criação do IVG. O Instituto existe para facilitar e potencializar esse trabalho, criando sinergia entre as ações e gerando aprendizagem. As organizações deixam de atuar isoladamente e reúnem esforços para definir prioridades e estratégias compartilhadas, fortalecendo sua sustentabilidade e respeitando suas particularidades.

Com a criação do IVG, desencadeou-se o afastamento do Padre Vilson Groh da presidência das organizações da Rede, ele que foi uma figura central no processo de criação de cada uma delas. Isso vem ocasionando a redefinição dos processos de liderança em cada organização. Esses e outros aspectos da governança da Rede são discutidos logo adiante, com base nos conceitos e do modelo a seguir apresentados.

GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E A ABORDAGEM DA GOVERNANÇA COM ENGAJAMENTO COMUNITÁRIO

Governança pode ser entendida como “ as tradições, as instituições e os processos que tem a ver com o exercício do poder na sociedade (DENHARDT, 2012, p. 271). Referindo-se à governança pública, Denhardt (2012) assinala que “O processo de governança se refere à maneira como são tomadas as decisões numa sociedade e como os cidadãos e grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e implementação de políticas públicas” (p. 271).

Além das relações na esfera pública, o termo é utilizado no meio empresarial, nas relações entre OSCs e seus públicos, entre diferentes atores em certo território, bem como em redes auto-organizadas (RHODES, 1996).

Distanciando-se de modos de gestão hierárquicos, baseados em comando e controle, em que poucos tomam as decisões e outros executam ou vivem os efeitos das decisões (BEVIR, 2008; FREIWIRTH, 2012), a governança é modo contemporâneo de ação e distribuição de poder que busca articular diversas vozes, capacidades e recursos da sociedade, em torno de objetivos e desafios comuns. O uso do termo costuma vincular-se a: interdependência entre pessoas e organizações; mobilização de recursos e *expertises*; negociação de propósitos e confiança na construção das regras do jogo; relações em que todas as partes obtêm ganhos; autonomia na forma de fazer (RHODES, 1996).

Paula e Silva (2013) observam a governança como fenômeno social contemporâneo relativo à capacidade de uma instituição para agregar e canalizar visões e exercer influência sobre governos, empresas e relações e agir diante dos problemas públicos.

Reconhecendo-se que os problemas sociais são complexos e desafiadores, lidar com eles depende de diversos tipos de organizações e atores, em diferentes escalas, de maneira articulada, com transparência, diálogo e legitimidade (DENHARDT, 2012; BEVIR, 2008; KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Desloca-se o foco das estruturas e práticas organizacionais internas para as relações que se

estabelecem nas fronteiras entre organizações, nas articulações em rede, nas parcerias e na coprodução de bens e serviços. Em paralelo, há preocupação com qualidade da gestão, transparência, controle e prestação de contas das organizações, das quais acionistas, reguladores, governos, consumidores e mídia demandam avanços. Isso contribui para o que o tema governança esteja presente nas agendas políticas, em cursos e pesquisas (BEVIR, 2008; DENHARDT, 2012; GIFE; IBGC, 2009; FREIWIRTH, 2012; MCCAMBRIDGE, 2012; RYAN; CHAIT; TAYLOR, 2012).

No meio empresarial, governança corporativa é definida como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Assembleia Geral, Conselho de Administração ou Deliberativo, Diretoria, Equipe Técnica e órgãos de controle (GIFE; IBGC, 2009, p. 19). Os princípios das boas práticas de governança corporativa, envolvem transparência, prestação de contas (*accountability*), equidade e responsabilidade corporativa (IBGC, 2009).

A chamada “boa governança” (*good governance*) é difundida por organismos multilaterais, como o Banco Mundial, também para governos e sociedade. Nessa concepção, as OSCs são incentivadas a planejar, monitorar e prestar contas de suas atividades, contemplando interesses e visões dos envolvidos: mantenedores, poder público, fornecedores e as comunidades.

Muitos dos modelos e princípios de governança difundidos, contudo, não são apropriados para OSCs. Sobretudo, no que se refere às relações com as comunidades que a constituem (FREIWIRTH, 2012). Com o propósito de construir um modelo de governança apropriado aos desafios e à natureza das OSCs e suas relações, um grupo de pesquisadores e gestores reuniu-se por vários anos no projeto *The Engagement Governance Project*, desenvolvendo o conceito de Governança com Engajamento Comunitário (*Community-Engagement Governance™*).

Os princípios-chave dessa abordagem de governança são: i) o impacto desejado na comunidade está no centro, em lugar do foco na efetividade da organização; ii) governança considerada como uma função, não como estrutura e não confinada ao conselho ou à direção; iii) democracia e autodeterminação, em lugar de dependência e (des)empoderamento; iv) tomada de decisão e poder compartilhados e redistribuídos entre os atores-chave (*stakeholders*), resultando em uma governança da tomada de decisão mais qualificada e bem informada, com *accountability* mútua entre os participantes; v) abordagem contingencial, em lugar de um único modelo considerado correto; vi) funções de governança distribuídas criativamente entre os participantes (*stakeholders*); vii) transparência, sistemas abertos, e bons fluxos de informação entre os grupos de participantes (FREIWIRTH, 2012).

A abordagem permite diferentes tipos de governança compartilhada entre: (1) os públicos prioritários da organização – quem a constitui e aqueles diretamente beneficiados por sua missão institucional; (2) os conselheiros, servidores (ou colaboradores) e voluntários; (3) os *stakeholders* secundários, como fundadores, líderes comunitários, legisladores, parceiros e redes.

Entre as competências consideradas essenciais para um efetivo sistema de governança compartilhada, a abordagem aponta: pensamento estratégico, *accountability* mútua, liderança compartilhada, legitimidade cultural e aprendizagem organizacional. Essas competências permeiam as áreas de governança e os componentes organizacionais, contribuindo para a flexibilidade, a adaptabilidade e a responsividade da organização. Acrescenta-se as funções de governança, relacionadas a planejamento, *advocacy*, recursos e avaliação (FREIWIRTH, 2012). A Figura 1 resume essa abordagem:

Figura 1: Modelo Governança com Engajamento Comunitário



Fonte: Freiwirth, 2012, pg. 68

A partir desses elementos, busca-se sistematizar a governança do IVG e a rede de organizações que o constitui.

SISTEMATIZAÇÃO DA GOVERNANÇA NO IVG

Percurso metodológico

A sistematização da experiência do IVG na construção de seu jeito de governança baseou-se em abordagem qualitativa, envolvendo pessoas e organizações integrantes e parceiras da Rede, considerada como lócus de construção de conhecimento para seus integrantes e para a sociedade.

Tal sistematização foi realizada por meio da triangulação de dados obtidos por meio de observação participante, análise documental, grupo de discussão e entrevistas. Os dados foram coletados de janeiro a agosto de 2014, contemplando: i) observações vivenciadas e registradas no dia-a-dia da organização, de acordo com postura etnográfica, registradas em diário de campo, de acordo com categorias provisórias pré-definidas; ii) análise de documentos – estatutos, relatórios de gestão, atas de reuniões, vídeos, notícias publicadas na imprensa, dissertações sobre a organização e o “circulograma de vida”, uma representação de governança elaborada em 2012; iii) entrevistas semiestruturadas com 20 pessoas, as quais foram gravadas, transcritas e validadas pelos entrevistados; iv) diálogo estruturado e sistemático com um grupo de sete pessoas da Rede IVG, com amplo conhecimento da organização, aplicando-se um instrumento de diagnóstico sobre governança em OSCs, elaborando-se a representação da governança do IVG e validando os dados obtidos nas demais etapas.

A construção foi realizada por meio do diálogo contínuo com esse grupo e com os entrevistados, exercitando no próprio estudo o jeito de governança apresentado, proporcionando que os envolvidos se tornassem sujeitos da pesquisa.

Para a análise de dados, foram definidas dimensões e categorias provisórias, partindo-se de construção coletiva durante disciplina de mestrado sobre governança e redes de coprodução, em 2012, adaptando-as ao contexto e a novos referenciais teóricos pesquisados. A primeira dimensão – *Governança* – contemplou as categorias: Liderança; Poder e Decisão; Coprodução e Trabalho em Rede; Comunicação e Conflitos; Recursos. A segunda dimensão – *Conhecimento e Accountability* – contemplou as seguintes categorias: Aprendizagem; Informação e Transparência; Controlabilidade e Imputabilidade; Resultados e Responsividade.

Ao analisar os dados sob essas categorias, percebeu-se que havia proximidade entre os princípios e funções de governança na trajetória do IVG e os elementos presentes no *Community-Engagement Governance Framework™* (FREIWIRTH, 2012). Isso gerou uma nova estruturação das categorias de análise. No item a seguir, detalha-se algumas das categorias consideradas na primeira etapa. Na sequência, a figura síntese baseada no modelo de Freiwirth (2012) é apresentada e explicada. Outras categorias, embora consideradas no processo, não são detalhadas neste trabalho.

O SIGNIFICADO DE GOVERNANÇA NO IVG

O IVG desafia-se a desenvolver um jeito de governança que empodere as organizações e pessoas que constituem sua Rede, aprimorando sua legitimidade e capacidade para construir aprendizagem de maneira compartilhada, influenciando a vida das comunidades em que se insere e as causas que defende. Para isso, enfrenta um desafio permanente de compreender qual a gestão necessária e que pode ser compartilhada como algo que transcende as fronteiras organizacionais, atendendo às necessidades formais e burocráticas, sem limitar-se a ela.

Somos um coletivo que, independente de ter o IVG, a gente estaria junto em um compromisso pessoal por uma causa, porque nós já somos este coletivo. As necessidades vão levando à criação de CNPJs e das organizações. E estas organizações acabam se juntando pela necessidade de fato de se fortalecer por uma causa. Por traz disto tem um compromisso que é mais do que a organização. É um compromisso de mudança da realidade (E3).

Isso evidencia a governança não como um fim em si mesma, mas como meio para realizar um propósito coletivo e uma forma de incentivar o engajamento. Como função e não como estrutura (FREIWIRTH, 2012). A governança não se resume a gerir recursos, cumprir leis, gerar impactos e organizar-se, é necessário ir além:

(...) ir além das estruturas. Ir além do processo do tempo do meu trabalho puramente. Nós temos que cuidar muito para que o IVG não se torne o trabalho de organizações burocratizadas, estatizadas que cumprem apenas um papel de trabalho, da hora x até a hora x e não olha o contexto e a leitura da realidade, enquanto um olhar dinâmico, um olhar de profundidade. O IVG não é uma empresa, mas o IVG se organiza, também, com processos de competência (E1).

Acho que no dia que a gente não tiver força agregadora, mobilizadora, dinâmica, uma força que leva para frente este escopo da justiça social, o IVG perde sua razão de ser. Daí é melhor ele não existir mais. Não significa que ele não tenha que ter uma organização estruturada e burocratizada. Mas só ter isto, no

contexto que nós trabalhamos hoje, seria ter uma organização muito pobre e medíocre (E1).

Um princípio-chave de sua governança é, pois, a atuação a partir das margens. Conforme explica Azibeiro (2014), pessoas que vivem na fronteira entre mundos, um “entre lugar”:

Os moradores e moradoras de comunidades de periferia urbana não são apenas marginalizados, mas também liminalizados, ou seja, vivem em um entre lugar, na fronteira entre dois mundos. Ao invés de olhar essa situação como carência, percebemos – e queremos possibilitar que escolas, Ongs, governos e, sobretudo, elas mesmas, também percebam – as intensidades de vida, desejo, criatividade e curiosidade que carregam consigo e que definem suas imensas potencialidades. Por isso escolhemos pensar e agir a partir das margens, trazendo para o centro das atenções modos de ser, sentir, pensar e agir que foram silenciados, ignorados ou desclassificados na modernidade ocidental (AZIBEIRO, 2014, p. 9).

É necessário, pois, inverter lógicas nos espaços onde estão as organizações e propor novas formas de pensar, sentir e fazer. Faz-se necessário que as margens transbordem, que os territórios se invadam, misturem-se, percebam-se, vivenciando o exercício de compreender como o espaço configura o sujeito e como o sujeito pode configurar o espaço (E1).

Nessa perspectiva, aparecem os trabalhos desenvolvidos pela Rede IVG, como olhares em frestas das árvores, que buscam novos caminhos, sinalizam outras trilhas, apontam possibilidades. Essas possibilidades têm de estar conectados com a rigorosidade que isso requer; rigor de sentido, de qualidade, de escuta, de justiça, pedagógico, administrativo, de gestão, rigor na amorosidade, afinal, nosso empenho é única e exclusivamente para que nossas crianças e jovens tenham outras perspectivas, pensem e planejem a vida a partir da ótica do bem comum (E1).

O cotidiano da organização evidencia a necessidade de ir além do planejado e do burocratizado, sem descuidar do rigor necessário nesses aspectos, ao mesmo tempo, “sem querer abraçar o mundo e resolver tudo sozinho”.

O que remete à atuação em rede e à coprodução do bem público, detalhada logo adiante. Evidencia, também, a governança como função exercida pelos diversos envolvidos, em fluxos de comunicação e decisão dinâmicos, considerando a contingência e o contexto; não como estrutura e como modelo único considerado correto, definido *a priori*, confinado ao conselho ou à direção (FREIWIRTH, 2012).

Diante de um jovem que pede ajuda, por exemplo, não é possível dizer não. Frequentemente, há jovens sem documentos básicos, que procuram oportunidades de formação, emprego, moradia, escola ou reabilitação. É preciso dar uma resposta rápida ao pedido, mesmo que pontual, senão a pessoa vai embora. A resposta institucionalizada costuma ser “não há vaga”, “sem documento, não dá”, “o jovem não atende aos requisitos”, “é preciso esperar”, “por que ele deixou de estudar?” A *questão social* que aquela pessoa expressa é compreendida isoladamente ou como algo normal, produzido pelo comportamento deste ou daquele.

A necessidade de responder a situações como essa ajudam a evitar o risco de que a organização se torne grande captadora de recursos, com boa capacidade de mobilização política e esqueça o que a move. Não se trata apenas de viabilizar um curso para um jovem, também apoiá-lo para que possa refletir sobre o seu dia-a-dia e tomar consciência de sua história e seu contexto. Paralelamente, continua a mobilização política e a discussão de políticas públicas que tentam resolver ou evitar tais situações. Não se trata, portanto, de uma dualidade – isso *ou* aquilo. É preciso contemplar isso e aquilo.

Esse exemplo evidencia uma constante busca no trabalho de organizações como essa no sentido de olhar o outro como um ser que detém saberes e sentimentos, não é apenas um número; estimular que cada um seja capaz de socializar ideias, rompendo o individualismo; trabalhar com pessoas e desencadear processos profissionalmente, sem perder a sensibilidade; aprender a trabalhar com os diferentes; romper com a visão clientelista, de sentir pena do outro e apenas dar as coisas, embora isso seja necessário em certas situações; gerar oportunidade para que o outro desenvolva seus potenciais.

Liderança e decisão compartilhadas

A figura do Pe. Vilson Groh é chave para a Rede IVG e é respeitada pelos atores que se relacionam com a instituição. A constituição do Instituto com seu nome simboliza tanto o reconhecimento da força, da trajetória e da legitimidade dessa liderança, como a abertura de mais espaço para novos processos de liderança em cada organização.

O IVG é uma construção de um processo coletivo que foi se construindo historicamente. (...). É dar perspectiva de desencadear processos com as pessoas e não pelas pessoas, do ponto de vista do seu empoderamento e da sua formação, enquanto processo de organização do seu ser sujeito. E como ser sujeito, aprender a organizar-se, fazer leitura de si, leitura da história. Acho que é o grande papel do IVG hoje. Vejo-me dentro disto, de uma organização que se constrói coletivamente e não de uma organização personalista (E1).

Destaca-se a menção do entrevistado a uma organização como processo histórico e coletivo de construção, o que é essencial considerar ao propor sistemas de governança, particularmente em OSCs, por sua característica flexível e centrada em propósitos, valores, relações e engajamento, essenciais para sua legitimidade e efetividade.

Ao criar o IVG, a Rede busca expressar a noção de liderança como função, em meio a processos fluidos e democráticos de governança e exercício de poder, distribuídos entre diversos sujeitos, com capacidade de autodeterminação (FREIWIRTH, 2012), não como uma característica de uma ou outra pessoa. Algo que ainda é desafiador no cotidiano, mas que vem avançando progressivamente.

Pertencimento, trabalho em rede e coprodução do bem público

Considerando as expectativas dos entrevistados, observa-se a necessidade de uma governança que engaje as pessoas e abra espaço para que comunidade, doadores e parceiros sintam-se parte da organização. O senso de pertencimento é um dos pontos mais destacado nos depoimentos. As pessoas expressam a sensação de participarem de “algo maior”, de estarem juntas por uma causa comum, multiplicada nas ações com parceiros e com a sociedade.

Ao emergir o senso de pertencimento e a solidariedade, as pessoas entendem que não são as causadoras dos problemas, mas que podem se mobilizar para fazer algo, já que se sentem parte de algo maior. Ao

comentar sobre por que continua trabalhando quando um convênio acaba e ela é demitida, uma das integrantes da Rede IVG coloca:

Porque eu me sinto responsável. É um compromisso pessoal. Responsável no sentido de não ser capaz de encerrar e deixar os usuários sem me preocupar. Não é por achar que se não estiver não vai dar. Acho que é porque eu quero assumir junto este problema. Eu não quero deixar as outras pessoas sozinhas. (...). Quero me somar a outras pessoas para ajudar a diminuir o sofrimento de quem atendemos e às vezes nem sabe que o convênio vai acabar. Sinto-me responsável por ajudar a organizar para que aquilo que funciona não pare. Porque a vida não para. Os problemas não param. Um jovem não pode ficar prejudicado por isto (E3).

O trabalho em rede e a coprodução do bem público são visíveis na atuação das organizações no interior da Rede IVG, nas comunidades em que cada organização atua e nas redes mais amplas das quais participam. Coprodução entendida como estratégia de provisão de bens e serviços públicos por meio do engajamento mútuo e compartilhamento de responsabilidades e poder entre agentes públicos, agentes privados e cidadãos (VEURSCHERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012; SCHOMMER, 2013B; SALM, 2014).

Os integrantes do IVG percebem a necessidade e buscam construir articulações entre pessoas, conhecimentos e recursos para lidar com os desafios com que se defrontam e coproduzir soluções para problemas coletivos (KISSLER; HEIDEMANN, 2006; DENHARDT; DENHARDT, 2003).

No âmbito interno da Rede IVG, ao se formarem grupos com pessoas de diferentes organizações, compartilha-se desafios, conhecimentos e aprendizagem e, assim, cresce a capacidade de gerar os impactos desejados em cada parte do sistema. São também identificadas necessidade de assessoramento específico, o que é providenciado por meio de integrantes de outras organizações da Rede que podem contribuir, por terem mais experiência ou recursos, por exemplo.

Na articulação em redes mais amplas, voltadas à solução de um problema público complexo, um exemplo de atuação do IVG é a Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente (RACDCA). Esta é formada por entidades governamentais do Executivo e do Judiciário, conselhos e OSCs reunidas com o intuito de estruturar o atendimento socioeducativo em Santa Catarina, de acordo com os princípios da proteção integral e da prioridade à criança e ao adolescente. Um dos focos é a criação e implantação de um protocolo de procedimentos para atendimento dos adolescentes em conflito com a lei. Essa experiência tem gerado avanços concretos e aprendizagem para os envolvidos, aumentando a chance de que o problema seja enfrentado de maneira qualificada e sustentável.

O trabalho em rede e a coprodução são vistas, ainda, como meios para estimular o Estado a cumprir seus papéis, para complementar a ação estatal e para aprimorar as políticas públicas. Conforme o entrevistado:

Nas instituições que fazem parte do Instituto, a gente percebe que não só instituições que querem trabalhar naquilo que o Estado não consegue fazer. Vai além. Talvez o mais importante da atuação do Instituto seja propor políticas públicas efetivas para atender determinadas demandas que chegam à Rede. Fomentar políticas públicas. Dizer que estamos fazendo, mas o Estado tem que estar presente (...). Isto traz uma visão muito mais qualificada do que ser apenas um mero executor de serviços. Então deixa de ser um mero executor, para ser um executor propositivo, na perspectiva de transformar a realidade através de políticas públicas (E6).

Este mesmo entrevistado cita o projeto Procurando Caminho, realizado pelo Centro Cultural Escrava Anastácia, que atua em uma lacuna do Estado, apoiando jovens envolvidos com a criminalidade e o narcotráfico a encontrar oportunidades e tornarem-se protagonistas de suas vidas. “O Centro Cultural não só atende, mas, também, provoca o poder público a assumir a sua responsabilidade (...) através da ampliação de políticas públicas” (E6).

Recursos

Um das inovações mais significativas no IVG, considerando o contexto brasileiro, é a constituição de um fundo patrimonial, criado com o objetivo de proporcionar sustentabilidade das ações e constituir um ativo permanente para investimentos sociais comunitários.

A gente viu que o Padre Wilson, como pessoa, mobiliza muitos recursos, que são mobilizados e gastos. E isto dá uma fragilidade institucional muito grande. Então o Fundo entra nesta ideia de sustentabilidade e de poder ser um pouco mais estratégico na ação. Porque quando você não tem o fundo você não pode ser estratégico. De um ano para o outro você tem que reescrever seus projetos, ir atrás. (...) A ideia do fundo é de que ele pudesse manter este trabalho mais estratégico e o trabalho de financiamento das organizações ser para a manutenção do trabalho das organizações (E9).

O depoimento evidencia como foi possível aproveitar a credibilidade e a capacidade de mobilização de recursos de uma figura tradicional e conhecida por inúmeros potenciais doadores, o Padre Wilson, a uma forma de mobilização e gestão de recursos ainda pouco disseminada no Brasil, em ascensão, a de um fundo patrimonial com perspectiva de longo prazo (LESSA; HOPSTEIN, 2013).

Os fundos patrimoniais constituem uma alternativa para a governança em OSCs, reduzindo a dependência de recursos de terceiros, que podem atrasar ou não serem captados, e ampliando a confiabilidade e a estabilidade:

A existência de um fundo patrimonial bem gerido denota compromisso com a causa, solidez e confiabilidade. São aspectos que transmitem tranquilidade e segurança e que são facilmente percebidos por parceiros, beneficiários e funcionários. Trazem, ainda, estabilidade à organização, e permitem à sua equipe de profissionais dedicar sua capacidade criativa para o desenvolvimento dos seus programas (GIFE/SYNERGOS, 2005).

Os rendimentos financeiros provenientes da aplicação financeira dos recursos já investidos no Fundo Comunitário de Investimento Social do IVG, oriundos de doadores privados, representaram, em 2015, 23% das receitas totais do Instituto e financiaram 24% dos gastos. Embora esses rendimentos ainda não sejam suficientes para todas as despesas, sua constituição e crescimento pode ser considerado um êxito para o Instituto, além de gerar exemplaridade para outras OSCs.

Aprendizagem organizacional

Aprendizagem é um aspecto fundamental OSCs. Parte da aprendizagem construída nessas organizações, neste caso, o IVG, é sistematizada por trabalhos como este, ora apresentado. Ao articular referenciais teóricos e práticos e investigação de campo sistemática, possibilita refletir sobre valores, história e propósito, conhecer as visões de diversos envolvidos, e produzir conhecimento para a organização e para o campo científico e prático.

Esta sistematização subsidia a discussão e o aprimoramento de ferramentas para que as entidades desenvolvam suas competências e funções. Possibilita, também, explorar e compartilhar conhecimentos a partir de pessoas cuja trajetória de vida está ligada às organizações da Rede. Isso contribui para que os mais recentes conheçam a história da Rede e para que cada envolvido possa contribuir, trazendo suas perspectivas e experiências.

Para enriquecer a aprendizagem, é essencial envolver as pessoas e seus conhecimentos. Pelo engajamento, possibilita-se o diálogo, a troca e construção de conhecimentos. Para isso, o IVG tem estimulado que seus colaboradores e voluntários realizem trabalhos acadêmicos que tenham as organizações e processos da Rede como tema. Também busca parcerias com universidades, editoras e veículos de mídia, e abre espaço para pesquisadores. Embora haja frustrações nessas relações, há também grande contribuição para a reflexão e sistematização de aprendizagem.

Assim, os processos de aprendizagem organizacional, em perspectiva ampliada, de redes de relacionamentos e práticas compartilhadas (Freiwirth, 2012; Guerra e Teodósio, 2014), podem gerar efeitos para além das fronteiras organizacionais, pois cada pessoa que partilha da aprendizagem gera múltiplos efeitos sobre o contexto em que atua, com ou sem vínculo direto com a organização.

SISTEMATIZAÇÃO DA GOVERNANÇA

A partir dos elementos descritos e de outros que foram considerados no processo de sistematização da governança no IVG, integra-se na Figura 2 o propósito central, as competências, os serviços, os relacionamentos e as funções de governança, com base no modelo apresentado por Freiwirth (2012).

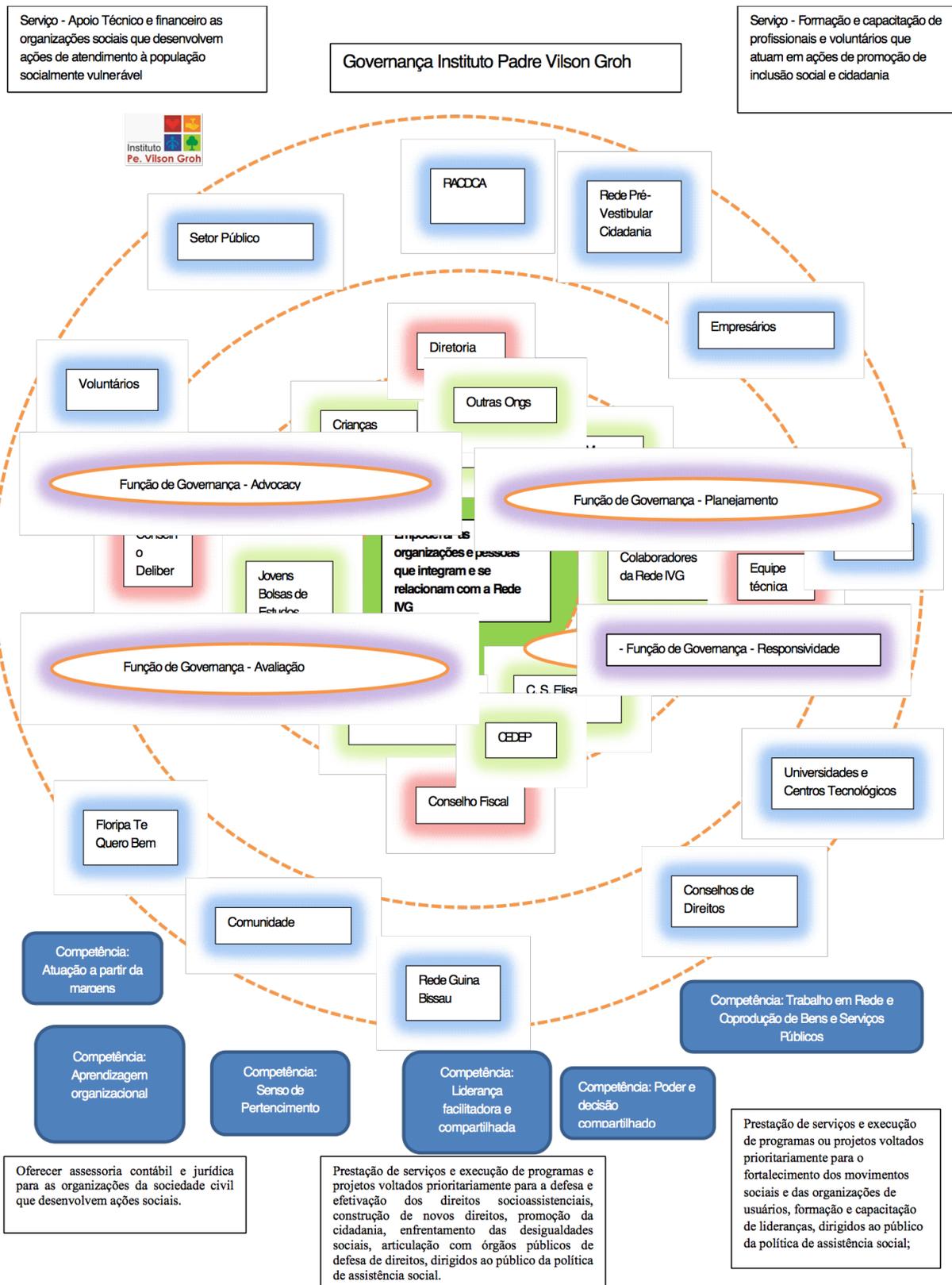
O propósito central, nesse caso, é *empoderar as organizações e pessoas que integram e se relacionam com a Rede IVG*. As competências, discutidas na seção anterior, são: atuação a partir das margens; liderança compartilhada; decisão compartilhada; pertencimento; trabalho em rede e coprodução de bens e serviços públicos e; aprendizagem organizacional.

Os principais serviços do IVG são: apoio técnico e financeiro às organizações sociais que desenvolvem ações de atendimento à população socialmente vulnerável; formação e capacitação de profissionais e voluntários que atuam em ações de promoção de inclusão social e cidadania; assessoria contábil e jurídica para OSCs; prestação de serviços e execução de programas voltados para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social.

Os principais relacionamentos envolvem: as sete organizações da Rede; os colaboradores; os participantes das ações e projetos; outras OSCs; parceiros empresariais e governamentais; voluntários. Estes estão presentes na diretoria, no conselho deliberativo, na equipe técnica, no conselho fiscal e, sobretudo, nas atividades cotidianas em que são produzidas informações e tomadas decisões.

Nas fronteiras da Rede IVG, exercem influência sobre o Instituto as pessoas e organizações públicas, privadas, universitárias e comunitárias que integram as redes das quais participa, a exemplo do Movimento Floripa Te Quero Bem; da Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente; dos conselhos de políticas públicas; das redes de pessoas e organizações nas comunidades e causas em que se envolve.

Figura 2: Representação da Governança IVG



Fonte: elaboração própria

Da análise do propósito, dos serviços, dos relacionamentos e das competências do IVG e sua Rede, sobressaem as funções de governança: *advocacy*; planejamento; avaliação e sistematização e; responsividade. O exercício dessas funções, comentadas a seguir, tende a reforçar a razão de ser do IVG e os princípios de sua governança e aprimorar os relacionamentos e as competências desenvolvidas.

Funções de governança

Advocacy, entendida como “uso estratégico das informações para democratizar as relações desiguais de poder e para melhorar a condição daqueles que vivem na pobreza ou que são discriminados de diversas formas” (ROCHE, 2002, p. 231), é uma função importante para a atuação política das organizações da Rede IVG.

Sua atuação tem desencadeado discussões e ações que o fortalece como espaço de mobilização política e discussão de temas nacionais e da cidade, em âmbitos como o Floripa Te Quero Bem, a Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente, os conselhos de direitos, o orçamento público e o marco regulatório das OSCs no Brasil.

Conforme um entrevistado (E7), é fundamental manter relações com financiados, financiadores, poder público e apoiadores para influenciar agendas, melhorar a gestão das políticas. Além de oferecer bons serviços em creches, por exemplo, articular-se para que a política de educação infantil seja bem estruturada, dialogando e cobrando do Estado e dos demais atores no que lhes cabe, definindo-se os papéis e responsabilidades.

Já o **planejamento** não se restringe a um documento ou um momento, é um processo contínuo. O desafio é o de construir processos abertos e transparentes, com a participação dos envolvidos, incorporando aprendizagens. Os processos são documentados, acompanhados e revisados continuamente, evitando que fiquem apenas na memória das pessoas, engavetadas ou engessadas, o que requer inovação constante nos instrumentos de monitoramento e avaliação.

A necessidade de **avaliação** contínua da aprendizagem e dos resultados é parte do dia-a-dia das organizações. As avaliações são feitas por meio da discussão coletiva acerca das ações desenvolvidas. Nas reuniões de diretoria, conselho gestor, assembleias ou formações e eventos, há espaço e incentivo para compartilhar opiniões, valorizando-se contribuições de cada envolvido. Essas discussões geram informações não estruturadas que fortalecem a tomada de decisão.

Ainda assim, a organização sente necessidade de entender mais profundamente se o que ela faz impacta positivamente os participantes. Isso vai além do uso de instrumentos de avaliação por exigência de um patrocinador ou para cumprir uma formalidade. A organização desafia-se a avaliar também aspectos subjetivos e sutis envolvidos em seu trabalho: “os olhares e sorrisos, o contato, a aproximação, o olhar, os sons, a beleza, o aroma, as sensações e experiências que emanam vida” (E1).

A **responsividade**, no sentido de coerência com sua razão de ser, seus propósitos substantivos, e de diálogo e atendimento às expectativas dos públicos com os quais se relaciona (DENHARDT; DENHARDT, 2003; KOPPELL, 2005; HEIDEMANN, 2009; SCHOMMER, 2013A) é a dimensão de *accountability* priorizada pelo IVG.

O atendimento a critérios legais e exigências formais do contexto e dos parceiros é um pressuposto. Os parceiros, por sua vez, são convidados a fazer da prestação de contas uma oportunidade de aprendizagem e contribuição, não necessariamente de controle, punição ou recompensa, o que corresponderia a uma perspectiva estrita de *accountability*.

(...) A prestação de contas não precisa ter apenas o caráter de fiscalizar uma organização e puni-la por não ter cumprido determinada regra. Mas, ter o caráter de acompanhar e auxiliar a entender e aprimorar os processos da organização. Ela precisa possibilitar o cumprimento das expectativas substantivas que cabem à organização atender, a cumprir a sua missão (E17).

A prestação de contas pode ser dinâmica, uma oportunidade para aproximar e engajar as pessoas nas ações da organização, as comunidades, a causa. Para além de um relatório, de uma exigência burocrática ou de uma relação em que se separa *aquela que faz daquela que recebe*:

(...) o que mais me diz é o contato que eu tenho direto com vocês [...] o bom é gerar mais possibilidade de contato direto com as pessoas. Não tanto a intermediação via relatório ou site. O que está na minha memória corporal e memória cognitiva são as vezes que fui às festas, fui a Casa de Acolhimento, fui ao Instituto. (...). Isto eu lembro. Isto eu sei. Eu não lembro o que está no relatório. Pensando numa forma de prestar contas: é envolver as pessoas. O objetivo de vocês ao prestar contas não é só deixar ele satisfeito porque você investiu e pode ficar contente porque seu dinheiro e tempo foi bem investido. Você quer prestar contas para envolvê-lo mais, para torná-lo um aliado das causas que você está desenvolvendo. (...). Então, propiciar espaços de contato, como visitas, cursos, em que você chama as pessoas para participar [...] você mostra para as pessoas, não só assistindo à prestação de contas, mas ela sendo parte do próprio trabalho. Ela se envolve no trabalho (E8).

Tem que ter número, tem que ter resultado, tem que ter credibilidade. Mas a gente tem que ter alguma coisa que brota da gente. Como é que a gente faz nascer isto nas pessoas? Como a gente dá retorno do que faz? A gente tem que olhar para as pessoas, tem que falar com as pessoas. A gente tem que criar formas de encontro. Porque às vezes mandar apenas um relatório é algo muito frio. Claro que a gente tem que dar feedback do que a gente faz. Mas as pessoas, também, têm que se sentir protagonistas deste processo. (...) Não é simplesmente um ato mecânico de fazer um cheque. (...) Ela recebeu um relatório de prestação de contas e pôe na gaveta. Tem que ter a porosidade com o ator. Necessidade de ganhar a pessoa e ir mostrando a ela de que pode ser protagonista do processo não pelo fato de ter dinheiro, não pelo fato de gostar do Padre Vilson; não pelo fato de ver que os resultados acontecem, mas pelo fato dela querer (E4).

Essas reflexões dos entrevistados nos conduzem à reflexão sobre *accountability* e legitimidade em OSCs, detalhadas a seguir, juntamente com destaques da aprendizagem sobre liderança, recursos, redes e coprodução.

ANÁLISE: O QUE PODEMOS APRENDER COM ESTE CASO

Entre as aprendizagens a destacar a partir da experiência do IVG na construção de sua governança, destacam-se elementos relativos a (i) combinação entre tradição e inovação em liderança e mobilização

de recursos, (ii) legitimidade e *accountability* e, (iii) superação de fronteiras organizacionais e redes de coprodução do bem público.

Quanto à **combinação entre tradição e inovação**, sublinha-se a evidência que o caso traz de uma organização que vem inovando no desenho de sua governança, ao criar uma rede de organizações articuladas entre si, coordenadas pelo Instituto que traz em seu nome a referência a uma liderança histórica para cada uma dessas organizações. Uma liderança que se mantém presente, emprestando seu nome, seus valores, seu exemplo, sua respeitabilidade, sua capacidade de mobilizar recursos. Que, ao mesmo tempo, se afasta das decisões cotidianas e estimula o processo de liderança compartilhada. A criação da Rede IVG evidencia a busca da liderança como função, em processos fluidos de exercício de poder, distribuídos entre diversos sujeitos, com capacidade de autodeterminação (FREIWIRTH, 2012), o que vem ocorrendo em meio a conflitos, dúvidas e aprendizagem.

Tradição e inovação combinam-se, também, na criação de um fundo patrimonial que contribui para a sustentabilidade da organização a longo prazo, algo ainda pouco disseminado no Brasil, em crescimento (LESSA; HOSPTEIN, 2013; GIFE-SYNERGOS, 2005). As cotas do fundo vêm sendo preenchidas principalmente por doadores privados pessoas físicas, que doam porque confiam no trabalho que vem realizando na Rede IVG. Confiam não apenas porque confiam no Padre Vilson (aí a âncora na tradição), ou porque a organização apresenta títulos, certificações e relatórios, sim porque os doadores envolvem-se nas ações. São convidados antes a compartilhar seu tempo, seu conhecimento, sua capacidade de mobilização; depois, ou em paralelo, a doar recursos financeiros.

Muitos dos doadores são também integrantes do Conselho do IVG, cumprindo não apenas uma formalidade de orientar, aconselhar, ou aprovar relatórios, sim uma função substantiva, com engajamento. Algo essencial em OSCs cuja natureza é distinta daquela de corporações privadas, com seus conselhos de administração ou conselhos fiscais (RYAN; CHAIT; TAYLOR, 2012; FREIWIRTH, 2012; VOLPINI; BERNANDES; PATRUS, 2013).

Ao se relacionar com diversos atores e setores, por meio de instrumentos e processos que reforçam o engajamento mútuo, a aprendizagem e a dimensão substantiva da ***accountability***, uma OSC tende a reforçar sua **legitimidade**.

Diante de um ambiente de desconfiança quanto à idoneidade e à capacidade dessas organizações, as OSCs vêm aprendendo a lidar com exigências típicas de uma *accountability burocrática*, por um lado, e de uma *accountability gerencialista*, de outro (ROCHA, 2011; DENHARDT; DENHARDT, 2003). Vem utilizando um repertório que evidencie eficiência, efetividade e capacidade de inovação (MEYER; BUBER; AGHAMANOUKJAN, 2013), além de idoneidade, na forma de títulos e certificações (FAGUNDES; SILVA; SILVA, 2014; PANNUNZIO, 2013).

Tais capacidades, relativas a uma legitimidade formal e técnica (MEYER, BUBER E AGHAMANOUKJAN, 2013), ou legitimidade de efetividade, de resultados e de adaptação às regras da sociedade (KRIEGER; ANDION, 2014), tornam-se, pouco a pouco, exigências básicas (*taken-for-granted*) (MEYER; BUBER; AGHAMANOUKJAN, 2013), não mais diferenciais. Mas isso não é tudo.

Para além das pressões do ambiente, ou das exigências de financiadores e dos públicos com que se relacionam (*stakeholders*), a legitimidade das OSCs decorre, em boa medida, da aderência e coerência de suas práticas ao seu propósito central, sua causa. Bem como, das escolhas de valores e caminhos durante sua trajetória, os quais foram moldando suas características internas e suas relações (PALLAS; GETHINGS; HARRIS, 2015; KRIEGER; ANDION, 2014).

Foi o que Pallas, Gethings e Harris (2015) perceberam, ao investigar organizações não-governamentais internacionais (INGOs), as quais combinam padrões de legitimidade definidos por fatores externos, como as demandas dos doadores, a padrões definidos por aderência a uma causa e por suas próprias escolhas de valores.

Nas palavras de um entrevistado:

(...) uma entidade que é referência pelo seu capital cultural, social, humano, mais do que qualquer possibilidade que tenha de captação de recursos financeiros. É uma entidade que é referência de um trabalho, de uma metodologia de trabalho. De uma proximidade e de um apoio às comunidades empobrecidas e às populações destas comunidades, para que se tornem sujeitos das suas histórias e das suas vidas, protagonistas e cidadãos planetários, mesmo (E2).

Atender às expectativas de todos os integrantes e parceiros raramente é possível, pois costuma haver demandas contraditórias entre si, o que leva a dilemas ou desequilíbrios em *accountability* (KOPPELL, 2005). Por isso, é essencial que haja contínua reflexão em uma OSC a respeito dos valores e propósitos que lhe são mais caros. E que a governança construída esteja a serviço desses valores e propósitos, não a conceitos e modelos pré-definidos, copiados ou impostos.

Se a opção é por uma *governança com engajamento comunitário* (FREIWIRTH, 2012), também será uma *accountability com engajamento*. As práticas de *accountability* buscarão envolver as pessoas que integram a organização e com ela se relacionam, uma *accountability* mútua (FREIWIRTH, 2012), trazendo consigo seus valores, práticas e expectativas. Expectativas essas que não são estáticas, estão em contínua transformação, assim como mudam as exigências do ambiente (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Isso torna a *accountability* dinâmica, situada e contextualizada, mais complexa do que uma abordagem formal e técnica, com critérios definidos *a priori* (DENHARDT; DENHARDT, 2003), o que corresponde a uma abordagem contingencial de governança, em lugar de um único modelo considerado correto (FREIWIRTH, 2012; RHODES, 1996; BEVIR, 2008). Se há engajamento mútuo, também se torna inadequada a clássica distinção entre *agente* (aquele que executa e presta contas) e *principal* (aquele que detém poder, controla e exige prestação de contas), da teoria da agência (KOPPELL, 2005; VOLPINI, BERNANDES; PATRUS, 2013).

O desafio do IVG é próximo ao de muitas OSCs na atualidade: vivenciar uma governança que mantenha o foco nos propósitos, na causa, nos impactos na sua comunidade, mais do que na efetividade da organização; engajando e empoderando as pessoas e distribuindo as funções de governança criativamente entre os participantes, não pensando-a como estrutura e confinando-a ao conselho ou à direção (FREIWIRTH, 2012). Isso potencialmente contribui para que alcance legitimidade política para impactar, também, as práticas de outras organizações e as políticas públicas associadas à sua causa (TAYLOR; WARBURTON, 2003). Ou uma legitimidade por compreensibilidade, agindo proativamente no ambiente para justificar sua ação e influenciar a criação de novos modelos culturais (KRIEGER; ANDION, 2014).

A governança transcende, pois, as fronteiras organizacionais, tanto ao envolver pessoas mobilizadas em torno de causas, como por envolver-se com outras organizações que se relacionam a essas causas. O que está de acordo com a visão de Paula e Silva (2013), de governança como fenômeno social relativo à capacidade de uma instituição para agregar e canalizar visões e exercer influência sobre governos, empresas e relações e agir diante dos problemas públicos.

O desafio envolve, pois, descobrir pela experiência e reflexão constante qual a governança necessária e que pode ser compartilhada como algo que **transcende as fronteiras organizacionais** e burocráticas, sem desconsiderá-las.

O caso do IVG evidencia esse “transbordar” das fronteiras institucionais. É um conjunto de pessoas preocupadas com outras pessoas, feita pelo compartilhamento de experiências de vida com os outros: “Eu me preocupo com o outro, eu quero ouvir o outro, eu quero aprender com o outro. Este outro tem nome, tem sentimentos, não é apenas o número. É um processo de troca, de compartilhamento, entender o que o outro viveu” (E14).

Pessoas que, independentemente de sua inserção em organizações, para além do cargo ou do papel que desempenham na sociedade – empresário, servidor público ou funcionário ou voluntário de uma OSCs, se percebem como sujeitos, observam seu contexto e querem fazer algo para melhorar e transformar sua realidade (ROBERTS, 2004; DENHARDT, 2012; SCHOMMER, 2013B). Para além de fazer parte de uma organização, o que faz das pessoas sujeitos de sua história existe antes da criação desta ou de qualquer forma de organização, e continuará a existir de múltiplas maneiras.

O **bem público**, portanto, é definido e **coproduzido** por cidadãos articulados politicamente por diversos meios, em **redes** mais fluidas ou organizações, compartilhando poder, recursos e capacidades com servidores públicos, buscando enfrentar desafios comuns (VERSCHUERE, BRANDSEN E PESTOFF, 2012; SALM, 2014).

No âmbito dessas interações e redes, são articuladas lógicas de atuação, valores e significados, o que transforma os fatores de legitimidade das OSCs envolvidas (KRIEGER E ANDION, 2014). Particularmente, as redes de organizações não-governamentais, segundo Appe (2015), podem contribuir para transformar e difundir novos fatores de legitimidade, ao adaptar práticas exigidas por uma abordagem gerencialista [e/ou burocrática, acrescentaríamos], e criar novas práticas. O que fortalece o papel do terceiro setor no desenvolvimento social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho sistematizou a experiência do IVG na sua busca de construção de um jeito de governança que empodere as pessoas e organizações que se relacionam com a Rede IVG, destacando aprendizagens e inovações. Da análise de elementos que caracterizam a governança nessa organização, detalharam-se alguns daqueles considerados relevantes para a reflexão sobre governança de OSCs no atual contexto brasileiro.

Considera-se que essa sistematização pode contribuir para processos similares em outras organizações, ao apresentar um modelo de governança que prioriza o engajamento comunitário, demonstrando e contextualizando sua utilização em um caso. Embora baseado em modelo desenvolvido em outro contexto, sua aplicação demonstra a possibilidade de adaptação ao contexto local, preservando-se a identidade da organização e, ao mesmo tempo, aprendendo com reflexões realizadas por gestores e pesquisadores que lidam com desafios similares, em outros países.

As inovações, avanços e desafios demonstrados neste caso contribuem, também, para o conhecimento acadêmico no campo da gestão social, do terceiro setor e da governança de OSCs. Sobretudo, por demonstrar a possibilidade de superação de modelos burocráticos e descontextualizados em termos de governança, *accountability*, legitimidade e realização do bem público.

As reflexões ensejadas pela análise da experiência do IVG sinalizam para possibilidades de novas pesquisas sobre: (i) uma *accountability com engajamento* e sua relação com a legitimidade em OSCs; (ii) a revisão de parâmetros legais e institucionais na relação Estado-OSCs que favoreçam a flexibilidade, a diversidade, a autonomia e o engajamento mútuo, em lugar da padronização e da desconfiança; (iii) novas formas de mobilização e gestão de recursos e de mobilização e engajamento de pessoas em torno de causas, como os fundos patrimoniais; (iv) novas formas de governança em rede para a coprodução do bem público, envolvendo usuários, comunidade e organizações públicas e privadas e servidores públicos no desenho e na entrega de bens e serviços públicos.

REFERÊNCIAS

APPE, S. (2015). NGO networks, the diffusion and adaptation of NGO managerialism, and NGO legitimacy in Latin America. *Voluntas*, (published online 13 May 2015, to be printed).

- ARMANI, D. Organizações da sociedade civil: porque a sociedade precisa delas. Andi – *Comunicação & Direitos*, projeto Mídia e OSCs. Porto Alegre, julho 2013. (mimeo).
- AZIBEIRO, N. E. *Educação intercultural e comunidades de periferia: limiares da formação de Educador@s*. Teses. Florianópolis: PPGE – UFSC, 2006.
- AZIBEIRO, N.E. (Org.) (2014). Projeto Político Pedagógico do Centro Cultural Escrava Anastácia. Florianópolis, CCEA.
- BEVIR, M. (2008). *Key concepts in governance*. Sage Publications LTD.
- CORDEIRO, R.M. (2013). Por uma nova arquitetura de apoio à sociedade civil brasileira: desafios e oportunidades reais para um processo em construção. In: Mendonça, P.M.E.; Alves, M.A.; Nogueira, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV, pgs. 16-23. Recuperado em 29 de julho de 2015 de: http://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/u26/livro_articulacaod3.pdf
- DENHARDT, R. B. (2012). *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. (2003). *The new public service: serving, not steering*. New York: M. E. Sharpe.
- FAGUNDES L. R.; SILVA, V.A.A.; SILVA, C.E.G. (2014). Certificações públicas concedidas a organizações da sociedade civil no Brasil: entre dimensões normativas e complexidades contextuais. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 19(64), jan./jun. 41-57.
- FREITAS, D. X. (2014). Marco regulatório do terceiro setor: a lei 13.019/14 – destaques e conclusões do novo regulamento. *JusBrasil*. Setembro 2014. Recuperado em 04 de Setembro de 2015 de: <http://daniellixavierfreitas.jusbrasil.com.br/artigos/144984691/marco-regulatorio-do-terceiro-setor>
- FREIWIRTH, J. (2012). Community-Engagement Governance: systems-wide governance in action. *The Nonprofit Quarterly*. Special Governance Issue. 19 (4), 64-73.
- GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (2014). *Marco regulatório da sociedade civil avança, mas desafios continuam*. Recuperado em 04 de setembro de 2015, de: <http://www.gife.org.br/artigo-marco-regulatorio-da-sociedade-civil-avanca-mas-desafios-continuam-15463.asp>
- GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. Recuperado em 10 de março de 2014, de: www.gife.org.br
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; Synergos (2005). *O investimento social privado e os fundos patrimoniais: um estudo de caso sobre o desenvolvimento de endowment da Fundação o Boticário de Proteção à Natureza*. Recuperado em 22 de novembro de 2014, de <http://www.synergos.org/knowledge/03/casoboticario.pdf>
- Groh, V. (1998). *Labirintos de esperanças - o significado pedagógico das histórias de vida de lideranças populares*. Ufsc: Florianópolis, SC, Brasil (Dissertação de Mestrado).
- GUERRA, J.F.C.; Teodósio, A.S.S. (2014). Produção de conhecimento sobre o terceiro setor: construção democrática a partir das relações entre universidade e ONGS. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(4), out-dez, 204-210.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2013). *Código de Conduta*, 2ª ed. São Paulo, Ibgc.
- IVG – Instituto Wilson Groh (2015). *Relatório Social 2014*. Recuperado em 10 de julho de 2015, de: www.ivg.net.br.
- KISSELER, L.; HEIDEMANN, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40 (3), 479-99, mai./jun.

- KOPPELL, J. G. S. (2005). Pathologies of accountability: Ican and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public Administration Review*, 65 (1), p. 94-108.
- KRIEGER, M. G. M.; ANDION, C. (2014). Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise de conteúdo à luz da teoria da capacidade crítica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: 48(1), jan./fev 83-110.
- LESSA, C.M.A.; HOPSTEIN, G. Transformando a filantropia no Brasil: o fenômeno da Rede de Fundos Independentes para a Justiça Social. In: Mendonça, P.M.E.; Alves, M.A.; Nogueira, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV, pgs. 130-143. Recuperado em 29 de julho de 2015 de: http://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/u26/livro_articulacaod3.pdf
- MCCAMBRIDGE, R. (2012). Understanding the power of nonprofit governance. *The Nonprofit Quarterly*. Special Governance Issue. 19 (4), 14-19.
- MENDONÇA, P.M.E.; ALVES, M.A.; NOGUEIRA, F.DO A. (2013). Quadro geral da arquitetura de apoio às OSCs: tendências e reflexões. In: Mendonça, P.M.E.; Alves, M.A.; Nogueira, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV, pgs. 24-41. Recuperado em 29 de julho de 2015 de: http://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/u26/livro_articulacaod3.pdf
- MEYER, M.; BUBER, R.; AGHAMANOUKJAN; A. (2013). In search of legitimacy: managerialism and legitimation in civil society organizations. *Voluntas*, 24(1), March. 167-193.
- PALLAS, C.L.; GETHINGS, D.; HARRIS, M. (2015). Do the right thing: the impact of INGO legitimacy standards on stakeholder input. *Voluntas*, 26(4), Aug., 1261-1287.
- PANNUNZIO, E. (2013). Pautas para o aperfeiçoamento do fomento público às OSCs no Brasil. In: Mendonça, P.M.E.; Alves, M.A.; Nogueira, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV, pgs. 167-179. Recuperado em 29 de julho de 2015 de: http://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/u26/livro_articulacaod3.pdf
- PAULA E SILVA A. L. (2014). *Desafios da governança em institutos e fundações*. In: Deboni, F. (Org.). Investimento social privado no brasil: tendências, desafios e potencialidades. Brasília: Instituto Sabin. Recuperado em 10 de agosto de 2014, de: <http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/29/Livro%20instituto%20Sabin%20-%20Final.pdf>.
- RHODES, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*. XLIV. 652-667.
- ROBERTS, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. *The American Review of Public Administration*, 34 (4), p. 315-53.
- ROCHA, A.C. (2011). Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. *CONTABILIDADE, GESTÃO E GOVERNANÇA*, 14(2), MAIO/AGO., 82-97.
- Roche, C. (2002). *Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças*. 2a ed. São Paulo: Cortez/Abong.
- RYAN, W. P.; CHAIT, R. P.; TAYLOR, B. E. (2012). Problem boards or board problem? *The Nonprofit Quarterly*. Special Governance Issue. 19 (4), p. 6-13.
- SALM, J. F. (2014). Coprodução de bens e serviços públicos. In: Boullosa, R. F. (org.). *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 42-44.
- SCHOMMER, P.C. (2013a) Relações Estado-sociedade no Brasil: arquitetura institucional, *accountability* e coprodução. In: Mendonça, P.M.E.; Alves, M.A.; Nogueira, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV, pgs. 180-205. Recuperado em 29 de julho de 2015 de: http://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/u26/livro_articulacaod3.pdf

- SCHOMMER, P. C. (2013b). Desenvolvimento local: reconfiguração de papéis e governança para a coprodução do bem público. In: *Ecosistema do desenvolvimento local no Brasil: diálogos sobre a relação e o papel do governo, da iniciativa privada e da sociedade civil organizada*. São Paulo: ICE, GIFE, IBRF, FGV. Recuperado em 29 de julho de 2015 de http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/45/publicacao_desenvolvimento_local_final_28.11.2014.pdf.
- TAYLOR, M.; WARBURTON, D. (2003). Legitimacy and the role of UK third sector organizations in the policy process. *Voluntas*, 14(3), Sept., 321-338.
- TEODÓSIO, A. S. S. (2014). Organizações da sociedade civil. In: Boullosa, R. F. *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 128-132.
- VERSCHUERE, B; BRANDSEN, T.; PESTOFF, V. (2012). Co-production: the state of the art in research and the future agenda. *Voluntas*, 23 (4), Jul., 1083-1101.
- VOLPINI, B.S.K.; BERNARDES, P.; PATRUS, R. (2013). O papel do conselho de administração na governança de organizações da sociedade civil de interesse público: fiscalização ou legitimação? *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 2(2), ago./dez., 61-78.