



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Márcia Aparecida Prim

**GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS: um estudo  
multicaso à luz da Inovação Social**

Florianópolis/SC  
2021

Márcia Aparecida Prim

**GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS: um estudo  
multicaso à luz da Inovação Social**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.<sup>a</sup>.

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Maria Lúcia Corrêa Neves, Dr.<sup>a</sup>.

Florianópolis/SC  
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Prim, Marcia Aparecida

GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS : um estudo multicaso à luz da Inovação Social / Marcia Aparecida Prim ; orientador, Gertrudes Aparecida Dandolini, coorientador, Maria Lúcia Corrêa Neves, 2021. 289 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Inovação Social. 3. Governança. 4. Organizações Sem Fins Sociais. I. Dandolini, Gertrudes Aparecida. II. Neves, Maria Lúcia Corrêa. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Márcia Aparecida Prim

**GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS: um estudo  
multicaso à luz da Inovação Social**

O presente trabalho, em nível de doutorado, foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.<sup>a</sup> Maria do Perpétuo Socorro Rodrigues Chaves, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof.<sup>a</sup> Patricia de Sá Freire, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Ricardo José Rabelo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Prof. Roberto Carlos Pacheco, Dr.  
Coordenador(a) do Programa

Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado primeiramente a Deus, por não me deixar sozinha, mesmo nos momentos de solidão. Aos meus queridos pais: Benta Francisco Prim e Longino Prim (*in memoriam*) e, especialmente, aos meus filhos Lucas e Tiago, que me fazem ser uma pessoa melhor a cada dia. Dedico também a todos que trabalham em prol das causas sociais.

.

## AGRADECIMENTOS

Fazer um agradecimento no momento de término de uma longa caminhada, parece ser praticamente impossível! Tantos momentos e nomes emergem no pensamento que me emociono ao relembrar de tudo e de todos. Sou grata primeiramente a Deus, pois sei que sem ele, nada seria possível! Agradeço a cada provação que Ele colocou na minha vida, e assim também, a cada pessoa que surgiu para me ajudar a superá-las. Foram várias!

Agradeço ao meu Pai, Longino Prim, que mesmo não estando aqui para ver esse momento, esteve comigo em algumas noites, me dizendo bem baixinho: “tudo vai dar certo!” A minha mãe, Benta Francisco Prim, que no auge dos seus 83 anos é um exemplo de vitalidade e de amor. E por meio deles, agradeço aos meus familiares por me apoiarem.

Aos meus maiores AMORES, Lucas e Tiago, filhos especiais que estão comigo em tudo e para tudo. Eles me questionam, me motivam e instigam meus pensares mais íntimos sobre a pessoa que desejo ser. E, com certeza, por eles, eu busco ser a “melhor pessoa possível”.

Agradeço aos Professores João, Gertrudes, Édis e Lúcia pela dedicação ao meu desenvolvimento, especialmente pela paciência de discutir comigo tantos temas e tantos conceitos. Gratidão por cada momento!

Agradeço aos Professores da Banca, escolhidos por serem especiais na minha caminhada. Vocês representam todos os demais professores com quem estive em contato na Academia, em especial a toda equipe do PPGEHC.UFSC.

Gratidão aos colegas pesquisadores do IGTI (melhor grupo de pesquisa de todos!) e do EGC. Passar por esse grupo é, sem dúvida, uma experiência incrível. Nomear todos, seria um risco a minha memória, então, refiro-me a Aline, (quase minha filha), você representa todos. Saiba que foste essencial nesta minha caminhada!

Agradeço aos meus amigos, (não acadêmicos - não vou listar, mas eles sabem quem os são) por sempre me desejarem o bem. Agradeço também, aqueles que eu achava que eram amigos (mas não eram), pois eles me deram ainda mais força para seguir em frente.

Agradeço especialmente para as organizações (ICOM, IVG e IGK), por aceitarem fazer parte desse processo de construção de conhecimento e aprendizagem.

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, por me conceder uma bolsa de estudo, fato que possibilitou a realização desta pesquisa.

“A beleza da vida não está no ponto de partida, nem no ponto de chegada,  
mas no caminho onde acontecem os encontros”.  
(Pe. Wilson Groh, 2020)

## RESUMO

É consenso que a inovação é importante para a perenidade das empresas, mas, apenas nas últimas décadas, foi reconhecida como mecanismo importante, também, para responder aos desafios sociais, contexto de onde emergiu o campo de estudo da inovação social. Assim, tornou-se uma das áreas mais prospectivas para atores que buscam inovar a partir do paradigma social, abrindo espaço para o surgimento de organizações com o propósito de inovar socialmente. O alvo deste tipo de organização é a criação de ações de fomento à inovação social, de modo a atender um conjunto de instigantes de desafios sociais, com uma diversidade de atores envolvidos, fato que evidencia a necessidade de um sistema de governança. As pesquisas acadêmicas indicam que a governança é um fator sensível para as organizações com propósito social e que seu estudo é ainda incipiente. Assim, a presente pesquisa tem como objetivo compreender como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da inovação social. Para tanto, foi desenvolvido uma densa revisão da literatura (narrativa e integrativa) e um estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas a análise documental, a aplicação de questionário e a entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi norteada pela utilização da técnica de análise temática. Da revisão de literatura resultou um conjunto de quadros que sintetiza o conhecimento desenvolvido sobre inovação social, organizações com fins sociais, governança (pública, corporativa, e para inovação social), o que se configura como uma contribuição científica, em função da escassez destes conteúdos na literatura da área. No estudo de multicaso, foi realizada uma pesquisa empírica para verificar o sistema de governança utilizada em três organizações sociais, referências em inovação social. Como resultado, foi possível reunir e descrever os elementos comuns que definem o sistema de governança em organizações com fins sociais, à luz da inovação social. Foi observado que a finalidade e a missão organizacional são fatores determinantes para as ações de governança a serem desenvolvidas (com foco no social), derivando destes todos os demais elementos, como: características, princípios norteadores, papéis, mecanismos e a própria gestão. Como características da governança nas organizações pesquisadas, destacam-se a flexibilidade, a aprendizagem interna, a dinamicidade, a colaboração, a rede e o feedback. Como princípios norteadores foram identificados: o da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, economicidade, eficiência e liderança. Como forma de tangibilizar essas características e princípios, foram apresentados os mecanismos estruturais e instrumentais, utilizados de maneira formal e informal. Por fim, esta pesquisa abre campo para estudos futuros, em especial nos temas de aprendizagem social comunitária e coletiva, processos colaborativos, capital social envolvido no contexto da inovação social e tipos e modelos de governança aplicadas no contexto social.

**Palavras-chave:** Inovação Social. Governança. Organizações com Fins Sociais.

## ABSTRACT

There is a consensus that innovation is important for the perpetuity of companies, but only in the last few decades it has been recognized as an important mechanism for responding to social challenges, a context from which the field of study of social innovation emerged. Thus, it has become one of the most prospective areas for actors who seek to innovate from the social paradigm, opening space for the emergence of organizations with the purpose of social innovation. The target of this type of organization is the creation of actions to foster social innovation, in order to meet a set of instigating social challenges, with a diversity of actors involved, a fact that highlights the need for a governance system. Academic research indicates that governance is a sensitive factor for organizations with social purpose and that its study is still incipient. Thus, this thesis aims to understand how governance is established in social purpose organizations in light of social innovation. To this end, a comprehensive literature review (narrative and integrative) and a qualitative multiple-case study were developed. Document analysis, application of a questionnaire, and a semi-structured interview were used as data collection tools. The data analysis was guided by the use of the thematic analysis technique. The literature review resulted in a set of tables that synthesize the knowledge developed about social innovation, social purpose organizations, governance (public, corporate, and for social innovation), which appears as a scientific contribution, due to the scarcity of these contents in the literature of the area. In the multicase study, an empirical research was carried out to check the governance system used in three social organizations that are references in social innovation. As a result, it was possible to gather and describe the common elements that define the governance system in organizations with social purposes, in the light of social innovation. It was observed that the organizational purpose and mission are determining factors for the governance actions to be developed (with a focus on social issues), deriving from them all the other elements, such as characteristics, guiding principles, roles, mechanisms, and management itself. The characteristics of governance that stood out in the researched organizations are flexibility, internal learning, dynamism, collaboration, networking, and feedback. The guiding principles identified were legality, impersonality, publicity, morality, economicity, efficiency, and leadership. As a way to make these characteristics and principles tangible, the structural and instrumental mechanisms, used in a formal and informal way, were presented. Finally, this research opens the field for future studies, especially on the topics of community and collective social learning, collaborative processes, social capital involved in the context of social innovation, and types and models of governance applied to the social context.

**Keywords:** Social Innovation. Governance. Social Purpose Organizations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atores da Inovação Social .....	55
Figura 2 - Relação entre Governança e Gestão .....	69
Figura 3 - Relação entre Governança e Gestão segundo o TCU .....	69
Figura 4 - Princípios da Governança Pública .....	74
Figura 5 - Abordagem da Nova Governança Pública.....	74
Figura 6 - Síntese dos Princípios da GovC.....	79
Figura 7 - Dimensões e Aplicabilidades dos Mecanismos de Governança.....	80
Figura 8 - Etapas da Pesquisa.....	105
Figura 9 - Paradigmas, Metáforas e as Escolas de Análise Organizacional.....	107
Figura 10 - Fases da Pesquisa.....	108
Figura 11 - Eixos de Atuação do ICOM.....	122
Figura 12 - ICOM em números de 2005 a 2019.....	124
Figura 13 - Linhas de atuação do IVG .....	126
Figura 14 - IVG em números de 2011 a 2019 .....	129
Figura 15 - IGK em números de 2001 a 2019 .....	131
Figura 16 - Organograma do ICOM .....	141
Figura 17 - Organograma do IVG .....	141
Figura 18 - Organograma do IGK .....	142
Figura 19 - Princípios norteadores dos Institutos .....	149
Figura 20 - Rede de Parceiros.....	162
Figura 21 - Elementos Facilitadores e Dificultadores da Governança .....	166
Figura 22 - Mapa Temático do Sistema de Governança - GovIS.....	178

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de Trabalhos sobre Inovação Social no PPGE GC.....	30
Quadro 2 - Relação de Trabalhos sobre Governança no PPGE GC.....	32
Quadro 3 - Relação de Trabalhos sobre Organização com Fins Sociais no PPGE GC.....	33
Quadro 4 - Gerações da Inovação.....	36
Quadro 5 - Centros de Inovação Social no Brasil .....	38
Quadro 6 - Conceitos de Inovação Social .....	40
Quadro 7 - Definições de IS - Centros de Inovações Sociais.....	43
Quadro 8 - Diferenças entre Inovação Tecnológica para Fins Comerciais e Inovação Social.....	46
Quadro 9 - As dimensões de análise da Inovação Social de Cloutier .....	48
Quadro 10 - As dimensões de análise da Inovação Social de Tardif e Harrison.....	49
Quadro 11 - As dimensões de análise da Inovação Social de Rüede e Lurtz.....	49
Quadro 12 - As dimensões de análise da Inovação Social de Buckland e Murillo .....	49
Quadro 13 - Elementos que caracterizam a Inovação Social ao longo do seu processo .....	50
Quadro 14 - Síntese das Características da Inovação Social .....	52
Quadro 15 - Características de IS. ....	58
Quadro 16 - Perspectivas do Conceito de Governança .....	61
Quadro 17 - Papel da Governança.....	63
Quadro 18 - Diferença dos Conceitos Governo e Governança .....	65
Quadro 19 - Conceitos de GovP .....	71
Quadro 20 - Princípios da GovP.....	72
Quadro 21 - Princípios da GovP no Contexto Brasileiro .....	73
Quadro 22 - Conceitos de Governança Corporativa.....	76
Quadro 23 - Características da Governança Corporativa .....	77
Quadro 24 - Mecanismos de Governança.....	81
Quadro 25 - Elementos da Governança Pública e Corporativa .....	84
Quadro 26 - Nomenclaturas de Governança encontradas na literatura no contexto de Inovação Social .....	88
Quadro 27 - Critérios para o Processo Colaborativo.....	93
Quadro 28 - Mecanismos e Princípios encontrados na literatura de Governança e Inovação Social.....	94
Quadro 29 - Elementos da GovIS.....	100
Quadro 30 – Diferenciais entre Organizações com Fins Comerciais e Organizações com Fins Sociais.....	102
Quadro 31 - Planejamento do Protocolo da Pesquisa.....	109
Quadro 32 - Perfil dos entrevistados .....	114
Quadro 33 - Fases da Análise Temática .....	115
Quadro 34 - Identificação das Unidades de Análise.....	120
Quadro 35 - Tipos de Associados.....	120
Quadro 36 - Rede - Organizações Parceiras .....	126
Quadro 37 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Metas do IVG .....	127
Quadro 38 - Programas e Projetos do IGK.....	130
Quadro 39 - Áreas de intervenção .....	136
Quadro 40 - Missão e Visão das Unidades de Análise.....	137
Quadro 41 - Finalidades das Unidades de Análise .....	138
Quadro 42 - Estrutura das Unidades de Análise.....	144
Quadro 43 - Mecanismos de Governança identificados no estudo empírico .....	156
Quadro 44 - Mecanismos e Papéis da GovIS .....	163

Quadro 45 - Caracterização da IS nas Unidades de Análise .....	175
Quadro 46 - Elementos da Governança em Organizações com Fins Sociais, à Luz da IS.....	176
Quadro 47 - Princípios encontrados no campo e na literatura.....	187
Quadro 48 - Mecanismos de Governança encontrados no estudo empírico.....	194
Quadro 49 - Práticas de GovIS .....	197

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de parceiros .....	160
---------------------------------------	-----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE	Assembleia Geral Extraordinária
AGO	Assembleia Geral Ordinária
AMESC	Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense
ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
APP	Atividade de Pesquisa Programada
BEPA	<i>Bureau de European Policy Advisers</i>
BERTHA	<i>Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship</i>
CAIS	Centro de Apoio de Inovação Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEBAS	Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CRISES	<i>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales</i>
CSI	<i>Centre for Social Innovation</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EDS	Educação para Desenvolvimento Sustentável
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
EMES	<i>Centro Skoll, Young Foundation e Ashoka</i>
ENGIN	Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento
FMI	Fundo Monetário Internacional - FMI
FRC	<i>Financial Reporting Council</i>
GIFE	Grupo de Institutos e Fundações Empresariais
GovC	Governança Corporativa
GovP	Governança Pública
GovIS	Governança para Inovação Social
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGP	Instituto Brasileiro de Governança Pública
ICOM	Instituto Comunitário Grande Florianópolis
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IGK	Instituto Guga Kuerten
IGTI	Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologias para a Inovação
INTOSAI	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores

IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
IS	Inovação Social
ISACA	<i>Information System Audit and Control Association</i>
ITGI	IT Governance Institute
IVG	Instituto Pe. Vilson Groh
LAFI	Laboratório de Fortalecimento Institucional
LEED	<i>Local Economic and Employment Development</i>
MDEIE	Ministério do Desenvolvimento Econômico, Inovação e Exportação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OBISF	Observatório de Inovação Social de Florianópolis
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIC	Organização Intensiva em Conhecimento
ONGs	Organizações não Governamentais
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
PPPs	Parcerias Público Privadas
RQIS	<i>Réseau Québécois en Innovation Sociale</i>
SIERC	<i>Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRANSIT	Teoria da Inovação Social Transformadora
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
ZSI	<i>Zentrum fur Soziale Innovation</i>

## GLOSSÁRIO

**Bancos Comunitários:** são serviços financeiros solidários, em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda na perspectiva de reorganização das economias locais, tendo por base os princípios da economia solidária. Seu objetivo é promover o desenvolvimento de territórios de baixa renda, através do fomento à criação de redes locais de produção e consumo. Baseia-se no apoio às iniciativas da economia popular e solidária em seus diversos âmbitos, como: de pequenos empreendimentos produtivos, de prestação de serviços, de apoio à comercialização e o vasto campo das pequenas economias populares.

**Comprometimento:** vai além de assumir uma responsabilidade. Trata-se de estar envolvido e motivado para cumprir este compromisso da melhor forma possível.

**Compromisso:** é uma responsabilidade assumida ou assumir sua responsabilidade perante os resultados de uma determinada atividade.

**Fundações Comunitárias (FC):** enquadram-se na categoria de organizações com fins sociais, com propósito de melhorar a qualidade de vida da população em uma determinada área geográfica. As FC tornaram-se um fenômeno no desenvolvimento de IS nas últimas décadas.

**GovIS:** um sistema dinâmico, por meio do qual as organizações promotoras de Inovação Social, concebem, dirigem e monitoram seus projetos e ações, de modo a torná-las mais transparentes, sustentáveis e flexíveis, para o cumprimento da sua missão, em prol do bem comum.

**Inovação Social:** a criação de novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo.

**Inovação Tecnológica:** para este estudo, entende-se como inovação tecnológica para fins comerciais, aquela voltada para o ganho de competitividade e desenvolvimento econômico, criada com a finalidade de lucro.

**Leis de Incentivo:** são uma espécie de renúncia fiscal criada pelo poder público, onde as empresas têm a chance de transferir parte dos seus impostos para incentivar projetos realizados nas áreas da cultura, esporte e social.

**Longevidade:** trata da preocupação com a continuidade das atividades e com a perenidade das organizações.

**Marketing de Causa Social:** o termo designa ações como a supracitada: uma empresa que realiza contribuições em prol de uma determinada causa — seja ela social, ambiental, econômica — dedicando recursos a essa finalidade e, conseqüentemente, beneficiando sua própria imagem de alguma forma.

**Nova Governança Pública:** o modelo da Nova Governança Pública (NGP) tem início no final do século 20 e busca aprimorar o desempenho e a legitimidade do governo ao incorporar novos atores sociais ao processo de formulação e implementação das políticas públicas. Essa segunda onda de reformas pós-burocráticas valoriza o estabelecimento de redes de parceria (desempenho) e a promoção de valores públicos (conformidade), sendo denominada também

de modelo de governança, integração de serviços, ativação do Estado, governança colaborativa, governança híbrida ou simplesmente nova governança pública.

**Princípios:** são conjuntos de normas ou padrões de condutas a serem seguidos. Estes são considerados como o ponto inicial para uma determinada ação de governança.

**Problemas Sociais:** os problemas sociais são aqueles que afetam um amplo grupo de pessoas excluídas, desde pessoas pobres ou menos favorecidas de recursos financeiros, diversidade de gênero, mulheres, negros, indígenas e pessoas portadoras de deficiências, entre outros.

**Pró-Social:** como aqueles que são "intencionalmente benéficos para os outros (não necessariamente sem interesse próprio)" [...]. Comportamento pró-social é um comportamento útil, construtivo e/ou altruísta em relação aos outros. Envolve empatia, autoestima, cooperação, comunicação e conciliação (resolução de conflitos).

**Publicidade:** é o princípio que manifesta a imposição da administração em divulgar seus atos. Os atos são divulgados no diário oficial (união, estadual ou municipal) como a obrigação constante na lei em garantir a transparência da administração dando conhecimento generalizado e produzindo seus efeitos jurídicos.

**Teoria de Agência:** os conflitos de interesses, existentes entre administradores e acionistas, inicialmente, foram tratados por Adam Smith na obra "A Riqueza das Nações". A teoria de agência define uma relação de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (o principal(is)) contrata(m) outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em favor deles e que envolva delegar, ao agente, alguma autoridade de tomada de decisão.

**Valor Público Sustentável:** valor gerado como forma de resultado das ações do governo, aos beneficiários (público) de forma sustentável, ou seja, respeitando regras ambientais, econômicas e sociais.

**Valor Social:** a criação de valor é o objetivo geral a ser perseguido pelas organizações por meio das estratégias de suas diversas áreas funcionais, das quais se destaca a área de operações, em função do alcance de suas atividades no âmbito organizacional [...]. Valor se traduz na taxa dos benefícios em relação ao sacrifício necessário para obter esses benefícios.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	20
1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA .....	23
1.3 OBJETIVOS.....	24
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>25</b>
1.4 JUSTIFICATIVA E INEDITISMO .....	25
1.5 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA .....	27
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	28
1.7 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC) .....	30
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	34
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>35</b>
2.1 INOVAÇÃO.....	35
2.2 INOVAÇÃO SOCIAL .....	37
<b>2.2.1 Cenário e áreas de atuação da Inovação Social.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.2 Conceitos de Inovação Social .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3 Inovação Social: processo e resultado .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.4 Caracterizando uma Inovação Social.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.5 Redes e Atores da Inovação Social.....</b>	<b>54</b>
<b>2.2.6 Síntese da Seção de Inovação Social .....</b>	<b>58</b>
2.3 GOVERNANÇA.....	59
<b>2.3.1 Conceitos de Governança .....</b>	<b>60</b>
<b>2.3.2 Temas Correlatos à Governança .....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.3 Tipos de Governança .....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.4 Mecanismos de Governança.....</b>	<b>80</b>
<b>2.3.5 Síntese da Seção de Governança .....</b>	<b>84</b>
2.4 INOVAÇÃO SOCIAL E GOVERNANÇA.....	85
<b>2.4.1 Mecanismos de Governança para Contexto Social .....</b>	<b>94</b>
<b>2.4.2 Síntese da seção Governança para o Contexto Social.....</b>	<b>99</b>
2.5 ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS .....	101
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>105</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	105
3.2 FUNDAMENTOS FILOSÓFICO E PARADIGMÁTICO.....	107
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	108
3.4 REVISÃO DA LITERATURA.....	109
3.5 UNIVERSO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE.....	110

3.6 COLETA DE DADOS .....	111
3.7 ANÁLISE DOS DADOS .....	114
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>119</b>
4.1 DESCRIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE .....	120
<b>4.1.1 Instituto Comunitário Grande Florianópolis - ICOM.....</b>	<b>121</b>
<b>4.1.2 Instituto Pe. Vilson Groh - IVG .....</b>	<b>125</b>
<b>4.1.3 Instituto Guga Kuerten - IGK.....</b>	<b>129</b>
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL NOS INSTITUTOS PESQUISADOS.....	131
4.3 MISSÃO E VISÃO DOS INSTITUTOS .....	137
4.4 FINALIDADE E PROPÓSITO DOS INSTITUTOS .....	138
4.5 ESTRUTURA DOS INSTITUTOS - ORGANOGAMA .....	140
4.6 PRINCÍPIOS NORTEADORES DOS INSTITUTOS.....	148
4.7 MECANISMOS DE GOVERNANÇA IDENTIFICADOS NOS INSTITUTOS .....	156
4.8 REDE DE ATORES DOS INSTITUTOS ESTUDADOS.....	159
4.9 PAPÉIS DESENVOLVIDOS PELA GOVERNANÇA .....	163
4.10 ELEMENTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES DA GOVERNANÇA .....	166
4.11 CARACTERÍSTICAS NORTEADORAS DA GovIS .....	168
<b>5 Discussões.....</b>	<b>172</b>
5.1 INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS.....	173
5.2 ANÁLISE DA GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS, À LUZ DA IS. .....	176
5.2.1 Ambiente Externo .....	179
5.2.2 Ambiente Interno.....	183
5.3 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÃO COM FINS SOCIAIS, À LUZ DA IS. .....	197
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>199</b>
6.1 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS .....	204
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DA REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>233</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>269</b>
<b>APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA PARA PESQUISA.....</b>	<b>270</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>271</b>
<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>273</b>
<b>APÊNDICE F – CENTROS DE ESTUDOS DE INOVAÇÃO SOCIAL.....</b>	<b>278</b>
<b>APÊNDICE G – AUTORES DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....</b>	<b>279</b>
<b>APÊNDICE H – FUNDAÇÕES COMUNITÁRIAS.....</b>	<b>281</b>
<b>APÊNDICE I – MACROTEMAS - ANÁLISE TEMÁTICA .....</b>	<b>284</b>
<b>APÊNDICE J – PARCEIROS DOS INSTITUTOS.....</b>	<b>285</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, encontram-se a contextualização, o problema e a pergunta da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Fazem parte do capítulo, também, seções contendo justificativa/ineditismo, relevância e contribuição teórica, delimitação do contexto da pesquisa, bem como a aderência ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e, por fim, a estrutura deste documento.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A temática “inovação” vem sendo exaustivamente abordada (MONTEIRO, 2019; TORLIG *et al.*, 2020). Especificamente nas pesquisas científicas, o interesse pelo construto é crescente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TROTT, 2012; TORLIG *et al.*, 2020). Por sua natureza multidimensional, o conceito de inovação varia de acordo com o objeto do negócio em que está inserida (AHMED, 1998; CHESBROUGH, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; CROSSAN; APAYDIN, 2009).

Originalmente, a inovação estava vinculada à geração de lucros e ganhos econômicos em escala global de negócios (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Atualmente, vários setores demonstram interesse em processos e resultados inovadores como forma de fomentar o desenvolvimento sustentável de seus negócios (TROTT, 2012). Observa-se, também, uma crítica ao modelo de inovação demasiadamente orientado pelo lucro, que visa criar valor para empresários e ou acionistas, mas, que concomitantemente, tende a negligenciar os interesses da sociedade civil e os problemas derivados do esgotamento dos recursos naturais, como sinalizado por Porter e Kramer (2018), ao refletirem sobre o processo de criação de valor, por parte do mundo corporativo dos negócios, nas últimas décadas.

O trabalho de Bignetti (2011) destaca que a inovação criada exclusivamente para fins de competitividade e lucratividade precisa ser repensada, abrindo espaço para discussões sobre novos modelos de inovação, com o foco na busca de solução aos graves problemas sociais.

O campo de estudos que trata das teorias e práticas de inovação com este propósito é denominado de inovação social (MULGAN, 2006; ANDRÉ; ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011). Portanto, inovação social, doravante denominada de IS, busca novas formas de produção e consumo preocupadas com as demandas reais e urgentes da sociedade (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016; GENTIL *et al.*, 2019) e considera a necessidade do processo de inovação, com foco na demanda social, gerar benefícios como: equidade, aprendizado, inclusão, empoderamento comunitário e novas

oportunidades aos seus beneficiários, ao invés de focar única e exclusivamente no crescimento econômico e no aumento de produtividade (MOULAERT; MACCALLUM, 2019).

A IS possui, ainda, o potencial de fortalecer a coesão social, mitigar os problemas nela existentes e criar alternativas para diminuir a vulnerabilidade social (BEŽOVAN; MATANČEVIĆ; BATURINA, 2016; MONTEIRO, 2019), de modo a criar novos modelos organizacionais que avançam em prol do comportamento pró-social (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; AGUIAR, 2019; CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019; SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; VON SEGGERN, 2019).

Pode ser assim definida como a “criação de novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo (BORGES *et al.*, 2015, p. 132). Assim, são inovações boas para a sociedade como um todo, visto que aumentam a capacidade da mesma de agir em busca de novas soluções às suas demandas, com foco na coletividade.

O enfrentamento de problemas sociais, em se tratando de IS, se diferencia da abordagem de problemas ou demandas de mercado, em função de suas peculiaridades, dentre estas: a origem e a demanda do problema, a finalidade e missão organizacional, a forma de gerir os desafios e recursos, as atividades colaborativas e a rede de atores, e acima de tudo, na criação de valor social como serviço prestado à sociedade (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016; PORTER; KRAMER, 2019; SOMA *et al.*, 2019; BORGES; PRIM; DANDOLINI, 2021).

Conceitos como terceiro setor, instituições sem fins lucrativos, organizações com fins sociais, empresas sociais, negócios de impacto, negócios sociais, economia solidária, economia social, economia circular, economia do bem comum, responsabilidade social corporativa e ecoinovação, e mais recentemente a ESG (ambientais, sociais e de governança) são apresentados como correlatos às discussões de IS.

Neste sentido, criam-se centros especializados em inovar com o propósito social, que compreendem desde instituições de ensino e pesquisa que estudam o tema, como exemplo: o CRISES - *Center de Recherche sur les Innovations Sociales*, no Canadá, o CSI - *Center for Social Innovation*, na Califórnia, o ZSI - *Zentrum fur Soziale Innovation*, na Áustria, o SIERC - *Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre*, na Nova Zelândia, o BERTHA - *Centre for Social Innovation and Entrepreneurship*, na África do Sul, até uma diversidade de organizações onde a missão é puramente social, como o CAIS/COM - Centro Inovação Social do Instituto Comunitário Grande Florianópolis, o IVG - Instituto Pe. Wilson Groh, entre outros.

Observa-se, também, uma tendência de nomes da sociedade ou pessoas mundialmente reconhecidas, estarem envolvidas com as causas sociais, como é o caso do atleta Guga Kuerten<sup>1</sup>, que criou o Instituto Guga Kuerten, do ex-piloto Ayrton Senna<sup>2</sup>, que formou o Instituto Ayrton Senna e do Papa Francisco<sup>3</sup>, que desenvolve a “Economia de Francisco”, entre tantos outros nomes e organizações oriundos de diversas partes do mundo.

As ações de IS demandam relações e ambiente organizacional permeados pela colaboração, onde o conhecimento é criado e recriado na prática, a partir dos diversos olhares, saberes e relações de afetos de cada ator envolvido (SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; VON SEGGERN, 2019; BRAGAGLIA, 2021) “voltada para uma lógica de integração social e de universalização de direitos e oportunidades” (CHAVES, 2018, p. 105). Emergem, neste contexto, as organizações cuja missão é prestar serviços sociais.

O foco de partes das instituições com fins sociais, pode se resumir, em identificar e fornecer os serviços sociais que evitam ou minimizam os efeitos das desigualdades. (SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; Von SEGGERN, 2019; AGUIAR, 2019; CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019; GENTIL *et al.*, 2019). Assim, cresce o número de atores sociais, além de pesquisadores, envolvidos direta ou indiretamente com a prestação de serviços sociais, interessados em adotar estratégias capazes de assegurar novas e melhores formas de atingir os seus objetivos e de gerar impacto social positivo<sup>4</sup>. (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016)

Faz parte do conjunto dessas estratégias necessárias para que as organizações com propósitos sociais inovem, um sistema de governança adequado, ou seja: um sistema de governança que, ao ser adotado, tem a intenção de fomentar o inovar socialmente (entrega de novos ou aprimorados bens, serviços, processos e paradigmas que minimizam os desafios sociais, de forma a resolver um problema social), bem como potencializar os resultados da organização como prestadora de serviços à comunidade, para solucionar parte dos problemas que foram negligenciados (CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016; BRAGAGLIA, 2021).

O estudo da governança tem evoluído nos últimos anos, tanto considerando a aplicação no cenário corporativo, como no público. Entretanto, estudos apontam que a sua aplicabilidade no setor

---

<sup>1</sup> Gustavo Kuerten, conhecido como "Guga", foi um [tenista profissional brasileiro, condecorado com posição no Hall da Fama da Associação de Tenistas Profissionais. Tricampeão de *Roland-Garros*, é considerado o maior tenista masculino da história do Brasil e um dos maiores tenistas da história do tênis mundial. (<https://www.igk.org.br/guga/>)

<sup>2</sup> Ayrton Senna foi um dos maiores pilotos de Fórmula 1 de todos os tempos. Ao lado da paixão pela velocidade, Ayrton tinha paixão pelo Brasil. Ele almejava um país em que todos tivessem a oportunidade de serem vitoriosos no que sonhassem, mas sabia que essa possibilidade estava distante da maioria dos brasileiros (<https://institutoayrtonenna.org.br/pt-br/quem-somos.html>)

<sup>3</sup> Líder religioso da Igreja Católica que vem coordenando a discussão sobre uma nova economia, denominada “Economia de Francisco”. Esta forma de economia propõe um novo espaço de trocas e vivências que tenha a motivação de contribuir à concretização de outras economias possíveis (<https://www.vaticannews.va/pt/igreja/news/2021-10/os-10-principios-da-economia-de-francisco-e-clara.html>).

<sup>4</sup> Consiste no resultado de uma norma, medida ou ação que seja melhor para a sociedade (CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016)

social é um tema em desenvolvimento (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016; SCHMITTER, 2018; BRAGAGLIA, 2021).

Um conjunto de autores sinaliza que faltam estudos com perspectivas mais integradas sobre a forma de trabalhar a governança dentro da abordagem social (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016; LUPOVA-HENRY; DOTTI, 2018; BRAGAGLIA, 2021). Os estudiosos da temática de governança entendem que o sistema de governança para a abordagem social, desafia o conhecimento convencional dos modelos tradicionais, por demandar mecanismo mais democrático e integrador (KRANZ; STEGER, 2016; UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018). Também existe o entendimento de que a governança para a abordagem social necessita de adequação ao contexto, de dinamismo e de flexibilidade (CARRA *et al.*, 2018), de modo a fomentar ambientes mais colaborativos e resilientes (KRANZ; STEGER, 2016; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; Von SEGGERN, 2019; BRAGAGLIA, 2021).

Assim, a junção do estudo da governança em organizações com fins sociais, e, em especial, com o grupo de organizações sociais interessadas em fomentar a IS, abre um vasto campo de pesquisas ainda a ser explorado (ALCANTARA; BENNER; QUANDT, 2016; LUPOVA-HENRY; DOTTI, 2018; PARTHASARATHY, 2018; SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; Von SEGGERN, 2019).

A pesquisa apresentada neste documento explorou este campo: o termo “à luz da inovação social”, adotado no título do documento da tese, indica que o estudo realizado tratou do sistema de governança que potencializa a inovação em organizações sociais. Doravante, neste documento, a expressão “governança em organizações sociais, à luz da inovação social” será denominado “GovIS”.

## 1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Um conjunto de autores aponta que os métodos tradicionais de governança não dão conta de atender a todas as características do contexto social, em especial do contexto onde existe o interesse de abordar o propósito do bem comum, com a IS (SOLOV'EVA; POPOV; CARO-GONZALEZ, 2018; GENTIL *et al.*, 2019; HOPPE; VRIES, 2019; MA *et al.*, 2019). Gentil *et al.* (2019, p. 2) corrobora com esta discussão ao afirmar que "os modelos oriundos da governança corporativa não parecem adequados para resolver problemas ou construir planos de futuro coletivo".

Para Galego *et al.* (2021) há necessidade de uma abordagem interdisciplinar para a relação entre governança em organizações com fins sociais e IS, pois emerge da compreensão compartilhada de inclusão social e do empoderamento de grupos marginalizados. Estes autores ainda enfatizam a necessidade do diálogo de diversas áreas do conhecimento, a fim de potencializar o processo de aprendizagem mútuo e o estreitamento das relações sociais.

Em geral, os estudos que tratam de GovIS, ao mesmo tempo que destacam a necessidade de adequação da governança para propósito social inovador, reconhecem a existência de algumas áreas de interseção: tanto na iniciativa privada, como no setor público. A governança é utilizada, por exemplo, como uma estratégia para evitar que algum tipo de ato considerado ilícito seja praticado, o que, também, é importante nas organizações com fins sociais, que se comprometem com o bem comum e com a sociedade (ROCHA, 2017; GENTIL *et al.*, 2019).

Ainda, em comum, tem-se que os sistemas de governança corporativa e pública, inclusive GovIS, pressupõem discutir questões de confiabilidade, responsabilidade, parceria, conflito de interesse, transparência, cooperação e equidade (SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; VON SEGGERN, 2019; BERNARD; DIAMANTINI, 2018; LINDSAY *et al.*, 2018; SOLOV'eva; POPOV; CARO-GONZALEZ, 2018; GENTIL *et al.*, 2019; HOPPE; VRIES, 2019; MA *et al.*, 2019), com foco em alcançar objetivos coletivos (CARO-GONZALEZ, 2018; GENTIL *et al.*, 2019), ou com tomada de decisão assertiva na coletividade (ANGLADA, 2016).

No entanto, fica evidenciada a necessidade de sistemas de governança específicos para a categoria organizações com fins sociais, e que fomentam a IS (BORGES, 2017; CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019; COSTA, 2019; MA *et al.*, 2019; BRAGAGLIA, 2021) pelos seguintes argumentos, dentre outros: a categoria demanda um sistema de governança adaptado à maximização do valor social, e para tanto deve ter a capacidade de engajar mais recursos por meio de uma gama diversos fomentadores, o envolvimento da rede de atores e o papel do voluntariado, a garantia da sustentabilidade e da longevidade, e ainda a promoção do bem comum (GENTIL *et al.*, 2019; BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021).

Mesmo que a literatura apresente um consenso sobre a importância da governança em organizações com fins sociais para o desenvolvimento de IS, ainda há poucos estudos descrevendo como este fenômeno ocorre na prática (ETXEZARRETA; CANO; MERINO, 2018; LUPOVA-HENRYL; DOTTI, 2018; GENTIL *et al.*, 2019), o que permitiu considerar importante a realização da pesquisa aqui apresentada, que foi desenvolvida para responder a seguinte pergunta: como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social?

### 1.3 OBJETIVOS

De acordo com a pergunta de pesquisa, descreve-se, nesta seção, o objetivo geral e os objetivos específicos norteadores da pesquisa.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é compreender como, na prática, se estabelece a governança em organizações com fins sociais, que buscam potencializar a criação de valor social, observando as características da Inovação Social.

De forma sintética, este objetivo pode ser assim descrito: compreender como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

A) Descrever as características da Inovação Social, por meio de estudo de multicasos em três organizações com fins sociais;

B) Analisar elementos do sistema de governança, à luz da Inovação Social, das organizações selecionadas para o estudo de multicasos;

C) Descrever o sistema de governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social.

## 1.4 JUSTIFICATIVA E INEDITISMO

Nesta seção, apresentam-se a justificativa da pesquisa de doutorado que foi realizada, e, na próxima, será abordada a sua contribuição para a ciência/academia e para a sociedade. Segundo Tecchio (2015), para que um trabalho seja justificado e contributivo à evolução do conhecimento científico, é necessário que apresente a sua contribuição teórica e prática, além dos aspectos de ineditismos.

A justificativa primária para a realização da pesquisa que gerou este relatório foi o interesse pessoal. A IS foi tema central do mestrado desta pesquisadora (concluído em 2017) e deixou a inquietude de aprofundar o conhecimento sobre como as organizações com fins sociais lidam com a questão da governança, pois já era salientado, por diversos autores, essa lacuna de conhecimento.

O segundo motivo relaciona-se à temática de interesse do grupo de pesquisa do qual a pesquisadora faz parte desde 2015, sendo que a IS integra a grade de temas de estudo do Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologias para a Inovação (IGTI/UFSC). Assim, no início do processo de doutoramento, foi confirmado que o tema IS estava em crescente evolução, conforme observado na revisão da literatura. No ano de 2007, a base de dados *Scopus* apresentou um total de 47 documentos publicados sobre IS. Este número cresceu rapidamente, sendo que no ano 2020 havia 611 e no ano de 2021 (até 19.10.2021) atingiu 493 documentos publicados.

A IS já se configurava como uma terceira via para resolver as deficiências do governo e/ou mercado, com a finalidade de integrar grupos sociais em dinâmicas que promovam o bem-estar social (COMISSÃO EUROPEIA, 2015). A IS é reconhecida como um importante mecanismo para

responder aos desafios sociais globais e às demandas sociais (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016; BORGES, 2017; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; GENTIL *et al.*, 2019).

Ao longo dos anos, surgiram novos campos de aplicação e novos questionamentos, por exemplo: o desenvolvimento das cidades sustentáveis; a criação de novos critérios de produção, consumo; a distribuição da produção e renda de forma mais igualitária; a formação de novos modelos de organizações; e como a governança é tratada dentro destes diferentes contextos (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; GENTIL *et al.*, 2019).

Interessou a esta pesquisadora, especificamente, avançar o conhecimento que relaciona à governança. Contribuiu para esta decisão, as publicações sinalizando a governança como um tema relevante às organizações com finalidade social e fomentadoras de IS (GARROW; HASENFELD, 2014; ALCANTARA; BENNER; QUANDT, 2016; ANGLADA, 2016; TOSUN; SCHOENEFELD, 2017; BORGES, 2017; CANO; BMERINO, 2018; LINDSAY *et al.*, 2018; COSTA, 2019; GENTIL *et al.*, 2019; ETXEZARRETA; FRANTZESKAKI, 2019; SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; VON SEGGERN, 2019; BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; BRAGAGLIA, 2021)

Parte das pesquisas sinalizava que o conhecimento até então desenvolvido sobre governança frequentemente continham as seguintes fragilidades: não apresentam os mecanismos e princípios adotados empiricamente (BORGES, 2017; COSTA, 2019); não descreviam a governança como um sistema efetivamente implementado (LINDSAY *et al.*, 2018; SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; VON SEGGERN, 2019); e não apresentam um modelo formalizado e amplamente aceito (MA *et al.*, 2019; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; ÁVILA; CAMPOS, 2018; BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; BRAGAGLIA, 2021).

Assim, o terceiro e principal motivo para a escolha da temática de pesquisa, foi a identificação de lacuna de conhecimento científico sobre GovIS:

a) poucas pesquisas investigaram o tema governança no contexto social, à luz da IS (OSSANI, 2013; PATIAS *et al.*, 2017; SOLOVEVA; POPOV; CARO-GONZALEZ, 2018; FRANTZESKAKI, 2019; COSTA, 2019; CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019; GENTIL *et al.*, 2019);

b) dentro do conjunto de publicações existentes, poucas eram pesquisas empíricas (ALCANTARA; BENNER; QUANDT, 2016; TOSUN; SCHOENEFELD, 2017; PATIS *et al.*, 2017; LUPOVA-HENRY; DOTTI, 2018; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; Von SEGGERN, 2019; FRANTZESKAKI, 2019; COSTA, 2019; BRAGAGLIA, 2021).

Assim, a pesquisa aqui relatada foi deflagrada com base em autores que primeiramente sinalizavam a necessidade de adaptar os modelos de governança existentes (públicas e privadas) para o contexto social, à luz da IS, evitando a simples replicação dos mesmos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; PATIS *et al.*, 2017; GENTIL *et al.*, 2019; NERINI *et al.*, 2019; BRAGAGLIA, 2021), e segundo, recomendavam que fosse agregado ao conhecimento já

desenvolvido sobre o tema, os paradigmas relacionados ao desenvolvimento mais sustentável (SACHS, 2017).

Neste sentido, o foco desta pesquisa é contribuir para avançar o conhecimento sobre a relação entre governança e IS (GovIS), especificamente, para a lacuna de conhecimento em pesquisas empíricas. Assim, adotou-se um estudo de multicasos, em uma abordagem qualitativa, para investigar o fenômeno da governança à luz da IS, dentro do contexto real de três organizações com fins sociais. Esta ação possibilitou reunir um conjunto significativo de mecanismos que permitem entender a dinâmica do contexto onde a governança é aplicada.

Ainda recentemente, Bragaglia (2021) revendo a literatura sobre o tema, tornou a sinalizar a necessidade de esforços acadêmicos na direção da pesquisa empírica. Esta ausência de estudos similares foi confirmada durante todo o processo de pesquisa por esta doutoranda, que não identificou, nas buscas que constantemente realizou, trabalhos de campos com procedimentos semelhantes, o que permite considerar que a pesquisa, além de justificável, se torna pioneira e compreende os quesitos de ineditismo.

Assim, considera-se que a pesquisa se justifica porque contribui para reduzir a lacuna de conhecimento evidenciado. Destaca-se, ainda, que pelo porte e características das organizações selecionadas como unidades de análise, pode se considerar que os dados coletados interessam aos pesquisadores da temática e praticantes de governança em geral, não apenas de Santa Catarina, mas do Brasil, e mesmo de outros países.

## 1.5 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Conforme discutido nas seções anteriores, a IS é um construto em plena discussão no âmbito acadêmico e social (ANDRÉ; ABREU, 2006; BIGNETTI, 2011). De forma geral, as pesquisas que tratam de IS vem sendo consideradas relevantes nas últimas décadas, porque durante muitos anos, a literatura preconizou que a inovação de mercado, seria o suficiente para atender as demandas sociais, deixando desassistida uma parcela da sociedade. Pode se considerar que a concentração de pesquisas de inovação direcionadas para o mercado abriu espaço e tornou relevantes os estudos sobre IS.

A IS está vinculada a uma multiplicidade de temas (FILÉTI, 2019; BRAGAGLIA, 2021) e atores agindo colaborativamente (BORGES et al., 2015) e a governança é um assunto que ainda demanda pesquisas. Em se tratando do contexto social, os autores consideram que a sua aplicabilidade ainda não foi totalmente confirmada (DZINIC, 2016; ALCANTARA, BENNER; QUANDT, 2016; BORGES, 2017; NERINI *et al.*, 2019; BRAGAGLIA, 2021).

Neste contexto, em uma abordagem teórico-empírica e considerando: i) a complexidade e a multidimensionalidade das características da IS; ii) a importância das redes de atores no processo de IS; iii) a necessidade de um arcabouço teórico-metodológico que facilite a compreensão de como a

governança é implementada; iv) o potencial da implementação de mecanismos de governança para o desenvolvimento da IS, confirma-se a importância de estudos sobre governança em organizações com fins sociais, para o desenvolvimento de IS.

Considera-se que uma das contribuições científicas desta pesquisa foi avançar a discussão teórica sobre IS. A pesquisa contém uma robusta revisão da literatura e síntese sobre o conceito de IS e suas principais características. Outro ponto relevante é a contribuição apresentada sobre o tema governança: foi construído um rico referencial teórico que abarca tanto a governança pública, como a corporativa, além da GovIS. Considera-se que o conhecimento explicitado pode contribuir para os pesquisadores da temática governança como um todo.

Resulta desta pesquisa, também, um mapa temático (representação gráfica) de elementos que compõem o sistema de GovIS, e uma descrição detalhada de como essa governança se estabelece. Considera-se que o referido mapa, de forma didática, joga luz para os elementos envolvidos na GovIS, e pode ser utilizado como um guia para que as organizações com fins sociais trabalhem de forma eficiente e eficaz, em busca do cumprimento da sua missão e finalidade, no desenvolvimento de inovações que promovam uma transformação social.

Além da contribuição no campo teórico, esta pesquisa também é relevante para as organizações com fins sociais, pois apresenta um conjunto de princípios e mecanismos utilizados no estudo empírico. Tendo em vista que o método de estudo foi empírico e os resultados que descrevem a dinâmica da GovIS nas organizações investigadas, tem potencial para subsidiar a elaboração de estratégias em organizações com propósitos similares.

## 1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O escopo delimitado para a pesquisa são organizações com fins sociais que fomentam a IS e que já apresentam questões voltadas à governança praticamente estruturada. Ou seja, possuem uma estrutura organizacional definida, idade, tamanho e volume de serviços prestados à comunidade e legitimidade reconhecida pelos próprios beneficiários, além dos órgãos públicos, por meio de certidões emitidas e documentos legais, que justifiquem a necessidade de um sistema de governança.

As organizações pesquisadas são caracterizadas, como já delimita o título deste estudo, como com fins sociais. Estão localizadas na região de Florianópolis/SC e foram selecionadas por serem reconhecidas como inovadoras socialmente para o seu contexto, e terem relevância no desenvolvimento de ações inclusivas e colaborativas para o desenvolvimento de solução aos problemas sociais locais, regionais, nacionais e internacionais.

Assim, partindo dos estudos de IS, algumas características foram levadas em consideração para a seleção das organizações, sendo: a) ser inovadora para o contexto; b) buscar solução a um problema social; c) ter a participação de diversos atores; d) apresentar formas de impactar na melhoria

da qualidade de vida da comunidade envolvida; e) promover a inclusão social; f) promover o trabalho colaborativo; g) ter foco no desenvolvimento sustentável; h) criar novas relações sociais. Estas características foram embasados pelos estudos de Cloutier (2003), Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), Buckland e Murillo (2013), Anderson, Curtis e Wittig (2015), Santos Delgado (2016), Fairbairn (2017) e Prim, Zandavalli e Dandolini (2019).

A despeito da utilização do termo IS, onde os atores apontam tamanha diversidade e diferentes sentidos, optou-se pelo conceito abrangente e integrador, descrito por Borges *et al.* (2015, p. 132), que considera a IS como criação de “novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo”. Assim, a IS é compreendida, como uma perspectiva integrada e positiva, sendo a combinação do resultado (finalidade social) com o seu processo (forma de desenvolver).

Nesta perspectiva, o produto/resultado da IS não pode ser isolado do processo ou da forma como a inovação foi organizada, sendo aceita para esta pesquisa tanto como processo, quanto como resultado.

No tocante à governança, não faz parte desta pesquisa nomear qual o tipo de governança é utilizado, devido ao grande volume de terminologia. A mesma é entendida, por esta pesquisadora, como um “sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações promotoras de IS, de modo a torná-las transparentes, sustentáveis, dinâmicas e flexíveis, para o cumprimento da sua missão” (AUTORIA PRÓPRIA).

Esse sistema é composto de uma ampla variedade de elementos, por meio dos quais atores expressam seus interesses, exercem seus direitos e responsabilidades e mediam suas diferenças. O conceito derivou da análise do estudo de Nelson e Zadek (2002, p. 10), acrescido dos autores que consideram a governança como um sistema, dentre eles: IBGC (2009), Roth *et al.* (2012), Gomes e Merchán (2017), Aoyama e Parthasarathy (2018), Gentil *et al.* (2019), Biljohn e Lues (2020) e Kim (2021).

Optou-se por desenvolver este conceito, visto que alguns elementos são considerados relevantes para o contexto social, dentre eles: a) a participação ativa dos cidadãos; b) abordagens mais coordenadas e eficientes dentre as esferas políticas, econômicas e sociais; c) maior diálogo e capacidade de expressão; d) utilização de diversos mecanismos e parcerias, e) necessidade de representar a flexibilidade das ações e a dinamicidade que o contexto exige.

Destaca-se que esta tese não tem a pretensão de analisar os processos internos das organizações pesquisadas, no sentido de julgar o correto ou errado (juízo de valor) e tampouco avaliar os impactos sociais por elas alcançados, no sentido do âmbito das suas atividades

## 1.7 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)

Esta tese tem o objetivo de compreender como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social. Está inserida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) que possui como objeto norteador de estudo a formação do conhecimento (PACHECO *et al.*, 2011). Para Pacheco *et al.* (2011, p. 13), o PPGEGC comporta "um conjunto de visões aparentemente opostas, mas que em um contexto interdisciplinar, se apresentam como complementares, abrindo vias para desvelar a complexidade do processo de construção do conhecimento". Assim, considera-se que os conceitos pesquisados trazem no seu bojo questões relacionadas com a criação e o compartilhamento do conhecimento, em busca de novas soluções aos problemas sociais. A IS é um tema fortemente correlacionado com a produção do conhecimento (COSTA, 2019).

A aderência ao PPGEGC se dá pela conectividade à linha de pesquisa Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade, visto que estabelece um diálogo entre a inovação e a governança, no contexto organizações, neste caso, organizações com fins sociais.

A IS faz parte do portfólio de temas de interesse do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI), do PPGEGC, já estudada por outros pesquisadores. No ano de 2019, foi realizada uma Atividade de Pesquisa Programada (APP) e, como resultado, o lançamento do livro intitulado: "Inovação Social, Negócios Sociais e Desenvolvimento Sustentável". Destaca-se que o mestrado desta pesquisadora, defendido em 2017, no PPGEGC, foi realizado sobre o tema IS, tendo como objetivo identificar os elementos constitutivos das redes de colaboração para IS, no contexto das incubadoras sociais. Assim, esta tese representa uma continuidade à construção do campo teórico. O Quadro 1 apresenta, de forma cronológica, os estudos encontrados com o tema IS no contexto do PPGEGC.

Quadro 1 - Relação de Trabalhos sobre Inovação Social no PPGEGC

<b>Autor</b>	<b>Tema/Ano</b>	<b>Tese/Dissertação</b>
JULIANI, Douglas Paulesky	<i>Framework</i> da Cultura Organizacional nas Universidades para a Inovação Social, 2015	Tese
SANTOS DELGADO, Ana Alexandra	<i>Framework</i> Para Caracterizar la Innovación Social Sobre sus Procesos, 2016	Tese
BORGES, Michele Andréia	Dinâmica das Parcerias Intersetoriais em Iniciativas de Inovação Social: da descrição à proposição de diretrizes, 2017	Tese
PEPULIM, Maria Elizabeth Horn	Diretrizes para o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas, 2017	Tese
PRIM, Márcia Aparecida	Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais, 2017	Dissertação
MASSAD, Daniela de Oliveira	A Influência das Competências do Empreendedor Social em Projetos de Inovação Social, 2017	Dissertação

Continua

LIRA, Cristiane da Silva Coimbra	A Tecnologia Digital como Ferramenta para Inovação Social, no Contexto de uma Organização para Impacto Social, 2018	Dissertação
OLIVEIRA, Aline Cristina Antoneli	Inovação Social Digital: Mapas Conceituais Baseados em uma Abordagem Integrativa, 2018	Dissertação
AGUIAR, Ranieri Roberth Silva de	Modelo Teórico de Cultura para Inovação Social nas Organizações, 2019	Tese
FILETI, Giovana de Souza	Iniciativas de Ação Social de Cooperativas à Luz da Inovação Social, 2019	Dissertação
COSTA, Luciano Antônio	KM4SI: <i>Framework</i> para Gestão do Conhecimento em Organizações de Inovação Social, 2019	Tese

Fonte: elaborado pela autora, com base no Banco de Teses e Dissertações do PPGECC.

A tese de Juliani (2015) apresentou o tema IS juntamente com a cultura organizacional. Como resultado, propôs um *framework* conceitual para potencializar a IS nas universidades e centros universitários.

Santos Delgado (2016) analisou a IS a partir dos seus processos e propôs um *framework* para identificar as características da IS. O estudo objetivou minimizar a lacuna a respeito da caracterização da IS, favorecendo a percepção e o reconhecimento da mesma. Este estudo serviu de base para a classificação das unidades de análise desta tese, em virtude de caracterizar a IS.

Borges (2017) analisou a dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas caracterizadas como IS pelo Mapa de Empreendedorismo e Inovação Social de Portugal e pelo Centro de Inovação Social do Porto/Portugal. O estudo propôs diretrizes de apoio ao desenvolvimento de parcerias intersetoriais para iniciativas de IS. Esse estudo influenciou na escolha do tema desta tese, visto que Borges destacou o fato da governança ser um elemento essencial às iniciativas estudadas, entretanto, sua implementação ainda não estava institucionalizada.

Pepulim (2017) estudou o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas, entre os resultados obtidos, encontram-se um conjunto de diretrizes destinadas ao gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da GC, que representam uma Inovação Social no contexto organizacional deste tipo de organização.

Massad (2017) identificou a influência das competências do empreendedor social em projetos de IS. Como resultado, elencou uma série de competências empreendedoras, sendo elas: o comprometimento, a persistência, a busca pela oportunidade, a busca de informações, a persuasão, a característica de correr riscos calculados e a exigência pela qualidade e eficiência. Observa-se que a autora mencionou a rede de contatos como uma característica que influencia no fomento de IS, porém, não descreveu sobre a sua dinâmica, por não ser uma competência do empreendedor como indivíduo.

Lira (2018) pesquisou sobre a tecnologia digital, como ferramenta para IS, no contexto de uma organização para impacto social. Para Lira, a tecnologia exerce um forte papel sobre o desenvolvimento de uma IS.

O estudo de Oliveira (2018) relacionou a IS à era digital, com o objetivo de mapear referenciais teóricos que darão suporte à Inovação Social Digital (ISD) por meio de uma abordagem

integrativa. Oliveira conceituou a ISD como sendo novas soluções habilitadas para as TICs, que atendem simultaneamente a uma necessidade social, mais efetivamente do que a solução existente, aumentando a capacidade dos cidadãos de agir.

Aguiar (2019) propôs um modelo teórico de cultura para a IS nas organizações. No modelo, o autor destaca o caráter sistêmico da cultura organizacional e como ela pode influenciar no fomento da IS. Destaca que o ator organizacional carrega consigo a responsabilidade não apenas de articulador a partir da identificação de oportunidades, mas também a responsabilidade de gerir as relações advindas do processo de inovação social, especialmente no que se diz respeito à governança.

Filéti (2019) analisou como as cooperativas agropecuárias da região da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense – AMESC podem fomentar a IS. A autora concluiu que as cooperativas em questão atendem ao preceito da IS e suas atividades fomentam a mesma, a partir do empoderamento e da inclusão social da comunidade no entorno.

Costa (2019) realizou a correlação da IS com os processos de criação e gestão do conhecimento. Como resultado propôs um *framework* para aplicar a gestão do conhecimento nas ações de IS, objetivando preservar e compartilhar o conhecimento criado e usado durante todo o seu processo.

A governança também é foco de estudo no PPGE GC, conforme observa-se no Quadro 2, que apresenta os oito trabalhos, sendo o primeiro de 2007.

Quadro 2 - Relação de Trabalhos sobre Governança no PPGE GC

<b>Autor</b>	<b>Tema/Ano</b>	<b>Tese/Dissertação</b>
VASQUEZ, Joel Gregório Perozo	Acessibilidade dos <i>websites</i> e transparência informacional na perspectiva da governança corporativa dos fundos de pensão, 2007	Dissertação
GIUGLIAN, Eduardo	Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil, 2011	Tese
SARTORI, Rejane	Governança em Agentes de Fomento dos Sistemas Regionais de CT&I, 2011	Tese
BUGARIM, Maria Clara Cavalcante	Desenvolvimento e Gestão de Programas de Capacitação Mediados por Tecnologia: proposição de um arcabouço teórico no âmbito da Governança Corporativa, 2012	Tese
SILVA, Antônio Waldimir Leopoldino	Governança de Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade em Processos de Avaliação Ambiental Estratégica sob Mediação da Gestão do Conhecimento, 2014	Tese
COUTO, Rogéria Moreira	Governança nas Instituições de Ensino Superior: Análise dos Mecanismos de Governança da Universidade Federal de Santa Catarina à Luz do Modelo Multilevel Governance, 2018	Dissertação
CASAES, Júlio César Costa	Governança de Dados Abertos Governamentais: <i>Framework</i> Conceitual para as Universidades Federais, baseado em uma Visão Sistêmica, 2019	Tese
RIZZATTI, Giselly	<i>Framework</i> de Governança da Aprendizagem Organizacional 2020	Tese

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Banco de Teses e Dissertações do PPGE GC.

No que tange descrever sobre os estudos apresentados no Quadro 2, cabe destacar que os mesmos abordaram a governança em diversos contextos: de fundos de pensão (VASQUEZ, 2007);

de parques tecnológicos (GIUGLIAN, 2011); nos sistemas regionais de CT&I (SARTORI, 2011); meio ambiente (SILVA, 2014); universidades federais (COUTO, 2018); e dados abertos (CASAES, 2019).

Ainda cabe destacar que o tema Governança, desde 2016, é foco de pesquisa do Grupo de Estudos em Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento (ENGIN), ligado ao PPGECC.

As organizações sem fins lucrativos ou organizações com fins sociais também foram foco de estudos realizados no PPGECC, a citar os trabalhos relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 - Relação de Trabalhos sobre Organização com Fins Sociais no PPGECC

<b>Autor</b>	<b>Tema/Ano</b>	<b>Tese/Dissertação</b>
CARDOSO, Marcelo Herondino	Produção colaborativa de conhecimento: o uso de wiki no ambiente corporativo, 2009	Dissertação
SAVI, Rafael	Utilização de ferramentas interativas em jornalismo participativo: uma análise de casos de blogs, wikis, fóruns e podcasts em meados da primeira década do século XXI, 2007	Dissertação
FERREIRA, Vania Regina Barcellos	A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital: um estudo de caso, 2007	Dissertação
QUINCOZES, Eliana da Rosa Freire	Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento: o caso da Embrapa Clima Temperado, 2010	Dissertação

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Banco de Teses e Dissertações do PPGECC.

Cardoso (2009) realizou seu estudo com a Fundação Wikimedia considerada pelo autor como uma organização sem fins lucrativos. O objetivo geral foi criar um *framework* para implantação de wiki no ambiente corporativo.

Savi (2007) analisou as ferramentas interativas da web e a forma como estão sendo utilizadas na prática do jornalismo participativo, através de casos registrados em meados da primeira década do século. Também estudou a Fundação Wikimedia, como uma organização sem fins lucrativos foi o objeto de estudo.

Quincozes (2010) teve como objetivo compreender as relações entre liderança e melhoria do desempenho em organizações intensivas em conhecimento. Para atender a esse objetivo, foi realizado um estudo de caso na EMBRAPA, considerada pelo autor, como uma organização sem fins lucrativos.

Ferreira (2007) realizou sua pesquisa com o objetivo de identificar e estabelecer as práticas de gestão do conhecimento que possam apoiar as Organizações da Sociedade Civil (OSC) na Associação Meninos do Morumbi, que trabalham com projetos de inclusão digital e que visam os processos de reconstrução, inserção e fortalecimento da cidadania.

Verifica-se como análise das pesquisas apresentadas que no âmbito do PPGECC ainda é prospectiva a produção de conhecimentos, tanto no contexto da IS, da governança, quanto em organizações com fins sociais, visto que nenhum estudo apresentado tratou dos temas em conjunto, o que será foco desta pesquisa.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa é composta por seis capítulos, de maneira que o conhecimento a respeito do tema proposto avança em direção aos resultados esperados. O primeiro capítulo trata da introdução, contextualização e questão de pesquisa, objetivos, justificativa, ineditismo, relevância, escopo, além da aderência ao PPGEHC e a estrutura da tese.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, com a finalidade de servir como arcabouço à sustentação teórica e à análise do fenômeno estudado (Inovação Social; Organização com Fins Sociais e Governança)

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos e os métodos utilizados para o estudo multicase (instrumentos aplicados na coleta, tratamento e análise dos dados).

No quarto capítulo, apresentam-se as unidades de análise, bem como os dados coletados.

No capítulo cinco, abordam-se as discussões e os achados da pesquisa de modo a verificar a sua consistência e justificar o objetivo proposto.

No sexto capítulo, apresentam-se as contribuições do estudo realizado, suas limitações e as sugestões para trabalhos futuros. E, por fim, as referências utilizadas para a pesquisa e os Apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se os principais conceitos encontrados a partir da revisão da literatura, sobre os construtos para a compreensão do estudo, sendo eles: Inovação, IS, Governança, governança e IS e por fim Organizações com Fins Sociais.

### 2.1 INOVAÇÃO

O tema inovação tem despertado interesse tanto no contexto organizacional quanto no meio acadêmico. Entretanto, mais do que comentar sobre o assunto é necessário discutir, pesquisar e compreender como esse processo ocorre em uma sociedade contemporânea e complexa (OKANO; FERNANDES, 2017).

A natureza multidimensional da inovação possibilita uma diversidade de conceitos e teorias que variam de acordo com o objeto do negócio (CHESBROUGH, 2003). Ela não pode ser vista como uma atividade única e isolada, mas sim, como processos que se relacionam com diversos atores, departamentos/setores e subprocessos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Inovação não é uma ação única, mas um processo total de subprocessos inter-relacionados. Não é apenas a concepção de uma ideia nova, nem a invenção de um novo dispositivo, nem o desenvolvimento de um novo mercado. O processo consiste em todas essas coisas agindo de forma integrada (TROTT, 2012, p. 15).

O Manual de Oslo (OECD, 2000) aponta que a inovação não está somente atrelada aos avanços tecnológicos e criação de novos produtos, mas também abrange novos processos ou métodos de trabalho, bem como a sua aplicabilidade em fatores da produção, de modo que aumentem a produtividade e o desempenho. O Manual de Oslo, em sua terceira edição, adota a definição de que a inovação pode ser um bem, um produto ou ainda um novo método ou processo, a depender do contexto.

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2000, p. 55).

O tema inovação desenvolveu-se vinculado ao cenário de ganhos econômicos e a geração de lucros na escala global de negócios (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TROTT, 2012). Possui seu foco orientado a "diversos processos e etapas" (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009, p. 1334) com estratégias distintas, participação em atividades realizadas por meio de redes e de diferentes formas de governança (ETXEZARRETA; CANO; MERINO, 2018).

Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) afirmam que o conceito de inovação apresenta particularidades das áreas de negócios, estudos organizacionais, economia, empreendedorismo,

tecnologia, ciências e engenharias, gestão do conhecimento e marketing, entre outras. Por isso, trata-se de um tema multidisciplinar. Para chegar a essa constatação, os autores realizaram uma revisão da literatura, onde encontraram 60 definições e propuseram um conceito.

Inovação é um processo de várias etapas, por meio das quais, organizações transformam ideias em novos [ou melhorados] produtos, serviços ou processos, com o objetivo de avançar, competir e se diferenciar no mercado de atuação (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009, p. 1334).

Sua definição compreende o fato de que a inovação é um processo "gerenciável, intencional e não uma simples ação no tempo". Neste sentido, destaca-se que a mesma recebe influência dos princípios de governança estabelecidos pela organização. Face aos diversos conceitos apresentados, entende-se que a inovação pode ser considerada como um processo ou como um resultado, se considerarmos o fato de que uma inovação não é apenas a criação de um produto novo, mas também pode ser um novo método de trabalho ou novas formas das relações ou ainda o que resulta destas.

A inovação já passou por várias gerações, sendo que a cada novo ciclo, surgem novos elementos (ROTHWELL, 1994). Du Preez e Louw (2008) e Du Preez *et al.* (2009) citam a existência de uma sétima geração, onde ocorre a integração dos modelos complexos do processo de inovação tradicional com a inovação aberta. O Quadro 4 explicita cada geração e seu período.

Quadro 4 - Gerações da Inovação

Geração	Período	Característica
Primeira	1930 até 1960	Processos de forma linear sem considerar as necessidades dos clientes como <i>input</i> para o processo de inovação
Segunda	1960 até 1970	Processos de forma linear, porém, o mercado é que puxa a inovação. O mercado é a fonte de novas ideias para pesquisa e desenvolvimento
Terceira	1970 até meados de 1980	Processos de forma linear, entretanto com realimentação. Sofre interferência do mercado e das tecnologias
Quarta	1980 até 1990	Processos dependem da atividade e ações paralelas entre as diversas funções organizacionais. Firmam parcerias e contemplam a fusão dos modelos anteriores
Quinta	1990 até o século XX	Processos mais eficientes que enfatizam o acúmulo do conhecimento, as alianças externas, os sistemas integrados e as redes extensivas. Entretanto, o processo de desenvolvimento da ideia ainda acontece dentro da empresa (rede fechada)
Sexta	Século XXI	Processo de geração de ideias e criação do conhecimento não apenas internamente, mas sim, por meio de relações desenvolvidas internas e externas pelo mercado, com base na inovação aberta
Sétima	Século XXI	Relação com o processo de inovação aberta, por meio de redes de colaboração e diversos atores

Fonte: Elaborado pela autora

Du Preez e Louw (2008) e Du Preez *et al.* (2009), ao explicar a sétima geração procuram ligar os processos e atividades por meio das redes de conhecimento, nas quais, os atores interagem na busca de uma solução ampliada para o mercado. Neste contexto, a IS emerge, visto que seus processos são, na grande maioria, colaborativos. Assim, no próximo tópico, apresenta-se a IS: cenário, conceitos, características, atores, processos e modelos.

## 2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

A sociedade atual apresenta grandes desafios quando o assunto está voltado ao plano das questões sociais (MULGAN, 2006; ANDRÉ; ABREU, 2006; BORGES et al., 2015; BEŽOVAN; MATANČEVIĆ; BATURINA, 2016; FILÉTI, 2019; FRANTZESKAKI, 2019; TORLIG *et al.*, 2020). Borges (2017) afirma que nos anos 2000 o apelo à dimensão econômica das inovações tradicionais mostrou-se insuficiente para lidar com esses desafios. Uma das maiores dificuldades é reconhecer a necessidade de uma nova forma de inovar, que requer profundas mudanças nas estruturas econômicas e sociais, em busca do desenvolvimento mais igualitário e sustentável (CORREA; OLIVEIRA; GOMES 2016; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2018; TORLIG *et al.*, 2020).

Neste sentido, emerge um novo paradigma de inovação, contraponto ao modelo tradicional e economicista: a Inovação Social (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; TORLIG *et al.*, 2020). Entretanto, a maioria das pesquisas sobre inovação social, derivam de muitas perspectivas, visto que como já foi mostrado, cada experiência é única e singular, sendo orientada por saberes, relações, sonhos e afetos. Para Bragaglia (2021) esses são os motivos que a torna tão sedutora além da multiplicidade de significados que pode assumir, sua carga normativa positiva.

### 2.2.1 Cenário e áreas de atuação da Inovação Social

A IS ganha destaque no cenário global sendo reconhecida como novas ideias, (produtos, serviços e modelos) que buscam satisfazer as necessidades sociais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Trata-se de um novo paradigma que preenche uma lacuna deixada pelas políticas públicas e pelo meio empresarial, onde parte da população não é contemplada (CLOUTIER, 2003; LÉVESQUE, 2002; MALO, 2001; MULGAN, 2006; UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI 2016).

A IS é desenhada com base em ações que fomentam diversas formas organizacionais e que criam soluções para a resolução dos problemas sociais (BEŽOVAN; MATANČEVIĆ; BATURINA, 2016), sendo considerada pela Comissão Europeia como uma terceira via para o desenvolvimento sustentável de uma nação com a finalidade promover o bem-estar social (CASTRO, 2011).

No Brasil, o cenário para a IS apresenta-se em movimento crescente (COSTA, 2019). Diversas organizações são criadas com o propósito de desenvolver ações que fomentam a IS. As características das organizações que fomentam a IS são específicas e, via de regra, estão alocadas no terceiro setor (IBGC, 2016), denominando-se, em alguns casos de organização com fins sociais. Este tópico (organização com fins sociais) será abordado na seção 2.5.

O Quadro 5 descreve algumas dessas organizações, a título de exemplificação, pelo mundo e aponta que existe uma multiplicidade de formas de inovar socialmente.

Quadro 5 - Centros de Inovação Social no Brasil

Nome	Descrição
<i>Impact Hub</i>	Comunidade global que busca apoiar empresas que promovem impacto positivo na sociedade no nível local e global
SGB Lab	Laboratório pioneiro no Brasil que apoia empreendedores a desenvolver e validar ideias que utilizam tecnologias para impacto social
Observatório de Inovação Social de Florianópolis	Plataforma de acesso livre que visa mapear, dar visibilidade, apoiar e acompanhar os atores que compõe a rede do Ecossistema de Inovação Social de Florianópolis/SC
CAIS	Iniciativa do ICOM - Instituto Comunitário Grande Florianópolis, que oferece espaço físico, apoio e outros serviços gratuitos às pessoas que desejam fazer a diferença na área social em Florianópolis e Grande Florianópolis/SC
Pipe Social	Plataforma nacional para promover a visibilidade dos negócios de impacto social, a investidores, aceleradores, fundações, governo, mídias, etc. Vitrine que conecta negócios sociais com os potenciais parceiros
Sense-Lab	Laboratório que trabalha a estratégia e a inovação com foco em desenvolver as organizações, sistemas e lideranças necessárias para enfrentar os principais desafios coletivos da atualidade
Instituto Pe. Wilson Groh	Uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos que desenvolve ações educativas e socioassistenciais nas periferias, localizada em Florianópolis – SC
Instituto Banco Palmas	Uma instituição que oferece serviços financeiros solidários, em rede, de natureza associativa e comunitária, voltados para a geração de trabalho e renda na perspectiva de reorganização das economias locais, tendo por base os princípios da Economia Solidária. Sede em Fortaleza
Grameen Bank	Foi o primeiro banco do mundo especializado em microcrédito e foi concebido pelo professor bengalês Muhammad Yunus em 1976, visando a erradicar a pobreza no mundo
RedesFito	Se concretizam através da ação de diferentes atores, organizados de forma cooperativa, para desenvolverem projetos voltados à inovação em medicamentos da biodiversidade em diferentes regiões brasileiras. Estão organizadas em Arranjos Eco Produtivos Locais (AEPLs) abrangendo os biomas Amazônia, Caatinga, Cerrado, Mata Atlântica, Pampa e Pantanal
Instituto Guga Kuerten	Associação civil sem fins lucrativos que tem como objetivo garantir oportunidades de inclusão social para crianças, adolescentes e pessoas com deficiência, localizada em Florianópolis

Fonte: Elaborado pela autora.

É crescente também a criação de centros de pesquisas especializados em IS (Apêndice F). Esses centros agrupam seus estudos sob a ótica de eixos temáticos, visto a gama de assuntos abordados pelo contexto das IS. Para o *CRISES - Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* - Canadá, o tema é estruturado em quatro eixos: 1) políticas e práticas sociais: que envolvem atividades do contexto em geral, crise, ruptura, descontinuidade e modificações estruturais; 2) território e comunidades locais: descontinuidade e modificações estruturais; 3) empreendimentos coletivos: recomposição, reconstrução, marginalização, prática, mudança e relações sociais; e 4) trabalho e emprego: o ângulo econômico, com foco na emergência, adaptação e relações do trabalho, produção e consumo (CRISES, 2015).

O *Bertha Centre for Social Innovation*, um dos maiores da África do Sul, trabalha suas pesquisas com foco em finanças inovadoras, mudança de sistemas, empreendedorismo social, inovações em educação e desenvolvimento de jovens, bem como inovações em saúde inclusiva.

No Brasil, os eixos de abrangência da IS emergem em diversas áreas: a) relevância social: temas de eficiência, sustentabilidade e transformação social; b) conhecimento, ciência, tecnologia e

inovação: objetiva solucionar demandas sociais, organizações e sistematização dos processos, e grau de inovação; c) educação: processo pedagógico, diálogo dos saberes e apropriação do empoderamento; e d) participação, cidadania e democracia: sendo estudadas as metodologias participativas, a difusão da democracia e da cidadania (CUNHA; JUNIOR, 2013; CHAVES, 2018).

Para Martins *et al.* (2015), os estudos em IS estão centralizados nos seguintes eixos de pesquisa: a) desempenho organizacional: novas formas das organizações promoverem a IS; b) empreendedorismo social: atividades praticadas por indivíduo considerado empreendedor; c) políticas sociais: fomento à regulamentação das IS; d) consolidação conceitual: pesquisas com propósito de esclarecer o conceito; e) parcerias estratégicas: novas formas de atividades em redes e parcerias.

Observa-se que não existe uma linha de pesquisa previamente definida quando o assunto é IS. Diversos são os centros de pesquisas e organizações que surgem com esse propósito e emanam ação em diversas linhas de atuações que emergem das necessidades e dos diversos problemas sociais, localizados em cada contexto, tanto em nível local, nacional ou global.

## 2.2.2 Conceitos de Inovação Social

Tendo apresentado os cenários, os estudos avançam em direção ao conceito de IS. A literatura apresenta o conceito envolvido com diversas áreas do conhecimento, como: sociologia, administração, psicologia, economia, serviço social e ciências políticas, etc. (HENDERSON, 1993; ZIMMERMANN, 1999; DEES, 2002; ANDRÉ; ABREU, 2006; POL; VILLE, 2009; RUEDE; LURTZ, 2012; GENTIL *et al.*, 2019; ANDION; ALPERSTEDT; GRAEFF, 2020). Apesar da aparente novidade da IS como um construto, a história demonstra que os seres humanos têm repetidamente experimentado e alcançado mudanças sociais que são disruptivas e duráveis (MULGAN, 2010; MONTEIRO, 2019; BAKER; MEHMOOD, 2020). "O reconhecimento do conceito específico e sua teorização são, todavia, muito mais recentes, ainda que rapidamente se tenham multiplicado as análises sobre a origem e evolução no uso do conceito de inovação social" (MONTEIRO, 2019, p. 2)

Assim, diversos outros conceitos também emergem de forma a complementar, sendo: inovação frugal (PRAHALAD, 2005), inovações populares (SEYFANG; HAXELTINE, 2012) e inovação *jugaad* (RADJOU *et al.*, 2012). Existe uma fluidez discursiva no significado do termo "social", acrescido à inovação (EDWARDS-SCHACHTER; WALLACE, 2017; GENTIL *et al.*, 2019). A adição deste adjetivo traz um caráter diferenciado da inovação, visto que se refere a uma comunidade, a uma sociedade humana e ainda ao relacionamento entre indivíduos (QUANDT *et al.*, 2017). Trata-se de um conceito "similarmente complexo que combina todos os caprichos dos processos de inovação convencional com a natureza complexas das questões sociais" (McNEILL,

2013, p. 3). Assim, a IS continua sendo um conceito multidisciplinar, que combina o construto "social" com o elemento inovador para determinada população (PHILLIPS *et al.*, 2015; MONTEIRO, 2019).

Elaborar um conceito de IS que satisfaça a sua complexidade requer uma análise minuciosa das suas dimensões (AGUIAR, 2019; AVELINO *et al.*, 2019; BAKER; MEHMOOD, 2020). O conceito está correlacionado com diversos elementos, como por exemplo: trabalho colaborativo, sustentabilidade, formas habitacionais, doenças crônicas, saúde, novas formas de trabalho e renda, rede de colaboração, cooperativismo, entre outros (SCHOEN *et al.*, 2014; PAUNESCU, 2014; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016). Isto justifica a dificuldade de existir um conceito que seja amplamente aceito por todos os pesquisadores desta área. No Quadro 6 apresentam-se alguns conceitos encontrados na literatura.

Quadro 6 - Conceitos de Inovação Social

Continua

Autor/Ano	Conceitos de Inovação Social	Foco
Fairweather (1967, <i>apud</i> HORTA, 2013)	Geração de soluções alternativas para os problemas sociais com um mínimo de perturbação da ordem	Resultado
Taylor (1970, <i>apud</i> Horta, 2013)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais	Processo
Lapierre (1977)	Processo de transformação das relações sociais por meio da ação coletiva dos grupos que mobilizam recursos para determinadas categorias, camadas ou classes sociais, e que eventualmente impõem novas relações de produção, novas necessidades, um novo discurso, novos códigos, um novo regime político, uma nova organização do espaço social	Processo/resultado
Chambon, David e Devevey (1982)	Práticas que permitem, de forma direta ou indireta, indivíduos ou grupos assumirem uma necessidade social ou um conjunto de necessidades sociais, que não estão satisfeitas	Processo
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades	Processo/resultado
Dagnino, Brandão e Novaes (2004)	Conhecimento intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais	Processo/resultado
Neamtan e Downing (2005)	Refere-se a uma nova forma de relações sociais, incluindo inovações organizacionais e institucionais, novas formas de produção e consumo, e novas relações entre desenvolvimento econômico e social	Processo
Mulgan (2006)	Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social	Processo/resultado
André e Abreu (2006)	Uma resposta nova e socialmente reconhecida que objetiva e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencial ou efetivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder	Processo/resultado
Fares (2007)	É um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilita a melhoria da qualidade de vida do outro e diminua as desigualdades. Ou seja, é a contribuição para a sustentabilidade da comunidade e do país	Processo

Heiskala (2007)	Alterações nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras da sociedade que aumentam seus recursos de poder coletivo e melhoram o seu desempenho econômico e social	Processo/resultado
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas ( <i>empowerment</i> ) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária	Processo
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Refere-se a novas ideias que trabalham para alcançar os objetivos sociais [...]. Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos objetivos principais são sociais	Processo/resultado
Phills, Deiglmeier e Miller (2008)	Uma solução inovadora para um problema social que seja mais efetiva, eficiente e sustentável na comparação com as outras opções de soluções já existentes, na ótica da sociedade (coletividade) e não dos indivíduos. Uma Inovação Social pode ser um produto, processo de produção ou tecnologia (bem como a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, uma legislação, um movimento social, uma intervenção ou alguma combinação entre eles	Processo/resultado
Kimberlee <i>et al.</i> (2008)	Refere-se ao uso da imaginação ou da criatividade para a mudança social, em vez da mudança tecnológica	Processo/resultado
Bacon <i>et al.</i> (2008)	Refere-se a novas ideias (produtos, serviços e modelos) desenvolvidas para atender as necessidades sociais não satisfeitas	Processo/resultado
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida	Processo/resultado
Andrew e Klein (2010)	Envolve o desejo de fazer as coisas de forma diferente, a pensar em termos de transformações para as organizações e práticas sociais	Processo/resultado
Cahill (2010)	É uma iniciativa, produto, processo, ou programa que altera profundamente as rotinas básicas, recursos e fluxos de autoridade ou crenças de algum sistema social (exemplo, indivíduos, organizações, vizinhança, comunidades, sociedades inteiras)	Processo
Dawson e Daniel (2010)	Desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas que apoiam grupos na realização do objetivo de melhoria do bem-estar. Trata de como resolver os desafios sociais e cumprimento de metas sociais para melhorar o bem-estar social	Processo/resultado
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir	Processo/resultado
Westley e Antadze (2010)	Um complexo processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que profundamente alteram as rotinas básicas, de recursos e de fluxos de autoridade, ou crenças do sistema social em que ocorre a inovação. Tais inovações sociais bem sucedidas têm durabilidade e impacto amplo	Processo/resultado
Bignetti (2011)	Resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral	Resultado
Neumeier (2012)	Mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções de um grupo de pessoas unidas em uma rede de interesses alinhados em relação ao horizonte do grupo de experiências conduzem a novas e melhores maneiras de ação colaborativa dentro do grupo e além dele	Processo/resultado
Caulier-Grice <i>et al.</i> (2012)	Novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos. etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficaz do que soluções existentes) e conduzem as capacidades e relacionamentos novos ou aperfeiçoados e uma melhor utilização dos bens e recursos. Em outras palavras, as inovações sociais são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade para agir	Processo/resultado
Mumford (2002, <i>apud</i> Horta, 2013)	Geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a uma ou mais metas em comum	Processo/resultado

Horta (2013)	Um processo colaborativo que visa gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral	Processo
Cunha e Benneworth (2013)	São sistemas de mudança através do desenvolvimento de novas soluções na fronteira abrangendo comunidades de aprendizagem para criar valor social e promover o desenvolvimento da comunidade, desafiando as instituições sociais existentes, através de ação colaborativa desenvolvendo redes mais amplas	Processo/resultado
Ossani (2013)	É qualquer ação que busque localizar e empregar novas formas de solucionar as necessidades sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas e das comunidades. Entende-se que a inovação social é processo e resultado da combinação de recursos e de conhecimentos existentes, rompendo fronteiras organizacionais ou setoriais e estabelecendo novas relações sociais, entre indivíduos e grupos	Processo/resultado
Cajaiba-Santana (2014)	Estão associadas com a intenção planejada, coordenada, objetivo orientado, e as ações legitimadas empreendidas pelos agentes sociais que visam à mudança social que vão surgir no estabelecimento de novas práticas sociais	Processo/resultado
João (2014)	Novas práticas que substituem o atual comportamento, porque são mais efetivas, e o seu surgimento é visto como um sistema dinâmico regido por dois parâmetros: a) coordenação e a organização em nível coletivo, que são necessárias para explorar oportunidades e resolver problemas sociais; e b) acesso a informações e experiências (conhecimento) por meio da rede que liga os atores ao sistema	Processo/resultado
Anderson, Curtis e Wittig (2015)	Novas soluções para os desafios sociais que têm a intenção e o efeito da igualdade, da justiça e empoderamento	Processo/resultado
Borges <i>et al.</i> (2015)	A criação de novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo	Processo/resultado
Voorberg, Bekkers e Tummers (2015)	A criação de resultados duradouros que visam abordar necessidades sociais, alterando fundamentalmente os relacionamentos, posições e regras entre os envolvidos e partes interessadas, através de um processo aberto de participação, intercâmbio e colaboração com as partes interessadas, incluindo os utilizadores finais, limites organizacionais e jurisdições	Resultado
Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016)	A terceira via para resolver deficiências de mercado ou de Governo, com fins de integrar grupos sociais em certas dinâmicas consideradas como padrões de bem-estar social	Processo/resultado
Massey e Johnston-Miller (2016)	Uma nova solução para um problema social que é mais eficiente, eficaz e sustentável do que as soluções existentes e para as quais o valor criado é principalmente para a sociedade como um todo	Processo/resultado
Medeiros (2018)	Configura-se em geral como um processo político, por derivar da construção social de diversos atores envolvidos, e que contemplam, em si, a racionalidade democrática, na tentativa de vencer as adversidades e riscos impostos à sociedade, no intuito maior de promover a inclusão social	Processo
Polese <i>et al.</i> (2018)	A cocriação ou recombinação colaborativa de práticas, que por meio da integração de conhecimentos e experiências, proporcione novas práticas, regras informais, culturais, rituais e valores sociais, que levem ao desenvolvimento de todo o sistema local	Processo/resultado
Nyseth e Hamdouch (2019)	Processamento da iniciação e implementação de respostas socialmente inovadoras para as necessidades humanas e sociais	Processo
Castro-Arce, Parra e Vanclay (2019)	Mudanças nas relações sociais, arranjos políticos e/ou processos de governança que conduzem a melhorias em um sistema social	Processo/resultado
Avelino <i>et al.</i> (2019)	Qualquer plataforma de ressignificação de poder dos atores, de rotinas e fluxos de recursos de forma durável, escalável e transformadora de um contexto	Processo/resultado

Castro-Arce e Vanclay (2020)	[...] uma resposta adaptativa do sistema, por exemplo, uma reação a uma crise ou conflito, ou como uma dinâmica que promove a governança adaptativa, provocando mudanças no sistema [...] criação, renovação ou transformação de relações sociais no desenvolvimento de novas formas de trabalhar em conjunto para alcançar objetivos sociais	Processo/resultado
Dominik (2020)	Respostas novas para determinado contexto, direcionadas às necessidades sociais, construídas por meio de um processo adaptável e flexível com base nos conhecimentos e colaboração de diferentes atores, a fim de promover empoderamento social e soluções sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento da comunidade e urbano	Processo/resultado

Fonte: Elaborado pela autora, com base na revisão da literatura.

A IS também é definida por diversos centros (Apêndice F) criados com propósito social, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Definições de IS - Centros de Inovações Sociais

Continua

Centros	Definição de Inovação Social	Foco
EMES - <i>Centro Skoll, Young Foundation e Ashoka</i>	É a criação de um valor social geralmente produzido em arenas colaborativas e participativas com pessoas e organizações que estão envolvidas em inovações que frequentemente implicam em uma atividade econômica	Processo/resultado
BEPA - <i>Bureau de European Policy Advisers</i>	Fazem referência a novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem de forma mais eficaz necessidades sociais e criam novos modos de relacionamento social, ou seja, são inovações que geram valor para a sociedade como um todo, mas também aumentam a capacidade de ação de toda a sociedade	Processo/resultado
Programa LEED da OCDE	Diz respeito a uma mudança conceitual, de processo ou produto, mudança organizacional, mudanças no financiamento e criam novas relações com partes interessadas e territórios	Processo/resultado
<i>Center for Social Innovation - CSI - Canadá</i>	Criação, desenvolvimento, adoção e integração de novos conceitos e práticas que colocam as pessoas e o planeta em primeiro lugar. Ainda mais simplesmente, uma IS é uma ideia que trabalha para o bem público	Processo/resultado
<i>Center for Social Innovation - CSI Stanford University</i>	Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável, do que as soluções atuais e para os quais o valor criado acumula principalmente para a sociedade como um todo, em vez de indivíduos privados	Processo/resultado
TRANSIT - <i>Transformative Social Innovation Theor</i>	Mudança nas relações sociais envolvendo novas formas de fazer, organizar, enquadrar e/ou saber, que desafia, altera e / ou substitui instituições/estruturas dominantes em um contexto social específico	Processo/resultado
CRISES - <i>Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales</i>	Novos arranjos sociais, organizacionais ou institucionais ou novos produtos ou serviços que têm uma meta social explícita, resultante (voluntariamente ou não) de uma iniciativa individual, ou de um grupo de indivíduos, para responder a uma aspiração, atender a uma necessidade, oferecer uma solução para um problema ou aproveitar uma oportunidade de ação para mudar as relações sociais, transformar um quadro ou propor novas orientações culturais	Processo/resultado
CAIS/ICOM - Instituto Comunitário	Uma nova solução para um problema social. Uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que as soluções existente, e que, prioritariamente, gere valor para a sociedade como um todo em vez de beneficiar apenas alguns indivíduos	Processo/resultado

Grande Florianópolis		
SocioEco	Ruptura na maneira de fazer as coisas, um elemento inovador em um contexto dado. Ela representa uma descontinuidade com relação às soluções habitualmente oferecidas e fornece uma resposta criativa a problemas de tipo econômico e social, não satisfeitos nem pelo mercado nem pelo Governo. Portanto, ela contribui para o bem-estar das pessoas e das comunidades	Processo/resultado

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Aguiar (2019).

A profusão de conceitos e definições "favorece a percepção de que, tanto institucional quanto autoral, a IS ainda é um termo em plena construção" (AGUIAR, 2019, p. 49).

Percebe-se, pelas definições apresentadas, que uma IS pode assumir diversos papéis e que está diretamente ligada à necessidade atendida (HAXELTINE *et al.*, 2013; MARQUES; MORGAN; RICHARDSON, 2018; LINDSAY *et al.*, 2018). Sendo reconhecida como uma ferramenta (MOURLAERT *et al.*, 2007); um processo ou resultado intencional e sistemático (BORGES *et al.*, 2015; NYSETH; HAMDOUCH, 2019); produtos, serviços e modelos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011); uma solução (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008); uma ideia (MULGAN *et al.*, 2007). O conceito norteador para a pesquisa é o de Borges *et al.* (2015, p. 132).

IS é a criação de novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo (BORGES *et al.*, 2015, p. 132).

A escolha desta definição vem ao encontro do cerne desta pesquisa, visto que considera o construto como um processo derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimentos, para a satisfação das necessidades sociais e que promove uma mudança social. Este conceito ainda entende a IS como um processo e como um resultado.

Borges *et al.* (2015) partiu das seguintes proposições para esta definição:

- a) Conhecimento, coletivo e socialmente produzido, como insumo primário na geração de inovações sociais;
- b) Inovação social na perspectiva orientada a processos e como um processo de acumulação e criação de novos conhecimentos de natureza coletiva;
- c) O processo deve ser intencional, sistemático, planejado e coordenado de modo a obter ações legitimadas e fomentar mudanças sistêmicas (resultados);
- d) A colaboração e compartilhamento de conhecimento entre diversos atores como ingrediente indispensável na geração de inovações;
- e) Obter como resultado a mudança social de forma sustentável e benéfica a um coletivo e não somente a um indivíduo.

A IS permite, assim, processos mais participativos com diversos atores e promove o desenvolvimento local e territorial como resultado a transformação do entorno. Esses atores, quando mobilizados em grupos de interesses, formam o que chamamos de redes de colaboração (MURRAY *et al.*, 2010). Destaca-se, ainda, que essas novas relações sociais não são apenas "boas" para a sociedade, no sentido de prestar assistência a uma demanda urgente, mas aumentam a capacidade da mesma de agir, dando-lhe "voz" em forma de empoderamento e aprendizado.

### 2.2.3 Inovação Social: processo e resultado

A IS é um conceito “similarmente complexo que combina todos os caprichos dos processos de inovação com a natureza confusa das questões sociais” (McNEILL, 2013, p. 3). Assim, pode ser entendida tanto como um processo como um resultado deste processo (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Inicialmente, pouca atenção foi dispensada para o “como” o valor social era construído (HULGARD; FERRARINI, 2010). Hulgard e Ferrarini (2010) afirmam que, até meados de 2010, a IS era orientada somente para o seu resultado. Entretanto, o foco apenas em resultado, na maioria das vezes, desenvolve valor social produzido a partir de ambientes paternalistas e não deriva de resoluções democráticas (OSSANI, 2013). Para Cloutier (2003), ao olhar exclusivamente para o resultado, somente seria considerado uma IS quando uma mudança de fato se concretizasse, derivada de alguma ação das dimensões de indivíduos, território e organização.

Assim, a IS é reconhecida como um resultado, mas também como um processo (HULGARD; FERRARINI, 2010). Destaca-se, ainda, que alguns estudos apresentam essa perspectiva de forma híbrida (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2015). Na perspectiva de resultado, o esforço social pretende resolver problemas sociais que empresas tradicionais e soluções tecnológicas não conseguiram resolver (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012). Esses resultados são expressos na forma de novos produtos e serviços que irão proporcionar ganho de valor social. Nesta vertente, a IS é tida como um bem coletivo, que pertence à sociedade (PHILLS JR.; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Assim, o resultado obtido, seria o principal motivador da IS (MULGAN *et al.*, 2007). Conceitos mais abrangentes dão enfoque aos resultados, mas por sua amplitude podem abarcar quase todos os tipos de inovação. Como é caso de Pol e Ville (2009), que conceituam a IS como nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade de vida dos beneficiários.

O entendimento de IS orientada para o processo leva em consideração as etapas da IS desde a sua criação até a implementação. "Não se pode deixar de observar o impacto nas relações envolvidas na criação de valor, no processo de desenvolvimento da IS, no caminho percorrido antes, durante e após a inovação ser implementada" (OSSANI, 2013, p. 24). Nesta perspectiva, considera-se que as

IS são embasadas nas capacidades dos atores (pessoas, empresas, redes, governo) que se relacionam (MEDEIROS, 2018); entretanto, não se pode desassociar o processo do produto final, visto que se leva em conta o caráter participativo e colaborativo (HULGARD; FERRARINI, 2010).

Existe, neste enfoque, uma fluidez de ideias e opiniões entre os diversos setores e atores envolvidos, o que possibilita uma conexão com o processo de inovação aberta, à medida que tem como um dos seus princípios básicos a colaboração dos diversos atores. Neste sentido, a valorização da IS é entendida como um meio, centrada na construção de novas práticas sociais (mudanças de atitude, comportamento, percepções) que promovem a mudança social (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Destaca-se que analisar a IS por meio dos seus processos possibilita entendê-la como uma construção social coletiva, devido à interação entre diversos atores.

Em outra vertente, a IS é considerada em ambos os cenários: os fins e meios, não sendo possível desvincular o resultado gerado por uma IS da forma como a mesma foi desenvolvida (CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019). Se o olhar for voltado aos resultados, pode-se menosprezar o impacto das relações entre os atores envolvidos na criação de valor, antes, durante e após a inovação estar implementada (JOÃO, 2014). De forma contrária, se o enfoque for apenas para o processo, então a apropriação do resultado pode ser reivindicada por grupos específicos com interesses próprios, sem permitir o pleno acesso à população em geral.

Assim, entende-se para esta pesquisa, que a IS não pode ser estudada de maneira a isolar o resultado do processo. Julga-se necessário compreender como é desenvolvida, mas também observá-la na perspectiva dos resultados alcançados.

Para complementar a discussão sobre IS, destaca-se ainda que a IS se diferencia da inovação tecnológica para fins comerciais. As diferenças são originadas em vários fatores, sendo que o processo e o resultado fazem parte da discussão. Outros fatores analisados incluem a origem dos recursos, das demandas (*locus*) e a proteção da informação. O Quadro 8 apresenta uma síntese das diferenças entre a Inovação Tecnológica para Fins Comerciais e a Inovação Social.

Quadro 8 - Diferenças entre Inovação Tecnológica para Fins Comerciais e Inovação Social

<b>Inovação Tecnológica para Fins Comerciais x Inovação Social</b>		
	<b>Inovação Tecnológica para Fins Comerciais</b>	<b>Inovação Social</b>
Fonte dos Recursos	Recurso gerado pela empresa, proprietários ou parcerias (COULON <i>et al.</i> , 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008)	Mix de diferentes recursos: político, trabalho voluntário, filantrópico e rede de relacionamento, parcerias intersetoriais (NEUMEIER, 2012; MALEK; COSTA, 2015)
<i>Locus</i> (Demanda)	P&D empresarial e universidades (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008)	Comunidades locais e na estrutura da rede de relacionamento (JULLIANI, 2014; BIGNETTI, 2011; CUNHA; BENNEWORTH, 2013)
Processos	Processo desenvolvido por controles e ferramentas específicas (COULON <i>et al.</i> , 2009; FLYNN <i>et al.</i> , 2003)	Processo colaborativo se desenvolve pela participação dos beneficiários e dos atores da comunidade (HORTA, 2013)

Proteção da Informação	Proteção intelectual (TROTT, 2012)	Ampla disseminação: Quanto mais se compartilha, mais se desenvolve (MULGAN, 2006; MALEK; COSTA, 2015; SANZO <i>et al.</i> , 2015; SCHOEN <i>et al.</i> , 2014)
Valor	Apropriação de valor (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008)	Criação de valor (BIGNETTI, 2011; CUNHA; BENNEWORTH, 2013)
Estratégias	Vantagens competitivas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008)	Resolver questões sociais (MULGAN, 2006; BIGNETTI, 2011)

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as principais diferenças descritas, observa-se que as fontes de recursos para fomento das IS são originadas de uma diversidade de parcerias e que, neste sentido, existe a necessidade de formas de governança mais participativas, de modo que a responsabilidade seja distribuída entre os atores. Destaca-se, ainda, que a sua demanda emerge da própria comunidade, fato este que leva os processos a serem construídos de forma colaborativa.

Quanto ao quesito proteção da informação, observa-se que enquanto a inovação comercial protege seus dados por meio de patentes ou outras formas de registros que garantam a propriedade e a exclusividades, na IS a informação tem livre acesso e disseminação, sendo uma característica marcante a sua capacidade de ser replicável (MULGAN, 2006).

Estes dois tipos de inovação não devem ser excludentes e criar muros intransponíveis. É indiscutível o fato de algumas inovações tecnológicas terem caráter social e algumas inovações sociais fazerem uso das condições tecnológicas para seu desenvolvimento (BIGNETTI, 2011). Na atualidade, inovação tecnológica e IS são muito mais complementares do que concorrentes.

Ao evidenciar as diferenças fundamentais entre os tipos de inovações, Bignetti (2011, p. 7) afirma que "a gestão da Inovação Social se distingue da gestão comercial e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais modelos desenvolvidos para a gestão tecnológica".

A maior contribuição, ao evidenciar as diferenças (objetivo, valores, processo, *stakeholders*, métricas e proteção do conhecimento), é demonstrar que "a gestão da Inovação Social se distingue da gestão tecnológica" e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais desenvolvidos para a gestão tecnológica, e que as políticas de inovação tradicionais, concebidas para a inovação empresarial, não podem ser simplesmente aplicadas à IS (JOÃO, 2014, p. 60).

Assim, este trabalho vem refletir sobre a aplicabilidade das políticas criadas para a inovação concebidas com fins econômicos, visto que a IS, devido a singularidade e ao mesmo tempo a complexidade, requer novas formas de atuação (SWILLING, 2016; MALEK; COSTA, 2015; SCHOOR *et al.*, 2016).

#### 2.2.4 Caracterizando uma Inovação Social

Conforme discutido na seção 2.2.2, o conceito de IS é dinâmico e sua complexidade deriva dos problemas sociais atuais e do contexto em que está inserido. Compreende-se que a necessidade

de responder a um desafio social específico é a principal motivação para desenvolver uma IS (BIGNETTI, 2011; McNEILL, 2013; DOMANSKI; KALETKA, 2018). Para atendimento a tamanha complexidade, a IS pode ser classificada em três grandes categorias de acordo com sua amplitude (HAXELTINE *et al.*, 2013):

a) **IS de base:** que respondem às demandas sociais não abordadas pelo mercado e que são dirigidas a grupos vulneráveis da sociedade e ao atendimento às suas necessidades básicas;

b) **IS ao nível mais amplo:** com abordagem dos desafios sociais em que a fronteira entre os aspectos sociais e econômicos são direcionados para a sociedade como um todo; e

c) **IS sistêmicas:** que se relacionam com mudanças fundamentais nas atitudes e valores, estratégias e políticas, estruturas e processos organizacionais, sistemas de entrega e serviços, ou seja, que desempenham um papel na reformulação da sociedade como uma arena mais participativa.

A mesma pode ser analisada em nível do indivíduo, da empresa e do território (CLOUTIER, 2003). Em nível do indivíduo, a IS busca provocar o empoderamento do sujeito, a fim de desenvolvê-lo para conduzir e ter maior domínio sobre sua própria vida. Em nível da empresa, fomenta novas formas de trabalho ou da organização do mesmo. Em nível de território, objetiva melhorar a qualidade de vida da população e busca assegurar a satisfação das necessidades humanas dentro de um contexto (nacional, regional ou local).

Cloutier (2003) destaca as características da IS a partir de quatro dimensões de análise: de forma, de processo, de atores e do objetivo, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - As dimensões de análise da Inovação Social de Cloutier

Classificação	Tipo de Inovação Social		
	Centrada no Indivíduo	Orientada pelo Meio	Realizada nas Empresas
Forma	Imaterial, se opondo noção de produto	Imaterial, novas relações sociais	Novas formas de organização de trabalho
Processo	Interação e cooperação entre os envolvidos	Criação de novas organizações	Novas estruturas de Produção
Atores	Indivíduos	Sociedade e Poder público	Direção e Colaboradores
Objetivo da Mudança	Soluções de problemas sociais	Melhoria na qualidade de vida	Perspectiva instrumental e não instrumental

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Cloutier (2003).

Mediante análise dessas dimensões, citam-se cinco características centrais de uma IS, sendo: i) inovadora e experimental em um dado contexto; ii) disposição para tomada de risco por parte dos atores do projeto; iii) impacto sobre políticas sociais; iv) qualidade de parceria entre atores; e v) participação dos beneficiários (CLOUTIER, 2003).

Tardif e Harrison (2005) também versam sobre as dimensões de análise de IS e as descrevem em cinco dimensões, sendo que as de processos e atores são semelhantes às de Cloutier (2003). No Quadro 10, descreve-se as cinco dimensões.

Quadro 10 - As dimensões de análise da Inovação Social de Tardif e Harrison

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Transformação	Contexto micro e macro de caráter econômico e social (exclusão, reconstrução, marginalização, mudança relações sociais)
Caráter Inovador	Novos modelos de trabalho, formas de desenvolvimento e modelo de governança, programas e políticas experimentais, arranjos institucionais, regulação social
Inovação	Escala: para um local, com um propósito bem comum, interesse geral, interesse coletivo, cooperação
Atores	Diversos atores: sociais (movimentos cooperativos, comunitários, associativas, sociedade civil e sindicatos) organização (empresas, organizações economia social organizações coletivas) e diversas instituições (comitês, redes sociais, grupos de aliança)
Processos	Modo de coordenação avaliação, participação, mobilização, aprendizagem por meio de parcerias

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Tardif e Harrison (2005).

A partir dessas dimensões, pode-se extrair algumas características para se definir uma IS, sendo: a) ter um caráter transformador e inovador para um determinado contexto; b) os atores envolvidos têm como objetivo: o bem comum, o interesse coletivo e a cooperação; c) apresentar diversidade de atores; d) ser composta por processos participativos: envolve o modo de coordenação/interação, os meios envolvidos (parcerias, integração, empoderamento, difusão) e as restrições (complexidade, incertezas).

O desenvolvimento comunitário e a reorganização dos processos de trabalho também são destaques quando se trata das dimensões da IS, conforme apresentado no Quadro 11 por Rüede e Lurtz (2012).

Quadro 11 - As dimensões de análise da Inovação Social de Rüede e Lurtz

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Transformação	Desenvolvimento comunitário por meio de mudança de práticas e/ou estrutura social
Caráter Inovador	Novas soluções de modo a ser bom para a sociedade
Atores	Diversos atores: sociais (movimentos cooperativos, comunitários, associativas, sociedade civil e sindicatos) organização (empresas, organizações economia social organizações coletivas) e diversas instituições (governo, comitês, redes sociais, de aliança)
Processos	Reorganização dos processos por meio de novas estruturas e parcerias, de forma mais colaborativa

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Rüede e Lurtz (2012).

Ainda, com o propósito de compreender o que caracteriza uma IS, Buckland e Murillo (2013) apresentam cinco variáveis, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 - As dimensões de análise da Inovação Social de Buckland e Murillo

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>
Impacto e transformação social	Resolver um ou mais problemas sociais
Colaboração intersetorial	É incomum um trabalho de IS isolado. Os pontos de entrada para a colaboração e as motivações dos diferentes setores ou diferentes tipos de atores variam
Sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo	Retorno do investimento, eficiência e eficácia e capacidade de gestão para assegurar a viabilidade e garantir a sobrevivência

Continua

Tipo de inovação	Inovação aberta, ou seja, aquelas em que os usuários e outras partes interessadas são livres para copiar uma ideia, reaproveitá-la e se adaptar ou a inovação fechada, calcadas no conceito de propriedade intelectual
Escalabilidade e replicabilidade	Ter capacidade de escala ou replicar a IS

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Buckland e Murillo (2013).

Para esses autores, o impacto e transformação social estão relacionados com os níveis de modificações que a IS pode causar na sociedade. Essa dimensão também é apontada por Cajaiba-Santana (2014), quando afirma que IS apresenta uma ação intencional orientada para o objetivo de impulsionar a mudança social. A colaboração é observada pelo envolvimento de diversos atores e a sua criação a partir de ações coletivas (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Na variável escalabilidade e replicabilidade, destaca-se que muitos dos problemas sociais ocorrem em nível global e necessitam de soluções globais e compartilhadas, sendo que se funciona em uma nação, pode ser estendido para outra.

Anderson, Curtis e Wittig (2015) apontam que uma IS deve apresentar as seguintes características: a) precisa ser nova; b) deve abordar um desafio social; c) a intenção e o resultado final devem ser a criação de igualdade, justiça e empoderamento. Santos Delgado (2016) apresenta os elementos que caracterizam a IS ao longo do seu processo, sendo eles apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 - Elementos que caracterizam a Inovação Social ao longo do seu processo

<b>Características da IS</b>	<b>Descrição</b>
Originalidade e novidade	Novo para um contexto determinado (local, regional, nacional ou global)
Intangibilidade	Nova ideia, projeto, conhecimento, mudança de/nas relações sociais
Imitável	Transferível, reproduzível
Melhora da qualidade de vida	Vida com melhores condições e melhores opções
Incerteza	Reações diversas frente às mudanças
Onipresente	Pode ocorrer em qualquer lugar
Sustentável	Perdura no tempo e respeita o meio ambiente
Potencial para políticas públicas	Incorporado nas políticas públicas
Eficiente	Realizado com pouco gasto de recursos
Resolve problemas sociais	Soluções para os problemas reais das pessoas
Eficaz	Alcança os objetivos planejados
Agrega valor	Atende aos interesses da sociedade em conjunto e não aos interesses de particulares
Produz mudanças	Muda a realidade atual para melhor
Transversalidade	Independente da área de ação

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Santos Delgado (2016).

Para Fairbairn (2017), a IS possui 10 (dez) características relevantes, sendo elas: a) ser uma nova solução para um problema social; b) causar impacto social, novas relações sociais e capacitação; c) ter pelo menos um ator que procura mudar a sociedade conscientemente; d) existir um campo institucional, dentro do qual existem lacunas ou conflitos; e) perceber o ator como inconformista ou desviante; f) usar organizações para prototipar em uma pequena escala; g) criar formas organizacionais novas ou alternativas através de bricolagem ou hibridação de formas existentes; h)

buscar taticamente a outros atores, a fim de legitimar a inovação; i) ser difundida por meio de redes para abarcar cada vez mais voluntários; e j) seguir um processo em fases, onde o desenvolvimento e decolagem serão seguidas pela institucionalização.

Nerini *et al.* (2019, p. 20) destaca que uma IS deve conter no mínimo dois “elementos centrais”, sendo eles: (i) causar uma mudança nas relações sociais, sistemas ou estruturas, e (ii) que tal mudança atenda a uma necessidade humana compartilhada ou um problema relevante.

Prim, Zandavalli e Dandolini (2019) destacam que a IS necessita apresentar as seguintes características: diversidade de atores envolvidos (redes); modelo de governança colaborativa; foco na sustentabilidade; caráter inovador para determinado contexto; propósito social e transformador, com resolução de problemas demandados da sociedade e efetivar uma ruptura às práticas existentes.

Ao analisar e comparar as características de IS identificadas pelos diversos autores, acima citados, se obtêm uma visão ampliada e mais esclarecedora que auxilia a identificação de uma IS e sua caracterização. O Quadro 14 apresenta as características da IS, bem como os seus autores que norteiam esta tese.

Quadro 14 - Síntese das Características da Inovação Social

<b>Cloutier (2003)</b>	<b>Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012)</b>	<b>Buckland e Murillo (2013)</b>	<b>Anderson, Curtis e Wittig (2015)</b>	<b>Santos Delgado (2016)</b>	<b>Fairbairn (2017)</b>	<b>Prim, Zandavalli e Dandolini (2019)</b>
Inovadora e experimental em um dado contexto	Desenvolvimento de novas organizações, relações sociais, e políticas públicas	Ser inovadora seguindo as características da inovação aberta (vários atores)	Ela precisa ser nova	Originalidade e novidade	Uma nova solução para um problema social	Ter caráter inovador para determinado contexto
Qualidade e quantidade de parceria entre atores e participação dos beneficiários	Interação entre os atores com processos participativos	Colaboração intersetorial com envolvimento de diversos atores	Ela deve abordar um desafio social	Resolve problemas sociais e produz mudança	Atores preocupados em mudar a sociedade	Diversidade de atores envolvidos (redes)
Disposição para tomada de risco por parte dos atores do projeto	Foco no desenvolvimento sustentável	Sustentabilidade econômica e viabilidade em longo prazo	A intenção de criação de igualdade, justiça e empoderamento	Sustentável	Criação de novas formas organizacionais mais sustentáveis	Foco na sustentabilidade
Impacto sobre políticas sociais	Melhoria da qualidade de vida	Ter um impacto e transformação social	O efeito ou resultado final deve ser a igualdade, a justiça e o empoderamento	Promova melhora da qualidade de vida	Causar impacto social, novas relações sociais	Ter um propósito social e transformador
	Direcionada a desafios sociais e ambientais, nos níveis global e local	Escalabilidade e replicabilidade		Cenário de incerteza	Serem institucionalizadas	Resolução de problemas demandados da sociedade
	Colaboração das pessoas na tomada de decisões			Intangibilidade	Difusão por meio de redes	Efetivar uma ruptura às práticas existentes
	Resolução de problemas sociais e criação de valores			Imitável, onipresente e transversalidade	Estar associada a um momento de crise ou ruptura	
	Promover a inclusão social			Potencial para políticas públicas		
				Eficiente e agrega valor		

Fonte: Elaborado pela autora.

Algumas características estão fortemente relacionadas permitindo a colaboração e criação de novas estruturas organizacionais dentro da dinâmica da IS (CAULIER-GRICE *et al.*, 2012; PRIM; ZANNAVALLI; DANDOLINI, 2019). Sendo assim, uma IS pode apresentar somente algumas características ou muitas delas agrupadas, a depender do cenário em que a mesma está sendo desenvolvida. Em virtude desta diversidade, e com base nos artigos e nos conceitos analisados para esta tese, entende-se que uma organização para ser considerada inovadora socialmente deve ter, no mínimo, as seguintes características:

a) ser inovadora para determinado contexto, ou seja, desenvolvimento de soluções inovadoras, ou mudanças de atitudes e valores gerais, estratégicas e políticas, em processos organizacionais, em métodos e formas de trabalho, na distribuição de responsabilidades e tarefas e, nas ligações entre os diferentes tipos de atores (CLOUTIER, 2003; BUCKLAND; MURILLO, 2013; ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2015; SANTOS DELGADO, 2016; FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANNAVALLI; DANDOLINI, 2019);

b) resolver um problema social e uma demanda social, segundo a qual, a IS aborda os desafios sociais emergentes e estabelece uma fronteira entre "social" e "econômico" (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2015; SANTOS DELGADO, 2016; PRIM; ZANNAVALLI; DANDOLINI, 2019);

c) envolver a participação de diversos atores, como forma de redes de colaboração, compartilhamento de conhecimento e aprendizado mútuo e à sustentabilidade. Galego *et al.* (2021) refere-se a essa perspectiva como sendo uma ação coletiva para satisfazer necessidades humanas negligenciadas (CLOUTIER, 2003; EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANNAVALLI; DANDOLINI 2019);

d) melhorar a qualidade de vida dos beneficiários, com a perspectiva de uma mudança sistêmica que enfatiza a necessidade de repensar a sociedade, causando uma transformação social (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; SANTOS DELGADO, 2016; FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANNAVALLI; DANDOLINI, 2019);

e) buscar a escalabilidade e difusão de modo que demais outras comunidades possam replicar as atividades, gerando a uma perspectiva de mudança nas relações sociais e no empoderamento dos cidadãos para trabalhar em prol da coletividade (BUCKLAND; MURILLO, 2013; SANTOS DELGADO, 2016; FAIRBAIRN, 2017);

f) focada no desenvolvimento sustentável (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; SANTOS DELGADO, 2016; PRIM; ZANNAVALLI; DANDOLINI, 2019);

g) ter tomada de decisão colaborativa, com interação entre os diversos atores (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; PRIM; ZANNAVALLI; DANDOLINI 2019);

h) sistema de governança mais colaborativo e participativo, onde os membros (beneficiários ou não (estejam envolvidos na tomada de decisão (OSSANI, 2013; COSTA, 2019; NERINI *et al.*, 2019);

i) promover a inclusão social, igualdade e empoderamento, de modo que a sociedade beneficiária se sinta motivada a buscar as suas próprias atividades (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012);

j) difusão por meio de redes, visto que novas relações sociais devem ser criadas (FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019);

k) possibilitar um impacto social positivo no contexto de ação (FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019).

### **2.2.5 Redes e Atores da Inovação Social**

Na ideia original, rede é a união de um conjunto de elementos, conhecidos tecnicamente como nós, que são encontrados na literatura com o nome de ligações ou *links* (BARABÁSI, 2009; NEWMAN, 2003). Para Castells (2005, p. 498) as redes são “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede”.

Na perspectiva de IS, esses nós podem ser comparados aos diversos atores conectados com suas experiências e saberes. Para Freire e Santos (2016) a participação colaborativa propicia a integração em rede e possibilita a construção de uma maior sinergia envolvendo os colaboradores. Através da comunicação ocorrida dentro da rede, por meio do envolvimento dos diversos atores, emergem os relacionamentos, as possibilidades e as oportunidades de parcerias (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015; SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016; KOLK; LENFANT, 2015; PHILLIPS *et al.*, 2015).

As redes possibilitam uma nova arquitetura da sociedade, modificam a forma das operações, o resultado de diversos processos produtivos, a forma de venda, de experiência, poder e de cultura (CASTELLS, 2005). Para Torlig *et al.* (2020), a IS se fortalecerá quando a rede se mobilizar para atuar em conjunto na solução dos desafios sociais. Esta rede pode ser composta pelo Governo e seus órgãos representantes, o Estado, as ONGs, as fundações, grupos de apoio, os centros de IS, as universidades, os negócios sociais, as aceleradoras, as incubadoras, as empresas privadas, as agências de fomento, os movimentos sociais, empresas de microcréditos, fundações comunitárias, os indivíduos, entre outros (TORLIG *et al.*, 2020).

O envolvimento dessa gama de atores fomentam ações relacionadas à construção de soluções de problemas públicos que permitem a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento sustentável (ANDION; ALPERSTEDT; GRAEFF, 2020). Estes autores indicam que ocorrem dinâmicas em

diferentes níveis, que formam redes e parcerias, sendo nas escalas macro (institucional e territorial), meso (inter-relações entre os coletivos) e micro (experiências dos próprios atores).

Para Mulgan *et al.* (2007), um dos precursores dos estudos de IS, os atores da rede podem ser reconhecidos por três lentes distintas: indivíduos (empreendedores e voluntários), movimentos sociais (diversos) e organizações (ONGs, universidades, empresas privadas). Para André e Abreu (2006) e Rued e Lurtz (2012), o Governo também é apontado como sendo um ator responsável pelo desenvolvimento de IS, pois, pode ser o financiador ou o desenvolvedor de políticas públicas e marco legal. A Figura 1 apresenta os principais atores da IS.

Figura 1 - Atores da Inovação Social



Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.2.5.1 Indivíduos

Um papel importante é desenvolvido pelos indivíduos dentro da dinâmica da IS, visto que são motivados por uma paixão interna e por uma missão pessoal (ASHOKA, 2010). As mudanças sociais que partem dos indivíduos são inovações diretas das iniciativas pessoais (MULGAN *et al.*, 2007) e estão relacionadas com a percepção e identificação das oportunidades dentro do contexto social. Além da busca pela oportunidade, os indivíduos procuram um aprendizado contínuo e atuam de forma ousada como interlocutores do processo e com outros atores (DEES, 2002).

### 2.2.5.2 Organizações

Não há dúvidas quanto à importância das iniciativas individuais (BIGNETTI, 2011), entretanto, as organizações com propósito social são fundamentais para o desenvolvimento da IS (SANTOS DELGADO, 2016). Como exemplo, cita-se o *Greenpeace*, Anistia Internacional, Médicos Sem Fronteiras (JULIANI, 2015).

No meio organizacional, as ISs podem ocorrer tanto no ambiente interno quanto externo. No interno, é reconhecida como sendo a forma que o trabalho é desempenhado, seus processos, mudança na estrutura de poder, mudança na qualidade de vida do trabalhador e valorização do colaborador e sua autonomia (CLOUTIER, 2003). No ambiente externo, ultrapassa as fronteiras da organização, quando se vincula ao atendimento das necessidades da comunidade (BIGNETTI, 2011).

O termo organização representa o conjunto mais amplo de iniciativas, sendo privadas e/ou públicas, terceiro setor, firmadas em vários setores da economia e resultantes de diversos arranjos corporativos formais (GOLDENBERG *et al.*, 2009; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

O ator organizacional tem um papel destacado dentro das iniciativas de inovação social, como articulador da identificação das necessidades sociais não satisfeitas (dimensão necessidades sociais); gerenciador das relações sociais, especialmente no que diz respeito à governança e participação de todos os envolvidos (dimensão processo); apontador da capacidade inovativa das ideias implementadas (dimensão caráter inovador); e como difusor dos ganhos sociais causados na comunidade (dimensão ganhos e respostas sociais) (CORREIA; OLIVEIRA; GOMEZ, 2016, p. 22).

Neste sentido, as organizações carregam consigo, além da responsabilidade de articulação a partir da identificação de oportunidades, também a função de gerir as relações advindas do processo de IS e de difundir o resultado benéfico.

### 2.2.5.3 Movimentos Sociais

Movimento social é um termo utilizado para representar uma ação coletiva da sociedade com determinado objetivo comum (MARTELETO, 2001). São definidos como “redes informais, com base em crenças compartilhadas e solidariedade que se mobilizam acerca de questões conflituosas, por meio do uso frequente de várias formas de protesto” (DELLA PORTA; DIANI, 1999, p. 17). Essas ações coletivas, em certos casos, ultrapassam os limites de encontros presenciais e se transformam em fortes ações que provocam uma transformação social em determinado contexto (MULGAN *et al.*, 2007, p. 28), pois “tornam-se campanhas bem organizadas”. Possuem quatro atributos-chave: dignidade, unidade, volume e compromisso (MULGAN *et al.*, 2007).

Os movimentos sociais normalmente são impulsionados pelo descontentamento que surge da retirada ou falta do Governo e as inovações sociais derivadas destes movimentos são consideradas como mudanças profundas que refletem de forma relevante na sociedade (BIGNETTI, 2011). São

exemplos de movimentos sociais: o feminismo, o ambientalismo, o movimento dos sem-terra, o movimento dos catadores de resíduos sólidos, a campanha contra escravidão, o movimento indígena, entre outros.

#### 2.2.5.4 Governo

Ruede e Lurtz (2012) apresentam um quarto ator da IS: o governo. É no contexto do governo que as leis e políticas públicas são criadas, para que atendam as demandas da sociedade (ANDRÉ; ABREU, 2006; GOLDENBERG *et al.*, 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Além do marco regulatório, o governo também é um dos grandes responsáveis pelo fornecimento de apoio financeiro em diversos projetos (SWILLING, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016).

#### 2.2.5.5 - Redes e Parcerias

A colaboração é fator primordial na IS e pode ser expandida por meio dos relacionamentos em redes criadas para responder aos propósitos comuns (NICOLOPOULOU *et al.*, 2015). Por meio da interação e das relações pessoais, emergem novos conhecimentos sendo estes derivados de uma construção coletiva (TERRA; GORDON, 2002). Essas novas relações são possíveis devido ao movimento globalizado do mundo atual, onde tudo está interligado em forma de redes (SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; Von SEGGERN, 2019) e diversos setores da sociedade se conectam com propósito comum (ANDREW; KLEIN, 2010; GRAY; IYER, 2011; LUBELCOVÁ, 2012; LEVESQUÉ, 2012; SOMA *et al.*, 2019; SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; Von SEGGERN, 2019).

O envolvimento desses atores, em forma de teia ou rede formam a raiz da dinâmica de criação da IS (ANDRÉ; ABREU, 2006) juntamente com o compartilhamento do conhecimento, enquanto qualificação, informação e comunicação (MOORE, 2006). Essas teias de relações constituem-se como um sistema dinâmico, que envolvem questões de relacionamentos, dentre elas, a comunicação, o compartilhamento de conhecimento, a colaboração/cooperação, a identidade, a confiança, o sentimento de pertencimento (HAXELTINE *et al.*, 2013) Assim, a dinâmica de IS implica em uma abordagem integrada, estando frequentemente interligada em diferentes dimensões, atores e setores para atingir os objetivos comuns (MULGAN, 2007).

O cenário, contexto ou ambiente em que a IS está inserida, também faz parte da rede (MOORE, 2006), visto que deles originam as demandas e também algumas regras. Neste sentido, os atores estão comprometidos com as questões relacionadas ao contexto e podem criar um ambiente que permita prosperar e implementar projetos colaborativos em determinada comunidade (MOORE, 2006).

## 2.2.6 Síntese da Seção de Inovação Social

A inovação com foco na solução das questões sociais é denominada de Inovação Social (MULGAN, 2006; BIGNETTI, 2011; PAUNESCU, 2014). Seu conceito permanece difuso e observou-se grande quantidade de definições na literatura estudada. Adota-se, para este estudo, o conceito de Borges *et al.* (2015, p. 132).

IS é a criação de novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo (BORGES *et al.*, 2015, p. 132).

A escolha desta definição vem ao encontro do cerne desta pesquisa, visto que considera o construto como um processo derivado da colaboração e do compartilhamento de “novos conhecimentos” (novo para o contexto), para a satisfação das necessidades sociais e que promove uma mudança social. Assim, cria “novas relações” com “processos colaborativos” definidos. Esses três elementos (novidade para o contexto, criação de novas relações e processos colaborativos) são fundamentais para a aplicação do estudo em questão.

As ISs são classificadas em três categorias, sendo: de base onde busca responder às demandas sociais não abordadas pelo mercado e pelo governo e destinada a grupos vulneráveis da sociedade no atendimento às necessidades básicas; ao nível mais amplo uma abordagem dos desafios sociais perpassarem a fronteira entre os aspectos sociais e econômicos, e atende a sociedade como um todo; e por último a IS de forma sistêmica que se relacionam com mudanças profundas nas atitudes e valores, estratégias e políticas, e processos organizacionais, sistemas de entrega e serviços.

Apesar dos esforços recorrentes de pesquisadores em identificar as características da IS, tal empreitada não é uma tarefa trivial, em virtude dos diversos contextos empregados. Assim, a IS pode ser caracterizada pelas características, apresentadas no Quadro 15.

Quadro 15 - Características de IS.

ID	Características	Autores
1	Caráter inovador para o contexto em que está inserida	(CLOUTIER, 2003; BUCKLAND; MURILLO, 2013; ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2015; SANTOS DELGADO, 2016; FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019)
2	Ter o propósito de apresentar soluções para a resolução de um problema social	(EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2015; SANTOS DELGADO, 2016; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019)
3	Contar com a participação de diversos atores	(CLOUTIER, 2003; EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI 2019)
4	Ter o propósito de melhorar a qualidade de vida dos envolvidos	(EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; SANTOS DELGADO, 2016; FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019)

Continua

5	Ter formato e condições de ser difundida e escalonada a outros contextos	(BUCKLAND; MURILLO, 2013; SANTOS DELGADO, 2016; FAIRBAIRN, 2017)
6	Promover um desenvolvimento sustentável	(EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; BUCKLAND; MURILLO, 2013; SANTOS DELGADO, 2016; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019)
7	Ter um processo de tomada de decisão	(EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019)
8	Ter uma forma de governança colaborativa	(EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019)
9	Promover a inclusão social, igualdade e empoderamento	(EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012)
10	Difusão por meio de redes e novas relações sociais	(FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019)
11	Possibilitar um impacto social positivo no contexto de ação	(FAIRBAIRN, 2017; PRIM; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2019)

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a IS se fortalece em atividades coletivas, com propósitos em comum (MULGAN *et al.*, 2007). Neste sentido, os atores envolvidos são os indivíduos (empreendedores e voluntários), os movimentos sociais (diversidade), as organizações (ONGs, universidades, empresas privadas, etc.), o governo e as redes em parcerias entre o setor público, privado e terceiro setor.

A IS pode ser reconhecida como processo ou como resultado. Vista como resultado, não leva em consideração suas etapas desde a criação até implementação. Como processo, são analisadas todas as suas fases, desde o diagnóstico da demanda, até a disseminação da ação/escalabilidade. Para esta tese, a IS será compreendida nos dois cenários, visto que ambos são fundamentais para o estudo da governança, pois o resultado emerge do processo adotado na sua dinâmica.

Com base nos estudos apresentados, fica evidente que existem diferentes caminhos a serem percorridos pela IS em direção à satisfação das necessidades sociais e, neste sentido, requer uma forma de governança que abranja suas peculiaridades, bem como a cultura deste setor. Observa-se, por fim, o desafio de replicar modelos tradicionais de governança (pública e privada) para as organizações cujo propósito é a construção de um valor social. Neste sentido, o próximo tópico a ser discutido é a governança.

## 2.3 GOVERNANÇA

Falar em governança em tempos de turbulência e especulações, como se vive nos últimos anos, é muito relevante (GENTIL *et al.*, 2019; LUPOVA-HENRY; DOTT, 2018; MARTINS; 2016). Na iniciativa privada, uma das estratégias utilizadas para alcançar os objetivos estratégicos é a governança (IBGC, 2009). No setor público, o cenário não é diferente (BRESSER-PEREIRA, 2001), pois requer uma governança eficiente para que os problemas sejam resolvidos. Entretanto, implementar essa prática não é exclusividade do setor privado e do público, as organizações com fins

sociais também necessitam de um sistema de governança para que os propósitos sociais sejam alcançados (FRANTZESKAKI, 2019).

Tanto a governança destinada ao setor corporativo, quanto ao setor público é reconhecida como essencial ao desenvolvimento organizacional (MARTÍNEZ; RIVERA, 2018). Trata-se de um termo complexo e de difícil tangibilidade, visto que envolve uma grande variedade de elementos, de atores e cenários (SCHMITTER, 2018). Neste sentido, a governança é reconhecida por diversos termos, a depender do contexto em que está sendo analisada: como uma estrutura (NELSON; ZADEK, 2002; BOVAIRD; LÖFFLER, 2002), um sistema (RABELO; SILVEIRA, 1999; Le GÁLLES, 2004), um fenômeno (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992; CHIOCHETTA, 2010; GOMES; MERCHÁN, 2017), um mecanismo (SCHMITTER, 2018), uma maneira (WORLD BANK, 1992: COMISSÃO EUROPEIA, 2015: HUMPHREY; SCHMITZ, 2002). No entanto, essa "maneira", "fenômeno", "sistema" ou "estrutura" compreende diversos elementos (tangíveis e intangíveis) e nos remete a como as instituições pretendem se desenvolver.

A terminologia empregada indifere da importância da sua aplicabilidade, mas aponta para o fato de ser um conceito abstrato. A governança está recorrentemente vinculada a questões de direcionamento estratégico, controle, legalidade, transparência, relações, comunicação e tomada de decisão (ADDUB, 2017).

No contexto da IS, a governança se apresenta relacionada a um sistema que trata de questões de responsabilidade (definições de papéis), legalidade, transparência, eficiência (processos colaborativos), direcionamento, controle e confiabilidade (SCHMITTER, 2018), além de fomentar o cumprimento dos objetivos coletivos (MARTÍNEZ; RIVERA, 2018).

Trabalhar com um sistema dessa natureza, em organizações com missão puramente social, as quais não estão ancoradas no contexto público e nem no contexto de organizações privadas, requer a análise de problemas complexos que envolvem uma diversidade de atores, na busca de soluções voltadas ao bem comum.

Assim, faz-se necessário entender teorias conceituais sobre os mercados (governança corporativa), o Governo (governança pública), a legitimidade, as redes e relacionamentos, visto que são razões para a promoção do conceito de governança para IS (GovIS) (SCHMITTER, 2018). A seção 2.3.1 destina-se à discussão dos conceitos de governança e na sequência apresentam-se alguns temas considerados correlatos.

### **2.3.1 Conceitos de Governança**

O termo governança apresenta seus primeiros estudos acadêmicos datados do ano de 1932; entretanto, a importância que lhe é atribuída na atualidade foi fortemente construída nas últimas décadas (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018). A palavra governança originou-se no verbo latino

*gubernare* e do grego, *kubernân*. Sua definição remonta à ideia do ato de governar, governo, governação (GOMES; MERCHÁN, 2017).

Formou-se da junção do verbo "governar" que significa direção, dirigir e administrar e o sufixo "ança" que denota a ideia de ação (HOUAISS; VILLAR, 2001). Trata-se de um conceito amplo, visto que é aplicado por uma diversidade de protagonistas e com diferentes abordagens<sup>5</sup> (SCHMITTER, 2018). Pode ter diversos significados a depender do contexto no qual está empregado (GOMES; MERCHÁN, 2017). Seu uso "generalizou-se" (GONÇALVES, 2006, p. 3) e "difundiu-se por todo o universo de organizações nacionais e internacionais, desde que foi trazido à sua atenção em um relatório do Banco Mundial em 1989" (SCHMITTER, 2018, p. 3).

Para Addub (2017), a governança é um conceito relacional, além de estabelecer limites e responsabilidades para com a tomada de decisão, concebe a importância das redes de articulações e estimula o uso das mesmas como formas alternativas para alcançar o interesse público, sendo maleável em diferentes contextos ideológicos ou culturais. Ela é multifacetada e plural, busca a eficiência e exige flexibilidade e aprendizagem. A forma da tangibilização da governança deriva da cultura onde está inserida (ADDUB, 2017).

No campo da administração, a governança pode ser reconhecida por três perspectivas epistêmicas: racional, governamentalidade e institucionalista (GOMES; MERCHÁN, 2017). O Quadro 16 descreve estas perspectivas.

Quadro 16 - Perspectivas do Conceito de Governança

Perspectiva	Descrição
Racional	A governança trata das transações e organizações, isto é, dos episódios de intercâmbio econômico e dos mecanismos formais pelos quais estes são mediados e regulados
Governamentalidade	Governança é muito mais que as tecnologias e os programas por meio dos quais os governos se esforçam para regular e controlar a rápida expansão das populações que estão cada vez mais concentradas em centros urbanos, trata-se de práticas, princípios, táticas, cálculos com saberes específicos para governar a população
Institucionalista	A governança está principalmente preocupada com as normativas e os mecanismos de regulação por meio dos quais as rotinas comportamentais padronizadas que sustentam as relações institucionalizadas são mantidas e reforçadas

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Gomes e Merchán (2017).

Independente da perspectiva utilizada para analisar o termo governança, observa-se que o seu entendimento não está vinculado apenas a sua comunidade epistêmica, mas ao contexto em que está aplicado (EZZAMEL; REED, 2008).

<sup>5</sup> Governança como um conceito é utilizado em antropologia, ciência da comunicação, economia, sociologia, psicologia, administração, entre outras áreas do conhecimento. Na antropologia, é evidenciado o papel da cultura e dos valores para o funcionamento da governança. Na ciência da comunicação, o papel de comunicação política e social é destaque quando o tema é governança. Estudos em sociologia, interessam-se pela complexidade de como a governança é alcançada e como ambiente social afeta esse meio. Na psicologia, a governança é estudada na direção do comportamento dos atores. Na administração, estuda-se como as regras institucionais interferem nos resultados e como seus mecanismos auxiliam na tomada de decisão (THALER; SUNSTEIN, 2008). Sua aplicabilidade está cada vez mais pluralizada, como exemplo são os estudos em organizações de ensino superior (COUTO, 2018; CASAES, 2019), parques tecnológicos (GIUGLIANI, 2011), fundos de pensões (VASQUES, 2007) e organizações financeiras e societárias (SILVEIRA, 2006), entre outros.

O termo governança já foi usado (a) no contexto liberal de Estado Mínimo, como forma de redefinir a intervenção estatal; (b) como governança corporativa, ou seja, o modo como corporações são controladas; (c) no contexto da Nova Administração Pública (*New Public Management*), para trazer ao setor público métodos da administração privada e como mecanismo para regular e controlar atores privados na entrega de serviços públicos para os cidadãos-clientes; (d) como boa governança, agenda do Banco Mundial para a promoção de transparência e *accountability* entre os países do terceiro mundo como mecanismos de fortalecimento da sociedade civil; (e) como sistema sociocibernético (*sociocybernetic system*), as interações entre os diferentes setores da sociedade (governo, mercado e terceiro setor) para a promoção de políticas; (f) como redes auto-organizadas (*self-organizing networks*), no contexto neoliberal britânico, a ideia governança urbana surge como alternativa ao governo local e ao sistema complexo de relações entre atores privados e públicos para a entrega de serviços à população inglesa (GOMES; MERCHÁN, 2017, p. 88).

A partir de 1980, o estudo da governança tornou-se mais abrangente e foram criadas diretrizes para sua tangibilização (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992). A palavra governança passou a fazer parte de múltiplas agendas, como a do Banco Mundial (BM), do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), entre outros, como forma de apresentar soluções às graves crises econômicas (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992).

Diante dessa amplitude, a governança foi definida de forma ampla, como sendo a "maneira" pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento" (WORLD BANK, 1992, p. 3). James Rosenau, um dos estudiosos que contribuiu de forma significativa para a crescente discussão sobre o tema, afirma que a governança é um "fenômeno", por meio do qual os indivíduos, em suas áreas de atuação, são orientados a buscar o atingimento dos seus objetivos.

A governança é um fenômeno mais amplo do que o governo. Ela inclui instituições governamentais, mas também os mecanismos informais e organizações não governamentais, através do qual os indivíduos se orientam em suas áreas de ação, satisfazem as suas necessidades e alcançam seus objetivos (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992, p.4).

Em um conceito mais amplo, utilizada para resolver conflitos e problemas, para Nelson e Zadek (2002) a governança pode ser definida como uma estrutura que consiste em uma variada gama de mecanismos, processos, instituições e relacionamentos que auxiliam na busca dos interesses comuns.

Uma estrutura por meio da qual a autoridade política, econômica, social e administrativa é exercida em nível local, nacional e internacional. [...] essa estrutura consiste em uma ampla variedade de mecanismos, processos, instituições e relacionamentos (incluindo parcerias) através dos quais cidadãos, grupos e organizações individuais podem expressar seus interesses, exercer seus direitos e responsabilidades e mediar suas diferenças (NELSON; ZADEK, 2002 p. 10).

Pode ser entendida como um sistema que lida diretamente com a coordenação de vários componentes de forma a alcançar objetivos coletivos (LE GÁLES, 2004). Sob o ponto de vista

estratégico, a governança é um conceito relacional (GIUGLIANI; SELIG; SANTOS, 2012), visto que define o comportamento e os interesses de determinado grupo, e suas relações, em prol de objetivos comuns. Neste sentido, a governança é definida como “o poder que certas firmas têm de coordenar os vários atores e definir parâmetros sobre os quais a cadeia opera” (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002, p. 2). A *Comissão Europeia* (2015) afirma que a governança é a "forma" com que a sociedade soluciona os assuntos de seu interesse e abrange questões de autonomia e regras.

Roth *et al.* (2012) apresenta uma definição mais específica, trazendo à tona a questão de regras e responsabilidades, além dos limites, autonomia e esclarece que a governança se diferencia da gestão.

A governança consiste na definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes. É criada pelas organizações envolvidas e, ao mesmo tempo as afeta, pois implica a definição de regras que elas próprias devem cumprir. O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão (ROTH *et al.*, 2012, p. 112).

O conceito de Schmitter (2018) repousa sobre a ideia de método ou mecanismos implementados de forma horizontal, para resolução de conflitos e interesses entre os atores, onde mistura o público e o privado.

A governança é um método/mecanismo para lidar com uma ampla gama de problemas/conflitos em que os atores - geralmente uma mistura de públicos e privados - chegam regularmente a decisões mutuamente satisfatórias e vinculativas, negociando entre si e cooperando na implementação dessas decisões (SCHMITTER, 2018, p. 6).

Schmitter (2018) destaca a responsabilidade de cada ator envolvido. Essa responsabilidade é definida inicialmente pela estrutura institucional/organizacional assumida (SCHMITTER, 2018).

Bovaird e Löffler (2002, p. 16) afirmam que a governança é “o conjunto de regras, estruturas e processos que definem as formas pelas quais os indivíduos e as organizações podem exercer poder sobre as decisões”. A governança envolve ainda a "construção de consenso, [...], em uma arena onde muitos interesses diferentes estão em jogo" (LUPOVA-HENRY; DOTT, 2018; MATIAS PEREIRA, 2010). Trata-se de um fenômeno contínuo e dinâmico que visa acomodar interesses diversos (CHIOCHETTA, 2010), mas que tem um propósito comum (GIUGLIANI; SELIG; SANTOS, 2012). O Quadro 17 apresenta os papéis que a governança pode assumir, a depender do contexto em que está sendo analisada.

Quadro 17 - Papel da Governança

Papéis	Característica	Autores
Normativo e prescritivo	Definição de regras e normas	Bernardi e Diamantini (2018), Schmitter (2018)
Estratégico	Preocupa-se com as estratégias	Gomes e Merchán (2017), Giugliani, Selig e Santos (2012), Humphrey e Schmitz (2002)

Funcional e instrumental	Definição de mecanismos utilizados para cumprimento das estratégias	Gomes e Merchán (2017), Schmitter (2018)
Estrutural	Define o desenho institucional e as responsabilidades	Bovaird e Löffler (2002), Schmitter (2018)
Relacional	Cuida das relações e da comunicação entre os parceiros/atores	Gomes e Merchán (2017), Schmitter (2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

Independente do papel que a governança assume, de maneira formal ou informal, usualmente aparece agrupado a um qualificador, seja de forma declarada ou de maneira implícita, fato que indica que sua utilização é um elemento desejável ao sucesso (SCHMITTER, 2018). Normalmente, este qualificador é um adjetivo, com a conotação de qualidade, sendo que um dos mais utilizados é "boa", mas muitos outros podem aplicados: "eficaz", "sólida", "apropriada", "sustentável", "responsável" e "equilibrada" (SCHMITTER, 2018).

Assim, a governança não é uma ação isolada em busca de maiores espaços de participação e influência, mas sim, uma ação conjunta de diversos atores, na busca de soluções para os problemas comuns (LUPOVA-HENRY; DOTT, 2018). Para Sachs (2017) uma governança qualificada como "boa" é ponto central para criar e manter um ambiente que fomente o desenvolvimento sustentável. Vieira e Souza Barreto (2019) aponta que boas práticas de governança transparecem confiabilidade e credibilidade, além de garantir espaços mais saudáveis e seguros e garantir a reputação e conformidade. Esses autores também apontam para a relevância da "boa governança" no desenvolvimento sustentável.

### 2.3.2 Temas Correlatos à Governança

Destaca-se que a governança ainda é um termo com uma imprecisão conceitual e uma excessiva esticabilidade, podendo ser vinculada a diversos contextos e cenários (SCHMITTER, 2018), neste sentido é relevante esclarecer outros termos considerados correlatos, como é o caso de governo e governabilidade, gestão e legitimidade.

#### 2.3.2.1 Governo e Governabilidade

O esforço para diferenciar governo e governança nem sempre teve êxito, visto a complexidade de cenários (SANTOS, 1997). Governo é um substantivo que pode ser empregado em dois sentidos distintos: primeiramente como a autoridade governante de uma nação ou unidade política, com finalidade de reger e organizar a sociedade, e segundo como o ato de "deter uma posição de força [...] associada ao poder de decidir e implementar decisões, ou ainda, de comandar e mandar nas pessoas" (NOGUEIRA, 2001, p. 99). Entretanto, todos os dois sentidos carregam consigo o sentido formal, institucional e hierárquico (MENEGUZZO, 1995).

A governança também se refere ao exercício de poder, contudo, pode ser de maneira formal ou informal e apresenta as suas características na centralidade e intenção entre os atores, dos diversos contextos, com o objetivo de criar consenso em torno das escolhas coletivas (CEPIKU, 2005). Assim, o governo pode ser entendido como um dos atores da governança e seu papel dependerá consideravelmente do cenário em que está contido. O Quadro 18 aponta as principais diferenças entre governo e governança, com base em John (2001), contextualizadas em regimes democráticos.

Quadro 18 - Diferença dos Conceitos Governo e Governança

<b>Características</b>	<b>Governo</b>	<b>Governança</b>
Atores	Poucos e homogêneos (políticos e administrativos)	Muitos e diferenciados (políticos, administrativos, econômicos, sociais)
Estrutura de governo	Hierárquico, rígido e consolidado	Descentralizado, fragmentado e fluido
Legitimação política	Democrática representativa	Democrática representativa, influência direta das partes interessadas
Relacionamento entre política e interesses econômicos e sociais	Representação, pressão e troca	Representação, inclusão direta na formulação de políticas
Gestão Administrativa	Burocrática	Pós-burocrática com graus variáveis de orientação para o mercado
Ações públicas	Rotineira, normalmente hostil à inovação	Diferenciada e mais voltada à inovação
Relacionamento com o governo	Controle hierárquico e dependência fiscal	Descentralização das funções administrativas
Poder	Formal	Formal e informal

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de John (2001) e Cepiku (2005).

Observa-se, pelas características dispostas no Quadro 18, que a governança representa uma conotação sistêmica e inovadora, além de estabelecer relações com diferentes atores e apresentar uma estrutura mais descentralizada. Ela é o meio pelo qual o processo de elaboração de políticas é conduzido e tangibilizado (CAPANO, 2011).

A expressão governabilidade também é correlata à governança, entretanto é empregada de forma mais qualificativa em relação ao governo, visto que representa atribuições e qualidades (SANTOS, 1997). A governabilidade diz respeito às “condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os poderes e o sistema de intermediação de interesses” (SANTOS, 1997, p. 342).

No Brasil, destacam-se os trabalhos dos autores Diniz (1995) e de Mello (2006), que partindo de uma revisão da literatura analisaram os construtos e apresentaram três dimensões de governabilidade: 1) capacidade do governo para identificar problemas críticos e formular políticas adequadas ao seu enfrentamento; 2) capacidade governamental de mobilizar os meios e recursos necessários à execução dessas políticas, bem como à sua implementação; 3) capacidade de liderança do Governo sem a qual as decisões tornam-se inócuas.

Para Diniz (1995), a governança possui um caráter mais amplo, visto que governabilidade está situada no plano operacional, representada num conjunto de atributos essenciais ao exercício do governo, sem os quais nenhum poder será exercido. Santos (1997, p. 341), esclarece que o conceito de governança “não se restringe aos aspectos gerenciais e administrativos, tampouco ao funcionamento eficaz das ações”, ela incorpora “padrões de articulação e cooperação entre os atores sociais e políticos e os arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”.

Percebe-se que a governabilidade tem uma dimensão vinculada ao sistema político-institucional/operacional, já a governança alcança um plano mais abrangente e engloba a relação dos atores, além de envolver a sociedade como um todo (SANTOS, 1997) que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato do processo decisório e às relações de poder e a legitimidade (MARTINS, 1995). Quando se adentra a assuntos como o que legitima o poder, observa-se que a legitimidade das ações é um elemento fundamental à governança. Neste sentido, este será o próximo termo a ser apresentado.

### 2.3.2.2 *Legitimidade*

A legitimidade é apresentada correlata com a governança, em especial no significado nos tempos atuais, que se refere "a propriedade de algo que é avaliado ou atribuído como legítimo" (GONÇALVES, 2006).

Em termos das ciências políticas, a mesma é discutida sob dois enfoques: a) de amplitude e generalidade ampla que foca o papel da legitimidade sobre qualquer tipo de ordem social, neste caso justifica a origem da obediência e da ordem social e a aceitação de um comando (SILBEY, 2006); e b) que tem caráter legal e apresenta um significado específico, vinculando o sentido da legitimidade do Governo (SILBEY, 2006).

Em se tratando do contexto organizacional, Kirschbaum e Guarido Filho (2011) apontam que as organizações fazem parte de um sistema social amplo, no qual as atitudes são validadas, muito além dos aspectos legais. Neste sentido, as organizações que incorporam elementos legitimados no ambiente de trabalho tendem a ser vistas como legítimas, o que, por sua vez, é fundamental para terem maiores chances de sobrevivência.

A legitimidade é a qualidade, encontrada em determinadas instituições ou em determinadas regras, pela qual as pessoas obedeceriam voluntariamente ao comando dessas instituições ou regras, seja porque estão de acordo com o conteúdo dessas regras, seja porque aceitam como válido o exercício da autoridade pela instituição que as criou (MATIAS, 2005, p. 477).

Quando se trata especialmente de organizações com fins sociais é imprescindível definir a composição e a fonte de sua legitimidade, visto sua composição estrutural e a forma de tomada de decisão. Trata-se de um conceito subjetivo, pois “parte da atitude do sujeito que legitima com respeito

ao poder de legitimar” (GONÇALVES, 2006, p. 9). Assim, a legitimidade é alimentada de “baixo para cima” surgindo a partir da aceitação de que o poder conferido e exercido é apropriado.

Tanto no contexto organizacional privado, público ou com fins sociais, observa-se que a legitimidade pode surgir de diversas formas (SCOTT *et al.*, 2000); porém, sem a mesma, a autoridade e o poder ficam comprometidos (SUCHMAN, 1995). São três as dimensões apresentadas por Ruef e Scott (1998) para a construção da legitimidade: formal regulatória, cultural cognitiva e normativa.

a) **Legitimidade formal regulatória:** a base está na conformidade com as regras legalmente estabelecidas ou de acordo com as leis, regimentos, regulamentos, regras, padrões e expectativas criadas por governos, agências reguladoras, associações profissionais e organizações influentes;

b) **Legitimidade cultural cognitiva:** a sua origem está na conformidade aos modelos e padrões socialmente aceitos no ambiente organizacional. Esses padrões são reconhecidos como verdadeiros e tornam-se parte da realidade. Muitas vezes são tão fortes que ficam ausentes de julgamentos;

c) **Legitimidade normativa:** sua derivação está nas normas e valores da sociedade ou do ambiente social relevante para o negócio, as normas apontam quais os meios são legítimos para alcançar determinado objetivo. Assim sendo, a legitimidade obtém uma avaliação normativa positiva, tanto da sociedade quanto dos seus *stakeholders*.

Tratar do assunto de legitimidade em relação à governança apresenta-se bem apropriado para esta tese, visto que o foco dos estudos são as organizações com fins sociais, que tem o propósito de fomentar o desenvolvimento de IS, onde a legitimidade é essencial para que a confiança se estabeleça. Observa-se que o número desse tipo de organização cresceu consideravelmente nos últimos anos<sup>6</sup> e as mesmas são atores relevantes ao desenvolvimento mais justo e igualitário da sociedade civil. Nessas organizações, uma forma de identificar a legitimidade é por meio da representatividade, da reputação ou do prestígio, dados observados normalmente na formação de suas estruturas (presidência, direção, conselheiros, entre outros).

Para Gonçalves (2006), as organizações com fins sociais passam a exercer parte do poder que antes era exclusivo do Governo, sendo elas, em nível internacional, nacional, regional ou até mesmo local. Neste sentido, o que lhes legitima são os mecanismos que assegurariam o controle, a fiscalização e a transparência das suas atividades, de modo a ganhar a confiança das partes interessadas. Conforme aponta Spar e Dail (2002, p.172), tradicionalmente, o poder na sociedade civil deriva de três fontes, sendo o processo militar, o *status* social e o processo eleitoral<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Segundo IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, o Brasil fechou o ano de 2017 com **820 mil ONGs existentes**. Esse número representa um crescimento considerável do último número então disponível, de cerca de 400 organizações. Das 820 mil, 709 mil (86%) são associações civis sem fins lucrativos, 99 mil (12%) são organizações religiosas e 12 mil (2%) são fundações privadas. <https://captadores.org.br/2018/07/13/brasil-tem-820-mil-ongs/>

<sup>7</sup> Na democracia representativa, é o processo que consiste na escolha de determinados indivíduos para exercerem o poder, concedido pelo povo através do voto.

Os governantes dominam porque podem, porque nasceram para isso, ou por que os cidadãos colocaram voluntariamente o poder em suas mãos. [...] também se origina da pura acumulação de capital e da influência que o dinheiro pode produzir num sistema político (SPAR; DAIL, 2002, p.172.)

Observa-se que as organizações com fins sociais não se enquadram nos critérios de processo militar, *status* social ou processo eleitoral. Entende-se que, seu poder e legitimidade, derivam do exercício da sua atividade e da percepção social de que há em relação estabelecida entre o papel desenvolvido e as demandas da sociedade (GONÇALVES, 2006, p. 9). Destacam-se alguns fatores para que a legitimidade emerja: a) das causas abraçadas e defendidas como missão; b) da forma como atuam; c) do forte ativismo das atitudes e movimentos; d) do desgaste das formas tradicionais de representação popular, como partidos políticos, sindicatos, associações; e) da sua capacitação técnica e do conhecimento específico em diferentes áreas (GONÇALVES, 2006).

Assim, a legitimidade contribui com a governança de forma positiva e o poder concedido pode ter amplitude em um contexto macro (estratégico) e em nível micro (no sentido da gestão executiva).

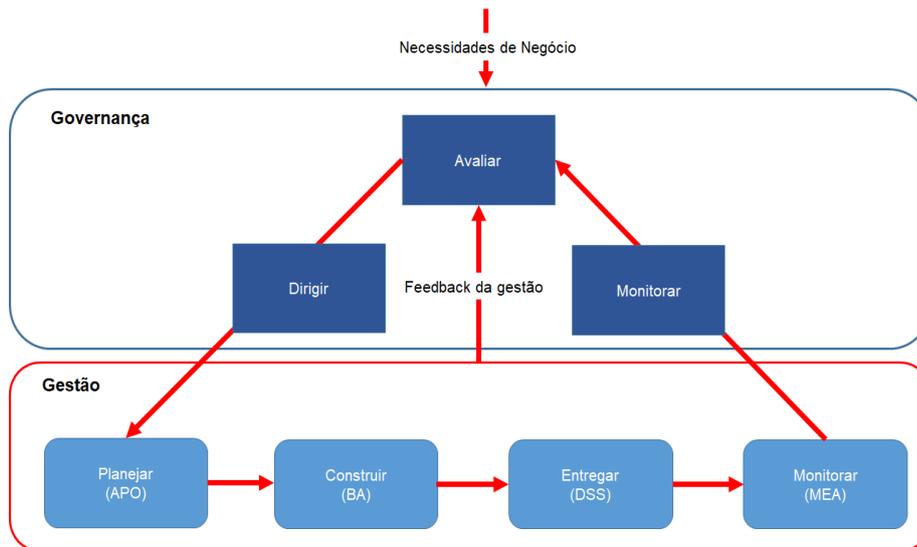
### 2.3.2.3 Gestão

As relações internas e externas são os alicerces da dinâmica da IS, devido à participação de diversos atores e setores em seus processos. Em virtude desse papel colaborativo, faz-se necessário entender que para a definição do conceito de gestão e governança uma das principais diferenças apontadas está na amplitude das ações (GIUGLIANI, 2011).

Governança não apresenta o foco da gestão executiva do negócio, mas preocupa-se com sua direção global, a supervisão, o monitoramento e o controle das ações executivas da administração e com a conquista de expectativas legítimas da prestação de contas e da regulação (HARRISON, 1998, p. 142).

Neste sentido, a governança apresenta-se em um contexto mais amplo em relação aos atores e parceiros de diversos interesses. A gestão atua em um nível micro, em um contexto executivo (HARRISSON, 1998). A *Information System Audit and Control Association* (ISACA) ilustra esse distanciamento e evidencia que os dois conceitos contemplam diversas responsabilidades e que uma série de interações é exigida, a fim de resultar num processo sistêmico eficiente. A Figura 2 ilustra a relação entre os principais processos de governança e gestão.

Figura 2 - Relação entre Governança e Gestão



Fonte: ISACA (2012, p. 35).

A governança responsabiliza-se pelas atividades em nível estratégico, sendo elas de avaliar, monitorar e dar direcionamento às organizações. Já, a gestão apresenta um compromisso operacional, de modo a planejar, construir, entregar e monitorar o que foi estrategicamente pensado. Neste sentido, a governança tem um papel de delimitar a gestão e não de gerir (ROTH *et al.*, 2012). "Ainda que a governança seja a definidora do escopo da gestão, o nível de eficiência alcançado por esta última pode levar à necessidade de revisões no sistema de governança" (ROTH *et al.*, 2012, p. 123).

No contexto do serviço público brasileiro, o Tribunal de Contas da União - TCU (BRASIL, 2014) define que a gestão está relacionada à eficácia (cumprir as ações priorizadas) e à eficiência (realizar as ações da melhor forma possível, em termos de custo-benefício), enquanto a governança provê direcionamento, monitoramento, supervisão e avaliação da atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos. Para o TCU, a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais e parte da premissa de que já existe um direcionamento superior. A Figura 3 ilustra a relação entre a governança e a gestão, no contexto do TCU.

Figura 3 - Relação entre Governança e Gestão segundo o TCU



Fonte: TCU (2014.p. 32).

Os dois conceitos atuam em patamares diferentes, entretanto existe uma interrelação e mútuas influências entre os mesmos, visto que existe uma base de valores e crenças compartilhadas. Elas representam uma hierarquia de poderes, onde as ações são implementadas e estabelecidas de acordo com a sua legitimidade.

Assim, os temas correlatos governo e governabilidade, legitimidade e gestão apresentam fortes relações com a governança, tendo em vista que podem afetar a capacidade das organizações no atingimento dos objetivos. Outro aspecto relevante, no tocante ao cumprimento dos objetivos é a tomada de decisão que sofre influência direta do tipo da estrutura institucional e de governança praticada. Neste sentido, na seção 2.3.3, apresentam-se os tipos de governança no sentido amplo do conceito.

### 2.3.3 Tipos de Governança

Partindo das definições elencadas na seção 2.3.1, observa-se que o termo governança vem sendo aplicado em diferentes contextos (público, corporativo ou com fins sociais) e territórios (nível global e local) (ROTH *et al.*, 2012). Percebe-se, ainda, a sua aplicabilidade dentro do contexto institucional, para determinados departamentos ou áreas, como é o caso da governança de TI (CASAES, 2019), governança do conhecimento (FREIRE *et al.*, 2017) e a governança de riscos e *compliance* (VIEIRA; SOUZA BARRETO, 2019).

Diversas são as tipologias encontradas na literatura para a governança, visto que não se trata de um construto aplicado de forma isolada (SCHMITTER, 2018). O estudo da governança divide-se em dois temas "macros", segundo Smith (2012): Governança Pública (GovP) e a Governança Corporativa (GovC), conforme apresentados nas próximas seções. Entretanto, a partir desses dois temas, diversas tipologias emergem, como exemplo: governança adaptativa, governança multinível, governança colaborativa, governança participativa, governança democrática, governança cooperativa, governança ambiental e social, etc.

É importante destacar que todos os tipos de governança "apresentam vantagens e desvantagens, razão pela qual, geralmente, esses tipos ideais são combinados para maximizar o desempenho e a conformidade [...] dos sistemas em face de seus objetivos" (VIEIRA; SOUZA BARRETO, 2019, p. 21).

#### 2.3.3.1 Governança Pública - GovP

A GovP é definida como "o exercício do poder político para gerir os assuntos de uma nação" (BRASIL, 2014, p. 25). Apontado como fator relevante para a necessidade de governança foi a grave

crise fiscal e econômica ocorrida, que exigiu novos formatos políticos e econômicos, a fim de tornar o Governo mais eficiente (SANTOS, 1997). “Esses problemas de governo, [...], têm de ser enfrentados em um contexto de redemocratização e rompimento com a ordem social progressa” (SANTOS, 1997, p. 399).

A GovP está relacionada com questões de legalidade e legitimidade, não sendo somente uma questão de melhoria de eficiência e eficácia do Governo, mas sim, um instrumento no qual a interação entre os contextos político e social representam um papel crucial (KICKERT, 1997). O construto GovP evoluiu ao longo dos anos e encontra-se na literatura uma variação de conceitos, conforme o Quadro 19.

Quadro 19 - Conceitos de GovP

<b>Autor</b>	<b>Conceito de GovP</b>
Diniz, (1995)	Governança é o exercício da autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo. É a maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos econômicos e sociais para o desenvolvimento do país
Ferreira (1996)	Está relacionada à capacidade de implementação das reformas, nos seus aspectos técnicos, financeiros e gerenciais
Diniz (1995)	É a capacidade de ação na formulação e implementação de políticas públicas e consecução das metas coletivas
Kickert (1997)	É mais do que uma forma eficaz e eficiente de executar o "negócio governo"; ela está relacionada à legalidade e à legitimidade, sendo mais do que valores estritamente empresariais
Timmers (2000)	É a proteção da interrelação entre gestão, controle e fiscalização por organizações governamentais e por organizações criadas por autoridades governamentais. Visa à concretização dos objetivos políticos de forma eficiente e eficaz, bem como a comunicação aberta e a prestação de contas, para benefício das partes interessadas
Bresser-Pereira (2001)	É um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político e através do qual a sociedade civil, e o governo organizam e gerem a vida pública
Löffler (2001)	Uma nova geração de reformas administrativas e de Governo, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes
Heidemann e Kissler (2006)	Uma alternativa para a gestão. Em relação à esfera local, ela significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações. A cooperação engloba tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados, quanto novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários
IFAC (2013)	Governança compreende os mecanismos (político, econômico, socioambiental, administrativo, legal, etc.) colocados em prática para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados
Martins e Marini (2014)	A capacidade de governo; governar em rede de forma colaborativa; governar orientado para resultados; e, todos estes elementos juntos para gerar valor público sustentável
Ansell e Torfing (2016)	São os processos interativos por meio dos quais a sociedade e a economia são dirigidas em favor de objetivos coletivos comuns
Vieira e Souza Barreto (2019)	A governança pública corresponde aos processos por meio dos quais os atores sociais interagem para estabelecer padrões de coordenação social, responsáveis pelas estruturas de cooperação social necessárias para resolver os problemas

Fonte: Elaborado pela autora.

Em face da diversidade de conceitos entende-se que, sob ótica da política, a GovP está associada a uma maneira pela qual o poder é exercido. Entretanto, somam-se a ela, formas de negociação, comunicação e de eficiência (HEIDEMANN; KISSLER, 2006). Para Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), são pressupostos da GovP a responsabilidade, legalidade, legitimidade, transparência dos dados e resultados, participação dos diversos atores e administração dos relacionamentos entre esses atores.

A GovP segue princípios para que a eficiência e eficácia sejam alcançados. Em 2001, a *International Federation of Accountants* (IFAC) estabeleceu alguns princípios que norteiam a governança nas organizações públicas, sendo eles: transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2001). Na mesma linha de pensamento, em 2003, o *Australian National Audit Office* (ANAO) publicou o guia de melhores práticas para a governança no setor público. Esse ratifica os princípios preconizados pela IFAC e acrescenta outros três: liderança, compromisso e integração, conforme Quadro 20.

Quadro 20 - Princípios da GovP

Princípios	Definição
Transparência	Fornece às partes interessadas, acesso às informações relativas à organização pública, além da confiança em relação aos processos de tomada de decisão. Estar aberto, por meio de consulta com as partes interessadas, com comunicação completa e informações seguras e transparentes
Integridade	É norteada pela honestidade e pela objetividade, bem como em altos padrões de propriedade e probidade na forma de administração de fundos públicos e dos assuntos de um órgão público Reflete-se nas práticas e procedimentos na tomada de decisões e na qualidade e credibilidade de seus relatórios de desempenho
Prestação de contas	Requer que todos os envolvidos identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações, considerando quem é responsável por que, perante quem, e quando O reconhecimento da relação existente entre os <i>stakeholders</i> e aqueles a quem confiam a gestão dos recursos e que devem apresentar os resultados
Liderança	Requer liderança desde o governo e/ou do órgão executivo da organização. Uma estrutura eficaz necessita da identificação e articulação de responsabilidades e um real entendimento e apreciação das várias relações entre as partes interessadas da organização e aqueles que são encarregados de gerenciar os recursos e entregar os resultados ( <i>outcomes</i> ) necessários
Compromisso	Trata-se de assumir sua responsabilidade perante os resultados. É mais do que apenas implementar estruturas, como comitês e mecanismos de relatórios é a participação para alcançar os resultados desejados
Integração	Estar interrelacionado aos vários elementos em uma abordagem coerente e bem compreendidos e ampliados em todas as organizações Pode fornecer a estrutura de gerenciamento estratégico integrada necessária para alcançar os padrões de desempenho de resultados e resultados necessários para cumprir as metas e objetivos organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de ANAO (2002) e IFAC (2001).

No contexto brasileiro, o TCU (BRASIL, 2014), em seu documento intitulado "Referencial Básico de Governança", também define os princípios de GovP, conforme Quadro 21.

Quadro 21 - Princípios da GovP no Contexto Brasileiro

Princípios	Definições
Legitimidade	Princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo
Equidade	Promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis (liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros), políticos e sociais (saúde, educação, moradia, segurança)
Responsabilidade	Diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações
Eficiência	É fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto
Probidade	Trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança
Transparência	Caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle. A adequada transparência resulta em confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros
<i>Accountability</i>	A obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e as organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Brasil (2014).

Comparando os autores (IFAC, ANAO e TCU), observa-se que os princípios são complementares, entretanto, o TCU acrescenta questões ligadas à legitimidade (princípio fundamental da democracia ao alcance do bem comum), eficiência (fazer com qualidade ao menor custo/benefício), equidade (acesso igual aos direitos civis e políticas sociais) e *accountability* (espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões).

O ANAO (2002) traz em seu conteúdo o princípio da liderança, fato este não apresentado no contexto brasileiro, entretanto considerado relevante para o bom andamento das atividades institucionais.

A

Figura 4 ilustra de forma sintética os princípios utilizados pelos órgãos IFAC, ANAO e TCU

Figura 4 - Princípios da Governança Pública



Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de ANAO (2002), IFAC (2001) e Brasil (2014).

Destaca-se que as organizações públicas definem regras ou padrões para que possam alcançar o desenvolvimento de forma eficiente, de maneira que esses princípios sirvam de referência para a tomada de decisões. Observa-se, nos últimos anos, um movimento da GovP para a participação cidadã, esse envolvimento possibilita formas de governança mais participativa e democrática, onde os princípios da responsabilidade e da legitimidade são essenciais.

Estas novas abordagens denominam-se Nova Governança Pública, conforme a Figura 5. Brito (2017) afirma que o Governo tem se organizado e busca por uma governança mais eficiente, e este é um requisito do desenvolvimento sustentável. Apresenta, além da participação cidadã, a conformidade com a lei e os processos colaborativos e uso de redes para o atingimento das metas.

Figura 5 - Abordagem da Nova Governança Pública



Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Brasil (2014).

Destaca-se que essas estratégias estão fundamentadas e apoiadas nos princípios adotados pelas organizações, como forma de resguardar e tangibilizar a governança. Além disso, a sua

implementação propicia o aumento da efetividade nas entregas dos serviços à comunidade e visam garantir ações planejadas com foco em objetivos definidos.

Como forma de exemplificação, a governança desenvolvida pelo TCU reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter a governança. Para o TCU (BRASIL, 2014) uma "boa governança" possui uma gestão democrática, transparente e aberta à participação, envolvendo os seguintes critérios: (i) estruturas administrativas (instâncias); (ii) processos de trabalho; (iii) instrumentos (ferramentas, documentos, etc.); (iv) fluxo de informações; e, (v) comportamento de pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização. O TCU ainda acrescenta critérios referentes ao gerenciamento de riscos e controle interno, sendo que estes fazem parte do princípio da transparência.

Para Pomeranz e Stedman (2020), a "boa governança" tem sido caracterizada por incluir uma ampla gama de princípios, que variam entre as literaturas. Ainda, para esses autores, poucos estudos têm procurado quantificar sistematicamente o desempenho da governança, assim, desenvolveram e apresentaram uma escala para medir de acordo com oito princípios básicos: inclusão, justiça, transparência, responsabilidade, legitimidade, direção, desempenho e capacidade.

### 2.3.3.2 Governança Corporativa - GovC

O conceito de GovC é utilizado sob várias perspectivas nos estudos organizacionais, sendo que a adoção das suas práticas pode se alterar de acordo com o contexto (IBGC, 2009). Devido a essas peculiaridades, cada país pode possuir requisitos de GovC que mais se adaptem às suas necessidades e contextos. De acordo com o IBGC (2009), pode-se classificar os modelos de GovC em duas grandes categorias, observando o que está sendo aplicado nos mercados mais desenvolvidos, os quais servem de referência aos demais países. Essas categorias são assim apresentadas: *Outsider System* (Sistema de Governança Anglo-Saxão - Estados Unidos e Reino Unido) e *Insider System* (Sistema de Governança Modelo Nipo-Germânico - da Europa Continental e Japão).

**a) *Outsider System*** - Sistema de Governança Anglo-Saxão: Tem suas origens e é mais representativa nos Estados Unidos e no Reino Unido. Silveira (2004) e Andrade e Rosseti (2014) a caracterizam pela pulverização do controle acionário e pela clara separação entre propriedade e controle. Essa pulverização torna a propriedade difusa e dispersa (acionistas com, em média, 10% de propriedade), por apresentar ações de diversos segmentos. Dentre outras características, destaca ainda o foco na maximização do retorno para os acionistas e a possibilidade real de aquisição hostil de controle (SILVEIRA, 2004).

Os mecanismos utilizados nessa categoria estão estruturados para oferecer níveis máximos de proteção aos investidores minoritários, de forma a preservar seus interesses e seus investimentos (ROSSETI; ANDRADE, 2004).

**b) Insider System** - Sistema de Governança Modelo Nipo-Germânico: Tem suas origens e representatividade nos países da Europa Continental e Japão. Nesse modelo, o comando das operações diárias fica por conta dos gestores eleitos para tal finalidade (ROSSETI; ANDRADE, 2004). Diferente do *Outsider System*, nesse modelo não há muita influência, nem muito ativismo por parte de investidores institucionais, a estrutura de propriedade é mais concentrada. Outra característica apontada é o fato de o foco estar no retorno para aqueles que têm papel direto ou indireto na gestão e nos resultados da organização, como os clientes, os colaboradores, as comunidades, os fornecedores, o governo, etc.

Dentro de um contexto histórico do desenvolvimento do setor empresarial, nas últimas décadas fomentou-se a necessidade de novas fontes de financiamento. Assim, o mercado de capitais tornou-se uma das formas de fomento às corporações atuais. O aporte de recursos de diferentes origens em organizações passou a ser fundamental a sua sobrevivência (RODRIGUES, 2010). Com a portabilidade de recursos, houve a necessidade de criar o papel de gestor. Esta gestão passou a não ser mais executada pelo proprietário do negócio, tendo a separação entre propriedade e controle, assim explicada pela Teoria de Agência.

De um lado se posicionam os proprietários ou acionistas, chamados de principais, que detém a propriedade da empresa e de outro lado, os gestores contratados, chamados de agentes, que possuem a gestão da empresa sob sua responsabilidade (MACHADO; FERNANDES; BIANCHI, 2016, p. 40).

Neste contexto, o termo GovC desponta como uma forma de monitoramento e controle, bem como de direcionamento (ROTH *et al.*, 2012, p. 113). Distintamente nomeados (proprietário e gestor), a governança ganhou espaço nas empresas, sendo representada, no dia a dia, por meio das leis, regulamentos, regras e diretrizes.

A literatura de Governança Corporativa torna-se rapidamente referência obrigatória a todos economistas, que caso não se ocupem do tema, ficarão condenados a modelos de estrutura-conduta-desempenho ou a tipologias de relacionamento entre setores com base em suas características tecnológicas, que não explicam grande parte dos fenômenos atuais e o tipo de ação que se pode esperar por parte dos Estados Nacionais ao desenharem mecanismos de financiamento para suas firmas e corporações (RABELO; SILVEIRA, 1999, p. 5).

Com a pulverização acionária das corporações, necessitou-se criar mecanismos para resguardar os devidos direitos dos acionistas. Neste sentido, a GovC emergiu com o foco central de criar um melhor alinhamento dos interesses dos acionistas (WEILL; ROOSS, 2004). Seu construto está bastante difundido na literatura, conforme apresentado no Quadro 22.

Quadro 22 - Conceitos de Governança Corporativa

Ano	Autor	Conceito
1992	Cadbury	Sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas

Continua

1996	Claessens e Fan	Diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios
1997	Shleifer e Vishny	Conjunto de mecanismos que tratam das relações entre direção, conselhos de administração, acionistas e partes interessadas
1999	Blair	Meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível
1999	Rabelo e Silveira	Governança corporativa é o sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle nas corporações
2000	OECD	Um conjunto de relações entre a gestão da empresa, seu órgão de administração, seus acionistas e outros atores com interesses relevantes
2002	Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	Conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital
2002	Silveira	Conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre principais e agentes, dada a separação entre controle e propriedade
2003	Bhatta	Relaciona-se à maneira pela qual as empresas são geridas
2003	ITGI	É um conjunto de responsabilidades e de práticas exercidas pelo conselho e direção executiva com o objetivo de fornecer orientação estratégica, garantindo que os objetivos sejam atingidos, apurando que os riscos sejam geridos adequadamente e verificando que os recursos da empresa são utilizados de modo responsável
2004	Rossetti e Andrade	Trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas
2009	IBGC	É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal
2010	Rodrigues	Relaciona-se a um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência
2014	Andrade e Rossetti	Um sistema que permite aos acionistas uma melhor gestão da empresa
2018	Slomski <i>et al.</i>	Um conjunto de práticas direcionadas ao controle da direção estratégica das organizações que visa resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos existentes entre esses e as diferentes categorias de partes interessadas
2018	IBGC	É o sistema pelo qual as sociedades (empresariais, civis, públicas) são dirigidas e controladas, com a finalidade de promover valor aos proprietários e/ ou partes interessadas e assegurar a sua sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na análise dos conceitos da GovC, observa-se que, mesmo com tamanha variedade de conceitos, algumas características aparecem repetidas pelos autores, conforme apresentado no Quadro 23.

Quadro 23 - Características da Governança Corporativa

Características	Autores
Sistema de controle, direção e monitoramento	Cadbury (1992), Rabelo e Silveira (1999), Onado (2000), Andrade e Rossetti (2014), IBGC (2009), Slomski <i>et al.</i> (2008)
Relação com as partes interessadas e tratamento com os acionistas	Claessens e Fan (1996), Shleifer e Vishny (1997), Silveira (2004), Andrade e Rossetti (2014)
Padrões de comportamento, minimizar conflitos e mecanismos normativos	Claessens e Fan (1996), CVM (2002), Silva (2012)

Otimizar desempenho, processos e práticas executivas	Blair (1999), CVM (2002), Andrade e Rossetti (2014)
Resguardar direitos dos acionistas, transparência e responsabilidade	Bhatta (2003)
Busca pela eficiência	Claessens e Fan (1996), CVM (2002), Silva (2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

De modo geral, a GovC faz referência a um sistema que compreende um conjunto de regras ou mecanismos utilizados para a gestão de conflitos de interesses, que podem surgir, não somente entre os acionistas, como também em demais partes interessadas (BHATTA, 2003). Esse conjunto é oriundo dos princípios adotados para que a organização desenvolva sua missão.

O IBGC (2009, p. 9) define a adoção dos seguintes princípios para uma boa governança:

a) **transparência:** disponibilizar para as partes interessadas todas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve ser restrita aos dados financeiros, mas também contemplar todos os outros fatores que norteiam a execução das atividades;

b) **equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico a todos os sócios e demais atores (direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas);

c) **prestação de contas:** alguns autores chamam de *accountability*, ato de apresentar de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva todas as ações de sua atuação, e assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões;

d) **responsabilidade corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas no curto, médio e longo prazo

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2000 p. 11), formada por 38 países, contempla cinco princípios considerados bases para uma efetiva GovC. São eles:

a) **direitos dos principais:** proteção para o exercício dos direitos dos acionistas;

b) **tratamento equitativo dos principais:** relacionamento equilibrado e proporcional entre os majoritários e os minoritários, provendo mecanismos para a não violação desses direitos;

c) **relacionamento com parceiros:** estabelecimento da importância do reconhecimento legal ou contratual dos direitos dos parceiros com vistas à sustentabilidade dos empreendimentos conjuntos;

d) **divulgação e transparência:** disponibilização de todos os documentos referentes à empresa (relatórios, desempenhos, composição, entre outros);

e) **responsabilidades do conselho de administração:** definição da estrutura de estratégias, monitoramento, controle e responsabilidades

A *Financial Reporting Council* (FRC, 2016), uma entidade do Reino Unido, apresenta cinco princípios como sendo essenciais à GovC:

- a) **liderança**: toda empresa deve ser dirigida por uma diretoria eficaz que seja coletivamente responsável pelo sucesso em longo prazo da empresa;
- b) **eficácia**: o conselho e seus comitês devem ter o equilíbrio das habilidades, experiência, independência e conhecimento da empresa para permitir que cumpram seus respectivos deveres e responsabilidades de maneira eficaz;
- c) **responsabilidade**: o conselho deve apresentar uma avaliação justa, equilibrada e compreensível da posição e perspectivas da empresa;
- d) **remuneração**: a remuneração dos diretores executivos deve ser projetada para promover o sucesso em longo prazo da empresa. Os elementos relacionados ao desempenho devem ser transparentes, alongados e aplicados com rigor; e,
- e) **relações com os acionistas**: deve haver diálogo com os acionistas com vistas ao entendimento mútuo de objetivos. O conselho como um todo tem a responsabilidade de garantir um diálogo satisfatório com os acionistas.

A Figura 6 apresenta os princípios de cada organização.

Figura 6 - Síntese dos Princípios da GovC

OECD - 2000	ANAO - 2002	IBGC - 2009	FRC - 2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação e transparência</li> <li>• Direitos dos principais</li> <li>• Responsabilidades do conselho de administração</li> <li>• Tratamento equitativo dos principais</li> <li>• Relacionamento com <i>stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência</li> <li>• Prestação de contas</li> <li>• Compromisso</li> <li>• Liderança</li> <li>• Integridade</li> <li>• Integração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência</li> <li>• Prestação de contas</li> <li>• Responsabilidade corporativa</li> <li>• Equidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Relação com os acionistas</li> <li>• Eficácia</li> <li>• Liderança</li> <li>• Remuneração</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

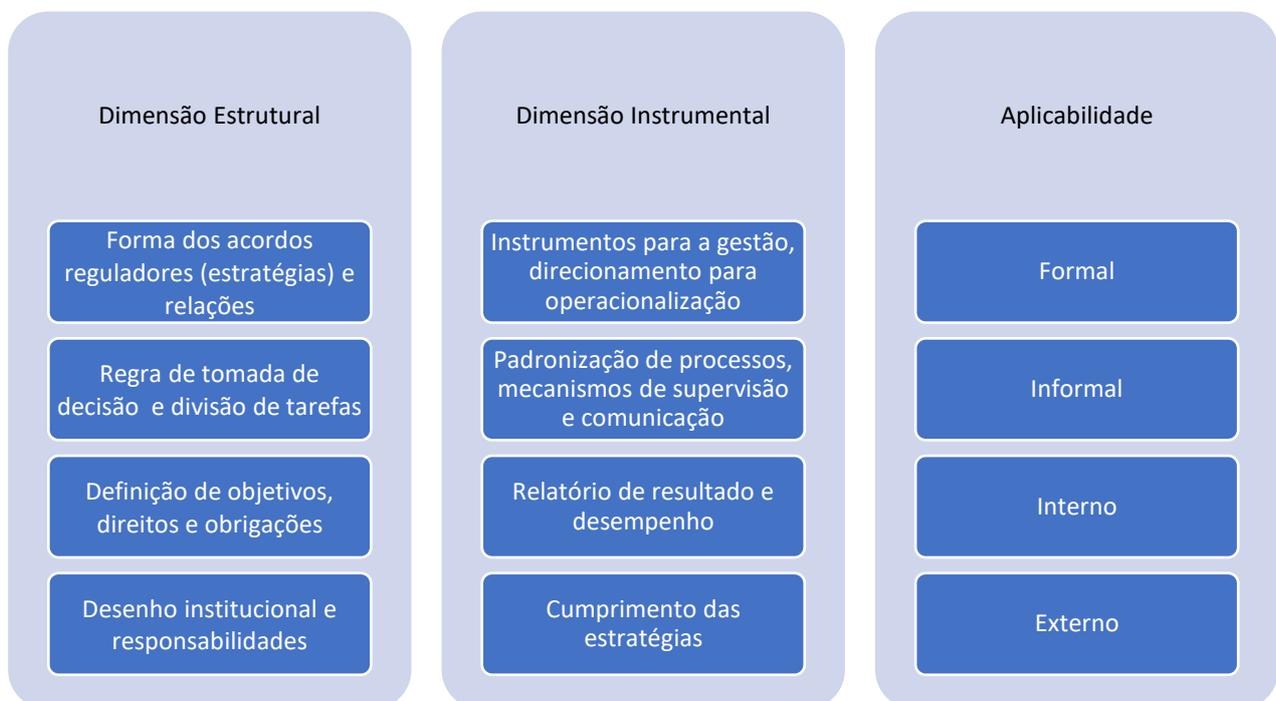
Cabe destacar que, embora, diversas instituições apresentem diferentes princípios para GovC, os mesmos possuem conteúdos semelhantes. A transparência é o princípio mais citado entre as instituições apontadas. A FRC não apresenta claramente a transparência como um princípio, entretanto, o mesmo está contemplado dentro do princípio de responsabilidade. O princípio da liderança é citado apenas pelas organizações internacionais (ANAO; FRC).

### 2.3.4 Mecanismos de Governança

A governança é composta por interações, onde há uma cooperação de atores dos setores público e privado na solução de problemas (OSBORNE; BROWN, 2005), como meio de aprimorar a aplicabilidade da governança em diversos contextos. Albers (2005) afirma que é preciso construir uma governança que faça uso de mecanismos diversos, emergentes dos princípios adotados como basilares de cada organização.

O tema governança, principalmente no que tange à adoção de mecanismos, vem obtendo destaque no campo acadêmico, fato que evidencia a grande importância do assunto para o desenvolvimento institucional. Os mecanismos são conjuntos de instrumentos, ferramentas e/ou práticas que combinados e organizados de maneiras distintas, têm o propósito de contribuir para que os objetivos e finalidade das organizações sejam alcançados (ALBERS, 2005). Os mesmos compreendem a dimensão estrutural e instrumental da governança e apresentam critérios de aplicabilidade formal e informal, sendo possível sua utilização no ambiente interno e externo da organização (ALBERS, 2005). A Figura 7 ilustra as dimensões e aplicabilidades dos mecanismos de governança.

Figura 7 - Dimensões e Aplicabilidades dos Mecanismos de Governança



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Albers (2005).

A dimensão estrutural tem seu foco na forma da composição dos membros da estrutura, como os acordos, as estratégias, as parcerias e demais atividades que são organizadas e reguladas (ALBERS, 2005). A dimensão instrumental é responsável pelos instrumentos das quais as atividades

de gestão, organização, regulação e controle são operacionalizadas (ALBERS, 2005). A aplicabilidade representa o contexto onde os mecanismos estão estruturados, podem ser de maneira formal ou informal (MOURA; FREIRE; KEMPNER-MOREIRA, 2020), além de ser tanto no cenário interno, como externo à organização.

Para Moura, Freire e Kempner-Moreira (2020, p. 157) os mecanismos formais são caracterizados pela formalização das relações entre envolvidos. “Geralmente assumem a forma de sistemas de monitoramento, controles e relatórios por meio dos quais as organizações estruturam explicitamente sua interação”. Esses mecanismos têm como objetivo reduzir os riscos envolvidos no desenvolvimento das atividades, controlar o oportunismo, coordenar as expectativas e comportamentos das organizações e evitar a dissolução de parcerias. Estes autores ainda esclarecem que os mecanismos formais buscam explicitar as regras de colaboração, interação e participação de todos os tipos de atores.

Os mecanismos informais são “caraterizados por relacionamentos, e não pela estruturação burocrática” (MOURA; FREIRE; KEMPNER-MOREIRA, 2020, p.157). Estes definem procedimentos flexíveis e são baseados na confiança e na cooperação dos participantes (CHANDRA; Van HILLEGERSBERG, 2018).

A utilização de mecanismos adequados influencia diretamente no exercício da atividade e resultado da organização (SILVEIRA, 2004; MAEBARA *et al.*, 2004), além de exercerem importante papel à criação de valor. Os mesmos podem ser utilizados de forma híbrida, visto que, em dado momento, são complementares. Os mecanismos formais são considerados essenciais para questões de segurança e referências, enquanto os informais fomentam questões de participação, união e interação (GURCAYLILAR-YENIDOGAN; WINDSPERGER, 2015).

Os mecanismos podem ser agrupados em grandes temas, como: liderança, estratégia, controle, integridade, entre outros (SILVEIRA, 2004). O TCU (BRASIL, 2014) corrobora com Silveira (2004) ao afirmar que para a governança ser considerada satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados, e acrescenta o grupo de mecanismos de comunicação e de *accountability*. O Quadro 24 descreve alguns mecanismos e suas práticas.

Quadro 24 - Mecanismos de Governança

Continua

Mecanismos	Definição	Práticas
<b>Liderança</b>	Refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da governança	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estabelecer o modelo de liderança</li> <li>2) Gerir o desempenho da alta administração</li> <li>3) Zelar por princípios de ética e conduta</li> <li>4) Práticas relacionadas às pessoas e suas competências</li> <li>5) Código de conduta</li> <li>6) Regimento Interno</li> </ol>
<b>Estratégia</b>	Consiste em estabelecer políticas que permitam o alinhamento das operações à estratégia e possibilite aferir o alcance dos objetivos e metas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sistema de planejamento aplicado à estratégia</li> <li>2) Práticas gerenciais e o estatuto</li> <li>3) Definição de Missão e Visão</li> </ol>

		4) Práticas definidoras dos relacionamentos com as partes interessadas 5) Desenho institucional
<b>Comunicação</b>	Refere-se ao conjunto de práticas utilizadas como forma de comunicação entre todos os parceiros e o público alvo	1) Modelo de comunicação, com definição de meios e canais utilizados 2) Plano de comunicação
<b>Accountability</b>	É o conjunto de práticas que visam selecionar, organizar e disponibilizar as informações de interesse das partes	1) Promover a transparência, prestação de contas e responsabilidades 2) Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna
<b>Controle e Integridade</b>	É uma estrutura que coordena as ações que asseguram a conformidade dos agentes aos princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis à organização	1) Identificação das exigências (éticas, administrativas e legais) 2) A análise e mitigação dos riscos 3) Criação de medidas preventivas e corretivas 4) Auditorias internas e externas 5) Ouvidoria 6) Gestão de Riscos

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Maebara *et al.* (2004), Silveira (2004) e (Brasil, 2014).

Quando o assunto é *accountability*, um ponto importante a ser observado é o limite entre a transparência e os dados salvaguardados por lei (BRASIL, 2014). A transparência, usualmente, exige a divulgação de todas as questões relacionadas à organização, desde a situação financeira, desempenho das atividades, até a composição estrutural.

Maebara *et al.* (2004) descrevem que dentro dos mecanismos de governança, uma prática utilizada com frequência é o código de conduta. Seu papel é prescritivo e determina algumas regras a serem seguidas para que as organizações possam trabalhar de forma independente, ética e justa. O código de conduta apresenta questões voltadas aos conselhos, controle interno, ética, segurança e auditoria, liderança e a comunicação (MAEBARA *et al.*, 2004), conforme exemplificado abaixo.

a) conselho de administração: tem foco no alinhamento dos interesses. Recomenda-se que o presidente do conselho de administração seja diferente do CEO (principal executivo) e os demais cargos ocupados por pessoas distintas, preferencialmente externas à organização e que o número de componentes do conselho seja reduzido (cinco a seis membros no máximo), como forma de otimização do processo decisório;

b) conselho fiscal: tem função de complementar as atividades de fiscalização do conselho de administração, podendo ter caráter temporário ou permanente.

As competências atribuídas ao Conselho Fiscal são as de: fiscalizar, [...], os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; opinar sobre o relatório anual da administração e sobre os demonstrativos financeiros e quanto aos atos dos administradores; denunciar [...] ao conselho de administração e aos acionistas, eventuais atos irregulares ou fraudes que venham a ser de seu conhecimento; comparecer à Assembleia Geral Ordinária (AGO) e à Assembleia Geral Extraordinária (AGE) e opinar sobre matérias de sua competência; analisar balanço e demonstrativos financeiros e emitir opinião (MAEBARA *et al.*, 2004, p. 6).

O conselho fiscal presta contas aos acionistas dos atos da diretoria executiva, do conselho de administração e das demonstrações financeiras. Algumas dessas atividades são similares às do comitê de auditoria;

c) comitê de auditoria: pode ser estabelecido pelo conselho de administração, em substituição ao conselho fiscal.

Ditam que os Comitês Especializados do Conselho de Administração devem ser compostos por alguns de seus membros com experiência em finanças para estudar assuntos e preparar propostas, as quais deverão ser submetidas à deliberação do Conselho de Administração. Dentre suas obrigações estão: auditores independentes – supervisão do relacionamento com os auditores, incluindo a discussão da análise dos riscos, o programa de trabalho e o acompanhamento; demonstrações financeiras – integridade e qualidade das informações financeiras; controle de riscos e cumprimento de normas, internas e externas, no desempenho das atividades da empresa (MAEBARA *et al.*, 2004, p. 6).

d) demonstrações financeiras: são dados e informações de procedimentos contábeis que envolvem normatizações (órgãos reguladores), princípios contábeis e controles internos e externos, para atender a diversos usuários dentre os quais se encontram os acionistas. As demonstrações contábeis auditadas têm a finalidade de verificar se os gestores estão realizando, adequadamente, a condução da organização e devem ser divulgadas ao mercado;

e) auditoria externa (independente) e auditoria interna: demonstrar aos investidores a situação patrimonial e financeira da empresa. São utilizadas como medida de segurança contra a possibilidade de manipulação de informações. A auditoria interna deve servir como complemento ao trabalho dos auditores independentes e estar subordinada ao conselho fiscal;

f) contabilidade gerencial: uso inteligente da informação focando nos custos e processos organizacionais. A contabilidade gerencial cria informação personalizada com técnicas transparentes e sistemas internos. Deve ser divulgada aos acionistas e utilizada como base para a tomada de decisão;

g) código de ética: um código comum, aceito e reconhecido pelas partes interessadas. Esse código é utilizado para moldar a conduta, quando se trata de conflito de interesses e pode abranger temas diversos: propinas, pagamentos impróprios, informações privilegiadas, recebimento de presentes, discriminação de oportunidade, doações, assédio sexual, segurança no trabalho, relações com a comunidade, confidencialidade, nepotismo, trabalho infantil, entre outros. Maebara *et al.*, (2004), apontam que pode ser adotado o uso da câmara de arbitragem para a solução de conflitos.

Tendo apresentado alguns mecanismos de governança, vale frisar que os mesmos orientam a atuação de cada instância da organização e pautam os relacionamentos com os diversos públicos (BRASIL, 2014), salvaguardados questões de interesse. Entretanto, trata-se de um elemento flexível, ficando a cargo de cada tipo de organização a sua utilização e até mesmo desenvolvimento de novos tipos (HINNA; MONTEDURO, 2017).

### 2.3.5 Síntese da Seção de Governança

A governança é reconhecida com um conceito ambíguo, aplicado por diversos protagonistas e com diferentes abordagens (SCHMITTER, 2018), a depender do contexto no qual está empregada (GOMES; MERCHÁN, 2017).

Pode ser entendida como “uma estrutura por meio do qual a autoridade política, econômica, social e administrativa é exercida em nível local, nacional e internacional” (NELSON; ZADEK, 2002 p. 10), embora muitos autores a considerem um sistema. Essa estrutura é formada por diversos mecanismos, práticas processos, instituições e relacionamentos com as partes interessadas (parcerias) onde todos podem expressar seus interesses, e mediar as diferenças, bem como exercer seus direitos e responsabilidades (NELSON; ZADEK, 2002).

A governança estabelece relação com outros assuntos, sendo: o governo e a governabilidade, a legitimidade e a gestão. Avança para além do governo e da governabilidade em virtude de sua vasta aplicabilidade e do contexto onde está sendo aplicada (SANTOS, 1997). Em relação à legitimidade, trata do poder estabelecido e da forma como ele é reconhecido, fato vital à governança. No tocante à gestão, possui uma relação de reciprocidade, visto que a governança fornece diretrizes para que gestão faça a execução, ao mesmo tempo que o caminho oposto também é observado, pois a gestão fornece dados, *feedbacks* e respostas a governança.

Dentre os tipos de governança existentes na literatura, destacam-se dois: GovP e a GovC. A GovP trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade e envolve o exercício do poder político para gerir os assuntos de uma nação (BRASIL, 2014). Já a GovC se refere à maneira pela qual as organizações privadas são direcionadas e controladas, de forma a proteger os interesses das partes interessadas (BHATTA, 2003).

Com base na análise dos documentos utilizados para a composição da seção 2.3, entende-se que a governança trabalha com elementos essenciais, conforme Quadro 25.

Quadro 25 - Elementos da Governança Pública e Corporativa

Continua

Elementos da Governança	Descrição dos elementos
<p><b>Papéis</b> Um conjunto de funções executadas pela governança para desenvolvimento da instituição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativo</li> <li>- Prescritivo</li> <li>- Estratégico</li> <li>- Instrumental</li> <li>- Estrutural</li> <li>- Relacional</li> </ul>
<p><b>Princípios norteadores</b> São conjuntos de padrões de condutas a serem seguidos. Estes são considerados</p>	<p><b>Governança Corporativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso</li> <li>- Direitos dos principais</li> <li>- Divulgação e Transparência</li> </ul>

como o ponto inicial para uma determinada ação de governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia</li> <li>- Equidade</li> <li>- Integração e integridade</li> <li>- Liderança</li> <li>- Prestação de contas</li> <li>- Relacionamento com <i>stakeholders</i> e com os acionistas</li> <li>- Remuneração</li> <li>- Responsabilidade corporativa e do conselho de administração</li> <li>- Tratamento equitativo dos principais</li> </ul> <p><b>Governança Pública:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accountability e Prestação de contas</li> <li>- Compromisso</li> <li>- Eficiência</li> <li>- Equidade</li> <li>- Integração</li> <li>- Integridade</li> <li>- Legitimidade</li> <li>- Liderança</li> <li>- Probidade</li> <li>- Responsabilidade - Transparência</li> </ul>
<b>Mecanismos</b> Instrumentos ou práticas que combinados, organizados e executados de maneiras distintas, têm o propósito de contribuir para que os objetivos e finalidade das organizações sejam alcançados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutural</li> <li>Instrumental</li> <li>Formal e Informal</li> <li>Externo e Interno</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Independente dos papéis assumidos pela governança, os princípios são utilizados como elementos norteadores das ações de governança. Os princípios são definidos de acordo com a estratégia institucional e a sua tangibilização ocorre por meio da criação de mecanismos. Observa-se que no contexto público e privado alguns princípios são comuns, sendo eles: compromisso, equidade, integração, integridade, liderança, prestação de contas e transparência.

Os mecanismos são conjuntos de instrumentos, ferramentas e/ou práticas, que combinadas e organizadas de maneiras distintas, tem a finalidade de contribuir para que os objetivos das organizações sejam alcançados (ALBERS, 2005). São classificados em duas dimensões: estrutural e instrumental. Utilizados de maneira formal ou informal no contexto interno e externo às organizações (ALBERS, 2005).

## 2.4 INOVAÇÃO SOCIAL E GOVERNANÇA

Conforme destacado na seção 2.2, a IS surge como alternativa ao paradigma econômico tradicional (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011; BORGES *et al.*, 2015) e apresenta características peculiares (MALEK; COSTA, 2015), em especial, a colaboração e cooperação entre os atores envolvidos (PHILLIPS *et al.*, 2015; BORGES, 2017; KIM, 2021), a atratividade de recursos de diversas fontes (TOIVONEN, 2016; KIM, 2021) e os trabalhos realizados

por meio de redes de colaboração (PRIM, 2017; BRAGAGLIA, 2021). É comumente reconhecido que a IS pode surgir em qualquer contexto e com a contribuição de várias partes interessadas, seja ela pública, privada ou da sociedade civil (BRAGAGLIA, 2021).

Nos estudos das organizações com fins sociais, prevalece sendo um processo de baixo para cima, onde a demanda está na comunidade envolvida (KIM, 2021). Neste sentido, organizações com fins sociais emergem em um cenário onde o lucro não representa um objetivo finalístico e necessitam de novas perspectivas de governança (OSSANI, 2013; UNCETA; CASTRO-SILVA; FRONTI, 2017; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; FRANTZESKAKI, 2019; COSTA, 2019). Essa governança, para Bellandi, Donati e Cataneo (2021), deve buscar a identificação de: i) um nexo comum; ii) construção de estratégias compartilhadas; iii) implementação de ações conjuntas e iv) *feedbacks* de aprendizagem.

Identificar a governança implementada nestas organizações é considerado como um dos primeiros passos à construção de ações mais transparentes, colaborativas, sustentáveis e coletivas (LÉVESQUE, 2002; TOIVONEN, 2016; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; FRANTZESKAKI, 2019; COSTA, 2019; GENTIL *et al.*, 2019). Autores recentes a denominam de governança socialmente inovadora (GEORGIOS; BARRAI, 2021). Neste sentido, observa-se algumas características marcante desta classificação, entre elas: a comunicação mútua, a confiança, o compartilhamento de responsabilidades, os processos inclusivos, com um comportamento mais cooperativo, transparência, a liderança, a interatividade cíclica, bem como a definição das estratégias de forma explícita e conjunta, e a busca pelo consenso com a diversidades de atores (JUNGSBERG *et al.*, 2020; KIM, 2021). Na governança socialmente inovadora a participação e empoderamento da comunidade é fundante (LINDBERG, 2017; JUNGSBERG *et al.*, 2020; KIM, 2021).

Segundo Lévesque (2002), a governança ajuda a promover a difusão de informações e as boas práticas, contribuindo para a redução de falhas, no desenvolvimento da inovação social, bem como a perenidade da organização. É dentro desta perspectiva que focam os estudos envolvendo o tema de IS e governança, conforme apresentados na literatura. Percebe-se por meio do volume das pesquisas acadêmicas que os dois temas são relevantes na atualidade. Entretanto, ainda são poucos os trabalhos que tratam os assuntos de correlacionados, em organizações com fins sociais (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2018; PHILLIPS *et al.*, 2015; BORGES, 2017; KIM, 2021).

A partir da revisão da literatura, não foram encontrados *frameworks* ou modelos de GovIS. Identifica-se um movimento de transposição dos modelos existentes na governança corporativa e pública para o cenário de organizações com fins sociais, visto que as mesmas exercem suas atividades dentro de um contexto híbrido, sendo necessário transgredirem o mundo corporativo e público.

Acrescenta-se a necessidade de levar em consideração os desafios dos grandes problemas sociais, ou problemas perversos (*wicked problems*<sup>8</sup>) (INNES; BOOHER, 2016).

Neste sentido, diversos temas abordados em organizações com fins sociais, no contexto da IS, são considerados problemas perversos, visto que incluem os grandes desafios globais e apresentam contexto complexo e sistemático. Assim, requerem uma forma de governança inovadora, dinâmica e sistêmica (INNES; BOOHER, 2016).

Apesar do foco dos estudos analisados apresentarem uma discussão acerca da governança para o fomento de IS, precisa-se aprofundar "como" ela se estabelece em organizações com fins sociais (CORNFORTH; SPEAR, 2009; ETXEZARRETA; CANO; MERINO, 2018; COSTA, 2019).

A governança é apresentada como uma ligação entre as organizações, a sociedade e o governo, no qual se busca uma base adequada para questões relevantes como a transparência, a participação das partes interessadas, a prestação de contas, o interesse comum e a sustentabilidade (ASSELT; RENN, 2011; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2017). Na prática, a governança deve ter potencial para transformar os princípios norteadores das organizações em mecanismos, como forma de legitimar e facilitar o acesso ao capital, bem como a longevidade institucional.

Assim, a definição dos papéis, princípios e de mecanismos de governança são fundamentais para o alcance dos objetivos coletivos (SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; Von SEGGERN, 2019), porém, os artigos analisados não os descrevem de forma clara. Evidencia-se que a governança representa um papel fundamental em organizações com fins sociais e é utilizada no sentido estrutural, instrumental, normativa (MOULAERT *et al.*, 2013), além de ter foco na condução das relações (redes de parceiros) e na formulação das estratégias compartilhadas (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; MISURACA; LIPPARINI; PASI, 2021).

Na dinâmica da IS, a governança representa também o entendimento de como os novos arranjos se complementam e funcionam (HOPPE; VRIES, 2019; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2018; ETXEZARRETA; CANO; MERINO, 2018).

Aoyama e Parthasarathy (2017) consideram que as organizações com fins sociais são ideais para desenvolver uma abordagem sistêmica e inovadora da governança, visto que apresentam uma mudança na divisão do trabalho (redes e colaborativo), na forma de produção e consumo, no equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais e, acima de tudo, na legitimidade da sociedade (CORNFORTH; SPEAR, 2009).

Com base nos artigos analisados para esta tese, constata-se que a governança é adjetivada de diferentes nomenclaturas em virtude dos diferentes contextos. Este contexto está diretamente ligado

---

<sup>8</sup> Para Denning (2009, p. 716), os problemas perversos são definidos como "problemas para os quais não existe consenso, nem na definição do problema, nem na abordagem para a solução, sendo que, inclusivamente, os interesses das partes acabam por se revelar bloqueadores da colaboração".

à finalidade da instituição ou do campo de pesquisa e em muitos casos a rede que a instituição está se relacionado (KIM, 2021). Lima *et al.* (2018) destaca essa rede de atuação, quando aponta para a governança da IS focar em uma construção social, que emerge dos próprios atores envolvidos, neste caso, a forma de interação, negociação, tomada de decisão, criação de acordos e regras nascem das interações e criam um valor social voltado ao bem comum.

O Quadro 26 apresenta algumas dessas nomenclaturas e suas características mais citadas nos estudos analisados.

Quadro 26 - Nomenclaturas de Governança encontradas na literatura no contexto de Inovação Social

Nomenclaturas de governança apontadas na literatura	Característica	Autores
Governança Participativa ou Colaborativa	Alto grau de autonomia; poder de decisão não baseado na propriedade do capital; envolve várias partes afetadas pelas atividades; interconectividade entre os diferentes tipos de atores, processos participativos multiagentes e multinível, descentralização, corresponsabilidade	Lindsay <i>et al.</i> (2018), Galli, Hebinck e Carroll (2018), De Leeuw e Groenleer (2018), Aoyama e Parthasarathy (2017), Bernardi e Diamantini (2018), Lupova-Henry e Dotti, (2018), Ma <i>et al.</i> (2019), Misuraca, Lipparini, Pasi (2021), Kim (2021)
Governança Adaptativa	Uma forma de governança inclusiva, horizontal e sensível ao contexto, mecanismos de facilitação; colaboração entre os atores, reunir conhecimento da prática e por meio de experiências. Também conhecida como colaborativa e participativa	Galli, Hebinck e Carroll (2018), Castro-Arce, Parra e Vanclay (2019), Castro-Arce e Vanclay (2020)
Governança Multinível ou Metagovernança	Alto grau de autonomia em cada nível; poder de decisão de acordo com o nível estruturado; envolve várias partes afetadas nas atividades; interconectividade entre os diferentes tipos de atores, processos participativos e multiagentes em rede	Pradel-Miquel, Cabeza e Anglada (2013), Anglada (2016), Amore e Hall (2016)
Governança Democrática	Participação de multiatores, redes, com base em processos democráticos	Schoor <i>et al.</i> (2016), Anglada (2016), Kranz e Steger (2016)
Governança Compartilhada	Autogestionada, com base na interação com uma variedade de agentes locais e globais. Ações de gestão do conhecimento, tem foco também na aprendizagem coletiva, muda a situação de dependência da comunidade somente do setor público, responsabilidade compartilhada, ações de engajamento entre os atores	Schoor <i>et al.</i> (2016), Anglada (2016)
Governança Multiescalar	Atividades desenvolvidas em nível internacional, nacional e local, arcabouço institucional de estruturação, redes, acordos de cooperação entre diversos atores	Moulaert, Parra e Swyngedouw (2014)
Governança Cooperativa	Aprovada em assembleia geral, participação dos associados, direção estratégica com foco na necessidade do grupo; aspectos de representatividade nos membros do conselho, centralizada na entidade.	Lang, Roessl e Weismeier-Sammer (2013)

Governança Social	<p>Políticas e mecanismos ligados à participação da sociedade civil e de organizações sem fins lucrativos em tomada de decisões em nível de mercado e tomada de decisões relacionadas à política pública.</p> <p>É a estrutura social existente numa determinada localidade, criada para viabilizar a ação social e o desenvolvimento, só que nesse caso não só do Governo do ente federado. Está ligada às relações formadas entre as instituições de Governo, mercado e terceiro setor em uma determinada localidade, que se manifesta, especialmente, pelas inter-relações estabelecidas entre elas e pela complementaridade de suas ações</p>	Unceta, Castro-Spila e Fronti (2017), Gentil <i>et al.</i> (2019)
-------------------	---	---

Fonte: Elaborada pela autora.

Embora os adjetivos agrupados à governança sejam diferenciados e direcionados pelo contexto que a IS está inserida, a mesma está sempre atrelada a algum nível de participação dos atores nas tomadas de decisões e na criação de processos colaborativos que fomentam a participação e o envolvimento social.

Neste sentido, os termos "governança multinível", "governança participativa", "governança adaptativa" e "governança colaborativa" são cada vez mais encontrados na literatura que envolve os problemas sociais, para enfatizar as transferências de poder e responsabilidade para uma variedade de partes interessadas e escalas de governança que não se enquadram nas fronteiras administrativas e públicas típicas (MARSHALL 2008; LOCKWOOD *et al.*, 2009; PAHL-WOSTL *et al.*, 2010; DANIELL *et al.*, 2011). Destaca-se que há um amplo consenso de que a governança eficaz para o desenvolvimento de uma IS requer cada vez mais coordenação e contínua negociação em vários setores

Destacam-se, nos conceitos apresentados pelo Quadro 26, alguns elementos considerados essenciais para a dinâmica da IS: as redes, as conexões bidirecionais, a ação descentralizada, a valorização das iniciativas locais (empoderando as comunidades locais), o grau de autonomia, a responsabilidade, a tomada de decisão conjunta, a participação cidadã, e o envolvimento de setores de diversos níveis (internacional, regional e local).

A governança que emprega ações colaborativas ganha volume nos estudos de organização com fins sociais, de modo a fomentar a IS, fato este descrito como uma forma de mudar a situação atual de dependência da comunidade com relação ao poder público para uma situação ideal de corresponsabilidade e cidadania no desenvolvimento de ações para a melhoria das condições de vida da comunidade de forma conjunta (AOYAMA; PARTHASARATHY, 2017; LUPOVA-HENRY; DOTTI, 2018).

Tomando por base que o atributo da colaboração é um fator tido como indispensável à GovIS, observa-se um interesse recente da literatura em torno do conceito de Governança Colaborativa, conforme Lindsay *et al.* (2018), Galli, Hebinck e Carroll (2018), de Leeuw e Groenleer

(2018), Aoyama e Parthasarathy (2017), Bernardi e Diamantini (2018), Lupova-Henry e Dotti (2018), Ma *et al.* (2019), Kim (2021) e Bellandi; Donati; Cataneo (2021).

O engajamento social tem enorme potencial transformador no desenvolvimento das pessoas como seres humanos (LINDSAY *et al.*, 2018), além do desenvolvimento de ações voltados à cooperação, coordenação e integração entre setores, partes interessadas, políticas e regramento da lei (SOMA *et al.*, 2019). Entre os resultados do processo colaborativo estão o empoderamento comunitário, o desenvolvimento humano e o benefício social (ANSELL; GASH, 2007).

Moulaert *et al.* (2013) e Kim (2021) afirmam que tratar de governança para o contexto social é um caminho de dois lados. Por um lado, precisa-se examinar a influência exercida pelas atividades socialmente inovadoras na própria governança. Sendo a própria governança, um produto gerador da inovação social. E, por outro lado, a influência da estrutura da governança na IS, sendo um resultado das capacidades de diferentes grupos e atores sociais, neste caso (a governança como uma estrutura para a inovação). Essa discussão aumenta muito a importância da governança tanto como um campo-alvo de estudo, quanto como uma estrutura de procedimentos para a inovação social. Kim (2021) destaca ainda que a governança pode contribuir para a IS de forma positiva, desde que sejam construídas estratégias que promovam o cumprimento desse objetivo.

No Brasil, o IBGC é uma organização dedicada à promoção da governança corporativa, com reconhecimento nacional e internacional. Ele apresentou, no ano de 2016, um guia de boas práticas para organizações com propósito social. Para o IBGC (2016, p. 13)

Desde há muito tempo, coexistem organizações que, embora privadas, possuem objetivos estatutários de interesse público ou associativo, com atividades voltadas para a promoção humana e o bem-estar social. Com o híbrido da origem privada e objetivo preponderantemente de caráter público, esse conjunto de organizações, recentemente nominadas em algumas leis como Organizações da Sociedade Civil (OSC), apresentam, na sua imensa maioria das vezes, um universo multifacetado.

Ainda para o IBGC (2016, p. 14) as características dessas organizações” são específicas que, se tomarmos por base comparativa as estruturas e os sistemas de gestão das empresas privadas com fins lucrativos ou até das organizações públicas, teremos um espectro incrivelmente amplo com inúmeras particularidades”. Assim, conhecer essas especificidades e transpô-las sob o olhar das práticas de governança será de grande valia para elucidação do grande desafio existente: navegar nos caminhos da gestão de excelência e de uma governança eficiente.

O IBGC (2016) define como melhores ações de governança para essas organizações:

1) **Missão claramente definida** - são inúmeras as possíveis causas que motivam a criação de uma instituição com propósito social. Embora constituídas como privadas, criadas de forma voluntária e sem fins lucrativos, possuem objetivos estatutários de interesse público e coletivo. Assim, em virtude do amplo universo de possíveis ações, constitui-se boa prática a explicitação clara dos

objetivos em seu Estatuto Social, de maneira a refletir na plenitude da missão. Destaca-se neste item a observância irrestrita às leis e normas vigentes aplicadas ao campo de atuação de cada instituição.

Intrínseca ao objetivo institucional, uma série de prestações de contas compulsórias se fazem necessárias aos mais distintos organismos reguladores e ou fiscalizadores, na sua maioria instâncias públicas. Cabe, portanto, independentemente do tamanho e do grau de desenvolvimento da associação, o fiel cumprimento da legislação pertinente, acompanhada da prestação de contas a todas as partes interessadas (IBGC, 2016, p. 24).

**2) Formas de constituição e órgão superior de deliberação** – a constituição das organizações inicialmente deriva da junção de indivíduos com interesses em comum, registrados em ata de assembleia de constituição, e posterior aprovação do Estatuto Social, que regerá a pessoa jurídica, a eleição dos seus membros dirigentes, descrição dos objetivos finalísticos, bem como a instancialização da Assembleia Geral (órgão deliberativo indispensável e instância máxima da associação, formada pela totalidade dos associados). O estatuto também deverá apresentar um item voltado a não distribuição de superávit ou qualquer parcela do patrimônio e os requisitos para admissão, exclusão e saída voluntária das partes interessadas (associados, voluntários, parceiros).

**3) Órgão colegiado superior: conselho de administração (CA) ou deliberativo** – na estrutura institucional deve haver a definição de um conselho, com missão de zelar pelos valores e princípios institucionais, assim valorizando o retorno social dos investimentos e o equilíbrio entre os anseios e as expectativas das diversas partes interessadas. A longevidade da instituição também é uma preocupação deste órgão. Seus membros são eleitos em Assembleia Geral e empossados segundo o estatuto, com mandato de no mínimo dois anos (renováveis). Recomenda-se que sua composição seja heterogênea e diversificada dotadas de conhecimentos, experiências, habilidades e estilos diferenciados. Recomenda-se, também, que os membros do conselho sejam independentes, pois trata-se de um órgão de instância deliberativa e não remunerada. Outro ponto de destaque deste conselho é a preocupação com o direcionamento estratégico.

Trata-se de um órgão colegiado que deve funcionar como instância de deliberação superior, com vistas a dar o direcionamento estratégico, zelar pelo cumprimento das finalidades estatutárias e primar pela sustentabilidade e longevidade da associação, sem assumir funções executivas (IBGC, 2016, p. 34).

Segundo o IBGC (2016), o CA é o principal elemento da estrutura de governança e deve trabalhar com o propósito de ser um elo entre a missão e a gestão, orientando e supervisionando a relação desta com as demais partes interessadas, bem como a definição dos objetivos estratégicos, o gerenciamento de risco e a sustentabilidade institucional. O CA de administração também tem a responsabilidade de contratar e avaliar o desempenho do principal executivo, entretanto não deve interferir nos assuntos operacionais, mesmo tendo o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos que julgar necessários. Cabe ao presidente do CA a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom funcionamento e desempenho do órgão.

4) **Gestão operacional** – neste quesito são verificadas as práticas de gestão, como meio de garantir a profissionalização, o desenvolvimento das atividades de forma eficiente, sempre respeitando os princípios norteadores. Assim, faz uso de um conjunto de mecanismos, para exercer as atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar, por meio de uma estrutura institucional enxuta, onde cada membro terá definidas suas responsabilidades. Esta função fica a cargo do executivo principal de cada organização, destacando a necessidade de serem observadas as competências administrativas para tal exercício.

Destaca-se, ainda, como atividades essenciais ao gestor executivo, o relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e a definição da estratégia de comunicação com elas; bem como, atividade de controle interno e apresentação os relatórios periódicos com todos os aspectos da atividade finalística.

A gestão operacional fará cumprir questões de contabilidade, receitas, gestão de pessoas e documentos legais, estando permanentemente atualizada com a legislação vigente. As demonstrações contábeis devem ser auditadas, aprovadas e disponibilizadas, garantindo a necessária transparência à associação.

5) **Auditorias** – as auditorias podem ser realizadas de duas formas: internas ou independentes. Recomenda-se auditorias independentes a cada ano, como forma de aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis. Faz parte do trabalho de auditores a revisão e a avaliação dos controles internos da organização, bem como as recomendações para aperfeiçoamento dos mesmos.

6) **Conselho fiscal** – este conselho deve estar previsto no estatuto, em caráter permanente, de no mínimo três membros titulares e independentes, eleitos pela assembleia geral. Ao conselho fiscal é conferido o poder de:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, em especial a missão;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela associação;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- Opinar sobre as propostas dos demais órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral, relativas às operações patrimoniais relevantes;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e demandar providências ao conselho de administração (CA);
- Convocar a Assembleia Geral quando julgar necessário, na forma do Estatuto Social, no qual se recomenda que esteja prevista esta prerrogativa.

7) **Código de Conduta** – Conforme mencionado anteriormente, organizações com propósito social são compostas por características diferenciadas, assim, torna-se complexo descrevê-las como uma unidade empresarial tradicional, visto que atuam em um amplo conjunto de áreas e apresentam grande diversidade de formatos e tamanho. Faz-se necessário a definição de regras de sentido ético, sendo: valores, regras e atitudes que assumem, praticam e estimulam.

Aprovado e afeiçoado pelo conselho de administração (CA) ou pela assembleia, conforme definido em estatuto social. Durante sua elaboração recomenda-se a participação e discussão de todas as áreas que compõem a estrutura de gestão e tomada de decisão da associação. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC reitera que “a criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem” (IBGC, 2016, p. 72).

Este código deve conter questões voltadas à resolução dos conflitos de interesses, elucidando de forma objetiva, os procedimentos para a resolução dos problemas, bem como questões de funções, papéis e responsabilidades. Além de divulgação das informações, como forma de transparência. O princípio de transparência tem como objetivo apresentar as melhores práticas para a prestação de contas as partes interessadas.

Observa-se, pelas ações descritas pelo IBGC, que ações especiais precisam ser redesenhadas, quando o assunto for governança para o contexto das organizações com fins sociais. Essas práticas devem ser alinhadas aos processos colaborativos e flexibilidade das ações e tomadas de decisões.

Ansel e Gash (2007) definem critérios para que as ações colaborativas ocorram, conforme descrito no Quadro 27.

Quadro 27 - Critérios para o Processo Colaborativo

<b>Critérios</b>	<b>Características</b>
Diálogo face a face e claro	Toda governança colaborativa se baseia no diálogo face a face entre os interessados. Trata-se de uma comunicação densa e fomentada pelo diálogo direto, é necessária para que os interessados identifiquem as oportunidades de ganho mútuo. O diálogo é um fator que está no centro do processo de construção da confiança, respeito mútuo, compreensão compartilhada com o processo
Construção da confiança	Trata-se de um processo construído em longo prazo, que requer assumir responsabilidades para alcançar resultados. A confiança desempenha um papel importante no processo colaborativo, pois gera compreensão mútua, que por sua vez gera legitimidade e comprometimento
Compromisso com o processo	O compromisso está diretamente relacionado com a motivação original. O nível de envolvimento dos interessados é uma variável fundamental para explicar o sucesso ou o fracasso. Ter compromisso significa desenvolver uma responsabilidade com o processo para ganhos mútuos e conseguir os resultados desejados
Visão Compartilhada	Os interessados devem desenvolver um entendimento compartilhado do que eles podem alcançar coletivamente (missão comum, propósitos comuns, objetivos comuns, pretensões comuns, etc.). O entendimento compartilhado, assim como a construção da confiança e o compromisso com o processo, ocorre ao longo do tempo. Assim, requer um entendimento compartilhado dos objetivos comuns
Resultados intermediários	A colaboração é mais propensa a ocorrer quando os propósitos possíveis e as vantagens da colaboração são relativamente concretos e quando são passíveis de pequenas vitórias a partir da colaboração. A colaboração tende a se desenvolver quando fóruns colaborativos focam em pequenas vitórias que aprofundam a confiança e o

	entendimento compartilhado. Resultados em pequena escala são relevantes ao entendimento de todo o processo, para que a legitimidade não fique comprometida
Regras claras e formais	As regras devem ser claras e formais para reger a relação entre os diversos atores, caso contrário a legitimidade do processo colaborativo e a confiança ficarão comprometidas

Fonte: Elaborado pela autora - com base em Ansell e Gash (2007).

Dentro das ações colaborativas, as decisões devem ser tomadas em consenso e ter seu foco na questão do coletivo, "embora seja algo difícil de ser plenamente alcançado na prática" (ABBUD, 2017, p. 42). Isso aponta que não se trata de como um indivíduo toma uma decisão, mas sim, sobre grupos de indivíduos que tomam decisões de forma conjunta.

Diversas instituições adotam novas estruturas que focam em atividades grupais, visto que os problemas existentes, atualmente, no contexto das sociedades são dinâmicos e complexos. Neste sentido, as deliberações dos atores devem ser plenamente inclusivas, influenciando no processo decisório, e não apenas consultivas. Os objetivos comuns apontam que diante da diversidade de interesses os ganhos em grupo se sobrepõem aos específicos. Assim, várias vozes se articulam em prol da mesma questão e demandam soluções específicas e mais eficazes.

#### 2.4.1 Mecanismos de Governança para Contexto Social

Na análise da literatura apresentada como marco teórico para esta tese observou-se que, em se tratando de GovIS, as iniciativas fazem uso de mecanismos formais e informais, no contexto interno e externo e que caminham em direção ao cumprimento dos seus princípios e objetivos. O Quadro 28 descreve os mecanismos e princípios identificados na literatura específica de governança para organizações com fins sociais, à luz dos estudos de IS.

Quadro 28 - Mecanismos e Princípios encontrados na literatura de Governança e Inovação Social.

Continua

Autor	Mecanismo	Princípios
Anglada (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formas informais de interação e troca de ideias</li> <li>2) Contrato de responsabilidade conjunta pública e privada</li> <li>3) Agente do conhecimento</li> <li>4) Criação de acordos de parcerias</li> <li>5) Comissão de gestão de conflitos</li> <li>6) Políticas de fomento de espaços consultivos</li> <li>7) Auditorias externas</li> <li>8) Criação de critérios de responsabilidade</li> <li>9) Divulgação de balanço social</li> <li>10) Mídias sociais</li> </ol>	Responsabilidade Transparência Liderança Prestação de contas Equidade Conformidade
Kranz e Steger (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Regras internas</li> <li>2) Criação de estatuto</li> <li>3) Criação de conselho executivo e administrativo</li> <li>4) Assembleia Geral e reuniões</li> <li>5) Contratação de profissional qualificado para reduzir conflitos internos</li> <li>6) Instâncias de tomada de decisão (uma ação/um voto)</li> <li>7) Sistema de controle regular</li> <li>8) Análise dos riscos</li> <li>9) Criação de sentido social ao grupo</li> </ol>	Equidade Responsabilidade Transparência Prestação de Contas Liderança
Borges (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Centralidade da gestão</li> </ol>	Responsabilidade

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) Formalização das responsabilidades</li> <li>3) Deliberação da autonomia dos parceiros</li> <li>4) Comunicação</li> </ol>	Compromisso
Tosun e Schoenefeld (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ações descentralizadas</li> <li>2) Atividades desenvolvidas em redes</li> <li>3) Maneiras diversas da participação dos atores</li> <li>4) Estratégia de comunicação</li> <li>5) Mídias sociais</li> </ol>	Equidade Compromisso Responsabilidade
Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Acordos formais e informais de vários tipos de parcerias</li> <li>2) Ações de coordenação</li> <li>3) Existência de consenso e papéis dos diferentes agentes da rede</li> </ol>	Responsabilidade Liderança Eficácia
Hinna e Monteduro (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estrutura Organizacional</li> <li>2) Responsabilidade do conselho</li> <li>3) Papel de cada membro bem definido (independência, tamanho, diversidade conhecimento e habilidades)</li> <li>4) Presença de especialista em serviços e em controle</li> <li>5) Marketing</li> </ol>	Responsabilidade Direito dos principais Responsabilidade Integridade Igualdade
Aoyama e Parthasarathy (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desenvolvimento de normas compartilhadas entre as organizações que possibilitem a colaboração</li> <li>2) Criação de uma visão organizadora em comum, com foco em ganhos mútuos,</li> <li>3) Adoção de sistema de informações apropriado,</li> <li>4) Desenvolvimento de agendas comuns,</li> <li>5) Existência de técnicas de divisão de trabalho, gradualmente alteradas, que produzem uma convergência de discurso</li> <li>6) Existência de formas de aprendizagem organizacional, com foco na colaboração</li> </ol>	Liderança Integração Transparência Equidade
Etxezarreta, Cano e Merino (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Corresponsabilidade dos atores</li> <li>2) Equilíbrio dos papéis desempenhados</li> <li>3) Tratamento justo e igualitário (decisões e processos)</li> <li>4) Garantia do envolvimento de todos em ações coletivas,</li> <li>5) Formas de controle</li> <li>6) Estratégias de direcionamento</li> </ol>	Responsabilidade Equidade Integração Eficácia Transparência
Carra <i>et al.</i> (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planejamento realizado de forma participativa</li> <li>2) Normas de avaliação</li> <li>3) Criação de indicadores mensuráveis</li> <li>4) Acordos com metas pré-estabelecidas</li> </ol>	Equidade Prestação de contas Integração Direito dos principais Compromisso
Bernardi e Diamantini (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formas de conectar dimensões tecnológica, econômica e humana, envolvendo novos atores</li> <li>2) Processos colaboração</li> <li>3) Forma de fomentar o governo local</li> <li>4) Lançamento de audiências públicas, fóruns e encontros com cidadãos e partes interessadas locais</li> </ol>	Integração Liderança Compromisso
Lindsay <i>et al.</i> (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formas de agregar novos parceiros</li> <li>2) Reuniões com memorando</li> <li>3) Acordos flexíveis</li> <li>4) Regras de tomada de decisão por consenso</li> <li>5) Gestão por consenso</li> <li>6) Combinação de recursos com experiências de grupos diversificados de partes interessadas</li> </ol>	Integração liderança e responsabilidade
Galli, Hebinck e Carroll (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Construção de regras abertas</li> <li>2) Modelo de comunicação que envolva a comunidade</li> <li>3) Decisões e processos colaborativos</li> <li>4) Formas de distribuição igualitária de responsabilidade e de benefícios</li> <li>5) Mídias sociais</li> <li>6) Sistema Legal</li> </ol>	Compromisso, integridade, integração, equidade e responsabilidade
Etxezarreta, Cano e Merino (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Corresponsabilidade</li> <li>2) Busca pelo equilíbrio dos papéis dos atores</li> <li>3) Formas de tratamento igualitário</li> <li>4) Envolvimento em ações coletivas</li> </ol>	Responsabilidade Equidade Liderança Eficácia

	5) Decisões descentralizadas	
Cuéllar-Gálvez, Aranha-Camacho e Mosquera-Vásquez (2018)	1) Forma de capacitação/aprendizagem 2) Acordos e negociação 3) Modelos de Comunicação 4) Estratégias de empoderamento das mulheres como agentes locais (lideranças locais) 5) Auto-organização 6) Corresponsabilidade 7) Mídias Sociais	Compromisso Liderança Responsabilidade Prestação de Contas
De Leeuw e Groenleer (2018)	1) Decisões orientadas por consenso 2) Meios de ações conjuntas 3) Controles financeiros 4) Acordos formais e informais 5) Formas de liderança local 6) Poder de representação (conselho deliberativos) 7) Comitê de direção para resolução de conflitos	Compromisso Prestação de contas Liderança Responsabilidade Confiança
Nyseth, Ringholm e Agger (2019)	1) Novas formas de participação dos atores - fórum, reuniões <i>on line</i> e presenciais 2) Criação de espaços participativos	Liderança Transparência Compromisso
Singer-Brodowski, Etkorn e von Seggern (2019)	1) Indicadores 2) Modelo de comunicação 3) Criação de parcerias 4) Objetivos sistêmicos	Prestação de contas Transparência Compromisso
Castro-Acre, Parra e Vancley (2019)	1) Satisfação dos interesses em comum 2) Arranjos sócio-políticos eficazes 3) Atividades de capacitação da comunidade 4) Resolução de conflitos 5) Tomada de decisão conjunta 6) Cogerenciamento das ações 7) Corresponsabilidade	Direito dos principais Compromisso Liderança Responsabilidade
Ma <i>et al.</i> (2019)	1) Formas de cocriação para fomentar o envolvimento social 2) Gestão de risco (mudança de cenário e mudanças políticas) 3) Comunicação, com múltiplas conexões	Compromisso Prestação de contas Responsabilidade

Fonte: Elaborado pela autora, com base na literatura estudada.

Com base nos autores apresentados no Quadro 28, observa-se que os mecanismos de governança utilizados para IS são diversos. Entretanto, destacam-se alguns fatores essenciais e descritos na literatura de forma representativa:

a) **formalização do envolvimento com os atores de diversos setores, bem como a corresponsabilidade:** a corresponsabilidade está vinculada à deliberação de autonomia, bem como à definição dos papéis, onde as parcerias devem ser formalizadas para que não haja falhas no processo e que todas as etapas ocorram de forma equânime;

b) **atividades desenvolvidas em redes:** buscam pelo equilíbrio dos papéis desempenhados com a participação de diversos atores/setores da sociedade;

c) **comunicação:** a participação de diversos atores, em especial da comunidade envolvida é elemento essencial. Assim, a comunicação deve fluir de forma horizontalizada e coesa, podendo ser por meio de fórum, reuniões *online* e/ou presenciais;

d) **promoção da transparência ou de prestação de contas:** devem ser orientadas pelos princípios da legalidade, voltadas a todos os atores da sociedade, bem como ao conselho deliberativo,

para garantir segurança institucional, bem como outras políticas de conformidade a fim de evitar atos ilícitos, fraudes, corrupção, práticas abusivas;

e) **liderança:** está representada em dois papéis. Primeiramente, com o envolvimento do líder comunitário (ou agente de conhecimento), o qual tem forte legitimidade perante as atividades e comunidades e, segundo, como a figura de uma ponte para a resolução de conflitos, com vistas à criação de novas formas de divisão de trabalho, sendo um facilitador para que o processo ocorra de forma colaborativa;

f) **objetivos em comum:** garantir que o bem comum seja alcançado, por meio do respeito a todos os cidadãos e a criação de estratégia compartilhadas;

g) **processo colaborativo:** envolve formas de participação cidadã ou de ter toda a comunidade envolvida, sendo ela, beneficiária ou não;

h) **acordos e parcerias:** modo de trabalho onde todos os envolvidos prezam por objetivos em comum, em uma relação de ganhos pró-sociais;

i) **estrutura institucional:** criada de acordo com a finalidade e necessidade das organizações, como forma de distribuir responsabilidades (diretoria, conselheiros, etc.);

j) criação de **estatuto e código de conduta** para que as regras estejam claras e evidentes a todos os envolvidos;

k) as **mídias sociais** aparecem como um forte mecanismo de comunicação;

l) mecanismos que garantam o **tratamento justo e igualitário**.

Singer-Brodowski, Etzkorn e von Seggern (2019) apontam a necessidade de criar **indicadores de monitoramento**, com foco de informar ou divulgar as atividades e objetivos alcançados, bem como os resultados não atingidos, a todos os interessados, (especialistas, formuladores de políticas, profissionais envolvidos e a comunidade), de modo a gerar conhecimento para moldar a criação de políticas voltadas para o futuro. Entretanto, chamam atenção para o fato de que os relatórios meramente quantitativos, podem até fornecer uma perspectiva sobre as tendências, porém, não fornecem relações causais sobre as estratégias de difusão, sendo necessárias abordagens multimétodos, com o objetivo de capturar os aspectos contextuais e perspectivas orientadas mais para o processo.

Soma *et al.* (2019), destacam o papel de um agente de conhecimento (*knowledge brokers*) como um instrumento importante na dinâmica da IS, visto que podem conectar comunidade local, governo e instituições fomentadoras. Apontam que esse profissional pode ser tanto um funcionário do governo, um cidadão e/ou um empreendedor, dado que além de interagir com as pessoas vai incentivar a confiança entre as diferentes partes interessadas. Cuéllar-Gálvez, Aranha-Camacho e Mosquera-Vásquez (2018), também dão destaque para o papel de um líder local, como forma de criar liderança comunitária.

Outro ponto de discussão importante é destacado por Hinna e Monteduro (2017), refere-se à necessidade de ter pessoas dentro das iniciativas com funções específicas para assessorar os demais colaboradores. Para esses autores, o papel dos membros da diretoria é de extrema importância, pois podem ser considerados como agentes de conhecimento e também criadores de valores positivos para a equipe. Os recursos dos membros do conselho (por exemplo, reputação e ligações sociais) têm impacto significativo no papel das iniciativas, visto que são fontes de legitimidade. Os conselheiros também desenvolvem um papel consultivo, visto que auxiliam no fornecimento de conhecimento e recursos intelectuais. Entretanto, chamam atenção para os fatores como independência, tamanho, diversidade, conhecimentos e habilidades. Assim, as tarefas dos conselheiros podem ser descritas como: de serviços e de controle. Estes membros também podem ser classificados em três categorias: especialista em negócios, especialista em suporte e pessoa com influência comunitária. Neste sentido, o papel dos conselheiros, em muitos casos, é visto como positivo pela comunidade.

Destaca-se que, em algumas iniciativas que promovem a IS, o governo desempenha papel de extrema responsabilidade, desde interferência na direção das novas regras, regulamentos formais e informais até o controle total das metas, sob as atividades de gerir, coordenar, subsidiar, regulamentar, impor e controlar (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018). Para Anglada (2016), a maneira pela qual a materialização das relações de governança é exposta, imprime um caráter específico e define condições particulares para a IS. Tosun e Schoenefeld (2017) destacam a necessidade de uma reformulação das funções do Governo, que atribuem um reconhecimento da importância das esferas urbanas, locais, regionais, bem como uma crescente compreensão institucional da necessidade de estimular o envolvimento da sociedade civil, além de simples usuários de políticas públicas.

Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016), indicam que estudos encontrados na literatura, sobre governança para IS, normalmente focam em análises da relação entre a administração pública, participação cívica e mudanças sociais. Essa abordagem, embora frutífera para a análise das relações de governabilidade de problemas sociais em ambientes urbanos, não oferece indicadores à medição da governança para IS, e o nível de análise prioriza, em geral, uma perspectiva macro, deixando de fora os estudos de nível projetos micro/regionais. Para os autores, a governança para a IS é explorada por meio de quatro premissas básicas: a) envolvimento de diferentes tipos de agentes (organizações com e sem fins lucrativos, universidades, centros tecnológicos); b) conexão entre os envolvidos e parceiros (rede de *stakeholders*); c) participação da população/comunidade alvo; e d) sustentabilidade (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2016).

Com base nos artigos apresentados, observa-se que a maneira pela qual a materialização da governança é exposta, imprime um caráter específico e define condições particulares para IS; assim, uma boa governança, ou um adequado sistema de governança pode viabilizar o crescimento

sustentado das iniciativas de IS, que irão contribuir para garantir a solidez das organizações e mais efetivo se torna o interesse dos apoiadores.

#### **2.4.2 Síntese da seção Governança para o Contexto Social**

Mediante um governo e um modelo de economia insuficientes para atender todas as demandas da sociedade, surgem diversas organizações com o propósito de abarcar as causas sociais, pouco priorizadas. Com o surgimento dessas organizações emerge a necessidade de uma governança colaborativa, onde o envolvimento da comunidade e dos demais atores são vitais para o atingimento das metas e dos propósitos sociais (ETXEZARRETA; CANO; MERINO, 2018; KIN, 2021).

Embora a governança seja reconhecida como um fator fundamental às organizações com fins sociais, poucos estudos estão direcionados a compreender este fato e de que forma ela se estabelece (HOPPE; VRIES, 2019; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2018). A literatura não apresenta um modelo amplamente aceito para aplicabilidade no campo das ISs (LINDSAY *et al.*, 2018; GALLI; HEBINCK; CARROLL, 2018; De LEEUW; GROENLEER, 2018; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2017; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; LUPOVA-HENRY; DOTTI, 2018; MA *et al.*, 2019; KIM, 2021). Entretanto apontam para formas de governança que se embasa na construção e no desenvolvimento da confiança, na formação de parcerias, nos processos e tomada de decisão de forma conjunta e no envolvimento das partes interessadas. Assim, a confiança é fator essencial para a GovIS e a transparência dos atos é vital. Para se lograr êxito na GovIS, cabe aos múltiplos atores o desafio de buscar soluções viáveis para a diversidade de problemas sociais complexos (LUPOVA-HENRY; DOTTI, 2018; MA *et al.*, 2019; KIM, 2021).

Dentre os princípios, destaca-se o da responsabilidade, transparência, liderança, prestação de contas, equidade, compromisso, direito dos principais (votos e objetivos comuns), integridade, responsabilidade, integração, eficácia e confiança.

Os mecanismos estão associados aos princípios norteadores de cada organização. Assim, os mecanismos de governança convertem os princípios em ações objetivas, alinhando os interesses a fim de aumentar o valor da organização e contribuir para sua perenidade. Destacam-se: comunicação de forma horizontalizada, divulgação de relatório e balanços sociais, acordos oficiais com parceiros diversos, grupos de discussão, auditorias, estatutos e regimentos internos, entre outros.

Por fim, a forma como a governança é materializada nas organizações com fins sociais representa a finalidade específica da mesma e define, também, condições particulares para que a IS seja promovida, sendo consenso a sua importância. Considerando as organizações com propósito social, a governança se caracteriza por ser uma estrutura aberta, sistêmica e inclusiva, voltado para produzir legitimidade das decisões entre os envolvidos e, evidencia o seu papel, no que diz respeito

à promoção de ambientes propícios à cultura da transparência, da colaboração e participação, resultando na transformação social de determinada localidade.

Com base na literatura apresentada, foi possível sintetizar alguns dos fatores essenciais para que a governança em IS ocorra de forma positiva. Destacamos os seguintes: diversidade dos membros ou multiplicidade dos atores (EMERSON; NABATCHI, 2015); processo de decisão formal com regras claras (ANSELL; GASH, 2007); confiança mútua entre os atores sociais integrantes dos arranjos colaborativos (ANSELL; GASH, 2007; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2011); decisões deliberativas inclusivas (ANSELL; GASH, 2007; EMERSON; NABATCHI, 2015); a busca pelo consenso (ANSELL; GASH, 2007); e os objetivos em comum (ANSELL; GASH, 2007; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; EMERSON; NABATCHI, 2015).

No contexto brasileiro, o IBGC (2016) determina alguns mecanismos para a governança em organizações com fins sociais, dentre elas, destacam-se: a) a sua definição de acordo com o marco legal; b) a constituição por meio do Estatuto Social; c) regramento através do código de conduta ou regimento interno; d) estrutura institucional composta de conselho de administração consultivo, conselho fiscal, executivo principal; e) a realização de auditorias independentes; f) a gestão organizacional, de modo que exista a necessidade em ter uma gestão eficiente e eficaz, com competências administrativas que possibilitem administração dos conflitos internos, e g) a transparência da atividades.

Quadro 29 demonstra os principais elementos da governança em organizações com o propósito social, para fomento da IS, tomando por base os artigos encontrados na revisão da literatura.

Quadro 29 - Elementos da GovIS

Continua

<b>Elementos da Governança no contexto social</b>	<b>Descrição dos elementos da Governança no contexto social</b>
<b>Ambiente externo</b> – Elementos que estão fora do contexto da organização e que a mesma não exerce controle	No ambiente externo estão as entradas e resultados <b>-Entradas:</b> os grandes problemas sociais (fome, e educação, pobreza, etc.) e as condições iniciais (marco legal, redes de atores, confiança, entre outros) <b>Resultados:</b> transformação social, aprendizado e empoderamento
<b>Ambiente interno</b> – Elementos que a organização exerce controle e que servem de norte à governança	Elementos estruturantes da organização - Caracterização da Organização - Missão - Finalidade - Estrutura - Processos
<b>Princípios norteadores da governança</b> – Servem de base a qualquer organização. Sua escolha depende da constituição da Missão e da Finalidade	- Responsabilidade - Transparência e Divulgação - Liderança - Prestação de contas - Equidade - Compromisso - Direito dos principais executivos - Responsabilidade dos conselhos administrativos - Integridade - Integração - Confiança

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia</li> <li>- Conformidade</li> <li>- Igualdade</li> </ul> <p><b>*Obs. Não foram encontrados trabalhos acadêmicos que apresentassem esses princípios de forma evidente. Por dedução, foi associado aos utilizados na GovP e GovC, com base nos mecanismos identificados</b></p>
<b>Papéis desenvolvidos pela Governança</b> - Dimensões que a governança exerce de acordo com o contexto	<p>Emerge da literatura da GovP e GovC, mediante análise dos princípios adotados pela organização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativo e Legal (NL)</li> <li>- Estratégico (EST)</li> <li>- Instrumental (INST)</li> <li>- Estrutural (EST)</li> <li>- Relacional (REL)</li> </ul>
<b>Mecanismos</b> - Instrumentos que combinados, organizados e executados de maneiras distintas, têm o propósito de contribuir para que a Missão e a Finalidade das organizações sejam alcançadas	<p><b>Estrutural</b> – apresenta o foco na forma como a governança se tangibiliza: Exemplos: estrutura institucional (Assembleia, Conselhos, Executivo Principal), Estatuto (composição e denominação legal), missão (estratégias), liderança (direitos, deveres e responsabilidade compartilhada), entre outros</p> <p><b>Instrumental</b> – representa os instrumentos necessários para a tangibilização da governança. Exemplo: código conduta, gestão operacional (processos participativos, instrumento de tomada de decisão conjunta, competências administrativas, acordos formais e informais (voluntariado), controle interno, demonstrações financeiras, indicadores e resultados dos projetos, comunicação, prestação de contas), auditoria, comunicação com os diversos atores, confiança e cooperação</p> <p><b>Formal e Informal</b> <b>Externo e Interno</b></p>
<b>Características norteadoras da Governança para o contexto social</b>	<p>Colaboração e rede Flexibilização e Dinamicidade</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com base nos estudos apresentados, compreende-se que a governança para a IS, é estabelecida dentro de um contexto híbrido (corporativo e público), que necessita da complementariedade de elementos mais colaborativos, de modo a atender as demandas dos grandes desafios e problemas sociais que se apresentam em um contexto complexo. Essa governança ainda necessita de flexibilização para que consiga atender as demandas por meio das redes que se formam.

## 2.5 ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS

Diversas organizações são criadas com o propósito de desenvolver ações que fomentam a IS. As características das organizações que fomentam a IS são específicas e, via de regra, estão alocadas no terceiro setor (IBGC, 2016), que visam o desenvolvimento social e, de modo geral, não são privadas e nem públicas. Para Motta (1994, p. 12) “enquanto o mercado existe para gerar lucro e o governo para prover a estrutura essencial para a aplicação da lei e da ordem e a promoção do bem-estar geral, o terceiro setor existe para prover algum serviço ou alguma causa”.

De acordo com o texto Marco Legal do Terceiro Setor, do Comunidade Solidária, o conceito de Terceiro Setor “inclui o amplo espectro das instituições filantrópicas dedicadas à prestação

de serviços nas áreas de saúde, educação e bem-estar social. Compreende também as organizações voltadas para a defesa de grupos específicos da população, como mulheres, negros e povos indígenas, ou de proteção ao meio ambiente, promoção do esporte, cultura e lazer. Engloba as experiências de trabalho voluntário, pelas quais cidadãos exprimem sua solidariedade mediante doação de tempo, trabalho e talento para causas sociais. Mais recentemente temos observado o fenômeno crescente da filantropia empresarial, por meio da qual as empresas concretizam sua responsabilidade social e seu compromisso com melhorias nas comunidades (MOTA, 1994, p. 23) .

Para Austin *et al.* (2006), as organizações do terceiro setor são organizações com fins sociais e têm sua missão voltada ao propósito social. Contrapondo ao cenário das organizações com fins comerciais. Para os efeitos da Lei Federal nr. 9.790, de 23.03.1999, considera-se sem fins lucrativos, ou com fins sociais, as pessoas jurídicas que não distribuem seus lucros.

a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social (LEI 9.790, Art.1, § 1º).

Austin *et al.* (2006) também apresentam quatro fatores que diferenciam as organizações com fins sociais das organizações voltadas exclusivamente para os lucros, sendo analisadas do ponto de vista de mercado, missão, mobilização de recursos e medidas de desempenho, conforme apresentado no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Quadro 30 – Diferenciais entre Organizações com Fins Comerciais e Organizações com Fins Sociais

Fatores	Organizações com Fins Comerciais	Organizações com Fins Sociais
Falha de mercado	Vista como uma ineficiência	Vista como oportunidades para empreendimentos
Missão	Gestão voltada ao lucro	Gestão e motivação voltadas para colaboração e o social
Mobilização de recursos	Financeiros	Financeiros e compensações não financeiras
Medida de desempenho	Resultados aos acionistas	Resultados a todos os que influenciam ou são influenciados pela empresa

Fonte: Elaborado pela autora – adaptado de Austin *et al.* (2006).

Destaca-se desta comparação a questão da falha de mercado, visto que é reconhecida como uma ineficiência nos negócios comerciais; entretanto, para organizações com fins sociais é vista como uma oportunidade para o surgimento de novos empreendimentos sociais. Observa-se, ainda, que em organizações com fins sociais, os recursos, além do valor monetário, também podem surgir de compensações não financeiras, sendo eles, mão de obra, materiais de apoio e conhecimento.

No contexto brasileiro, elencar as peculiaridades, se faz necessário para o entendimento deste tipo de organização (IBGC, 2016, p. 14)

1) Os objetivos estatutários são, de maneira geral, de interesse público e, quando não, de interesse associativo restrito aos associados, sejam elas pessoas físicas ou jurídicas.

2) Ausência de fins lucrativos, isto é, são organizações que não distribuem nenhum excedente a nenhum de seus membros, reinvestindo seus superávits exclusivamente em sua missão estatutária.

3) Institucionalização do ponto de vista legal de registro de uma organização nos órgãos competentes, e constituídas de forma voluntária por iniciativa de uma ou várias pessoas físicas e ou jurídicas (desde que as jurídicas sejam também privadas).

Destaca-se, ainda, o fato de que estes tipos de organizações, no Brasil, são considerados privadas e com gestão própria. Porém, não existe um marco legal que, de forma ampla e objetiva, as regule. Entretanto, há inúmeras leis que devem ser observadas (IBGC, 2016), no momento da sua constituição. Como exemplo:

Lei Nº 91, de 28.8.1935 - determina regras pelas Quais são as sociedades declaradas de utilidade pública;

Decreto Nº 5.017, de 2.5.61 (alterado pelo DECR Nº 60.931, DE 4.7.67) - regulamenta a Lei Nº 91, de 28 de agosto de 1935, que dispõe sobre a declaração de utilidade pública;

Lei nº 8.742, de 7.12.1993 - se refere a um certificado de entidade de fins filantrópicos, que é para ser concedido a entidades e organizações de assistência social;

Decreto nº 2.536, de 6.04.1998, considera entidade beneficente de assistência social;

Lei nº 9.790, de 23.03.1999 – define Organizações Sociedade Civil (OSC) de interesse público;

Lei nº 9.637, de 15.05.1998 - dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais;

Lei nº 9.608, de 18.02. 1999 que dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências(dentre outras).

Pode-se citar diversos tipos de organizações com fins sociais, a saber:

- a) Associações de classe ou de representação de categoria econômica ou profissional;
- b) Associações de voluntariado com âmbito benemérito ou humanitário;
- c) Instituições religiosas ou associações de fiéis dedicadas ao apostolado ou disseminação de crenças;
- d) Entidades que promovam o bem ou serviços a um determinado grupo de associados. Por exemplo: clubes, centro de compras, associações de moradores, etc.;
- e) Associações com objetivos sociais que, visam o princípio da universalização dos serviços;
- f) Fundações Privadas;
- g) Organizações da Sociedade Civil Organizada.

Tendo apresentado dados que caracterizam o que é uma organização com fins sociais, destaca-se ainda três características relevantes, sendo: 1) constituem a reunião de diversas pessoas para a obtenção de um fim ideal ou uma missão social, podendo este ser alterado pelos associados; 2) a ausência de finalidade lucrativa resultante das atividades que promovem e 3) o patrimônio é

constituído pelos próprios associados ou membros e donativos que estes reúnam para o exercício das atividades promovidas.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos a serem aplicados na caracterização e condução da tese com foco em responder ao objetivo geral. Neste sentido, apresentam-se os caminhos percorridos para responder à pergunta de pesquisa: como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da IS?

Gil (1999, p. 42), destaca que o objetivo fundamental de uma pesquisa científica é “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”. Minayo (2002, p. 23), afirma que uma pesquisa científica pode ser reconhecida como uma “atividade básica das ciências na indagação e descoberta da realidade”.

Neste sentido, o raciocínio lógico e os métodos científicos usados para gerá-la precisam ser definidos, compreendidos, discutidos e aprimorados de forma eficiente e confiável (MARCONI; LAKATOS, 2013). Os métodos de investigação científica podem se adequar aos diferentes processos de investigação, de acordo com a construção do conhecimento. Método é “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento” (GIL, 1999, p. 26).

A pesquisa científica pode ser caracterizada em função de variáveis: quanto à sua natureza (teórica/básica ou aplicada), quanto à abordagem do problema (quantitativa, qualitativa ou de métodos mistos), quanto aos seus objetivos (exploratório, descritivo e/ou explicativo) e quanto aos procedimentos técnicos (pesquisa bibliográfica, estudo de campo, estudo de caso, estudo de múltiplos casos, levantamento, entre outros) (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007). Assim, nas seções seguintes serão descritos os procedimentos utilizados nesta pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A Figura 8 ilustra a caracterização da pesquisa e apresenta as definições para a sua compreensão.

Figura 8 - Etapas da Pesquisa

Natureza	Objetivos	Abordagem	Procedimentos	Técnica Análise	Visão de Mundo
• Básica	• Descritiva	• Qualitativa	• Estudo de múltiplos casos	• Análise Temática	• Interpretativista

Fonte: Elaborado pela autora.

A natureza desta pesquisa é básica, visto que tem como propósito gerar conhecimentos a partir do entendimento e da compreensão do fenômeno estudado, sem a pretensão direta de uma aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

A pesquisa básica é definida como o estudo sistematicamente orientado para um maior conhecimento e compreensão dos principais aspectos fundamentais de fenômenos e fatos observáveis sem referência a aplicações específicas em termos de processos ou produtos (FRASCATI, 2013, p. 291).

Quanto aos objetivos, a mesma tem caráter descritivo, visto que possui o propósito de descrever como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da IS. Segundo Gil (1999, p. 12), esse tipo de pesquisa "visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito".

Quanto à abordagem, enquadra-se como qualitativa. Este tipo de pesquisa é apropriado quando o objetivo é criar uma imagem holística dos fenômenos humanos, sendo adequada também para explorar processos e entender como os participantes fazem sentido de suas experiências (CRESWELL, 2010). Além disto, visa compreender como a realidade é construída por indivíduos interagindo com seu ambiente natural (CRESWELL, 2010).

Com propósito de justificar a escolha, busca-se apoio na definição de Strauss e Corbin (2008). Os métodos qualitativos podem ser usados "para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisa mais convencionais" (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 24).

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Entende-se que a abordagem qualitativa se mostra apropriada para esta tese, a fim de compreender em maior profundidade como se estabelece a GovIS. Existe uma predominância de métodos qualitativos e descritivos, quando se trata de estudos sobre IS e governança (LUPOVA-HEMRY; DOTTI, 2018; ALCANTARA; BENNER; QUANDT, 2016). Compreender esse fenômeno envolve examinar e refletir sobre visões humanas, interações, percepções, comportamento, julgamentos e responsabilidades, a fim de obter uma compreensão social e humana das atividades. Claramente, essas características recaem sob um paradigma qualitativo.

No tocante aos procedimentos técnicos, configura-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32): "o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Para este autor, estudo de caso reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e

detalhadas para apreender a totalidade de uma situação, podendo ser um estudo de caso único ou de casos múltiplos. Para tanto, Yin (2001), considera que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projetos diferentes e que, mesmo dentro desses dois tipos, possam existir unidades unitárias ou múltiplas de análise. Para esta tese, foi escolhido o método de múltiplos casos, pois foram analisadas três organizações com fins sociais, na região de Florianópolis/SC, promotoras da IS.

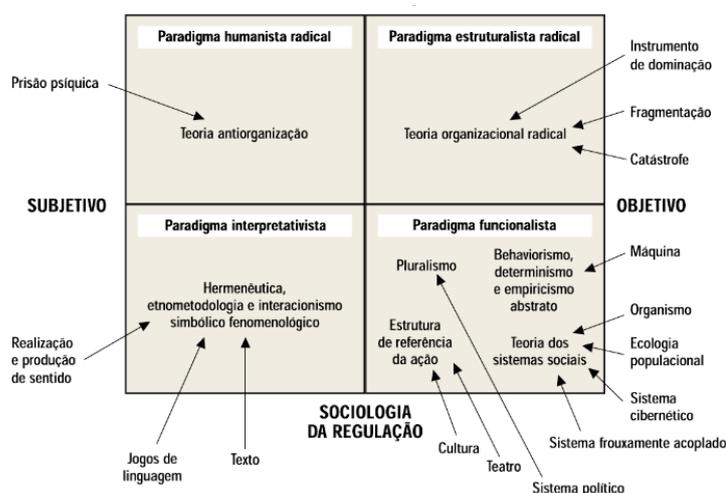
Para a obtenção dos dados, foi utilizada pesquisa documental (disponibilizados pelas unidades de análise), revisão da literatura, aplicação de questionário (direcionado ao gestor da organização) e a realização de entrevistas semiestruturadas (entrevistas com as equipes estratégicas e com o gestor de cada instituição).

Como apoio à revisão integrativa da literatura utilizou-se a ferramenta *EndNote*, de maneira a agrupar os estudos necessários para a fundamentação teórica. Para o tratamento dos dados, aplicou-se a técnica de análise temática, com base nos autores Braun e Clarke (2006) e Braun *et al.* (2019) onde se busca estabelecer relação dos construtos estudados em diálogo com os dados levantados no estudo empírico, como forma de criar temas e subtemas para a construção do conhecimento.

### 3.2 FUNDAMENTOS FILOSÓFICO E PARADIGMÁTICO

Em virtude de multidisciplinaridade de contexto onde a IS é desenvolvida, a visão de mundo, norteadora desta pesquisa, possui um enfoque **interpretativista**. Morgan (2005), argumenta que os estudos podem ser analisados sob a visão de quatro paradigmas: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical, conforme pode ser visualizado na Figura 9.

Figura 9 - Paradigmas, Metáforas e as Escolas de Análise Organizacional



Fonte: Morgan (2005).

Este paradigma foi escolhido posto que parte da visão de que a realidade social é um produto construído na experiência entre indivíduos, em processos subjetivos e intersubjetivos (MORGAN, 2005). Também, foi considerado o seu objetivo em compreender a essência do mundo no seu dia a dia enfocando o comportamento humano, processo e interpretação (ELIAS *et al.*, 2014).

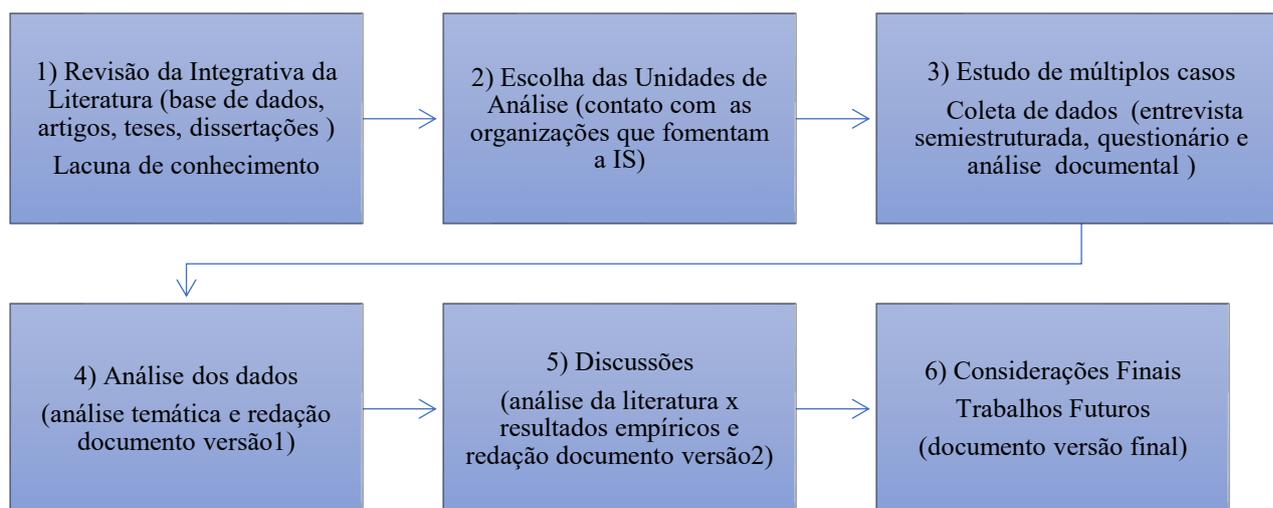
À medida que desenvolve melhor compreensão sobre o caso em geral e os pontos específicos que interessam à questão de pesquisa, o pesquisador aumenta a empatia e a adaptação ao próprio contexto do caso estudado, que é a única forma de alcançar e interpretar a realidade de acordo com os sujeitos observados (ALLARD-POESI; MARÉCHAL, 1999, p. 42-43).

Ainda, de acordo com Allard-Poesi e Maréchal (1999), um estudo interpretativista busca desenvolver conhecimento a partir da compreensão das intenções e motivações dos indivíduos, na medida em que estes participam da criação de sua realidade social. Neste sentido, consiste em desenvolver a compreensão da realidade social que os sujeitos experimentam.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na sequência, apresentam-se as seis fases que descrevem a progressão de como o estudo de casos múltiplos foi operacionalizado. As etapas incluem uma revisão integrativa da literatura, seleção do universo de pesquisa e suas delimitações, estudo de múltiplos casos, análise e codificação de dados, interpretação dos resultados e a descrição das considerações finais. Estas seis fases são ilustradas na Figura 10 e descritas ao longo desta seção.

Figura 10 - Fases da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.4 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura para compor o aporte teórico ocorreu por meio de uma busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Trata-se de um passo relevante para a construção do conhecimento, pois por meio da revisão integrativa tem-se uma visão composta por diversos autores, que possibilita ampliar o entendimento sobre determinado tema, e criar novos conhecimentos sobre o assunto analisado (TORRACO, 2016). Optou-se pela revisão integrativa, visto que a mesma utiliza procedimentos sistemáticos e possibilita a inclusão de estudos com diferentes métodos (experimentais e não experimentais, teóricos e empíricos), fornecendo, assim, maior amplitude para a busca e a pesquisa (TORRACO, 2016). Dener e Tranfield (2009) explicitam que, ao se descrever o método da investigação, os critérios de escolha e a seleção das fontes, asseguram-se resultados confiáveis e cientificamente consistentes.

Neste sentido, os passos seguidos foram: 1) identificação do eixo de pesquisa e das fontes de informação; 2) definição da estratégia de busca (protocolo); 3) filtragem das publicações; 4) critérios de eleição (elegibilidade ou busca); 5) identificação e seleção dos estudos; 6) inclusão de estudos relevantes (segunda busca); 7) padronização dos temas (análise temática); 8) análise e categorização; e 9) síntese dos resultados.

Neste sentido, o protocolo de revisão da literatura (primeira busca) foi realizado conforme o planejamento sistemático apresentado no Quadro 31, com base em Galvão (2004).

Quadro 31 - Planejamento do Protocolo da Pesquisa

Planejamento do Protocolo	
Tópicos	Tratamento
Eixo da Pesquisa	Inovação Social e Governança
Questão de Pesquisa	<b>Como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da IS?</b>
Coleta de dados	<i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i>
Temporalidade	Não delimitado
Critério de busca	Títulos, resumos e palavras-chave, ( <i>title, abstract, keywords</i> ). Foi utilizado o boleano <i>and</i> para buscar os termos combinados e exatos
Tipo de documentos	Não delimitado
Termos da busca	" <i>Social Innovation</i> " AND <i>Governance</i>
Identificação dos documentos	Leitura de todos os títulos, resumos e palavras-chave
Total documentos	474 encontrados

Fonte: Elaborado pela autora.

Em abril de 2021, foi realizada uma nova busca nas bases de dados, com o propósito de atualizar os documentos válidos para a pesquisa. Temporalidade 2020 a 2021. Essa busca retornou 26 documentos que foram lidos, e 12 destes foram considerados aptos para a pesquisa e estão contemplados no Quadro 33.

Tendo realizado a análise temporal e por área do conhecimento dos documentos encontrados nas buscas, partiu-se então, para uma leitura mais detalhada dos 93 documentos considerados inicialmente válidos para compor o *corpus* da pesquisa.

Foram aplicados os seguintes critérios de exclusão:

- Estudos que não apresentavam relação entre a governança e o conceito de IS, tendo como método estudos empíricos;
- Estudos que apresentavam governança somente como forma ou resultado de um novo modelo de governo;
- Estudos que não traziam o contexto de descrever mecanismos ou formas de governança aplicadas;
- Estudos que apenas citavam a governança como uma forma de inovar na gestão dos problemas, mas não aprofundavam no tema. Exemplo: Tema governança com orçamento participativo; governança como uma forma de desenvolver a economia criativa, governança como formas experimentais de cidadania e autoridade;
- Estudos que apresentavam a governança apenas como uma necessidade de um governo mais aberto, sem especificar o "como" acontece na prática. Neste caso, documentos descritivos de estudos de caso, entretanto muito superficiais para a extração dos dados desejados nesta tese.

A descrição completa do protocolo de revisão da literatura e dos resultados encontra-se no Apêndice A e os resultados desta revisão ofereceram subsídios para a elaboração do Capítulo 2, seção de Inovação Social e Governança (2.4).

### 3.5 UNIVERSO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE

As unidades de análise são três organizações socialmente inovadoras, com fins sociais, classificadas de acordo com as características norteadoras apresentadas na seção 2.2.4. As organizações foram selecionadas a partir da estratégia de amostragem por critérios. Para Gray (2011, p. 149), na amostragem por critérios a “amostra” é selecionada com base no foco principal do estudo, onde todos os casos escolhidos devem atender a esse critério”.

Conforme proposto por Gray (2011, p. 149), as instituições escolhidas se constituem como uma “amostra” que atende ao “foco principal do estudo”: por conta da forma como atuam, as três instituições são percebidas como instituições inovadoras

Neste sentido, os critérios estabelecidos foram: estar nas plataformas do Observatório de Inovação Social de Florianópolis<sup>9</sup> (OBISF) e Pipe Social<sup>10</sup>. Essas plataformas buscam assegurar visibilidade às organizações, reconhecidas pelo sucesso no cumprimento de suas missões. Também foi analisado o fato de que as organizações selecionadas são reconhecidas pela sociedade, como entidades inovadoras socialmente, e trabalham em âmbito nacional e internacional. As três organizações, ao longo de sua trajetória, receberam prêmios de mérito dos órgãos competentes, e, com alguma frequência, ganham espaço na mídia espontânea, onde são citadas como referências no setor de atuação. As organizações selecionadas foram: o ICOM - Instituto Comunitário Grande Florianópolis, o IVG - Instituto Pe. Wilson Groh e o IGK - Instituto Guga Kuerten.

Creswel (2010, p. 211) aponta para a importância de se obter acesso aos locais de pesquisa, por meio da aprovação dos "guardiões" das mesmas. Assim, este também foi um critério de seleção, visto que a viabilidade de estudo foi concedida. Após várias tratativas com diversas organizações e projetos sociais, obteve-se permissão para efetivação do estudo de caso nas três organizações citadas. Destaca-se que o contexto da Pandemia da COVID-19 fez com que algumas organizações não ofertassem condições de realizar a pesquisa de campo. A descrição completa de cada organização que serviu de base para o estudo está contemplada no capítulo 4.

### 3.6 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados utilizou-se a técnica da triangulação. A triangulação diz respeito à combinação de diferentes métodos de coleta de dados para a investigação de campo de um mesmo fenômeno (CRESWELL, 1994). A premissa básica da triangulação é a possibilidade de se compensarem as limitações potenciais de um método particular com as forças de outro método de coleta de dados.

O uso complementar de métodos diferentes auxilia no aumento da fidedignidade dos resultados encontrados. Por exemplo, com a utilização da triangulação, a variância potencial observada entre sujeitos da pesquisa tende a se configurar como um produto dos atributos do sujeito e não do método de coleta de dados (ROHNER, 1977).

As três técnicas de coleta de dados utilizadas nesta tese agregam dados primários e dados secundários. São elas: análise de dados arquivo/documentos, o questionário e a entrevista semiestruturada.

---

<sup>9</sup> A plataforma disponibiliza informações sobre dois tipos de atores que compõem a rede do EIS do município de Florianópolis; as iniciativas de inovação social, que promovem soluções para problemas públicos; e os atores de suporte, que as apoiam em termos de financiamento, formação, aceleração, promoção do empreendedorismo social, pesquisa e outros. <http://www.observafloripa.com.br/is-page/whats>.

<sup>10</sup> A Pipe.Social surgiu com o desejo de realizar contatos entre empreendedores e potencializadores de sucesso do Brasil para os negócios de impacto social-ambiental. Trabalha com diversos tipos de organizações, que estão alinhadas alinhados aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. <https://pipe.social/sobre/>

### **3.6.1 Análise documental**

A primeira etapa do processo de investigação ocorreu por meio da análise de documentos formais relacionados à cada unidade de análise. Foram analisados os dados concedidos para a pesquisa documental (Estatuto Social e contrato social), a análise das redes sociais, o acompanhamento de algumas atividades do dia a dia (mesmo que *home-office*), conversas informais (telefone, *WhatsApp* e aplicativos de reuniões), relatórios divulgados em meio digital.

Nestes documentos, buscou-se identificar as características da IS, e a política de governança utilizada. Inicialmente foi analisada a finalidade a missão da organização, bem como os seus objetivos e a sua classificação legal.

Em um segundo momento, buscou-se identificar alguns mecanismos aplicadas para tangibilizar governança. O Estatuto Social de cada organização é o elemento norteador das ações. Nele descreve-se o regramento, normativas e as responsabilidades.

A análise das publicações em meios digitais, serviu como base ao entendimento do funcionamento das organizações e como as mesmas foram se adaptando ao contexto da pandemia da COVID-19. Momentos de dúvidas foram sanados por meio de contato telefônico, onde as organizações estavam à disposição para respostas e esclarecimentos.

### **3.6.2 Questionário**

A segunda etapa de investigação ocorreu mediante a aplicação de um questionário, respondido individualmente pelos gerentes executivos de cada organização. O questionário foi elaborado com o objetivo de obter respostas mais específicas sobre as organizações e sua governança. O mesmo foi construído com base na revisão da literatura.

O questionário teve perguntas fechadas e abertas, e os pontos focais foram: conhecer a estrutura da organização e quais membros são remunerados, identificar como ocorrem as assembleias, como são formados os conselhos e a tomada de decisão, identificar os parceiros, os princípios e os mecanismos aplicados em cada organização, qual o nível de importância dos aspectos de uma boa governança, entre outros tópicos.

Este questionário foi testado com pesquisadores do IGTIe, após a realização dos ajustes sugeridos, foi enviado por e-mail aos gestores de cada organização para servir de complemento à análise documental e de base à entrevista.

As três organizações responderam ao questionário no período de março de 2020 a julho de 2020. O Apêndice E apresenta o questionário utilizado.

### 3.6.3 Entrevista semiestruturada

Entrevistas semiestruturadas têm o objetivo de obter descrições e interpretações dos fenômenos sob investigação (KVALE, 1996). A técnica da entrevista semiestruturada deu-se por meio de roteiro de perguntas norteadoras, garantindo uma unidade na abordagem aos entrevistados (LÜDKE; ANDRÉ, 2013). Foi adotada essa técnica por ser flexível e possibilitar um escopo aberto para que surjam perguntas, conforme a necessidade durante a entrevista (BRYMAN, 2016).

O roteiro de entrevista foi elaborado, seguindo as orientações de Charmaz (2006), com questões iniciais mais abrangentes e contextualizadoras (perguntas iniciais), para posteriormente aprofundar o foco principal do estudo (perguntas intermediárias) e, por fim, conduzir a entrevista para a sua finalização. Foi construído de forma a dirigir a entrevista, dando espaço para que o entrevistado contasse fatos da sua experiência e atividades. Aplicou-se perguntas sobre os princípios da organização e como a governança poderia ser reconhecida.

A entrevista incluiu perguntas abertas que estimularam os entrevistados a relatarem fatos de acontecimentos vivenciados e, se possível, com exemplos. O roteiro utilizado encontra-se no Apêndice D.

As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2020 a fevereiro de 2021. Foi utilizada a Carta de Anuência para Autorização de Pesquisa, assinada pelas organizações como forma de liberação para a realização e divulgação da pesquisa (Apêndice C) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B).

Todas as entrevistas foram realizadas com auxílio da tecnologia digital (*Google Meet*), gravadas e transcritas (*Google Docs*). Além da entrevista, foi utilizado um diário do pesquisador (TAYLOR; BOGDAN, 1997), para anotações consideradas relevantes e observações pertinentes das conversas e reuniões. Nele, foram registrados *insights*, intuições, gestos significativos não verbais, situações extraordinárias que serviram para caracterizar melhor o contexto e o atingimento dos objetivos propostos. Este registro foi utilizado inicialmente, nas duas primeiras visitas ao ICOM, e posteriormente nas entrevistas online, e outras conversas realizadas via fone e WhatsApp, para esclarecimento das dúvidas.

Merriam e Tisdell (2016) destacam a importância de que a entrevista ocorra em um ambiente favorável e com um clima de conversação, pois estes são fatores contribuintes para descobertas relevantes e instauram a confiança entre o pesquisador e os entrevistados. Neste sentido, todas as entrevistas foram agendadas, com antecedência, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados (tempo e horário) e realizadas em modo *on line*, devidamente gravadas com auxílio da ferramenta *meet.google.com*. Este fato ocorreu em virtude da crise da pandemia da COVID-19<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e

Em 2009, Nicolaci-da-Costa, Romão-Dias e Di Luccio já apontavam que, com o advento da internet, uma parte dos métodos de explicitação do conhecimento poderia migrar para os ambientes de troca instantânea de mensagens *on-line*. O argumento do trabalho dessas pesquisadoras é o de que, desde então, a coleta de dados por meio de entrevistas *on-line*, com base no modelo das conversas cotidianas informais que também ocorrem *on-line*, se tornou um procedimento de pesquisa sério e viável (NICOLACI DA COSTA; ROMÃO-DIAS; DI LUCCIO, 2009).

No total, foram entrevistados seis participantes, sendo todos envolvidos nas atividades estratégicas das organizações. O Quadro 32 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 32 - Perfil dos entrevistados

Ordem	Entrevistado/Atividade	Tempo de Trabalho	Nomenclatura
1	IGK - Superintendente Executivo	19 anos	IGKE1
2	IGK - Presidente	Fundador	IGKE2
3	IVG - Diretoria Executiva	14 anos	IVGE1
4	IVG - Presidente	Fundador	IVGE2
5	ICOM - Coordenador Executivo	13 anos	ICOME1
6	ICOM - Coordenador de Programa	19 anos	ICOME2

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante as entrevistas, criou-se o que Taylor e Bogdan (1997) denominam de *rapport*, ou seja, empatia e vínculos de confiança, o que contribuiu para que todos aceitassem participar de uma segunda rodada de entrevistas ou de maiores esclarecimentos por *whatsapp*, caso fossem necessários.

### 3.7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados em pesquisa científica significa, em sua essência, o momento em que os dados coletados são separados e analisados para que possam ser utilizados para responder à pergunta de pesquisa proposta.

Os dados coletados receberam um tratamento predominantemente qualitativo. A escolha pela análise qualitativa e, especificamente, pela análise temática foi resultado não de uma escolha epistemológica específica, mas por ser a mais apropriada ao estudo do problema formulado nesta pesquisa (RICHARDSON, 1989; TRIVINOS, 1994). A análise dos dados é um processo não linear

---

aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório. Afeta indiscriminadamente a todos e até o momento tivemos mais de 5 milhões de infectados e mais de 150 mil mortos. <https://www.google.com/search?q=mortes+covid+brasil&oq=mortes+co&aqs=chrome.0.0i433j69i57j0i43313j0i43312.2203j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

e em progresso contínuo dentro de um movimento complexo (BRAUN *et al.*, 2019). Neste sentido, a transcrição torna-se um momento vital para compreensão dos dados coletados.

Para Merriam (2002, p. 48), a "análise e interpretação dos dados refletem os construtos, conceitos, linguagens, modelos e teorias que estruturaram o estudo em primeiro lugar". Assim, após todos os registros, mediante a transcrição na íntegra das entrevistas, iniciou-se a análise dos dados coletados.

Primeiramente, foram analisados todos os documentos disponibilizados pelas organizações, (relatórios sociais, balanço contábil e estatuto), bem como um acompanhamento das mídias sociais. Em um segundo momento, analisaram-se as respostas ao questionário aplicado, como forma de complemento aos documentos disponibilizados e, posteriormente, foi analisada cada entrevista de forma individual, destacando os pontos mais relevantes.

Os temas agrupados demonstram as características das organizações, os atores envolvidos e a rede formada, ações executadas de forma colaborativa, estrutura física, forma de tomada de decisão, forma de parcerias (voluntariado ou não), criação das estratégias, mecanismos utilizados, princípios das organizações entre outros que se alinham à questão de pesquisa e aos objetivos da tese.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006), dirigida pelo interesse relacionado na perspectiva de compreender como se estabelece a governança para IS em organizações com fins sociais. Esta forma de análise tende a fornecer uma descrição rica dos dados em geral e também uma análise detalhada de temas agrupados e com maior relevância (BRAUN; CLARKE, 2006; BRAUN *et al.*, 2019).

A análise temática é amplamente utilizada nas pesquisas qualitativas, pois possibilita organizar e apresentar os dados de maneira sistêmica, por meio de identificação, análise e descrição dos temas e subtemas. Para Braun e Clarke (2006), trata-se de um método interpretativo e flexível, que permite ao pesquisador mover-se para frente e para trás, por diversos momentos, com foco no refinamento dos temas encontrados.

No processo da análise temática, primeiramente, buscou-se identificar os temas-chave, para em seguida encontrar a essência dos conteúdos, além dos temas combinados por suas características. Para tanto, utilizou-se o roteiro orientado por Braun e Clarke (2006) e Braun *et al.* (2019) que definem seis fases específicas para o processo, conforme apresentado no Quadro 33.

Quadro 33 - Fases da Análise Temática

continua

Fases da Análise Temática			
<b>Fase inicial:</b> Familiarizar-se com os dados	Transcrições de dados verbais e marcação de ideias iniciais	Leitura e preparação do material	Seleção do <i>corpus</i> e conjunto de dados

<b>Segunda fase:</b> Geração de códigos iniciais	Marcação manual, separando os temas latentes por cores	Releitura para descobrir dados relevantes	Organizar em grupos significativos
<b>Terceira fase:</b> Reanálise em nível mais amplo	Procura por temas	Temas transitórios	Temas combinados, separados, refinados ou descartados
<b>Quarta fase:</b> Rever temas	Temas apoiados por dados	Temas e subtemas satisfatórios	
<b>Quinta fase:</b> Definir e refinar os temas	Identificar a essência	Organizar (especificidade)	Identificar e justificar (acompanhado da narrativa)
<b>Sexta fase:</b> Relatar	Escrever o relatório	Relacionar com a pergunta de pesquisa	Relato coerente e conciso dos dados

Fonte: Elaborado pela autora - adaptado de Braun e Clarke (2006) e Braun *et al.* (2019).

Na **fase inicial**: familiarizar-se com as informações - após todos os dados transcritos e organizados, realizou-se a primeira leitura das entrevistas. Com uma análise bem criteriosa, verificou-se se todas as entrevistas estavam aptas para a pesquisa. Compreende o momento em que o pesquisador aprecia os dados já transcritos e organizados (BRAUN; CLARKE 2006; BRAUN *et al.*, 2019). Assim, ao ler entrevistas transcritas, pode-se ter uma noção geral sobre o conjunto dos dados e traçar primeiras impressões e *insights*.

Na **segunda fase**: geração de códigos iniciais - foi realizada a codificação das características essenciais de forma sistemática em todo o conjunto de dados, formando o conjunto código. Este é o momento do engajamento mais detalhado e sistemático dos dados (BRAUN; CLARKE 2006; BRAUN *et al.*, 2019). Para auxiliar a codificação dos dados adotaram-se técnicas de codificação de Saldaña (2009) e com emprego de um "mapa" mental da análise, onde foi sendo categorizado e destacado os principais elementos norteadores das leituras e entrevistas. Este mapa está no Apêndice I.

A **terceira fase**: reanálise em nível mais amplo - buscaram-se temas transitórios, agrupando-os em códigos e temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial. Nesta fase, os temas são construídos e ganham significado no cruzamento dos dados, na experiência do pesquisador e subjetividade e na pergunta (s) de pesquisa (BRAUN; CLARKE 2006; BRAUN *et al.*, 2019). Neste sentido, agrupou-se os dados em torno dos temas características, mecanismos, princípios, papéis da governança, valores, missão, finalidade institucional Assim, foram analisadas todas as entrevistas, e destacado de forma manual as partes pertencentes a cada um desses grupos.

Na **quarta fase**: rever temas - foi conferido se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (fase 2) e ao conjunto de dados inteiro (fase 3). Os principais códigos foram: ambiente interno e externo, finalidade, missão, valores, princípios, processos colaborativos, estratégias, normativas e controle, rede de colaboração.

A **fase quinta**: responsável pela definição e refinamento dos temas - foi realizada uma nova análise para refinar as especificidades de cada tema e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema. Momento onde se buscou desenvolver uma noção clara sobre como cada tema se relacionava com os outros (BRAUN; CLARKE 2006; BRAUN *et al.*, 2019). Assim, os macros temas, que serviram como base para análise das entrevistas foram: ambiente externo, ambiente interno, missão, finalidade, princípios norteadores, papéis desenvolvidos pela governança, mecanismos implementados, características, vindo de encontro ao Quadro 30.

A **sexta** e última fase: produção do relatório - é a última chance para a análise dos dados. Foi estabelecida a relação entre análise, questão da pesquisa e literatura, de modo a produzir um relatório acadêmico da análise. Momento para o teste final, em relação aos temas, tanto nos níveis individuais quanto em relação ao conjunto e temas em geral (BRAUN; CLARKE 2006; BRAUN *et al.*, 2019).

Em um segundo momento, foi realizada a integração dos resultados de cada entrevista procedendo-se à análise intercasos. Salienta-se que a análise e codificação dos dados foram tratados primeiramente nas bases teóricas. Para Charmaz (2006) e Strauss e Corbin (2008), este tipo de correlação é bastante comum. A análise dos dados extraídos de documentos também foi correlacionada com o resultado das entrevistas, bem como o material colhido no diário de campo (BRAUN; CLARKE 2006; BRAUN *et al.*, 2019).

Para Merriam (2002), as descobertas podem ser explicitadas de forma descritiva, temas ou categorias, que comportam os dados, na forma de modelos e teorias. Cada uma destas formas reflete diferentes níveis analíticos e podem variar desde uma descrição simples, até níveis superiores de abstrações, na construção de uma nova teoria ou conhecimento. Assim, os temas selecionados, foram analisados em maior detalhamento, como forma de gerar esse novo conhecimento.

Destaca-se que os dados transcritos foram enviados, via e-mail, para cada instituto de modo que o conteúdo fosse revisitado. Esta técnica possibilitou ao pesquisador uma análise segura dos dados, como forma de validar os dados e evitar interpretações sob ponto de vista do pesquisador. O prazo estipulado foi de 15 dias para o retorno e um contato telefônico foi realizado para confirmação do recebimento em 06 de agosto de 2021. Dois dos Institutos realizaram a devolutiva do texto. O IGK sugeriu uma pequena alteração, que foi devidamente analisada e aceita por esta pesquisadora, visto que não interferiria no resultado da pesquisa. O IVG apontou que mesmo tendo realizado alterações no Estatuto em 2021, as mudanças realizadas não afetam a proposta de estudo. O entrevistado IVGE1 afirmou que “muito bom ler essa síntese. Quanta riqueza e quanta beleza em todo o processo”. O ICOM não realizou a devolutiva do documento, neste caso, houve o entendimento de que não existiam discordâncias.

Após a análise de todas as categorias foi criado um “mapa temático” (Figura 22), como forma de representar a governança nas organizações estudadas. Os “mapas temáticos” são aqueles

que focam em um conjunto de temas específicos para apresentar e representar as informações necessária à compreensão de um fenômeno. Ele derivou da análise temática aplicada nas entrevistas e da revisão da literatura (BRAUN *et al.*, 2019). Foi representado em forma circular para indicar a flexibilidade e a dinamicidade do tema e em camada para formar a integração entre todas as partes.

## 4 RESULTADOS

O objetivo desta tese foi de compreender como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social. Para tal, foi realizada uma revisão integrativa da literatura e um estudo de múltiplos casos, com uma abordagem qualitativa e descritiva.

Inicialmente, esta pesquisa foi estruturada para ser realizada em uma única unidade de análise, de modo a mergulhar no entendimento da GovIS. No entanto, ao começar a pesquisa de campo, iniciou a pandemia da COVID-19 fato que causou a paralisação das atividades presenciais, bem com a necessidade do distanciamento social e trabalho remoto. Neste sentido, ficou inviabilizada a aplicação deste método e como forma de dar continuidade à tese, foi ampliado o leque de organizações, tornando-se, assim, um estudo de múltiplos casos.

Partiu-se da premissa de que identificar como a governança se estabelece e de analisar estes achados com base na literatura sobre Governança e Inovação Social, produz, como resultado, um conjunto de informações que permitem o avanço do conhecimento teórico e empírico sobre a governança que tem potencial de acelerar a taxa de inovação em organizações sociais.

Neste capítulo, os dados serão apresentados com base nos temas extraídos da revisão da literatura, dos documentos disponibilizados, do questionário aplicado e das entrevistas, por meio da técnica de análise temática. Assim, os resultados são apresentados na seguinte ordem:

- Descrição das Unidades de Análise;
- Inovação Social nos Institutos Pesquisados;
- Missão e Visão dos Institutos;
- Finalidade e Propósito dos Institutos;
- Estrutura dos Institutos – Organograma;
- Princípios Norteadores dos Institutos;
- Mecanismos de Governança Identificados no Campo;
- Redes de Atores;
- Papéis desenvolvidos pela governança;
- Elementos Facilitadores e Dificultadores da Governança;
- Características norteadoras da Governança para IS.

#### 4.1 DESCRIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Para o campo de estudo foram selecionadas três organizações, localizadas em Florianópolis/SC, conforme Quadro 34.

Quadro 34 - Identificação das Unidades de Análise

ID	Nome /Ano de Fundação	Descrição e Âmbito de Atendimento
ICOM	Instituto Comunitário Grande Florianópolis – 2005	Pessoa jurídica de direito privado - associação civil sem fins econômicos - âmbito regional
IVG	Instituto Pe. Vilson Groh – 2011	Pessoa jurídica de direito privado - associação de fins assistenciais - âmbito nacional e internacional
IGK	Instituto Guga Kuerten – 2000	Pessoa jurídica de direito privado - associação civil sem fins lucrativos e econômicos - âmbito nacional

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Estatutos Sociais.

As três organizações estão inseridas na categoria “sem fins lucrativos e econômicos” e não governamentais, ou seja, são caracterizadas como pessoa jurídica de direito privado. Em seus Estatutos, são descritas como associações, neste sentido, são constituídas de associados devidamente classificados em: fundadores ou instituidores, colaboradores, beneméritos, efetivos, contribuintes mantenedores e honorários, conforme descrito no Quadro 35.

Quadro 35 - Tipos de Associados

ICOM	<b>Fundadores</b> são os que participaram da constituição da mesma. <b>Colaboradores</b> são aqueles que integram a diretoria e os conselhos, além dos que contribuem com doação de bens, serviços e recursos financeiros. <b>Beneméritos</b> são pessoas que representam relevantes serviços à comunidade
IVG	<b>Instituidores</b> aqueles que participaram da organização e constituição. <b>Colaboradores</b> aqueles que integraram as diretorias e conselhos. Além dos representantes das organizações sociais instituidoras do IVG e de demais organizações que venha a ser convidadas. <b>Beneméritos</b> , aqueles que prestaram serviços relevantes à sociedade, indicado e aprovado em assembleia. <b>Honorários</b> , aqueles que fazem jus a esta horaria, a critério do conselho, referenciado pela assembleia
IGK	<b>Fundadores</b> são os que assinaram a ata de constituição quando da sua formação. Os <b>efetivos</b> são aqueles que tem direito a assento e voz, votar e ser votado, mediante ingresso com aprovação em reunião específica. O associado <b>contribuinte mantenedor</b> é aquele que não participa da gestão, mas se dispõe a contribuir financeiramente e periodicamente. O associado <b>benemérito</b> é qualquer pessoa física, não associativa, definida em assembleia geral, que contribuem em prol dos objetivos

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estatutos sociais.

Os associados possuem direitos e deveres definidos pelo Estatuto, especialmente o direito de participar das assembleias (geral e extraordinária), direito a voto, estar presente nos debates para definição das estratégias e apresentação de propostas para atuação e melhoria das atividades.

#### 4.1.1 Instituto Comunitário Grande Florianópolis - ICOM

O Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM) é uma organização criada em 2005, que se intitula como uma Fundação Comunitária (FC). Para tanto, articula diversos atores na promoção do desenvolvimento comunitário. Trata-se de um espaço para a troca de conhecimento e experiências, aberto aos mais diversos públicos, desde empreendedores sociais, líderes comunitários, jovens engajados em causas sociais, movimentos sociais, investidores sociais, ONGs coirmãs, cooperativas e negócios sociais ou de impacto ambiental, entre outros (COSTA, 2019).

O ICOM foi criado a partir da liderança de uma ativista local (sua fundadora) que reuniu diversos estudiosos, profissionais do terceiro setor, empresários e servidores públicos, em torno da ideia de iniciar uma FC na cidade de Florianópolis (SILVA, 2012). Entretanto, este projeto foi inviabilizado, visto que no Brasil não existe legislação específica para esta finalidade. Sendo assim, o ICOM foi constituído legalmente como uma associação civil sem fins econômicos.

Como a organização não dispunha de patrimônio físico e por ser uma reunião de pessoas interessadas na aplicação do conceito de fundação comunitária para o desenvolvimento comunitário, o Instituto Comunitário Grande Florianópolis se constituiu juridicamente como uma associação, em acordo com a designação expressa pelo Código Civil Brasileiro. Os recursos iniciais foram utilizados para formalizar a documentação da organização e para os custos de manutenção do escritório, já que as funções executivas eram realizadas pela então presidente Sra. Lúcia Dellagnelo, em caráter voluntário (SILVA, 2012, p. 84).

O ICOM iniciou as atividades ao fazer o mapeamento das fundações e associações sem fins lucrativos que atuavam na Grande Florianópolis, com objetivo de identificar as áreas temáticas e territoriais em que as mesmas atuavam, além das especificidades da gestão e financiamento (SILVA, 2012). Em 2008, realizou e publicou o relatório "Sinais Vitais – Florianópolis<sup>12</sup>" usando metodologia desenvolvida por uma FC do Canadá, cuja versão teve foco em realizar um relato da cidade de Florianópolis, de modo a apresentar oito dimensões

---

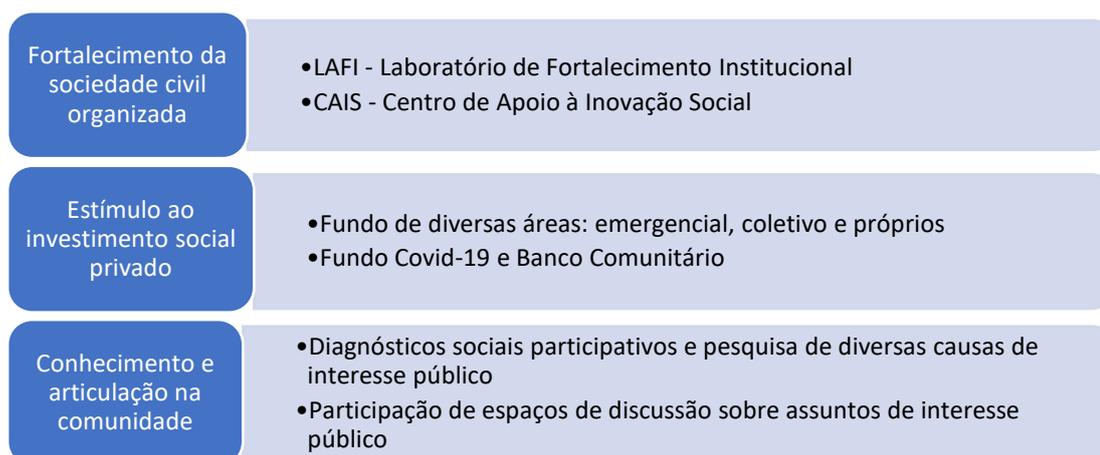
<sup>12</sup> A iniciativa promove a reunião de acadêmicos, governo, fundações e associações sem fins lucrativos e empresas para selecionar indicadores econômicos, sociais e ambientais da região, que dão corpo a uma publicação sobre o desempenho do município em dimensões como habitação, assistência social, saúde, educação e outros. O relatório é distribuído em universidades, bibliotecas, associações e agências do governo local e busca estimular discussões sobre quais áreas precisam de maior atenção para que se tenha uma melhor qualidade de vida na região. Além de estimular a reflexão e subsidiar a elaboração de iniciativas por parte das organizações da sociedade civil, o documento serve como referência para que investidores sociais, poder público, agências de fomento e outros agentes financiadores possam orientar seus investimentos sociais para áreas cujos indicadores apontem necessidades de melhoria (SILVA, 2012). O relatório está disponível no site <https://www.icomfloripa.org.br/sinais-vitais/>.

(população, realidade econômica, condições de vida, saúde, segurança e bem-estar, cuidado com as crianças, meio ambiente, educação e participação comunitária) e 17 indicadores.

A partir desta data, se fortaleceu em vários setores da região da grande Florianópolis, onde trabalha com uma série de atividades, desde escritório compartilhado, *fiscal sponsor*<sup>13</sup>, assessorias de gestão, comunicação, contábil e jurídica, além de capacitações diversas e outros projetos sociais. A área de abrangência do ICOM abarca os municípios da região da Grande Florianópolis (Águas Mornas, Antônio Carlos, Biguaçu, Florianópolis, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, São José, São Pedro de Alcântara e Governador Celso Ramos).

Atua em três eixos: a) fortalecimento da sociedade civil organizada; b) estímulo ao investimento social privado; e c) conhecimento e articulação na comunidade. A Figura 11 apresenta os eixos e seus desdobramentos.

Figura 11 - Eixos de Atuação do ICOM



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório Social (2019).

**a) Fortalecimento da sociedade civil organizada:** apoio ao desenvolvimento institucional de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) para que sejam mais autônomas e capazes de coproduzir o bem público (ICOM, 2019). Para o ICOM, a sociedade civil organizada pode ser caracterizada como uma esfera da vida humana marcada pela associação de pessoas em prol de um objetivo comum. Assim, disponibiliza um espaço físico privilegiado para o estabelecimento de laços e relações de proximidade, que, por meio da cooperação, confrontação e negociação, fomenta a discussão de diversos temas e segmentos. Dentro desse eixo, desenvolve as seguintes ações (ICOM, 2019):

<sup>13</sup> Patrocínio fiscal: refere-se à prática de organizações sem fins lucrativos que oferecem *status* legal e isento de impostos a grupos ou projetos envolvidos em atividades relacionadas à missão da organização patrocinadora (SILVA, 2012).

- LAFI - Laboratório de Fortalecimento Institucional: encontros de capacitação para gestores de OSCs. Estes encontros têm por objetivo fornecer instrumentos e conhecimentos à criação de projetos sociais mais inovadores e conectados com os interesses de seu público alvo;

- CAIS - Centro de Apoio à Inovação Social: oferece espaço físico e serviços gratuitos às OSCs (movimentos sociais, coletivos, grupos não formalizados e outras organizações) como forma de fomentar a troca de conhecimentos, experiências e soluções inovadoras para os desafios das comunidades.

**b) Estímulo ao investimento social privado:** promover a doação e gestão de investimentos sociais na comunidade. Para o ICOM, as pessoas são capazes, de forma conjunta, de criar novos mundos com uma visão mais positiva e possível. Neste sentido, o ICOM estimula o investimento social privado (ICOM, 2019), nos quais, diversos indivíduos podem fazer suas doações de maneira oficializada. Dentro desse eixo, desenvolve as seguintes ações:

- fundo emergencial: mobilizar e engajar atores para responder aos desafios específicos das comunidades;

- fundo coletivo: fomentar o engajamento de diversos atores que acreditam que seu esforço conjunto, quando articulado, é capaz de impactar significativamente as cidades. "Trata-se de uma rede de pessoas e de empresas que se mobilizam para garantir os direitos humanos e reduzir as iniquidades sociais" (ICOME1);

- fundos próprios: tem como propósito contribuir para que uma empresa realize seu investimento social de maneira sistemática e planejada. "A partir de um investimento mínimo de 60 (sessenta) mil reais por ano, proporciona uma conta corrente exclusiva para aplicação dos investimentos" (ICOME1), define em conjunto com a empresa as causas sociais que serão priorizadas, alinhadas aos seus objetivos estratégicos, elabora um plano de investimento social que orientará as ações do fundo, fortalece organizações da sociedade civil, grupos e movimentos, responde aos desafios das cidades, amplia e qualifica o investimento social das empresas;

- fundo COVID-19: impactar positivamente as pessoas que estão passando por momentos de grandes dificuldades em decorrência da pandemia da COVID-19. O Banco Comunitário é um exemplo de ação criada pelo fundo. Possui "o objetivo de garantir acesso a alimentos, produtos de higiene e de limpeza a pessoas em situação de vulnerabilidade na Grande Florianópolis durante a crise provocada pelo coronavírus" (ICOM, 2019).

**c) Conhecimento e articulação na comunidade:** atua na produção e disseminação de conhecimento sobre terceiro setor, investimento social local e temas relacionados à qualidade de vida na região, como forma de conhecer profundamente a comunidade onde está inserido, na busca estratégica de desenvolvimento mais realista. Neste eixo, o ICOM realiza as seguintes atividades:

- diagnósticos sociais participativos que geram conhecimento de impacto para subsidiar políticas públicas no território;
- participação de espaços de discussão sobre assuntos de interesse público em prol de comunidades mais justas e humanas;
- pesquisas sobre diversas causas de interesse público e conecta pessoas como forma de disseminar o conhecimento sobre a realidade das comunidades locais.

Em 2019, o ICOM mobilizou recursos de diversas fontes com parcerias de vários atores da sociedade civil. Naquele ano, a organização teve 137 OSCs e movimentos sociais atendidas com seus projetos, 666 pessoas impactadas diretamente por meio das ações e aproximadamente um milhão de recursos mobilizados (RELATÓRIO SOCIAL, 2019). A Figura 12 ilustra os resultados, em números, do ICOM, desde a sua fundação até o ano de 2019.

Figura 12 - ICOM em números de 2005 a 2019



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório Social (2019, p. 23).

Os seus apoiadores totalizam 138 investidores sociais, sendo 89 pessoas físicas e 49 organizações, impactando direta e indiretamente na sociedade, sendo este grupo composto de empresas privadas e públicas, indivíduos, cooperativas, movimentos sociais, classes de profissões, fundações internacionais, autarquias, bancos, entre outros.

O ICOM possui como missão: **promover o desenvolvimento comunitário<sup>14</sup> em Santa Catarina, mobilizando, articulando e apoiando investidores sociais e ações coletivas de interesse público**, tendo como visão: tornar-se referência em gestão do investimento e IS.

O ICOM compartilha dos seguintes valores: articulação, colaboração e parcerias, ética, inovação, qualidade e transparência. De acordo com o seu estatuto, é norteado pelos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade e da eficiência (ESTATUTO SOCIAL, 2017, p. 9).

O ICOM é uma organização reconhecida pelos seus trabalhos perante a sociedade. Portadora do CEBAS - Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social, bem como o Título Utilidade Pública<sup>15</sup> Municipal e Estadual. Em 2019, recebeu a certificação de responsabilidade social 2019, da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. "Essa certificação tem a finalidade de reconhecer e destacar empresas e instituições que assumem a responsabilidade social como política de gestão e desenvolvem ações de cunho socioambiental em Santa Catarina" (RELATÓRIO SOCIAL, 2019, p.68). O reconhecimento representa a legitimidade das ações realizadas pelas organizações.

#### **4.1.2 Instituto Pe. Vilson Groh - IVG**

O Instituto Pe. Vilson Groh (IVG) é uma organização com fins sociais, localizada em Florianópolis/SC, criada em 2011. Ele é formado por uma OSC, que se articula com seis outras organizações parceiras. Esta rede é reconhecida como REDE IVG e desenvolve ações educativas e socioassistenciais a crianças, adolescentes e jovens de 0 a 24 anos de idade. A área da abrangência do IVG concentra-se na periferia da Grande Florianópolis e em Guiné-Bissau, na África. A criação da rede trouxe às organizações parceiras novas oportunidades de projetos e parcerias, como forma de potencializar a atuação na comunidade e o aprendizado coletivo.

Criamos uma sinergia entre as ações, reduzindo custos operacionais e fortalecendo a sustentabilidade das organizações, sempre mantendo a autonomia e garantindo o respeito às particularidades do trabalho desenvolvido individualmente pelas mesmas. O objetivo da criação desta REDE é potencializar a atuação e o

---

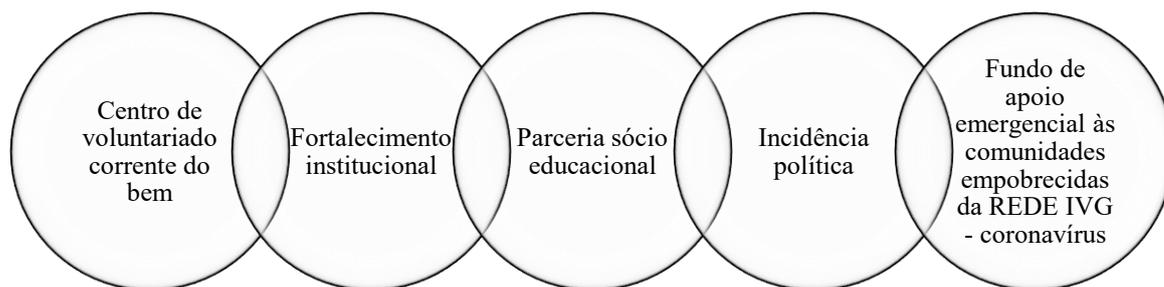
<sup>14</sup> É o processo em que indivíduos e organizações identificam as necessidades e oportunidades e agem proativamente, ampliando o capital social e promovendo melhorias das condições de vida em um território.

<sup>15</sup> A concessão do título de Utilidade Pública a entidades, fundações ou associações civis significa o reconhecimento do poder público de que as organizações, em consonância com o seu objetivo social, são sem fins lucrativos e prestadoras de serviços à coletividade (ICOME1).

aprendizado coletivo de organizações que deixam de atuar isoladamente e passam a reunir esforços para definir prioridades e estratégias compartilhadas (IVG, 2019).

Como forma de cumprimento das suas finalidades, o IVG possui cinco linhas de atuação, conforme representadas na Figura 13.

Figura 13 - Linhas de atuação do IVG



Fonte: Elaborado pela Autora, com base no Relatório Social (2019).

a) **Centro voluntariado corrente do bem:** tem como objetivo fortalecer a participação, autonomia e protagonismo dos voluntários, identificar suas potencialidades, mobilizar e organizar as lideranças comunitárias, identificar as demandas de trabalho voluntário, captar novos voluntários de acordo com essas demandas, fazer o cadastro e acolhimento, promover formações e fazer o encaminhamento e acompanhamento dos voluntários (IVG, 2019);

b) **Fortalecimento institucional:** promover o fortalecimento da comunidade por meio das organizações parceiras. O Quadro 36 descreve as parcerias para esta linha de atuação:

Quadro 36 - Rede - Organizações Parceiras

Nome Projeto/Programas	Descrição
Amigos da Guiné-Bissau	Programa humanitário de educação brasileira e guineense, desenvolvido 100% por voluntários, que apoia sete escolas na Guiné-Bissau, na África
ACAM - Associação de Amigos da Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó	Serviço de convivência e fortalecimento de vínculos, educação complementar, assistência social
AJPII - Associação João Paulo II	Serviço de convivência e fortalecimento de vínculos e educação infantil
CCEA - Centro Cultural Escrava Anastácia	Serviço de convivência e fortalecimento de vínculos, inserção social e laboral, defesa e garantia de direitos, assistência social, cultura e esporte, acolhimento institucional
CEDEP - Centro De Educação Popular	Serviço de convivência e fortalecimento de vínculos, inserção laboral, defesa e garantia de direitos, assistência social, desenvolvimento comunitário, cultura e esporte
CSES - Centro Social Elisabeth <i>Sarkamp</i>	Trabalho de voluntários e de lideranças locais

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório Social (2019).

Para o entrevistado IVGE2, as parcerias contribuem no processo com a *expertise* e o "pensar nessa direção, sem dúvida é um pensar de que a gente tem que amadurecer esse processo de trabalho e isso é um exercício contínuo". Estas organizações se articulam por meio de rede de colaboração onde são parceiras, entre si, em diversos projetos e ações.

**c) Projeto parceria socio educacional:** visa o fomento e a realização de ações para o bom atendimento educacional de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade, residentes do entorno das comunidades do Maciço do Morro da Cruz, em Florianópolis e Serraria, em São José. Este programa compreende bolsas de estudos no ensino técnico e superior e curso pré-vestibular a diversos jovens, por meio de termo de parceria celebrado entre as organizações parceiras;

**d) Incidência política:** o IVG também abre espaço para as discussões de assuntos que envolvem política e cidadania e, com este intuito, organiza-se por meio de grupos de trabalho (GTs) e participa em fóruns e conselhos de direito, que possibilitam a formação político-cidadã, a capacitação de conselheiros e a conquista de cadeiras efetivas em espaços de controle social;

**e) Fundo de apoio emergencial às comunidades empobrecidas da REDE IVG – Coronavírus:** atende às necessidades de muitas famílias no tocante à alimentação e higiene, visto que, em decorrência do isolamento social, o fechamento das escolas, dos projetos de contraturno e interrupção/cancelamento de serviços, muitas famílias das periferias da Grande Florianópolis têm encontrado dificuldades para se manterem.

Em 2019, o IVG tornou-se signatário do Movimento Nacional dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em Santa Catarina, e comprometeu-se com a Agenda 2030 da ONU. Nesse momento, passou a fazer parte de uma iniciativa global em prol do desenvolvimento sustentável. Reconhece-se, em suas atividades, o envolvimento e monitoramento de quadro dos ODS. O Quadro 37 apresenta esses ODS e as metas do IVG.

Quadro 37 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Metas do IVG

Número do ODS e descrição	Meta do IVG
ODS 4 - Educação de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a igualdade de acesso a todos à educação técnica, profissional e superior de qualidade</li> <li>- Aumentar o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, competências técnicas para emprego e empreendedorismo</li> <li>- Garantir conhecimentos e habilidades para promover o desenvolvimento sustentável, direitos humanos, cultura de paz, cidadania e diversidade cultural</li> </ul>
ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação</li> </ul>

ODS 10 - Redução das desigualdades	- Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir a desigualdade de resultados
ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes	- Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório Social (2019).

O IVG compartilha dos seguintes valores: atuação em rede, valorização do capital humano e social, ética e transparência, justiça social (empoderamento e alteridade, bem comum) cuidado com a vida e o meio ambiente. Estes valores compõem um portfólio de ações que auxiliam no cumprimento das metas e dos ODS apresentados no Quadro 33. Neste contexto, o IVG possui como missão: ser um espaço de articulação de ideias e construção de pontes que unem pessoas e organizações na busca do florescimento da solidariedade estrutural. Como visão: melhoria significativa nos indicadores sociais pelo fortalecimento da atuação das OSCs integrantes da REDE IVG e como agente proponente de políticas públicas.

De acordo com o seu estatuto, é norteado pelos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, economicidade e eficiência (ESTATUTO SOCIAL, 2017, p. 11).

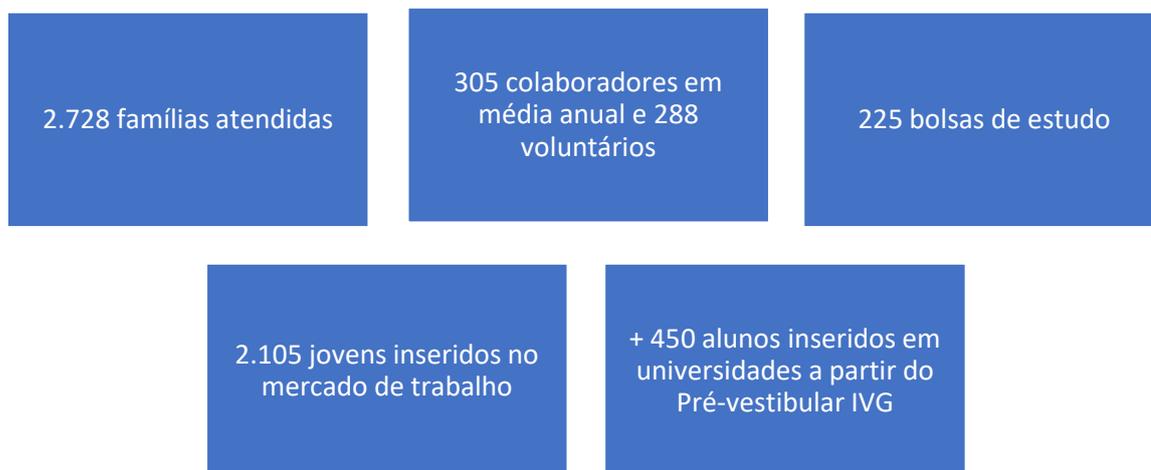
Trata-se de uma organização reconhecida pela sociedade civil. Possui o Título de Utilidade Pública e o Registro nos Conselhos de Direitos; o IVG, a Rede IVG e o Pe. Vilson têm recebido diversos prêmios que fortalecem a legitimidade das ações desenvolvidas. Dentre eles:

- a) Pe. Vilson Groh: diploma de Mérito Educacional 2019;
- b) Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina: certificado de Responsabilidade Social 2019;
- c) ALESC AGB: prêmio Brasil *Design Award* 2019;
- d) Certificado de Responsabilidade Social 2019 - ALESC;
- e) Medalha de Prata em Branding e Design de Impacto Positivo;
- f) Projeto Oficinas do Saber: Finalista do 13º Prêmio Itaú-UNICEF – 2018;
- g) Prêmio Melhores ONGs do Brasil 2017;
- h) Pe. Vilson participou do encontro denominado "Economia de Francisco"<sup>16</sup> em Lisboa, em novembro de 2020. O mesmo foi convidado pela forma inovadora como imagina a ação social.

<sup>16</sup> O evento, idealizado pelo Papa Francisco, foi realizado com objetivo de reunir pesquisadores de economia de todas as partes do mundo, com teóricos e atores sociais, reconhecidos mundialmente pelas teorias ou práticas de uma economia alternativa. O evento de três dias, contou com a participação de 32 palestrantes, dentre eles nomes como Muhammad Yunus (Prêmio Nobel da Paz 2006), Jeffrey Sachs, uma dos principais teóricos sobre desenvolvimento sustentável do mundo, Kate Raworth, uma das economistas mais influentes da atualidade, Susi

Em 2019, o IVG mobilizou recursos de várias fontes com parcerias de diversos setores. No total, são aproximadamente 134 colaboradores e 368 voluntários. A Figura 14 ilustra esses valores em nove anos de atuação e os números das pessoas e organizações impactadas.

Figura 14 - IVG em números de 2011 a 2019



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório Anual do IVG (2019).

Os principais colaboradores do IVG são indivíduos, universidades, paróquias, associações e organizações (públicas e privadas) que auxiliam com recursos financeiros, troca de experiências e conhecimento, como forma de enriquecer o caminho percorrido pela organização.

#### 4.1.3 Instituto Guga Kuerten - IGK

O IGK é uma organização com fins sociais, localizada em Florianópolis/SC. Trata-se de uma OSC que tem como base garantir oportunidades de inclusão social para crianças, adolescentes e pessoas com deficiência (IGK, 2019). Foi criado no ano 2000, com o propósito de desenvolver iniciativas esportivas, educacionais e sociais para que o seu público consiga conquistar a cidadania.

A missão do **IGK é de oferecer oportunidade de transformação social**. O IGK compartilha de valores e princípios que estão enraizados na cultura institucional, entretanto não apresenta dados disponibilizados de forma explicitada em seu estatuto, relatório social ou

---

Snyder (Prêmio Nobel da Paz 2017), Mariana Mazzucato, economista que trata da inovação no setor público e, além de outros, o **Padre Wilson, o principal líder de uma das organizações investigadas neste trabalho** (<https://francescoeconomy.org/speakers/>).

ambiente virtual (site). O IGK tem em seu DNA os mesmos princípios e a determinação que consagraram o tenista Gustavo Kuerten como um dos ídolos do esporte mundial e o idealizador do instituto.

A área da abrangência do IGK concentra-se em todo o Estado de Santa Catarina, com diversos projetos e localidades diferentes. Os objetivos do IGK são exclusivamente culturais, educacionais, sociais, desportivos e paradesportivos, com caráter filantrópico e com finalidade de congregar pessoas físicas e jurídicas. O propósito é o de promover atividades direcionadas à conscientização e valorização da vida humana (IGK, 2017, p. 1).

Trata-se de uma organização reconhecida pela sociedade civil e possui o Título de Utilidade Pública Municipal e Estadual. Têm recebido diversos prêmios que fortalecem a legitimidade das ações desenvolvidas, dentre eles, destacam-se:

- a) Top Of Mind 2019 (Santa Catarina); e
- b) Prêmio Brasil mais Inclusão (2019).

O IGK possui como finalidade três linhas de atuação: fomento do desporto em geral, educação e ensino, assistência e bem-estar social. Assim, promove suas ações por meio de três programas, sendo eles: Campeões pela Vida; Programa de Ações Especiais e Programa Fundo de Apoio a Projetos Sociais (FAPS). O Quadro 38 apresenta a descrição dos programas e projetos do IGK.

Quadro 38 - Programas e Projetos do IGK

<b>Nome do Projeto / Programa</b>	<b>Descrição do Projeto / Programa</b>
O Programa de Esporte e Educação Campeões da Vida	Oferece oportunidades educacionais, sociais e esportivas voltadas para o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, econômica e/ou educacional. Possui sete núcleos, com foco na inclusão social e na formação dos educandos É orientado por um tema pedagógico anual e embasado teoricamente pelos 4 pilares da educação: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver e aprender a ser
O Fundo de Apoio a Projetos Sociais (FAPS)	Busca apoiar, financeiramente e tecnicamente, projetos de organizações sociais de Santa Catarina, que desenvolvam ações voltadas para a integração da pessoa com necessidades especiais A viabilidade econômica é garantida através de empresas parceiras. Cada parceiro é convidado a investir uma cota anual, que é utilizada para financiar diretamente os projetos selecionados e custear o processo de acompanhamento técnico desses projetos
Programa de Ações Especiais	Desenvolver e participar de ações e políticas de promoção e defesa dos direitos do cidadão, fortalecendo e desencadeando medidas que assegurem a cidadania, dentro dos princípios de igualdade e de respeito, em conjunto com outras organizações que compartilhem desses mesmos objetivos

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado do site do IGK (2019).

O IGK realiza suas atividades por meio de uma equipe constituída para este fim, tendo diversas fontes de recursos e parceiros, desde organizações públicas, por meio de lei de incentivo e organizações, até iniciativas privadas. A Figura 15 ilustra esses valores e o número de vidas impactadas pelo Instituto.

Figura 15 - IGK em números de 2001 a 2019



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Relatório Social (2019).

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL NOS INSTITUTOS PESQUISADOS

A geração da IS, nos três casos analisados, teve lugar de forma planejada e/ou ocasionalmente, visto que desenvolvem ações que atendem aos grandes problemas sociais globais e, em muitas ocasiões, eles emergem de uma urgência. Como exemplo, cita-se a criação do Banco Comunitário (iniciada pelo ICOM) que, por meio de uma parceria, também abrangeu o IVG. Esta iniciativa emergiu da comunidade e o ICOM conseguiu abraçar a causa. Outro exemplo foi a forma com que os três Institutos se reorganizaram e redefiniram suas estratégias mediante o momento de crise da Pandemia COVID-19. Os mesmos criaram fundos de auxílio emergencial para as comunidades necessitadas, formaram parcerias com ONGs coirmãs, uniram-se em uma rede de apoio para atender aos problemas voltados à fome e higiene (emergencial).

O Banco Comunitário, por meio da moeda social, foi criado com um propósito de atendimento emergencial para auxílio às famílias atingidas pela COVID-19. Este projeto é de

grande relevância às comunidades e famílias beneficiadas; pois, além de atender às demandas financeiras, faz com que os recursos circulem na comunidade. Trata-se de uma replicação do Banco Palmas de Fortaleza, com uma metodologia já validada em outros cenários geográficos e, no momento, transferida para SC.

Identificam-se características da IS nas organizações estudadas, com base na literatura apresentada no capítulo 2 e no Quadro 15.

a) **Caráter inovador para o contexto em que está inserida:** as três organizações apresentam formatos de trabalho diferenciado, em especial no trabalho desenvolvido em forma de rede, cooperativo e inclusivo, de modo a inovar e melhorar. O planejamento estratégico é realizado em conjunto com a equipe técnica.

Nossa finalidade em termos de trabalho com as seis organizações que compõem a rede mais duas organizações que fazem parte do processo da rede também, numa linha de cooperação [...] tem como finalidade a questão de dar apoio técnico às organizações da sociedade civil que desenvolvem atividades para o público numa perspectiva de construção das políticas públicas e da assistência social (IVGE2).

Faz planejamento estratégico a cada cinco anos para desenhar algo de diferente, alguma mudança, mas é tudo feito pela equipe técnica, nas ações mais micro e, a diretoria, nas ações macro (IGKE1).

b) **Ter o propósito de apresentar soluções para a resolução de um problema social:** as três organizações pesquisadas apresentam projetos e ações voltadas às demandas da sociedade, em especial às questões de busca da igualdade de direitos, o fortalecimento da comunidade, educação, redução da fome e da pobreza, entre outras.

Do nosso ponto de vista, o que caracteriza a identidade de um trabalho não governamental é organizar a partir das demandas da sociedade civil e no nosso caso, das demandas das áreas mais empobrecidas (IVGE2).

Olhar essas periferias como um capital social é fundamental (IVGE2).

[...] vem daquilo que a gente vive no dia a dia, então foi por isso que eu falei que a equipe técnica é que traz do campo, [...] as estratégias micro vêm da prática da equipe técnica que está no dia a dia (IGKE1).

c) **Contar com a participação de diversos atores:** a participação de diversos atores é reconhecida nas três organizações estudadas, sendo esses parceiros, desde trabalhos individuais e voluntários até as parcerias formais de fomento e a participação em editais públicos/privados. Além disso, observa-se o envolvimento de vários setores da economia. Destaca-se o fato de que as próprias organizações são parceiras entre si, sendo coirmãs em

alguns programas, ficando evidente um olhar focado no benefício coletivo e não em interesses individualistas.

Num projeto como o nosso Instituto, a relação é muito de horizontalidade, e na linha da horizontalidade a reciprocidade é fundamental. [...] É fundamental que a gente articule com os diversos atores da sociedade (IVGE2).

Então é muito dinâmico isso e eu não consigo colocar tudo numa caixinha. A gente cria figuras para representar, porque tem projetos que são só de uma área, mas tem projetos que perpetuam todas as áreas e precisamos de parceiros diversos (ICOME1).

**d) Ter o propósito de melhorar a qualidade de vida dos beneficiários com perspectiva de mudança sistêmica:** os projetos desenvolvidos pelas organizações pesquisadas possibilitam o compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento comunitário, visto que as ações ocorrem de forma abrangente em um leque territorial onde atinge os cidadãos/beneficiários. No IGK, por exemplo, o projeto aparentemente é o jogo de tênis, mas, em uma visão ampla, busca atender às famílias com foco educacional. A empatia é uma forma de entender beneficiários e assim fazer uma transformação social.

O foco é educacional, mas ele não é relacionado com a escola, mas sim, com a educação da criança como um todo e a gente utiliza o esporte como uma ferramenta para chegar nessa garotada, esse é o Programa de Esportes e Educação Campeões da Vida (IGKE1).

Eu só consigo romper com a indiferença quando eu sou capaz de me colocar na pele do outro, no espaço do outro, na vida do outro, isso é um processo metodológico de rompimento com indiferença (IVGE2).

**e) Ter formato e condições de ser difundida e escalonada a outros contextos:** as organizações apresentam diversas atividades, que podem ser desenvolvidas em outros contextos, como é o caso do IVG, que desenvolve ações na África e o IGK que tem seus diversos núcleos em que atendem com vários polos em Florianópolis. O ICOM abrange todo o Estado de Santa Catarina. Um exemplo evidente da importância da escalabilidade e difusão é a implementação do Banco Comunitário, que iniciou suas atividades com algumas unidades e depois abriu em outras comunidades, com a parceria do IVG.

A gente já tinha o Fundo [...] então precisaria de alguns nomes a mais na equipe, claro que se validou com a diretoria e com a presidente e formamos um Comitê. Veio aí a ideia de uma moeda social, que gera um desejo de gerar recursos, não cestas básicas. E aí surgiu o Banco Comunitário [...] a gente buscou quem conhecia o Joaquim, que foi o fundador do Banco Palmas, [...] marcar a reunião com o Joaquim, [...] O Joaquim nos orientou como que seria o processo, todo o fluxo de trabalho, [...] e a gente convidou essa organização que é da Serrinha, a Casa São José e começamos a fazer ação. Só que com isso muita gente começou nos procurar também para que com interesse em fazer parcerias (ICOME1).

Ano que vem nós vamos trabalhar os centros tecnológicos se tudo der certo nós queremos botar essa tecnologia na mão da juventude da periferia, do ponto de vista de que ela possa se apropriar desses meios, até para poder viver no mundo da tecnologia, da comunicação como a gente vive hoje, então eu acho que isso é importante (IVGE2).

f) **Promover o desenvolvimento sustentável:** desenvolver um novo olhar sobre o mundo, de modo a planejar novas formas de desenvolvimento econômico, ambiental e social faz com que as organizações pensem, de forma sustentável, o futuro. Nas três organizações, observou-se uma preocupação voltada à perenidade e à continuidade das atividades ao longo do tempo, bem como uma grande preocupação com as questões do meio ambiente e sustentabilidade social.

Trabalhar isso, num contexto de cidade é ter um profundo diálogo com os setores sociais, com que compõem a produção da riqueza da cidade porque todos produzem riqueza temos de partir desse contexto. [...] Papa Francisco fez um discurso ontem e falou na "necessidade de repensar o processo econômico" e aí ele diz "repensar o processo econômico é entrar dentro da realidade da desigualdade social, compreender como que se produz essa desigualdade", para "repensar o processo econômico numa visão humanística (IVGE2).

[...] porque mais cedo ou mais tarde eu tenho que me retirar também. Então eu tenho que ver como é que eu vou ficar, quem é que vai ficar, se é alguém da família, se é um estranho [...] então a gente se depara com esse processo, sabe? Eu e o Wilson até conversamos, de vez em quando isso, porque eu não sei se outra pessoa como nós gostaria de pegar assim de novo, sabe. De se dedicar bastante. Claro que o Instituto funciona sozinho, funciona em termos, porque queira ou não, a gente é o grande elo principalmente dessas empresas (IGKE2).

É aquela ideia de proporcionar que às pessoas para que elas possam garantir de uma maneira sustentável a sua missão, pensando em coisas futuras e como que vão gerenciar isso (ICOME1).

g) **Ter um processo de tomada de decisão colaborativa:** observa-se um envolvimento com a rede de parceiros, e assim, as decisões são pautadas pela colaboração, por meio de troca de *expertises* e reuniões periódicas, bem como, com a realização de grupos de trabalhos (GT). Para o entrevistado ICOME1, a colaboração "foi uma questão bastante constituída, não é um esforço, ou algo que a gente tem que cumprir, precisa ser cooperativa! É assim, muito natural!"

A gente faz aqui tudo em conjunto [...] ela (superintendente executiva) possui algumas missões, outros que tem a missão administrativa, financeira, outros que tem toda a coordenação de esporte e educação, o outro a coordenação social, o outro, a coordenação logística para tudo acontecer. Então, cada um tem a sua função, e a [...]

que de uma forma ou de outra também articula, ela e eu articulamos as coisas para que tudo aconteça (IGKE2).

São pessoas que doam [...] antes de lançar uma nova causa, ou uma ação do fundo, a gente faz uma roda de conversa com essas pessoas e buscamos de forma coletiva definir os temas abordados, como exemplo a: equidade de gênero, violência doméstica. [...] essas pessoas do Fundo, também conseguem participar do processo de escolha das iniciativas a serem apoiadas (ICOME2).

**h) Promover a inclusão social, a igualdade social e o empoderamento dos beneficiários:** as atividades realizadas pelo ICOM, IVG e IGK buscam promover uma maior autonomia da comunidade envolvida, por meio de projetos de capacitação, atividades culturais e esportivas e pelo fomento às ONGs locais, por meio de editais.

O grau da participação e do envolvimento vai muito também da construção do voluntariado, como um projeto de vida e das responsabilidades e de comprometimento das pessoas, vai muito por esse processo de buscar uma igualdade social (IVGE1).

Por exemplo, nós temos o fundo de impacto para injustiça social hoje temos 30 investidores sociais (físicas e jurídicas). São pessoas que doam de forma recorrentes para causa de injustiças sociais. Neste caso, antes de lançar uma nova causa, ou uma ação do fundo, a gente faz uma roda de conversa com essas pessoas e busca de forma coletiva definir os temas abordados, exemplo: equidade de gênero, violência doméstica. Mas sempre tendo dados e subsídios para embasar aquela tomada de decisão. Então, além disso, essas pessoas do fundo, também conseguem participar do processo de escolha das iniciativas a serem apoiadas. Assim, em algum momento da tomada de decisão elas participam (ICOME2).

**i) Ser difundida por meio de redes:** a rede de parcerias é algo fundamental para o desenvolvimento dos projetos e atividades das organizações estudadas, visto que apresentam um novo olhar ao contexto. Observou-se parcerias em todos os segmentos, tanto nas corporações financeiras que visam o lucro, como no setor público e com o terceiro setor, além de atividades de voluntariado, como pessoa física.

Um empresário foi na periferia, no morro, discutir a questão da problemática daquela região e depois ele foi numa reunião com o nível maior para discutir o plano diretor e aí na reunião para discutir o plano diretor ele levantou as questões do outro lado e aí é uma outra voz, assim não é de novo a voz do Padre Wilson que a 40 anos briga dentro dessa cidade por políticas públicas. [...] Aí vem outra pessoa, que vem de uma realidade dessa (meio empresarial) e traz essa contribuição e que levanta e diz “esse plano diretor tem dificuldades e nisso e nós precisamos olhar aquela perspectiva da cidade lá, que não está incluída aqui” e isso faz a diferença (IVGE2).

**j) criar novas relações sociais:** o envolvimento de cada organização pesquisada com seus parceiros fomenta novas oportunidades e novas formas de relações sociais nascem na

comunidade envolvida. Este fato favorece o desenvolvimento de novos potenciais e oportunidades;

[...] nossa finalidade em termos de trabalho com as seis organizações que compõem a Rede mais as duas organizações que fazem parte do processo da Rede também, é no sentido de cooperação (IVGE2).

[...] a gente faz o fim de semana da família, os encontros com a família, todo o apoio psicológico, social, a entrega de cesta básica, um suporte dentro da nossa demanda, dentro daquilo que é possível para as famílias (IGKE1).

[...] a parceria faz parte da nossa governança e da forma de atuação, até porque a gente acredita que só se cria pertencimento com o envolvimento da Rede. Sozinho não se faz, e não é essa a proposta (ICOME2).

**k) possibilitar um impacto social positivo no contexto de ação:** observa-se nas três organizações uma grande preocupação com as questões de "abrir as portas para uma nova oportunidade de vida" (IVGE2), onde se leva as "pessoas participantes dos projetos a repensarem suas vidas" (ICOME2). No contexto das intervenções sociais, as três organizações pesquisadas atuam em diversas frentes, conforme especificado no Quadro 39 e fomentam um impacto no contexto em que estão inseridas.

Quadro 39 - Áreas de intervenção

Foco de Atuação	Instituto
Desenvolvimento comunitário	ICOM, IVG e IGK
Apoio a portadores de deficiência	IGK
Alívio da fome e da pobreza	ICOM, IVG e IGK
Desenvolvimento de jovens	ICOM, IVG e IGK
Gestão de fundos financeiros participativos	ICOM, IVG e IGK
Apoio a programas culturais	IGK
Disseminação do conhecimento e do empreendedorismo social	ICOM, IVG e IGK
Fortalecimento dos movimentos sociais	ICOM e IVG
Igualdade de gênero	ICOM, IVG e IGK
Promoção da cidadania	ICOM, IVG e IGK
Inclusão social	ICOM, IVG e IGK
Enfrentamento às desigualdades sociais	ICOM, IVG e IGK
Desenvolvimento do desporto e paradesporto	IGK
Educação	IVG e IGK

Fonte: Elaborado pela autora, com base na análise dos dados e Estatuto Social.

Com base nos relatórios sociais, divulgados anualmente, observa-se a quantidade de pessoas impactadas, fato que corrobora com o entendimento de que os institutos podem ser

considerados como uma "terceira via de oportunidades" para o desenvolvimento das comunidades.

#### 4.3 MISSÃO E VISÃO DOS INSTITUTOS

A missão e visão de cada Instituto representam o objetivo de atuação dos mesmos, conforme Quadro 40.

Quadro 40 - Missão e Visão das Unidades de Análise

<b>Organização</b>	<b>Missão</b>	<b>Visão</b>
ICOM - Instituto Comunitário Grande Florianópolis	Promover o desenvolvimento comunitário em Santa Catarina, mobilizando, articulando e apoiando investidores sociais e ações coletivas de interesse público	Tornar-se referência em gestão do investimento e Inovação Social
IVG - Instituto Pe. Vilson Groh	Ser um espaço de articulação de ideias e construção de pontes que unem pessoas e organizações na busca do florescimento da solidariedade estrutural	Fortalecer as organizações da sociedade civil voltadas à defesa e garantia de direitos e contribuir com a trajetória de vida de crianças, adolescentes e jovens em territórios empobrecidos
IGK - Instituto Guga Kuerten	Oferecer oportunidade de transformação social	Não tem declarado de forma oficial

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos relatórios sociais.

Pela análise do Quadro 40, observa-se que o propósito social está identificado de forma clara, mesmo que a missão seja descrita de maneira diferenciada em virtude da abrangência e área de atuação. O foco em promover o desenvolvimento comunitário e coletivo é demonstrado por meio das entrevistas.

Então, não é só a bolsa de estudo que a gente dá para ajudar o estudante a terminar a faculdade, mas é o processo formativo ao longo do caminho, que formamos, que construímos numa perspectiva do exercício de cidadania nesses meninos, nessas meninas, nesses adolescentes ou nesses jovens (IVGE2).

[...] para que eles (adolescentes atendidos) possam sair de uma entidade aprendendo também a pensar, aprendendo a ter valores, a trabalhar com o coletivo e não seja um individualista [...] (IVGE1).

A missão social também é observada pelo fato de que as organizações se articulam pela união de pessoas que se juntam com objetivos comuns, movidos pelo compartilhamento desta mesma motivação e como processo contínuo de aprendizagem.

[...] o projeto das crianças utilizamos também todos os professores e técnicos que trabalham aqui, e o grosso aqui antes de chegarmos nesse próprio das crianças a nós fazíamos aqui com os coordenadores: o social, o educacional, o de logística, etc. (IGKE2).

[...] como nosso Instituto, a relação é de horizontalidade, na linha da horizontalidade a reciprocidade é fundamental. O olhar em rede é fundamental (IVGE1).

O fundo emergencial da justiça ocorreu em várias linhas de atuação, essa linha de apoio emergencial para o CoVid-19, a gente está selecionando organizações e parceiros, também passando recursos, como forma trabalho em rede (ICOME1).

Destaca-se que a não existência explicitada da visão no IGK não o descredencia em relação às demais organizações, no tocante à finalidade social; pois, segundo o entrevistado IGKE2 a "nossa visão não está descrita, mas está de acordo com os princípios e a imagem do atleta e presidente de honra, que é o Guga Kuerten". Assim, para o IGK, o Instituto é uma ponte para o desenvolvimento social por meio do esporte e da educação. "O esporte pra nós é um forte agente de transformação social, em conjunto com outras ações de educação e cultura" (IGKE2).

#### 4.4 FINALIDADE E PROPÓSITO DOS INSTITUTOS

Nesta seção, apresentam-se as atividades finalísticas de cada Instituto, visando uma conformidade com o contexto de intervenção social, conforme Quadro 41.

Quadro 41 - Finalidades das Unidades de Análise

Continua

Finalidade de cada unidade de análise
<p><b>ICOM - Instituto Comunitário Grande Florianópolis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilizar, articular e qualificar investimentos de pessoas físicas e jurídicas para promoção do desenvolvimento social e cultural nos municípios da grande Florianópolis</li> <li>• Elaborar e implementar programas de apoio técnico e financeiro em organizações sem fins econômicos, que atuem na região da Grande Florianópolis</li> <li>• Promover e participar de parcerias entre pessoas e organizações que visem integrar e ampliar o impacto de ações e projetos sociais e culturais</li> <li>• Realizar a gestão de fundos e programas sociais e culturais específicos, de pessoas físicas e jurídicas, que tenham como objetivo promover o desenvolvimento social da grande Florianópolis</li> <li>• Criar um fundo de recurso que proporcione sustentabilidade de suas ações e constitua um ativo permanente para investimentos sociais comunitários</li> <li>• Produzir pesquisas e diagnósticos sociais participativos para conhecer a realidade onde atua</li> <li>• Disseminar o conhecimento sobre a realidade local e engajar cidadãos por meio de relatórios, eventos sociais e culturais, e atividades de produção cinematográficas, como vídeos, filmes, documentários e programas de televisão</li> </ul>
<p><b>IVG - Instituto Pe. Wilson Groh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar apoio técnico às organizações da sociedade civil que desenvolvem ações de atendimento à população socialmente vulnerável</li> </ul>

- Desenvolver ações de formação e capacitação de profissionais e voluntários que atuam em iniciativas de promoção de inclusão social e cidadania
- Dar novo significado às relações centro-periferia, “gestando” novos espaços público-privado/social para compartilhamento do bem comum
- Prestar serviços e executar programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças dirigidos ao público da política de assistência social
- Prestar serviços e executar programas e projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos socioassistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social
- Criar fundo patrimonial que proporcione sustentabilidade de suas ações e constitua um ativo permanente para investimentos sociais comunitários

#### **IGK - Instituto Guga Kuerten**

- Incentivo à preservação, manutenção e proteção ao patrimônio cultural e histórico nacional
- Apoio, valorização e difusão de manifestações culturais, educacionais e esportivas, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral dos indivíduos e a sua formação para o exercício da cidadania
- Preservação de bens materiais e imateriais, do patrimônio cultural e histórico nacional, bem como daqueles ligados ao desporto
- Restauração de bens móveis e imóveis, obras de artes, arquivos particulares e de museus
- Conservação, construção, ampliação, reforma e realização de obras de construção civil, visando à implementação de seus objetivos sociais
  - Incentivo, manutenção e acompanhamento de atividades esportivas, identificando e desenvolvendo novos talentos, despertando o espírito de equipe atuando como prevenção à marginalidade, sempre condicionando a participação do assistido à regular frequência escolar
- Promoção e realização de eventos e atividades relacionadas ao desenvolvimento do desporto e para desporto, buscando a ampliação do público beneficiário em práticas desportivas
- Desenvolver o talento dos participantes das atividades desportivas. [...] proporcionando ambiente, formação e acompanhamento adequado
- Atendimento a pessoas com deficiência, seja através de estudos e projetos de prevenção, pesquisa, educação, integração e/ou desenvolvendo ações relacionadas ao lazer, habitação, saúde, esporte e profissionalização deste seguimento
- Atividades assistenciais aos participantes dos programas, seja através de doação de alimentos, vestuário, visitas domiciliares e/ou encaminhamento a tratamento de saúde
- Engajamento para efetivação de convênios, acordos, contratos e instrumentos afins, com entidades públicas ou privadas ou, ainda pessoas físicas, visando a consecução de seus objetivos sociais
- Incentivo, promoção e desenvolvimento, por si ou em conjunto com terceiros, de atividades relacionadas ao ensino básico, incluindo-se a educação infantil e os ensinos fundamental, médio e profissionalizante, bem como todas suas derivações ou subdivisões que possam existir ou serem criadas

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Estatutos Sociais.

Com base na análise do Estatuto Social de cada organização, observa-se que o propósito social está devidamente associado à sua finalidade, e esta, por consequência, à identidade e ao desenvolvimento de ações voltadas ao bem comum, como meta a transformação social.

[...] a finalidade está ligada ao bem comum, finalidade está ligada às políticas públicas, finalidade está ligada a questão do controle social, então desenvolver ações que capacitam o voluntariado, que capacitam iniciativas numa compreensão da inclusão social e o exercício da cidadania (IVGE2).

[...] as ações devem estar engrenadas com a transformação social e com o objetivo da organização, não pode fazer um processo de ser incongruente com os objetivos do estatuto e dos objetivos aos quais se propõe a organização e seu processo (IVGE2).

As atividades são descritas de forma clara e devem promover o desenvolvimento de outras atividades essenciais e a normatização dos procedimentos para o cumprimento da missão.

As finalidades que os Institutos desenvolvem conforme as suas atividades são para públicos diferentes. O IGK desenvolve atividades por meio de uma ligação direta com a comunidade e beneficiários (projetos sociais com contato direto com os beneficiários, como exemplo: projeto de tênis, oferecimento de cursinho educacional). O ICOM apresenta como característica, o foco voltado ao fortalecimento da Sociedade Civil Organizada. Assim, o público alvo desse tipo de iniciativa são organizações coirmãs.

Para o entrevistado ICOME2 "como uma das nossas finalidades é o fortalecimento da sociedade civil organizada, o nosso público alvo é a Sociedade Civil Organizada. Então, nosso impacto é diretamente nelas, e não na criança e nos jovens". O IVG apresenta uma forma híbrida de atuação, visto que os programas de bolsa de estudo favorecem diretamente os jovens, mas seu objetivo é voltado a ser uma ponte entre a sociedade, as organizações e o Governo, por meio de uma atuação organizada em forma de rede.

#### 4.5 ESTRUTURA DOS INSTITUTOS - ORGANOGRAMA

Com base na análise do Estatuto Social e dos relatórios sociais, verificou-se que uma forma de demonstrar a estrutura da governança é por meio do organograma institucional que representa os cargos existentes para que a missão institucional seja alcançada.

O ICOM, de acordo com o seu estatuto, possui os seguintes órgãos: a) assembleia geral, diretores, conselho deliberativo, conselho fiscal e equipe executiva. A Figura 16 ilustra o organograma do ICOM.

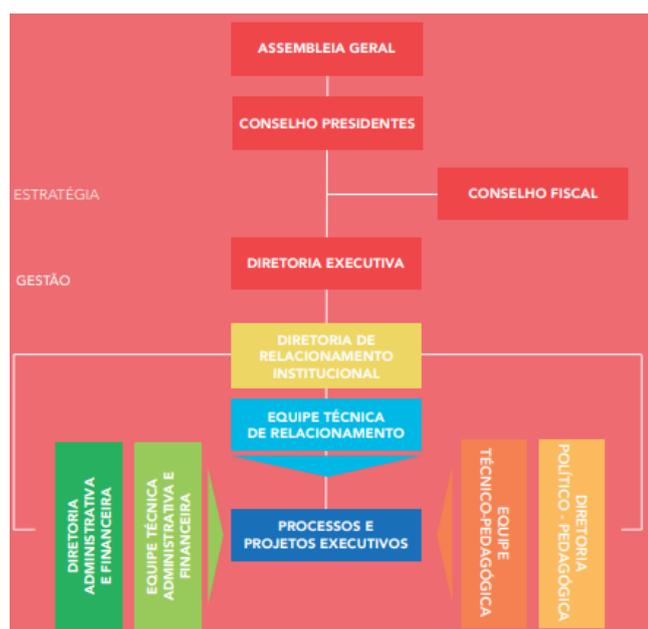
Figura 16 - Organograma do ICOM



Fonte: Relatório Executivo do ICOM (2019).

O IVG, de acordo com o seu estatuto, tem na sua estrutura os seguintes órgãos: a) assembleia geral, conselhos, presidência (diretores e conselho consultivo), conselho fiscal e diretoria executiva. O cargo de diretora executiva é indicado pela diretoria, e as demais diretorias, no tocante às questões administrativas e financeiras, pedagógicas e relacionais ficam sob responsabilidade da direção executiva. A Figura 17 ilustra o organograma do IVG.

Figura 17 - Organograma do IVG



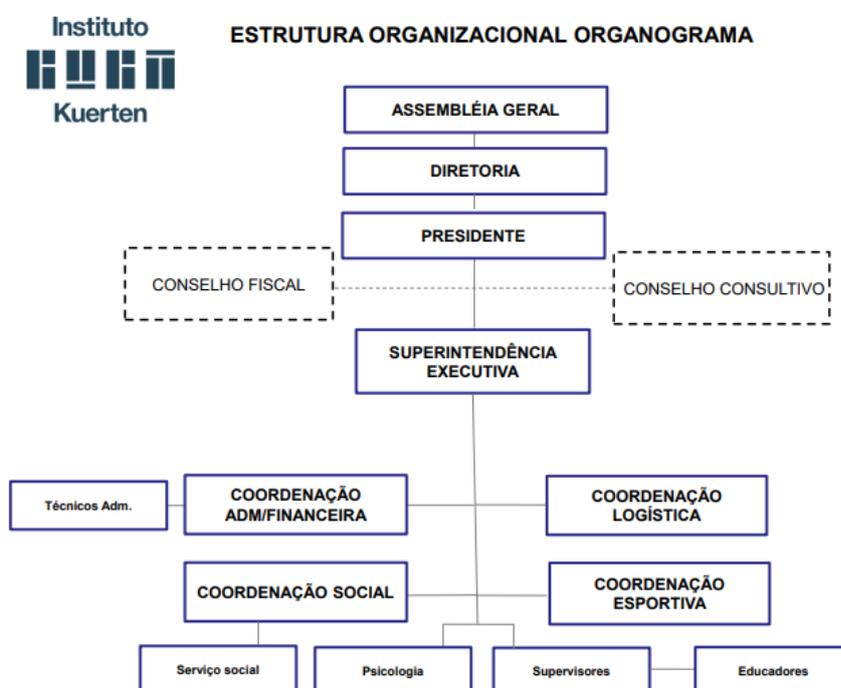
Fonte: Relatório Executivo do IVG (2019).

A estrutura do IGK, com base no estatuto, é composta pelos seguintes órgãos: a) assembleia geral, diretoria, presidente, conselho fiscal e conselho consultivo. O IGK possui o cargo do "Presidente de Honra", que é representado pela figura do tenista Guga Kuerten, idealizador do Instituto, juntamente com a sua família.

O cargo de superintendente executivo é nomeado pela diretoria da organização e as coordenações de execução ficam a cargo desta superintendência.

A Figura 18 ilustra o organograma do IGK.

Figura 18 - Organograma do IGK



Fonte: IGK (2019).

As estruturas apresentadas correspondem ao modelo de organização descrita em seus documentos legais e de constituição que é o Estatuto Institucional. Todos os membros possuem suas atividades e responsabilidades descritas neste documento, sendo reconhecido como instância superior de deliberação, juntamente com a assembleia geral. No IGK, atrelado à diretoria, existe o jurídico, com funções específicas, voltadas à aplicabilidade das leis.

Para o entrevistado IVGE2 é a partir da estrutura institucional que se explicita o regramento e os procedimentos a serem adotados nos processos de tomada de decisão, bem como na equipe de execução.

[...] o outro elemento importante é a competência da transparência, competência de ter bons conselhos fiscais. É um o conselho que olha por dentro o processo da transparência e a contabilidade [...] ou seja, que seja é o guardião da identidade no processo da fiscalização para que a entidade tenha perenidade. [...] que dará sugestões e que aponte os caminhos e que vasculha a fundo as contas todas, para ver onde se gasta, onde se investe, desta forma, eu acho que a construção de uma grande estratégia é o conselho fiscal (IVGE2).

No estatuto está descrito o papel da diretoria que é o órgão responsável por formular as estratégias da organização. O conselho deliberativo que acaba funcionando mais como um órgão consultivo para algumas temáticas. E ainda nós todos tomamos decisões em assembleias. Cada setor tem suas responsabilidades definidas (ICOME2).

Para as três organizações, segundo o Estatuto Social, que é sua instância máxima do ponto de vista jurídico, a Assembleia Geral é o órgão soberano de deliberação, sendo que nesta todos os associados têm direito a voto e a voz. Ocorre uma vez por ano ou sob critério de urgência e emergência (em forma de assembleia extraordinária). A mesma é convocada via instrumento oficial (diário oficial, edital, *e-mail* e confirmada por *WhatsApp*) é preparada uma convocação, a pauta da reunião e o registro em atas, sendo estes, documentos legais da organização.

Conforme o Estatuto Social, compete às assembleias realizar as seguintes e principais atividades, entre outras:

- a) Eleger e dar posse aos integrantes dos conselhos e da diretoria;
- b) Alterar o Estatuto Social;
- c) Aprovar as linhas gerais da política da entidade e o seu orçamento;
- d) Examinar e aprovar os balanços financeiros os balanços contábeis anuais;
- e) Deliberar sobre a prestação de contas da diretoria;
- f) Decidir sobre a dissolução das organizações e sobre destino do patrimônio;
- g) Resolver casos omissos ao Estatuto.

Para o entrevistado IGKE2, "todas as decisões são aprovadas pelo grande colegiado". Neste sentido, existe a necessidade de ter bons diretores e conselheiros, de forma a tornar o trabalho transparente e mais eficiente. Também, para o entrevistado ICOME2, a diversidade de perfil dos conselheiros é um elemento positivo, pois cada qual carrega consigo a *expertise* da sua vivência fora da atividade voluntariada. "A diversidade de *expertise* de cada pessoa do conselho, sendo pessoas do setor público, outras ONGs outras OSCs, do setor privado, formando um mix de diversos perfis, que contribui de forma eficiente" (ICOME2).

Nas organizações analisadas, a diretoria é eleita por voto e cada associado tem direito a um voto. O prazo de validade é de acordo com o estatuto, sendo de 2 a 3 anos.

[...][...] as pessoas que demonstraram interesse foram para votação na assembleia, onde todos os associados votaram. O ICOM tem um corpo de associados desde o seu início e juntou com os associados do CAIS, então foi feita uma fusão desses dois grupos e formam os associados até hoje. Juntando a esses, ano passado foram convidadas algumas novas pessoas a serem associadas, por que elas já estavam no Comitê Consultivo de Apoio Emergencial. Somente os associados têm direito a votos em assembleia (ICOME1).

O Quadro 42 apresenta a estrutura utilizada em cada organização, bem como o prazo para a realização de eleição de diretorias.

Quadro 42 - Estrutura das Unidades de Análise

Organização	Órgão Soberano	Diretoria	Conselho	Equipe de Execução
ICOM - Instituto Comunitário Grande Florianópolis	Assembleia Geral	Presidente e Vice-Presidente (3 anos)	Conselho Deliberativo Conselho Fiscal	Gerente Executiva e equipe
IVG - Instituto Pe. Wilson Groh	Assembleia Geral	Conselho Presidente e Vice-Presidente (3 anos)	Conselho Consultivo Conselho Fiscal	Diretoria Executiva e equipe
IGK - Instituto Guga Kuerten	Assembleia Geral	Presidente de Honra Presidente e Vice-Presidente Diretor Jurídico (2 anos)	Conselho Consultivo Conselho Fiscal	Superintendência Executiva e equipe

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Estatutos Sociais.

O IGK apresenta uma estrutura institucional diferenciada, visto que tem empossado um "Presidente de Honra" e um presidente de fato. Esse diferencial está associado à constituição do instituto que tem por base a presença do tenista "Guga Kuerten".

E aqui, queira ou não, o Guga abre muitos parceiros. Ele, por exemplo, faz uma parceria que cede um percentual das vendas para o Instituto, então temos uma dependência deles também como parceiros e uma dependência do próprio nome do Guga (IGKE2).

O IGK e o IVG apresentam um conselho consultivo e o ICOM apresenta um conselho deliberativo. Cabe destacar que o conselho consultivo é um órgão de assessoramento. No caso do IGK, o mesmo é nomeado pelo presidente, sem limite de número, por pessoas cujas atividades estejam notoriamente ligadas aos objetivos e finalidades do instituto (ESTATUTO

SOCIAL, 2017). Neste sentido, cabe ao conselho consultivo a função de dar pareceres sobre projetos e atividades e elaborar sugestões e planos de ação ao IGK.

Na realidade, o nosso conselho consultivo utilizamos muito pouco, o ICOM por exemplo, também utiliza uma vez no ano quando fazem as assembleias gerais, e fazemos a mesma coisa, quando a gente faz a nossa assembleia em agosto. Mas por exemplo, às vezes começamos uma conversa informal e um dos conselheiros nos dá uma sugestão e com ele vamos trabalhando até resolver aquela situação (IGKE2).

No IVG, o conselho consultivo é formado por uma comissão externa de aconselhamento, composto pelos representantes de membros instituidores e pela diretoria, eleitas em assembleia geral, bem como, pelos presidentes das organizações da REDE IVG (ESTATUTO SOCIAL, 2020).

Para o ICOM, o conselho deliberativo é o órgão normativo, composto por representantes dos membros instituidores e pela diretoria, eleito em assembleia geral. Tem como responsabilidade, desde analisar e aprovar o regimento interno, até deliberar sobre o planejamento estratégico e a aprovação das contas, além de participar das ações de mobilização de recursos.

Os membros ocupantes destes cargos são nomeados mediante uma análise de critérios de valores e princípios institucionais, bem como de competências e de responsabilidades, além de questões que envolvem relações, redes e parcerias pré-estabelecidas.

[...] tem que ter alguns critérios quando se olha uma pessoa que queira dar um passo para a área do voluntariado [...], então passa muito por essa empatia, pela questão da simpatia pela causa, pela questão da rede que se estabelece (IVGE1).

Eles (conselhos) estão sempre vendo possibilidades pelas relações que eles também têm além do IVG, são diretores do IVG, mas são empresários aqui de Florianópolis, isso ajuda bastante (IVGE2).

Hoje, se tiver uma pessoa interessada em ser associada do ICOM, ela precisa se inscrever e é levado para Assembleia Geral (ICOME2).

A escolha dos membros representantes desses órgãos tem por critério o fato de que os mesmos exercem alguma atividade reconhecida na área e tenham empatia para com as finalidades dos Institutos.

Então, o comprometimento de um voluntário é que ele assuma essa responsabilidade na compreensão do seu processo de vida. Não é quando ele pode nem quando ele quer, ele trabalha numa perspectiva de trabalhar essa relação na responsabilidade

comprometida com a organização, porque também a organização tem muita responsabilidade na relação da missão que ela assume (IVGE1).

A diretoria sempre está nos ajudando e pensando na frente, nos próximos encaminhamentos. Vimos que isso é bastante importante [...] isso, porque na nossa diretoria temos empresários que são pessoas que têm conhecimento bastante grande de gestão, de mercado, de economia, de política. Então isso dá uma certa tranquilidade em [...] é uma diretoria que está ciente de tudo o que realmente está acontecendo (IVGE2).

Então, o fato de comungarem (os conselheiros aceitos) desses pensamentos e dessas ideias facilita bastante a tomada de decisão (IVGE2).

[...] quando eu falo em conselho é um conselho deliberativo e isso tem a representatividade de várias organizações, [...] e temos que ter a participação de pessoas representativas da comunidade também (ICOME1).

Nas organizações pesquisadas, os cargos estratégicos, ou seja, órgãos do colegiado e dirigentes, exercem suas atividades de forma voluntariada, assim sendo, não recebem pagamento por isto (presidente, vice-presidente, conselhos e diretoria). Os mesmos possuem responsabilidade e papéis definidos de forma clara por meio do Estatuto de cada organização.

O voluntariado é um tema de relevância quando o assunto é IS. Além dos cargos estratégicos, o voluntariado também é considerado como um recurso (tempo, financeiro e conhecimento). Observa-se que no IVG existe um projeto específico para os voluntariados. Já no IGK, as atividades são executadas por profissional contratado. Salienta-se que o fato de ser um trabalho voluntário não significa uma menor responsabilidade jurídica.

[...] existe todo o processo legal de ser um diretor voluntário de uma organização, como no nosso caso acarreta inclusive responsabilidades jurídicas, e aí também a outra questão, o voluntariado não é quando eu posso ir trabalhar, voluntariado tem que ser numa perspectiva que faz parte do nosso processo de vida (IVGE1).

Então, tanto de presidente, de direção, de conselho fiscal, acho que é uma responsabilidade bastante grande [...] daí vejo o quanto é importante o voluntário. O trabalho voluntário deve consciente desse papel que se assume (IVGE2).

A formação da estrutura institucional, sendo eleitos os representantes dos órgãos do colegiado (conselho administrativo, fiscal, consultivo e deliberativo) é visto como um fator vital para que consigam cumprir a sua finalidade. As reuniões com os conselhos são realizadas de acordo com o estatuto de cada organização, sendo reuniões ordinárias e extraordinárias. Nas reuniões ocorrem os momentos de discussão, de aprovação de contas, bem como de alguma questão que tenha gerado algum tipo de conflito de interesse.

[...] tudo o que se produz, tudo que é tornado público sempre tem o aval desta diretoria. Eu acho que isso traz essa leveza enquanto diretoria (IGKE1).

As reuniões ordinárias surgem duas vezes no ano e se surgirem outras são chamadas de reuniões extraordinárias, ano passado (2020) tivemos muito mais do que as duas reuniões (ICOME1).

Aqui temos uma diretoria e conselheiros fiscais e consultivos, com os conselheiros a gente faz uma assembleia aonde apresentamos as nossas principais ações e faz a apresentação do nosso balanço do ano (IGKE1).

Assim, como um ponto relevante desta estrutura de governança é o fato de que ela deve fomentar longevidade, ou seja, pensar estrategicamente a longo prazo. Quando se fala em continuidade, as três organizações apresentaram uma preocupação com a sequência das atividades, quando da ausência de um dos membros. Em especial nas duas organizações que apresentam um representante (ou liderança forte) como é o caso do IVG, na pessoa do Pe. Wilson Groh e do IGK, na presença do esportista” Guga”, representado pela presença marcante da Sra. Alice Kuerten.

[...] Você falou em governança, nós aqui no grupo Guga Kuerten é que estamos desenhando uma governança, em nível de grupo todo, e automaticamente vai atingir o Instituto, porque mais cedo ou mais tarde eu tenho que me retirar também. Então eu tenho que ver como é que vamos ficar, quem é que vai ficar no meu lugar, se é alguém da família, se é um estranho ao grupo (IGKE2).

E aí eu penso, que pensar uma governança dentro desse processo de continuidade, é pensar a perenidade desses trabalhos. [...] nessa relação, eu penso que a governança tem elementos importantes, que eu te diria que é a interdependência e um trabalho em rede (IVGE2).

Este estudo não busca analisar a parte de gestão, entretanto vale destacar a preocupação, descrita pelos entrevistados, com a eficiência da gestão executiva, visto que cada organização tem uma equipe executiva devidamente qualificada. Essa qualificação reflete na eficiência dos processos e na tangibilidade da governança, além de apresentar a confiança para que a estratégia tenha maior liberdade de trabalho voltada à finalidade da organização.

A gestão institucional é realizada pela área executiva, onde o foco é ter uma estrutura enxuta, com competências administrativas reconhecidas e com formação para assumir os cargos. A parte executora é responsável pela implementação das estratégias desenvolvidas, e seus *feedbacks* e respostas às áreas interessadas, que ocorre por meio dos relatórios formais e por reuniões periódicas.

[...] Por isso que é importante a pessoa que está na execução [...] conosco hoje, temos uma grande gestora. Ela tem uma capacidade de gestão muito profunda e isso é fundamental para uma entidade como a nossa [...]para construir a materialidade da governança (IVGE1).

É fundamental [...] a equipe na área pedagógica, a equipe na área da comunicação e a equipe na área da captação de recursos para materializar na prática o que a missão do Instituto determina [...] (IVGE2).

[...] que a estrutura da organização seja uma estrutura meio enxuta e pequena, mas que ela consiga fazer um trabalho em rede em uma grande perspectiva. Nesse sentido, e aí é claro numa estrutura como a nossa e dentro do momento difícil que a gente vive, sem dúvida a competência é fundamental (IVGE1).

Em relação à estrutura dos Institutos, observa-se que se trata de um mecanismo formal e necessário, pois possibilita novas formas de resolução de conflitos, visto que cada membro consegue visualizar suas atividades específicas.

Para o entrevistado ICOME2, a resolução dos conflitos, "geralmente vai pela maioria dos votos. Nem sempre se resolve por um consenso e devido a isso que se tem um número ímpar de participantes, para evitar questões de empate".

Esta equipe de execução trabalha de forma bastante integrativa e colaborativa com a estratégia, de modo a alimentá-los de dados e informações relevantes para a tomada de decisão. Segundo o entrevistado ICOME2, tudo é apresentado à diretoria, onde é discutido e a partir destes dados trazidos pela execução, tomam-se as decisões, para não começar o processo de discussão do ponto zero novamente. Assim, a diretoria acaba moldando, orientando ou definindo as estratégias de maneira conjunta. "Então eu sou essa ponte entre a equipe e a diretoria" (ICOME2). Mas, as organizações possuem um regimento interno, como forma de garantir a assertividade das atividades desenvolvidas por todas as áreas e dar o direcionamento básico.

Observa-se que na estrutura de governança apresentada pelas unidades de análise, não faz menção à auditoria. Entretanto, a mesma foi citada pelo IGK e pelo ICOM, como forma de controle e transparência. O IVG não realiza auditorias externas, ficando cargo do conselho fiscal a aprovação das contas anuais, bem como a avaliação e respaldo às ações executivas.

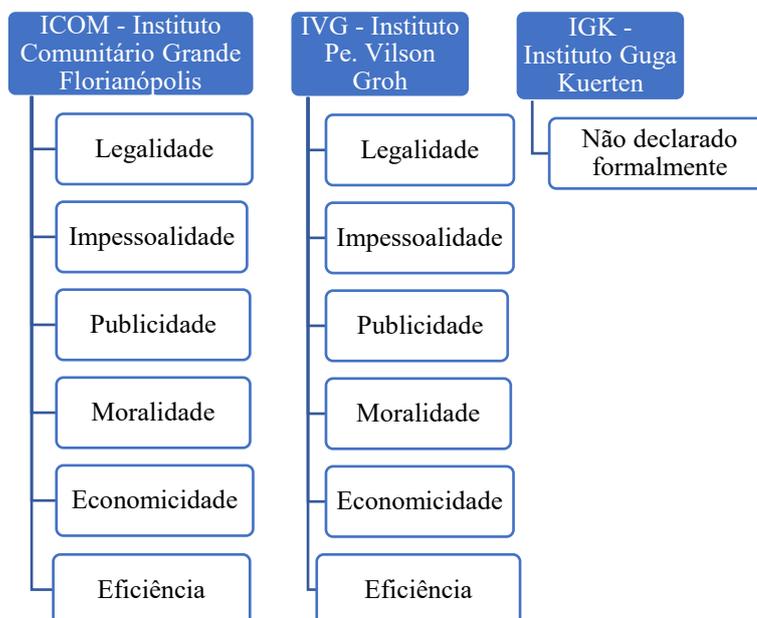
#### 4.6 PRINCÍPIOS NORTEADORES DOS INSTITUTOS

Os princípios são representados pelas ações que norteiam a organização. Cada unidade de análise se baseia em princípios. Observa-se que o ICOM e o IVG apresentam os mesmos princípios para a execução das suas atividades, sendo eles: legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, economicidade e eficiência. No IGK, embora os princípios não estejam explícitos, o entrevistado IGKE2 informa que estes estão no subtexto das atividades

finalísticas do mesmo e que, devido a isso, não estão descritos nos mesmos moldes dos documentos jurídicos, dentre eles o Estatuto.

A Figura 19 ilustra os princípios utilizados em cada unidade de análise.

Figura 19 - Princípios norteadores dos Institutos



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Estatutos Sociais.

**Legalidade:** é considerado um pilar de conduta, visto que todo e qualquer ato realizado deve estar respaldado pela lei, sob pena de ser considerado ilícito e as responsabilidades devem ser assumidas. O entrevistado IVGE2 alega, por exemplo, que até os próprios diretores, que são voluntários, podem ser penalizados por seus atos, se estiverem em desconformidade legal. "O próprio processo legal de ser um diretor voluntário de uma organização como no nosso caso, [...] acarreta inclusive responsabilidades jurídicas". Os entrevistados destacam ainda a importância do Estatuto Social, de cada Instituto, visto que é um mecanismo oficial e legalmente aceito.

Os institutos são reconhecidos em sua forma legal como “associações civis, sem fins lucrativos, e assim estão sujeitas à legislação própria deste tipo de regulamentação jurídica, a considerar a sua constituição, formas de dissolução e responsabilidade dos dirigentes, e em especial a aplicação dos resultados excedentes na própria missão institucional.

Outro mecanismo que representa a legalidade é a prestação de contas fiscal e contábil. Encontra-se nos estatutos, a cláusula que determina a obediência às normas de prestação e contas para todos os membros, inclusive da diretoria, que deverão atender, no mínimo, aos

princípios fundamentais das Normas Brasileiras de Contabilidade, e que serão objeto de divulgação pública e auditorias. Além da contabilidade e do estatuto, os projetos (em alguns casos) são fomentados por editais ou leis de incentivo, fato que requer um rigor maior no tocante à documentação. A prestação de contas também deve ser realizada de acordo com cada órgão de fomento.

[...] nós tivemos em 2018, a necessidade de realizarmos reuniões virtuais e alteramos o nosso estatuto para adequá-lo à lei, então hoje as nossas assembleias podem ser virtuais, diferente de outras organizações que não têm isso no estatuto, então isso flexibiliza para ocorrência das assembleias (ICOME1).

Nossos recursos são, alguns, pago pela lei de incentivo (IGKE2).

O ICOM tem uma questão de passar recurso que é por meio de editais e ali fala como será feita a seleção e todos os critérios de prestação de contas. Geralmente esses critérios são contabilizados de forma legal. Com isso a partir do momento que a organização é selecionada, esse edital é enviado e nele fala como se dará a prestação de contas. Tudo dentro da lei (ICOME1).

Neste sentido, percebe-se que o princípio da legalidade está representando no contexto das ações executadas pelos institutos estudados.

**Impessoalidade:** entende-se que não é permitida a utilização de interesses e opiniões pessoais para o exercício das ações e que, devido a isso, todos os atos devem ser imparciais e inibidores de privilégios, como forma de assegurar e defender os interesses institucionais, legais e éticos. Este princípio apresenta questões voltadas também à igualdade de direitos e deveres, bem como ao processo de equidade, onde todos os participantes devem ter acesso às ações realizadas nas práticas dos Institutos.

[...] Acho que não pode ser pelo gosto, precisa ser pela capacidade que uma pessoa tem para entrar nesta causa. A capacidade também das suas expertises [...] aí vem a importância do processo formativo dentro dessas ações com as diretorias, com as organizações, para poder fazer um trabalho com perspectiva profissional e competência [...] (IVGE1).

[...] Eu não posso estruturar uma organização não-governamental, por exemplo, com fins políticos partidários eu não posso utilizar uma organização não-governamental que tem um fim social e depois de utilizar esse instrumental do meu tempo vivido dentro disso, para me candidatar politicamente (IVGE2).

Com base neste princípio, destaca-se a formação da estrutura de cada organização. A formação do conselho (fiscal, consultivo e deliberativo) ocorre por meio do conhecimento da prática desenvolvida. O envolvimento das pessoas com a causa e missão em comum é fator determinante para ingressar e vir a constituir a composição dessa estrutura. Para o entrevistado

IGKE1 "[...] são pessoas que a gente conhece e que a gente convida para fazer parte do conselho, por estarem envolvidas com as práticas que nós vivemos".

**Publicidade:** estipula que todos os atos praticados devem ser amplamente divulgados, possibilitando o exercício do controle social. Neste sentido, emergem questões de transparência, como forma de ampla divulgação das ações e prestação de contas. Como mecanismo de divulgação, os institutos apresentam os relatórios sociais, os documentos contábeis e o uso de mídias digitais e impressas. A prestação de contas é um forte mecanismo de publicidade, visto que cada órgão fomentador necessita de uma prestação de contas com características diferenciadas.

[...] a gente possui dois cartões descritivos, um que mostrará os resultados, os impactos, dados, os números, fotos e o relatório financeiro que demonstra em tabelas a forma como ela comprou, como ela gastou e os comprovantes fiscais (ICOME1).

Todos os parceiros recebem os nossos relatórios das ações, onde tem o balanço do ano (fiscal e social) e esse relatório fica aberto no *site* para qualquer pessoa verificar. (IGKE1).

[...] Isso também é publicado no *site*. Coloca-se toda a parte financeira, tudo que está aplicado, tudo que o IVG tem de fundo patrimonial para acesso de todos. Tudo é tornado público, não existe um documento que não seja tornado público (IVGE1).

A cada trimestre nosso conselho faz toda a verificação dos investimentos, nosso escritório de contabilidade também faz isso, no final do ano a gente faz a reunião anual, fecha o ano e depois faz a assembleia para apresentar para todos os membros do conselho [...]por isso nós não temos (auditoria externa) nós temos o interno do nosso conselho que são três pessoas, os três conselheiros que nós temos em nosso escritório de contabilidade (IVGE1)

Observa-se, neste princípio, a aplicabilidade da dimensão da governança voltado ao controle, que é a existência de auditorias, sejam internas ou externas. No IGK e no ICOM, as auditorias são executadas no modelo de auditorias independentes, mediante a contratação de empresa especializada.

A gente tinha o portal da transparência, que é um portal onde a gente pode divulgar resultados, também a auditoria externa que é uma forma de mostrar que nossas contas estão *ok* e fazemos essa auditoria anualmente, o relatório de utilidades e também no nosso *site* [...]. É, auditoria externa independente do que a gente fala, que não é vinculada à nossa organização (ICOME1).

Aqui nós temos uma diretoria e conselheiros fiscais e consultivos, com os conselheiros fazemos uma reunião, uma assembleia onde apresentamos as nossas principais ações e votamos, fazemos a apresentação do nosso balanço do ano. No *site* a gente explica. A gente faz um apoio financeiro e um apoio técnico, a gente visita todos os projetos que são apoiados, temos prestação de contas, relatórios e auditorias (IGKE1).

Observa-se que no IVG a auditoria independente não é aplicada, entretanto todas as contas e ações são averiguadas, a cada trimestre, pelo conselho fiscal e são anualmente apresentadas e aprovadas pela assembleia geral.

Nós temos um conselho fiscal bem duro e é importante isso. Um é dono de uma grande empresa de contabilidade e eles falam muito que eles também lidam com situações assim de outras organizações, [...] porque deve que ter transparência. A gente recebe doações, e quando se recebe você tem que olhar para esse valor com a maior atenção possível e fazer com que isso chegue na ponta e em quem precisa, então nós temos bastante preocupação com isso (IVGE1).

**Moralidade:** é imperativo que, além das questões de legalidade, as ações dos envolvidos nos institutos sejam éticas e morais, imbuídas de decoro e boa-fé. Neste sentido, o princípio da moralidade é observado pelas unidades de análise, desde a escolha dos seus conselheiros, à forma como ocorrem as ações cotidianas do dia a dia. Para o entrevistado IVGE1, os conselheiros são os "guardiões da identidade no processo da fiscalização", assim devem ser pessoas de boa índole e imbuídas de princípios morais e éticos.

No IVG, a figura do Pe. Vilson é um referencial aos conceitos de ética e moral, para o entrevistado IVGE1. Ele é considerado como a “representação viva e defensor da justiça social” (IVGE1).

Sim, tem uma expressão muito forte que os diretores falam que existe uma mística e a gente não pode perder o foco dessa mística que está um pouco na figura do Padre Vilson e temos que fazer com que isso chegue a todos os colaboradores dessa nossa rede, então há sempre uma preocupação. Olhar para o Padre Vilson, o que nos vimos? A palavra-chave é justiça social, ele é o defensor de tudo isso, então que essa mística, que está no próprio Evangelho que ele traz, mas que é o evangelho vinculado com as práticas do dia a dia, no olhar para quem nos procura (IVGE1).

No caso do IGK, observa-se uma forte relação do princípio da moralidade com a família do atleta fundador, visto que a governança é exercida pelos familiares, de forma direta.

Então, temos uma governança muito pela diretoria, na verdade pela nossa presidente, a Alice Kuerten, nas decisões mais importantes ela leva aos dois filhos, o vice-presidente e o presidente de honra, que é o Guga, e eles tomam as decisões maiores, mas no dia a dia é ela quem executa essas decisões (IGKE1).

Uma das premissas mais repetidas na nossa família diz respeito aos princípios morais e éticos. Nos educamos nossos filhos baseados nas virtudes que dignificam os seres humanos e com naturalidade usamos essa filosofia para garantir os mesmos ensinamentos para os nossos educandos em 2019. Sim, o ano foi dedicado ao “plantio” de “sementes” de honestidade, tolerância, respeito, humildade e responsabilidade nos núcleos de Esporte e Educação do Instituto Guga Kuerten em Santa Catarina. Temos certeza que assistiremos num futuro próximo o florescer dos

valores humanos nas mentes e corações de jovens que tendem a exercer suas funções com excelência, justiça e benevolência (IGK, 2019, p. 2).

Observa-se, uma relação fortemente estabelecida com a "figura líder". No IVG, trata-se do Pe. Wilson e no IGK, do ex-tenista Guga (Gustavo Kuerten). No entanto, a falta desta referência pessoal não descredencia a organização, pois a moralidade está representada em ações e práticas, como a formação de comitês para a tomada de decisão da forma mais justa possível. No ICOM, essa pessoa líder não foi identificada claramente, mas o princípio está enraizado na história de sucesso do Instituto e na forma como o mesmo surgiu e permanece com seus trabalhos.

Ano passado (2020) com a pandemia, foi montado um Comitê Consultivo, (para fazer tudo certinho e ético) formado por várias pessoas da comunidade que não faziam parte dos conselhos do ICOM, (conseguimos atrair até novas pessoas para o Conselho), e toda semana nos reuníamos (ICOME2).

Os Institutos analisados representam a integridade quando buscam pessoas vinculadas às causas sociais e que estão com as suas vidas voltadas à dura realidade das desigualdades sociais e que se comprometem com processos solidários. Todos os associados aos institutos, só são aceitos nos mesmos, mediante análise prévia e aprovação nas suas assembleias, como previsto nos marcos jurídicos dos estatutos sociais.

O Papa Francisco fez um discurso ontem e ainda na "necessidade de repensar o processo econômico e aí ele diz "repensar o processo econômico é entrar dentro da realidade da desigualdade social, compreender o que produz essa desigualdade", para repensar o processo econômico numa visão humanística.[...] Na cultura de solidariedade e de práticas sociais, [...] de educar-se para dimensão da solidariedade como cultura é fundamental, porque pensar a solidariedade é pensar como se pensa uma relação de interdependência onde as coisas que estão integradas e interligadas (IGKE2).

**Economicidade:** representa a obtenção do resultado esperado com o menor custo possível, entretanto mantendo a qualidade nas atividades realizadas. Para o entrevistado IVGE2, a gestão da organização é de grande relevância neste princípio e, assim, ele justifica a contratação de uma pessoa especialista para a parte de execução dos processos. Para o IVGE2, a pessoa encarregada de gerenciar a parte executiva "é uma grande gestora, ela tem uma capacidade de gestão muito profunda e isso é fundamental para uma entidade como a nossa". No IGK, a superintendência executiva é acompanhada por uma equipe técnica e de coordenação de projetos e pedagogia, onde todos os projetos e ações se realizam dentro do que é estabelecido na legislação e nos princípios.

Para o ICOM, a figura de uma gerente executiva, representa ter um responsável pelas atividades do dia a dia, no tocante à obtenção dos resultados e ao atingimento das metas. Nos três casos analisados, observa-se que existe a figura de um gestor com habilidades e conhecimentos específicos para que este princípio seja tangibilizado no contexto da organização.

Uma das formas identificadas como mecanismo de buscar os melhores resultados é a criação das parcerias. Por meio delas, a organização consegue aumentar seu leque de atuação, com menores custos possíveis, como é o caso da criação do Banco Comunitário, implementado pelo ICOM, com uma metodologia reconhecida pelo Banco de Palmas e ampliado para as comunidades atendidas pelo IVG.

[...] com o Banco Comunitário através da moeda social, em maio de 2020 nós estabelecemos essa parceria e juntos estamos atendendo a 377 famílias pela moeda social, e agora estamos estudando a possibilidade de continuar mais fortes ainda com o microcrédito, vamos ver aí o que sai dessa parceria (IVGE1).

[...] então tinha isso, mas acho que não tão estruturado, porém já estava esse interesse e quando veio para fazer os outros projetos que foram logo em seguida em 2007 veio uma gama de parceiros como a parceria com o Instituto Fonte, com a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (ICOME1).

**Eficiência:** a sua ideia está correlacionada à necessidade de agir para obter o melhor resultado com o mínimo de recursos, na busca de qualidade e sem onerar os cofres das organizações dentro de um olhar para as questões financeiras. A eficiência também trata das competências das pessoas que estão envolvidas na gestão e execução das atividades das organizações, conforme descrito no princípio da economicidade.

Do ponto de vista de entendimento do processo da gestão [...] a profissionalização das competências é fundamental nesse processo. [...] existe uma grande responsabilidade, uma grande criatividade e uma grande visão estratégica e por isso é importante o processo da gestão, os seus equipamentos, os seus projetos pedagógicos. Então é nesta perspectiva a importância da diretoria executiva que funciona realmente porque é ela que vai fazer o processo da gestão e a materialidade dado escopo da entidade (IVGE2).

[...] eu sou a superintendente e a gente tem uma equipe técnica de coordenação, então é muito mais por aquilo que é técnico [...], a gente vê aquilo que é possível e aquilo que é necessário[...] (IGKE1).

[...] olhando no aspecto financeiro é necessário para que ela seja também competente, trabalha-se as competências [...] papel importante gestão executiva (ICOME1).

O princípio da eficiência, também requer parcerias com a academia/universidade, visto que possibilitam uma forma de ampliação do conhecimento. O IGK trabalha com termos de cooperação para alguns estágios com a universidade e isto faz com que o conhecimento seja compartilhado. O ICOM desenvolve uma forte parceria com a Universidade Estadual de SC, sempre com o propósito de melhorar o fluxo das atividades e do compartilhamento do conhecimento como forma de desenvolvimento comunitário.

Para o entrevistado IVGE2, as parcerias com as universidades fazem parte de um processo educativo para a mudança de mentalidade, bem como os acordos com a área privada, que perpassa por uma mudança de olhar e uma nova forma de compreender a realidade da sociedade. E sob o ponto de vista do entrevistado IVGE2, as universidades ainda estão distantes das realidades sociais.

Então pensar as parcerias nesse processo [...] se torna um processo educativo [...] faz um processo de mudança de mentalidade, de mudança de olhar, de mudança, de compreender essa realidade. [...] Eu acho que a própria universidade deveria pensar sempre como é que ela produz o conhecimento. Para quem ela produz o conhecimento? E como sociedade num mundo tão desigual, num país tão desigual como esse [o nosso], se apropria do conhecimento das universidades como instrumentos de transformação social (IVGE2).

A própria universidade ainda está extremamente distanciada da realidade e da sociedade, desta realidade social do ponto de vista de tornar a pesquisa e a extensão o próprio estudo, como universidades ensinam, diríamos assim, o educando a pensar. Se ele pudesse sair lá no fim da universidade com uma consciência crítica, com um olhar de mundo, com estilos de vidas diferentes ou com uma outra perspectiva. (IVGE2).

Em 2014, a gente fez a parceria com a com a ESAG ali da UDESC só que a própria pessoa que está hoje na linha de frente do Observatório de Inovação Social que é a Carolina Andion, ela estava conosco lá em 2007 lá naquele projeto Fortalecer. Então ela entra para a universidade cria um projeto de extensão que é a NISP<sup>17</sup>, que é o Núcleo de Operação Social da Esfera Pública, e ela como é conselheira do ICOM a gente cria essa relação de parceria com a universidade que ajudou a possibilitar uma extensão entre ensino, pesquisa e comunidade, possibilitando que as pessoas que participam do projeto do ICOM possam receber certificados (ICOME1).

Após análise dos princípios utilizados pelas unidades pesquisadas, percebe-se que os mesmos foram estabelecidos por ocasião da constituição dos institutos e discutidos com os associados fundadores, com base nos marcos regulatórios da contabilidade e princípios

---

<sup>17</sup> **NISP** - Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública se insere na linha de administração pública e sociedade do Programa de Pós-graduação em Administração da pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Além da pesquisa, promove, de forma articulada, ações de extensão e também de ensino. Focaliza o estudo e o apoio a ações coletivas que vêm promovendo inovações sociais na esfera pública (de forma institucionalizada ou não). <https://www.udesc.br/esag/gruposdepesquisa/nisp>

básicos da Administração Pública, que estão presentes no artigo 37<sup>18</sup> da Constituição Federal de 1988. Esta correlação com a administração pública se dá, principalmente, pela circunstância de que as relações entre o Governo e os institutos permitem a transferência de recursos públicos, que passam a ser gerenciados pelas unidades de análise, de modo que o seu regime jurídico, embora, constituído predominantemente de direito privado (por falta de legislação específica), passa a ser derogado por algumas leis e normas de direito público.

O exercício de uma boa governança traz consigo a instituição de alguns princípios de gestão como a transparência, a equidade e a responsabilidade. No ICOM a transparência é o primeiro princípio adotado como primordial, a fim de preservar a nossa legitimidade e sustentabilidade" (ICOM, 2019, p. 68).

Com base nestes princípios apresentados, cada Instituto realiza suas ações para implementar uma governança específica dentro do contexto social, de modo a se tornar uma referência no tocante ao atendimento às questões sociais. Assim, a boa governança, faz uso de princípios e o processo de inovação ocorre de forma contínua.

#### 4.7 MECANISMOS DE GOVERNANÇA IDENTIFICADOS NOS INSTITUTOS

Os mecanismos de governança são utilizados como forma de colocar em prática o que foi determinado pela estratégia institucional e a tangibilização dos princípios norteadores. Neste sentido, por meio da aplicação de um questionário, identificou-se os mecanismos utilizados com maior frequência, conforme Quadro 43.

Quadro 43 - Mecanismos de Governança identificados no estudo empírico

Mecanismo	Continua		
	ICOM	IVG	IGK
Acordos com metas pré-estabelecidas	x	x	x
Agendas comuns com diversos atores da sociedade	x	x	x
Assembleia Geral - Instâncias de tomada de decisão (uma ação/um voto)	x	x	x
Atas e memorando das reuniões	x	x	x
Redes e parcerias	x	x	x
Audiências públicas, fóruns e encontros com cidadãos e partes interessadas locais (comunidade envolvida)	x	x	
Auditorias externas	x		x
Comitê para resolução de conflitos	x	x	

<sup>18</sup> O artigo 37 da Constituição Federal tem por objetivo analisar, brevemente, a atuação de cada princípio constitucional da Administração Pública. Eles são a base norteadora que auxilia na construção de leis e jurisprudências, sem os quais, na atuação da Administração Pública, o ato se torna nulo. <https://masterjuris.com.br/entenda-mais-sobre-o-artigo-37-da-constituicao-federal/#:~:text=%22Art.,moralidade%2C%20publicidade%20e%20efici%C3%Aancia.%22>

Certificação pelos órgãos competentes (CEBAS e Utilidade Pública)	x	x	x
Conselheiro deliberativo	x	x	
Conselho fiscal	x	x	x
Conselheiro consultivo			x
Contrato de responsabilidade conjunta pública e privada	x	x	x
Contrato de trabalho dos voluntários (acordo de cooperação)	x	x	x
Contratos de acordos das parcerias (Corresponsabilidade)	x	x	x
Conselhos executivos, administrativo e deliberativo	x	x	x
Indicadores como forma de mensurar os resultados (estatístico e descritivo em relatórios)	x	x	x
Projetos pilotos	x		
Debate e diálogo aberto sobre os assuntos a serem deliberados ( <i>e-mail</i> , <i>WhatsApp</i> , face a face)	x	x	x
Diretoria eleita em assembleia	x	x	x
Decisões descentralizadas e com responsabilidades definidas	x	x	x
Decisões orientadas por consenso	x	x	x
Desenvolvimento de uma agenda comum com os parceiros/atores	x	x	x
Divulgação de balanço social	x	x	x
Editais internos e externos	x	x	x
Gestão organizacional com papéis e tarefas definidas	x	x	x
Estratégia de comunicação e mecanismo de marketing	x	x	x
Estrutura organizacional (organograma), com papéis e responsabilidades	x	x	x
Grupos de discussão e comissões formais de representação da comunidade para definição de atividades ou discussão de temas	x	x	
Executivo principal como elo com a governança	x	x	x
Mecanismo capacitação/aprendizagem	x	x	x
Mecanismos de agregar parceiros/atores na busca de recursos	x	x	x
Mecanismos de cocriação para fomentar o envolvimento social	x		
Mecanismos de coordenação e controle da iniciativa (processo, etapas, registros, atividades, etc.)		x	x
Mecanismo de controle escolar	x		x
Mecanismos financeiros (para controle de recursos - contabilidade)	x	x	x
Mídias digitais ou impressa	x	x	x
Planejamento das atividades/estratégias realizado de forma participativa	x	x	x
Procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios à equipe técnica/operacional	x	x	x
Projetos pedagógicos sobre as iniciativas	x	x	x
Regras claras, por meio de estatuto ou Regimento Interno (outros)	x	x	x
Relatórios de divulgação dos resultados - princípio da transparência, em meio digital e impresso (anual)	x	x	x
Relatórios periódicos de atividades e resultados, fotos e registros	x	x	x
Reuniões periódicas sobre os temas a serem tratados com os parceiros e com a comunidade ( <i>workshops online</i> , <i>words café</i> , presencial)	x	x	x
Registro de campo do ocorrido nos projetos	x		
Sistema de prestação de contas	x	x	x
Sistema de controle interno regular	x	x	x
Técnicas e procedimentos de análise de riscos			
Uso de legislação específica de acordo com cada projeto	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Os mecanismos apresentados estão correlacionados com as diversas atividades realizada em cada Instituto. Os mecanismos de comunicação e prestação de contas tem relação com a criação da confiança entre os atores envolvidos. Mediante a confiança

estabelecida definem-se as responsabilidades e papéis, bem como a divulgação dos dados e resultados.

A existência de um organograma representa a estrutura organizacional de cada Instituto, de modo que as funções estejam claramente desenhadas, desde o presidente, diretoria e conselho. Para o entrevistado IVGE2, o envolvimento da diretoria é importante para a organização, "pois está nos ajudando e pensando à frente nos próximos encaminhamentos [...] porque na nossa diretoria tem pessoas que tenham conhecimento bastante grande de gestão, de mercado, de economia, de política".

Outro mecanismo citado foi a criação do Estatuto e do Código de Conduta ou ética, nestes as regras devem estar claras e evidentes a todos os envolvidos. O Estatuto é importante, visto que contém as normas fundamentais que norteiam a política interna da organização. Observa-se que o Estatuto apresenta um mínimo exigível de mecanismos e cumprimento das exigências legais. A citar: os princípios norteadores e a finalidade da organização, origem do patrimônio e fontes de recursos, critérios de prestação de contas, formas de auditorias, a estrutura organizacional, os direitos e deveres dos membros, regras para convocação das assembleias, entre outros. Este documento está disponibilizado no site das organizações (sítio eletrônico), bem como os demais documentos (contábeis e sociais).

Observa-se diversos mecanismos de promoção da transparência e da prestação de contas, como é o caso dos relatórios sociais e da divulgação das ações nas mídias sociais. O conselho fiscal também exerce a função de zelar pelo cumprimento dos objetivos estratégicos e dos recursos.

Alguns mecanismos não estão totalmente formalizados dentro dos institutos, a exemplo do controle interno, da preocupação com a gestão dos riscos de cada projeto e da auditoria independente. Para o entrevistado ICOME1, quando perguntado sobre a gestão de risco, foi esclarecido que "não tem a política ainda, digamos assim institucionalizada, mas é uma coisa que a gente acaba sempre fazendo para os projetos". No IGK e o IVG não foram identificadas ações voltadas à gestão de risco. Os mesmos descreveram que fazem análise do cenário em cada projeto criado e o planejamento anual. A questão de riscos é analisada sempre que um órgão fomentador solicita. Assim, de acordo com cada apoiador, existe uma série de documentos a serem preenchidos.

Foi descrito pelos entrevistados que fazem o acompanhamento de cada projeto e atividade com base em indicadores criados especificamente para cada projeto. A existência desses indicadores é relevante para o acompanhamento dos resultados divulgados de cada institutos, onde todos os parceiros devem estar ciente de todas as ações.

#### 4.8 REDE DE ATORES DOS INSTITUTOS ESTUDADOS

A rede de atores desenvolve um papel essencial nos Institutos e a governança assume um papel relacional. Assim, a identificação dos principais parceiros é relevante para o planejamento de casa ação. Os principais atores identificados foram os indivíduos (comunidade), o governo (setor público), a iniciativa privada, a academia (universidade) e as próprias organizações coirmãs do terceiro setor. A Tabela 1 estratifica a quantidade de parceiros existentes, representando uma rede formada por 347 parceiros, conforme apresentado nos relatórios sociais de 2019. O Apêndice J descreve esses parceiros.

**Tabela 1** - Parceiros expressos em números

<b>Organizações Pesquisada</b>	<b>Terceiro Setor</b>	<b>Empresa Privada</b>	<b>Academia Universidades</b>	<b>Governo</b>	<b>Pessoa Física (Indivíduos)</b>	<b>Total</b>
<b>IGK</b>	9	53	1	10*	0	73
<b>IVG</b>	33	81	5	17	0	136
<b>ICOM</b>	11	33	1	4	89	138
<b>Total</b>	53	167	7	31	89	347

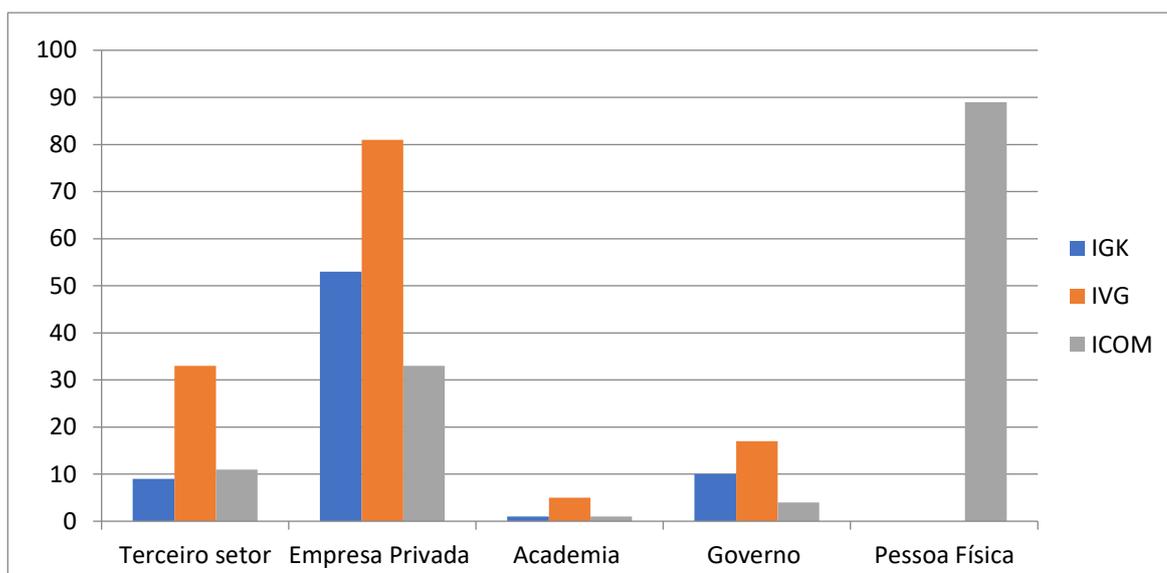
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos relatórios sociais (2019).

Observa-se que o ICOM é a organização que apresenta os parceiros denominados indivíduos (doadores individuais), isso se deve às características de Fundação Comunitária (FC), onde pessoas físicas se juntam para a doação de recursos diversos. O IGK não possui esse tipo de parceiro como forma de recursos financeiros (doadores individuais) e não trabalha com voluntariado. O IVG também não tem esse tipo de recurso descrito, mas possui essa participação por meio de um projeto específico de voluntariado, denominado de Voluntariado do Bem. Neste caso, os indivíduos, podem se inscrever em diversas ações que o Instituto realiza.

Pode-se constatar que as organizações buscam parceria com entidades de todos os setores. No IGK não foram obtidas evidências de parcerias diretas com o governo, entretanto apresenta 10 (dez) parceiros por meio da Lei de Incentivos Fiscais. Assim, recebem recursos financeiro por meio destes incentivos, e não os consideram recursos derivados do governo e sim de empresas parceiras. Para o entrevistado IGKE2, o IGK não ter parceria com órgãos do governo de forma direta, representa uma maior autonomia no desenvolvimento das suas atividades.

O Gráfico 1 apresenta o número de parceiros para cada organização. Observa-se que o maior número de parcerias (com exceção das Pessoas Físicas, no caso do ICOM) é de empresas privadas.

Gráfico 1 - Número de parceiros



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Relatórios Sociais de 2019.

A rede refere-se ao ambiente interno ou externo, em que as atividades das parcerias ocorrem muito além dos atores. Também envolve ideias e valores que fazem com que se una. Observa-se que algumas parcerias são presentes entre uma ou mais organizações. Ou seja, um mesmo ator/parceiro pode estar relacionado com dois locais diferentes. A Figura 20 ilustra essa rede ou teia que se forma mediante as parcerias estabelecidas.

Destaca-se que as parcerias se estabelecem por afinidade ou por missão social semelhante, de forma intencional, pelo interesse à causa. Este fenômeno da intencionalidade apresenta-se fortemente nos três institutos, mas em especial no IVG, onde alguns parceiros são correlacionados especialmente às pessoas de liderança local, que é o Pe. Vilson e no IGK, onde os apoiadores compram a causa do esportista Guga e os princípios estabelecidos pela família do mesmo. Já no ICOM, não identificamos a presença desta forte liderança (de forma individualizada), mas a legitimidade das ações desenvolvidas ao longo dos anos faz com que também sejam estabelecidas parcerias diversas.

Esse tipo de parceria necessita de mecanismos formais, visto que para todos os atores são elaborados termos de acordo ou um documento específico, com o propósito de zelo, ética, legalidade e responsabilidade. O IGK trabalha com o que o entrevistado IGKE2 chama de

*Marketing* de Causa Social, onde acordos são devidamente assinados, destaca-se, para este mecanismo, o fato de que o IGK somente pode associar o seu nome a parceiros que tenham em sua missão os mesmos princípios tenista Guga Kuerten.

Nós não temos convênio com governo, já tivemos uma parceria com a prefeitura de Campos Novos, quando tínhamos um núcleo lá, mas hoje é só através de leis de incentivo. O recurso não vem do governo, vem das empresas que investem e vem através da lei de incentivo (IGKE1).

Eu tenho Guga, eu não posso ter parceiro de banco que seja concorrente com o banco que já é parceiro do Guga. Eles (falando dos outros Institutos) têm o Banco X, o Banco Y, só seguradora, acho que tem cinco apoiando. Eu não posso! Eu tenho que seguir os parceiros do Guga. Se o Guga possui cinco parceiros, eu não posso ter nenhum concorrente deles (IGKE2).

O IVG tem a sua própria rede de colaboração, denominada REDE IVG, onde as parcerias surgem de diversos setores e, devido a isso, a governança é mais compartilhada, pois o fluxo em rede exige uma maior autonomia para funcionar, devido à relação criada entre todos.

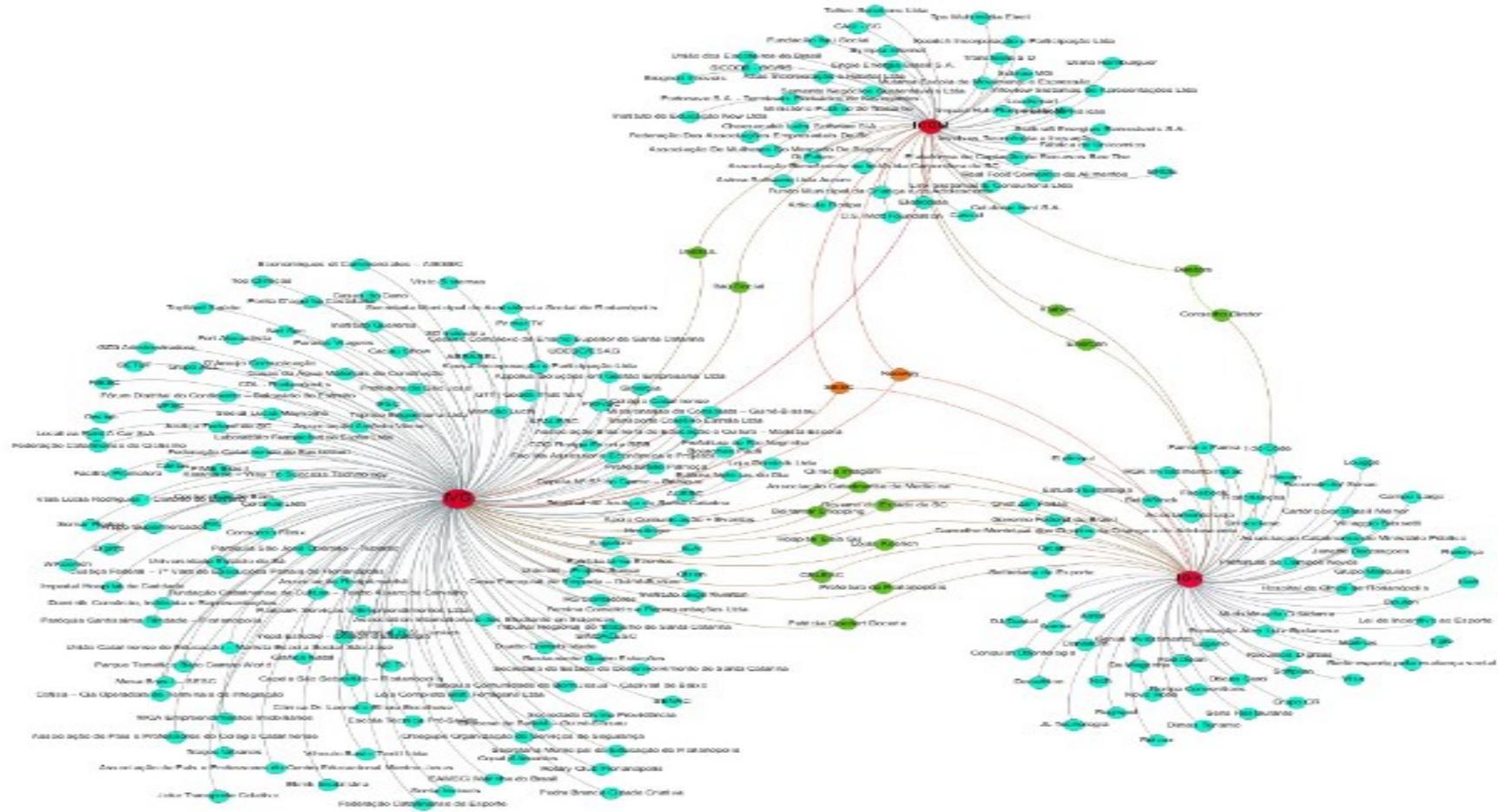
[...] pela Rede que se estabelecem relações, eu sempre digo que o grande trabalho que eu faço é construir relações e a partir dessa rede de relações vão se multiplicando as pessoas. Nós temos uma média de 300 e poucos voluntários nesse processo (IVGE2).

O resultado dessa multiplicidade de atores fortalece a legitimidade das atividades desenvolvidas pelos Institutos, pois trabalham em forma de colaboração e assim as decisões são tomadas coletivamente. No IGK a família assume os cargos maiores do Institutos, mas a colaboração está sempre presente, pois envolve ouvir a comunidade.

A família ocupou os espaços de governança maior, e depois o restante, o conselho principalmente, que é o que a nos reunimos e ouvimos, são pessoas conhecidas, representantes de empresas. Nós procuramos sempre colocar alguém da comunidade, alguém de órgãos de ensino, da universidade, empresa de tecnologia, entre outros (IGKE2).

É muito relevante em um movimento de rede que as estratégias sejam legitimadas e apoiadas pelos atores, pois resultam de regras e soluções concebidas e compartilhadas entre os atores numa concepção conjunta. Assim, verifica-se que essa situação de multiplicidade de atores é de suma importância para a existência da governança para a IS.

Figura 20 - Rede de Parceiros



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos relatórios sociais.

Observa-se que os institutos estão em busca de novos parceiros, sob forma de expandir sua rede, visto que tem equipes internas voltadas à função de captação de novos parceiros. "O propósito é aumentar os impactos sociais resultantes das ações coletivas, de agregar parceiros novos à organização, de enriquecer os projetos como um todo, de modo a proporcionar maior sustentabilidade e alcançar níveis maiores de colaboração (IVGE2).

A colaboração é um tema relevante, visto que se dá por meio da interação dos atores e propicia uma troca de experiências e construção de conhecimento coletivo. Nos dois casos específicos (ICOM e IVG), a complementaridade de recursos está intimamente relacionada ao capital social e relacional, por meio do compartilhamento de informações e boas práticas, na interação com o voluntariado. No caso do capital intelectual, o ICOM apresenta uma parceria mais efetiva com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), de modo a apoiar no acompanhamento científico e na validação dos projetos.

A respeito das estratégias para expansão desses parceiros, os institutos apresentaram mecanismos semelhantes (respeitando as devidas proporções), visto que possuem setor específico para essa captação. As parcerias possuem elevado grau de diversidade, desde empresas, associações, a igrejas e outros projetos sociais. Para os entrevistados IVGE1 e IGKE2, essa diversidade é relevante, pois possibilita diferentes formas de pensar o contexto e as soluções, entretanto, precisa-se de cuidados, pois a diversidade pode, em alguns momentos, causar divergência de interesses, que nesses casos, precisam estar preparados para o consenso.

#### 4.9 PAPÉIS DESENVOLVIDOS PELA GOVERNANÇA

Com base nos documentos analisados, destaca-se que a governança desempenha diverso papéis dentro das Instituições. Dentre eles, o Normativo e Legal (NL), o Estratégico (ES), o Instrumental (IST), Estrutural (EST) e o Relacional (REL). Estes papéis estão correlacionados com os mecanismos utilizados na prática. Assim, o

Quadro 44 categoriza os mecanismos encontrados no estudo de campo com o papel da governança.

Quadro 44 - Mecanismos e Papéis da GovIS

Continua

Mecanismo	NL	EST	INST	EST	REL
Acordos com metas pré-estabelecidas	x	x	x		x
Agendas comuns com diversos atores da sociedade		x	x		
Assembleia Geral - Instâncias de tomada de decisão (uma ação/um voto)	x	x	x		x
Atas e memorando das reuniões	x	x	x	x	x

Redes e parcerias	x	x	x		
Audiências públicas, fóruns e encontros com cidadãos e partes interessadas locais (comunidade envolvida)	x	x	x		x
Auditorias externas		x			x
Comitê para resolução de conflitos	x	x	x	x	x
Certificação pelos órgãos competentes (CEBAS e Utilidade Pública)	x	x	x		
Conselheiro deliberativo	x	x			x
Conselho fiscal	x	x			x
Conselheiro consultivo	x	x		x	
Contrato de responsabilidade conjunta pública e privada	x	x	x	x	x
Contrato de trabalho dos voluntários (acordo de cooperação)	x	x		x	
Contratos de acordos das parcerias (Corresponsabilidade)	x	x		x	
Conselhos executivos, administrativo e deliberativo	x	x			x
Indicadores como forma de mensurar os resultados (estatístico e descritivo em relatórios)	x	x	x		x
Projetos pilotos	x	x	x		x
Debate e diálogo aberto sobre os assuntos a serem deliberados ( <i>e-mail, WhatsApp, face a face</i> )	x	x	x		x
Diretoria eleita em assembleia	x	x			x
Decisões descentralizadas e com responsabilidades definidas	x	x		x	
Decisões orientadas por consenso	x	x	x		
Desenvolvimento de uma agenda comum com os parceiros/atores	x	x	x		
Divulgação de balanço social	x	x	x		x
Editais internos e externos	x	x		x	x
Gestão organizacional com papéis e tarefas definidas		x	x		x
Estratégia de comunicação e mecanismo de marketing		x	x		
Estrutura organizacional (organograma), com papéis e responsabilidades	x	x			x
Grupos de discussão e comissões formais de representação da comunidade para definição de atividades ou discussão de temas		x	x		x
Executivo principal como elo com a governança	x	x	x		x
Mecanismo capacitação/aprendizagem	x	x	x	x	x
Mecanismos de agregar parceiros/atores na busca de recursos	x	x	x		x
Mecanismos de cocriação para fomentar o envolvimento social	x	x			x
Mecanismos de coordenação e controle da iniciativa (processo, etapas, registros, atividades, etc.)	x	x	x		x
Mecanismo de controle escolar	x	x	x	x	x
Mecanismos financeiros (para controle de recursos - contabilidade)	x	x			x
Mídias digitais ou impressa		x		x	
Planejamento das atividades/estratégias realizado de forma participativa	x	x	x	x	x
Procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios à equipe técnica/operacional	x	x	x		
Projetos pedagógicos sobre as iniciativas	x	x		x	x
Regras claras, por meio de estatuto ou Regimento Interno (outros)		x	x	x	x
Relatórios de divulgação dos resultados - princípio da transparência, em meio digital e impresso (anual)		x			x
Relatórios periódicos de atividades e resultados, fotos e registros		x	x		
Reuniões periódicas sobre os temas a serem tratados com os parceiros e com a comunidade ( <i>workshops online, words café, presencial</i> )			x		
Registro de campo do ocorrido nos projetos	x	x	x	x	x
Sistema de prestação de contas		x			x
Sistema de controle interno regular		x	x		x

Técnicas e procedimentos de análise de riscos	x	x		x	
Uso de legislação específica de acordo com cada projeto	x	x		x	

Legenda: Normativo e Legal (NL); Estratégico (EST); Instrumental (INST); Estrutural (EST); Relacional (REL).

Fonte: elaborado pela autora.

Com base na análise do Quadro 44, foi possível perceber que a governança é um tema que permeia por diversos setores dos Institutos e que diversos mecanismos são empregados como forma de documentar as ações ou os projetos na prática. Assim, alguns mecanismos derivam do papel normativo da governança, como é o caso das leis, dos estatutos e códigos de condutas. Os institutos são organizações de direito privado e tem caráter associativo, assim, embora ainda não exista um marco legal que, de forma ampla e objetiva, regule o terceiro setor, há inúmeras práticas que devem ser observadas, em especial aos associados (suas condutas, uso dos recursos, transparências de ações, condições de remuneração, etc.). Dentro do papel normativo, também estão os títulos e certificações que cada Instituto possui (**Título de Utilidade Pública** - Lei 16733/2015 e CEBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social).

No papel estratégico, observa-se mecanismos como acordos pré-estabelecidos com os parceiros, até a definição de agendas comuns, assim a rede de parceiros é um mecanismo forte de governança. Destaca-se como mecanismo tangibilizado no papel estratégico a existência de missão, visão, finalidade, os planejamentos estratégicos, indicadores de cada projeto, entre outros. Esses mecanismos são essenciais ao desenvolvimento da governança.

No papel instrumental, destaca-se a Gestão organizacional com papéis e tarefas definidas. Entende-se que a parte instrumental é o que serve de instrumento para que a governança seja tangibilizada e a gestão é ponto essencial. Destaca-se também os mecanismos de controle e indicadores internos. Estes são responsáveis por instrumentalizar os Institutos com informações, para o monitoramento dos resultados.

O organograma e a estrutura organizacional são exemplos do exercício da governança em seu papel estrutural. Ter funções claramente definidas, desde a presidência, diretoria, conselho e executivo principal é fator positivo para a governança.

O papel relacional, em muitos casos se confunde com o estratégico, pois ambos lidam com o estabelecimento de relações e parcerias. Assim, ter os acordos e contratos estabelecidos faz com que o compromisso seja atendido. Destaca-se que não foi objeto desta pesquisa destacar a sua totalidade, visto que alguns mecanismos informais não são documentados, mas fazem parte da instituição no seu dia a dia. Dentre eles, destacam-se as reuniões e conversas informais, os trabalhos dos voluntariados, a confiança.

#### 4.10 ELEMENTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES DA GOVERNANÇA

Tendo descrito a organização, no seu ambiente interno e no ambiente externo, e com o intuito de compreender de uma forma mais ampla como a governança se estabelece nos institutos, foi apresentado um conjunto de elementos facilitadores e dificultadores, mediante análise dos dados apresentados no questionário da pesquisa, e assim tem-se a Figura 21.

Figura 21 - Elementos Facilitadores e Dificultadores da Governança



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que existe um contexto muito forte sobre as decisões tomadas de forma coletiva e democrática, fato este que permite uma maior inclusão dos associados na discussão das ações. Observa-se que não existe uma tomada de decisão de forma linear, e este foi um ponto bastante destacado nas entrevistas.

As estratégias de atuação são discutidas e aprovadas sempre em comissões, colegiados ou assembleia. Para o IGKE2, o planejamento das ações para o período de 2020 foi realizado

com a ajuda de um consultor externo, fato que ajudou a organização a pensar em suas metas. Foi um momento considerado importante e ficou tudo documentado como elemento norteador das ações futuras.

Teve um consultor aqui, que veio de voluntariado, mas ficou aqui dentro meio ano, e fez todo esse planejamento conosco, foi maravilhoso. E a gente tem isso tudo documentado. Então a gente meio que segue por isso. Agora a parte instrumental que ele usou eu não posso dizer (IGKE2).

Para o IVG e o ICOM, o planejamento estratégico é realizado anualmente e, a cada três meses, efetuado um acompanhamento dos planos de ações e do orçamento, para verificação do delineamento das atividades. Assim, as tomadas de decisões são de forma democrática e um sistema de gestão descentralizado são fatores indispensáveis à governança.

A formação de parcerias também foi um elemento citado, visto que os projetos são desenvolvidos sempre com apoio de diversos atores, conforme demonstrado na seção que ilustrou a rede. As parcerias e o envolvimento dos parceiros com as atividades finalísticas dos institutos fazem que os projetos alcancem os resultados positivos.

Neste sentido, a comunicação com os parceiros deve ser realizada de forma clara e direta, pois a confiança é o elemento fundamental da legitimidade da atuação, bem como a sua longevidade. No quesito comunicação, foram descritas várias formas de contato direto (telefone, pessoal, meios digitais e tecnológicos, reuniões, formação de comitês para tomada de decisão e pequenos grupos de discussão). Vale lembrar que em matéria de comunicação eficiente, os mecanismos informais do tipo: encontro nos corredores, encontros em reuniões não específicas, um cafezinho, também foram apontados.

A prestação de contas e a realização de auditorias foram citadas como elemento de controle interno, e como forma de dar credibilidade e legitimidade às organizações. Essa legitimidade também foi descrita como positiva, no momento em que as responsabilidades e as regras são definidas de forma clara.

Como elementos dificultadores, as organizações pesquisadas apontaram para as ações realizadas de forma isolada ou impostas, visto que não desenvolve o senso de pertencimento, bem como uma gestão centralizadora. Outro ponto considerado como negativo foi a não divulgação dos resultados e da prestação de contas, bem como a perspectiva de não ter as responsabilidades bem definidas.

A falta de processos específicos de auditoras e prestação de contas foram apontados como fatores dificultadores de uma boa governança, visto que, mediante o cumprimento desses elementos a confiança e a legitimidade emergem.

#### 4.11 CARACTERÍSTICAS NORTEADORAS DA GovIS

Durante o processo de análise dos artigos que serviram de aporte teórico para essa tese, em especial para a construção da teoria sobre a governança para a IS, observou-se que algumas características foram identificadas, sendo elas: a flexibilização, a colaboração e atuação em rede. Entretanto, outras características emergiram durante as entrevistas: a dinamicidade, a aprendizagem interna e o *feedback*.

A flexibilidade foi observada como um fator positivo para a governança, em especial no momento de pandemia do COVID-19. Esta flexibilização envolve os ambientes interno e externo às organizações, visto que toda a rede precisou ser envolvida. Envolve a atuação no nível de processo (execução) como também ao nível estratégico, onde o desenho das estratégias precisou ser alterado de modo a atender esse novo cenário. A própria adaptação repentina ao trabalho remoto é uma evidência da flexibilização.

Onde as coisas não estão dadas, elas vão se construindo. Onde a gente tem que desencadear, eu diria, processos estratégicos com metodologias diferenciadas e focar naquilo que é primordial... É trazer atores para discutir essas questões, atores que são capazes de dialogar em cima dessa visão tão dicotômica nesse momento de crise (IVGE2).

Nesse grande momento da pandemia, que a gente teve que reduzir alguns projetos porque perdemos alguns recursos, precisamos reorganizar. Nós não perdemos parceiros, mas a gente sabe que para o ano, os recursos pela lei de incentivo serão um pouco menor, porque nem todas essas empresas tiveram o lucro que tiveram nos anos passados (IGKE2).

Uma coisa que é legal que a gente avançou. Tivemos uma necessidade ter reuniões virtuais e a gente alterou nosso estatuto, então hoje as nossas assembleias podem ser virtuais, diferente de outras organizações que não têm isso no estatuto, então não flexibiliza a ocorrência das assembleias (ICOME1).

No contexto da flexibilidade, ainda, evidencia-se que a colaboração e a atuação em rede são características já devidamente qualificadas para o contexto da dinâmica da IS. Para o entrevistado IVGE2, “o trabalho em rede requer um olhar que perpassa pela relação de uma reciprocidade horizontal”, e não verticalizada como existe nas empresas tradicionais. O voluntariado é um aspecto essencial dos processos colaborativos, mas ao mesmo tempo,

precisam ser acolhidos para o entendimento da causa e assim, desenvolverem o senso de pertencimento.

Tem que ter alguns critérios quando se olha uma pessoa que queira dar um passo para a área do voluntariado. Pensar em como é que a gente acolhe e ao mesmo tempo como é que se ajuda ela colocar dentro do processo. Que ela possa assumir um processo com responsabilidade e também trazer suas expertises neste caminho, então passa muito também por essa empatia, pela questão da causa e pela questão da rede que se estabelecem relações, eu sempre digo que o grande trabalho que eu faço é construir relações e a partir dessa rede de relações vão se multiplicando as pessoas (IVGE2).

Para o entrevistado ICOME1, a colaboração está presente na governança quando todos os colaboradores exercem a sua atividade com o propósito de cumprir com a missão institucional, além de todos os tipos de parcerias formadas.

Eu acredito que governança não é realmente uma estrutura escrita formada por algumas pessoas, e eu acredito que várias pessoas têm um papel de governança na instituição, hoje cada pessoa da equipe tem um papel a colaborar com a organização. Então para mim, governança são pessoas que têm como proposta cumprir uma missão, cada um com o seu papel. Governança não é só aquele que é líder, mas sim as pessoas que tornam a missão viva (ICOME1).

Com tamanho movimento em redes e atividades realizadas por meio dos processos colaborativos, a dinamicidade apresenta-se como complementar à flexibilidade, visto que a imprevisibilidade aparece fortemente nesse novo contexto, e assim, espaço para o excesso de rigidez ficou para trás. O uso das ferramentas de comunicação remota no dia a dia, o uso das mídias sociais para divulgação do relatório social evidencia essa dinamicidade e a forma rápida de agir no contexto atual. O IVG divulgou seus dados de 2020 por meio do canal do *Youtube* do instituto<sup>19</sup>, e posteriormente o vídeo foi divulgado na mídia.

A dinamicidade também é observada na maneira rápida como que os Institutos se reorganizaram para exercer as suas atividades no contexto pandêmico.

Esta dinamicidade e flexibilidade tem relação estreita com o processo de aprendizagem interna e com o retorno que os Institutos recebiam da comunidade envolvida. Isto fica evidenciado na mudança da forma de desenvolver as atividades, ou seja, foi necessário criar novas metodologias de trabalho, aprender com o novo cenário de modo que a sociedade não fosse penalizada com a paralisação dos projetos e com o isolamento social.

---

<sup>19</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=KI3W-8ixk0I>

Como exemplo dessas características, iniciaram-se as Assembleias remotas, criação de comitês de assuntos emergenciais, como forma de agilizar e melhorar os processos.

Alguns projetos de base dos Institutos precisaram ser paralisados em virtude do isolamento social: entretanto, criou-se formas e estratégias de conseguir chegar até as famílias e permanecer com algum tipo de atendimento. Mesmo que, neste momento, de forma mais assistencialista, com doações de cestas básicas.

Neste sentido, foram realizadas diversas reuniões *on line*, com foco em criar comitês emergenciais, de modo a atender a esse novo contexto, como foi o caso da criação do Banco Comunitário. Para o entrevistado ICOME1, “a criação de um comitê foi essencial para a criação dessa linha de apoio emergencial” e ações ágeis foram tomando espaço nas atividades.

Com o Banco Comunitário, como a gente surge? A gente surge principalmente com uma demanda e uma conversa em equipe. Já tínhamos experiências anteriores positivas com instituições comunitárias em responder rapidamente às demandas da comunidade. Aí chega dia 18/03/2020 (a gente já estava trabalhando de casa) as lojas começaram a fechar, aquela função da doação das cestas básicas, a gente se reúne e diz “a gente tem que fazer alguma linha de apoio “(ICOME1).

Ano passado (2020) com a pandemia, foi montado um comitê consultivo, formado por várias pessoas da comunidade que não faziam parte dos conselhos do ICOM, (consequimos atrair até novas pessoas para o conselho), e toda semana agente se reunia (on line), e o papel deste conselho era subsidiar as nossas decisões e auxiliar na tomada das decisões (ICOME2).

Essa governança está presente e está atenta ao que está acontecendo ou é através de políticas públicas (porque a gente tem um papel bastante é forte). Agora a gente está buscando comitê de crise diferente para tentar ajudar a cidade. Participamos em diversos conselhos, e esses conselhos têm os grupos de trabalho, de incidência para discutir a cidade, para olhar para as comunidades, para reivindicar os direitos que essas famílias não tem (IVGE1).

Com esse conselho, conseguimos ter uma dinâmica bem forte no sentido das decisões estratégicas semanais, que o momento pandêmico requeria. Esse comitê consultivo teve um papel muito forte (ICOME2).

O ICOM não está fechado, é tudo muito dinâmico, podendo ser tanto as organizações e grupos que nos demandam, ou as demandas são identificadas no momento que está sendo construído juntos, ou ouvindo a comunidade em geral. Por exemplo esse ano foi feito uma rodada de conversa com os grupos apoiados durante a pandemia, para identificar novas necessidades, entender esse novo momento e lança uma nova estratégia (ICOME2).

Ainda em termo de dinamicidade, vale ressaltar o engajamento da rede, dos conselhos, e de todo o pessoal executivo, assim, observou-se que os próprios Institutos se juntaram em projetos comuns, com o foco de trazer o propósito social em primeiro lugar. Para o entrevistado IVGE2, “não existe o que está na frente, não existe projeto de um, todos ganham, a cidade ganha”.

Assim, destaca-se que a governança para ser dinâmica e flexível precisa estar atenta ao que acontece no mundo, interagindo com a comunidade beneficiária e aprendendo com ela.

## 5 DISCUSSÕES

Na fase inicial desta pesquisa, por meio da revisão da literatura, ficou evidenciada a existência de uma lacuna de conhecimento sobre a temática de governança em organizações com fins sociais, à luz da IS (EDWARDS-SCHACHTER; WALLACE, 2017; TORLIG *et al.*, 2020; BILJOHN; LUES, 2020; KIM, 2021; BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021; GALEGO *et al.*, 2021). Neste sentido, foi descrito o objetivo geral desta pesquisa, sendo: compreender como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social (GovIS).

Como forma de cumprir este objetivo, além da revisão da literatura, foi realizado um estudo de múltiplos casos em três organizações com fins sociais e que promovem a IS, localizadas na cidade de Florianópolis. Não era esperado que a revisão da literatura retornasse com modelos ou diretrizes de governança maduros para o contexto da IS, mas, apenas, suficientes para amparar a pesquisa de campo. Este fato foi confirmado devido a observância da baixa quantidade de trabalhos acadêmicos empíricos sobre os construtos governança e IS.

Destaca-se, como contribuição desta pesquisa, que durante o processo de revisão da literatura diversos estudos sobre governança foram sendo publicados e incorporados ao processo de doutoramento, e, ao final, não identificando um conceito amplamente aceito pelos autores estudados, foi possível definir, por esta pesquisadora, um conceito para a GovIS.

Assim, para esta tese, a GovIS consiste em um sistema dinâmico, por meio do qual as organizações promotoras de Inovação Social, concebem, dirigem e monitoram seus projetos e ações, de modo a torná-las mais transparentes, sustentáveis e flexíveis, para o cumprimento da sua missão, em prol do bem comum

Este sistema possui características específicas derivadas do contexto onde está inserido e é composto de elementos, representados pelos princípios, papéis e mecanismos, interconectados, por meio dos quais os atores expressam seus interesses, exercem seus direitos e responsabilidades, além de mediar suas diferenças.

O conceito está embasado em diversos autores, que consideram a governança como um sistema: Caudbury (1992), Rabello e Silveira (1999), Ondado (2000), IBGC (2009), Roth *et al.* (2012), Gomes e Merchán (2017), Aoyama e Parthasarathy (2018), Gentil *et al.* (2019), Biljohn e Lues (2020) e Kim (2021).

Da análise temática, em conjunto com o arcabouço teórico, gerou-se o delineamento de um mapa temático para o Sistema da GovIS em organizações com fins sociais, o qual está discutido na seção 5.2. A análise temática, com base nos três estudos de caso, ainda permitiu

identificar, à luz da IS, as principais práticas de governança social adotadas pelas organizações estudadas, as quais são explicadas na seção 5.3.

Para iniciar as discussões, a seguir explora-se a IS nas organizações investigadas, pois é um fator relevante para esta pesquisa que as organizações fossem analisadas à luz das características da IS.

## 5.1 INOVAÇÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

Na primeira subseção do capítulo 4, as três unidades de análise (seção 4.1) foram descritas. A análise dos dados apresentados naquela subseção permitiu considerar que, de fato, as três organizações participantes deste estudo apresentam destacada capacidade de fomentar a IS, por meio das suas atividades, e assim criar valor social positivo à comunidade envolvida, semelhante ao descrito por Moulaert e MacCallum (2019) que afirma que a IS deve propor algo que melhore a sociedade.

Diamandis e Kotler (2018) argumentam que os desafios sociais acompanham a humanidade há séculos, mas, nem por isto, as organizações que enfrentam este tipo de problemas possuem um histórico bem-sucedido, em comparado com a capacidade humana de resolver problemas de mercado ou de fundo comercial, que prospera de forma mais significativa. Na visão desses autores, muitos problemas sociais estariam resolvidos, se as empresas que priorizam os desafios sociais, tivessem à sua disposição o mesmo repertório de conhecimento e de recursos disponíveis para as organizações com fins comerciais.

Não obstante, a observação genérica de Diamands e Kotler (2018) sobre o grau de conhecimento e recurso articulados pelas organizações com fins sociais, é visível que, hoje, pelo menos parte destas, já são reconhecidas como inovadoras socialmente e são capazes de criar valor social de forma destacada.

Nesta direção, a análise dos dados obtidos permitiu considerar que as organizações estudadas fazem parte deste seletivo grupo. Especialmente, a análise dos números apresentados nas Figuras 13, 14 e 15 complementados pelos achados retratados no texto, indica que estas três organizações são fontes exemplares de IS, que trabalham para fortalecer a atuação em rede e atender ao propósito da coletividade, corroborando com os autores que afirmam que algumas organizações avançam em prol de um comportamento pró-social (AGUIAR, 2019; CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019; SINGER-BRODOWSKI; ETZKORN; Von SEGGERN, 2019; KIM, 2021).

A análise da quantidade dos recursos mobilizados<sup>20</sup> e das pessoas impactadas pelos resultados das iniciativas de IS das unidades de análise permite considerar que, efetivamente, estas organizações se destacam no cumprimento de suas missões. A mais recente, o IVG, completou uma década (neste formato), o ICOM tem 16 anos de atuação, e o IGK, 21 anos; o que, por si só, já confirma a solidez e maturidade das ações.

Os dados do campo revelam um grau de efetividade e maturidade que permitem considerar que o conjunto de mecanismos utilizados por estas organizações tem potencial de se configurar como “boas práticas de GovIS”, e assim, servirem de direcionamento às demais instituições do mesmo setor.

Os dados coletados sobre IS foram apresentados na seção 4.2, onde optou-se por mostrar descrever o conjunto de características que a literatura preconiza como essenciais para a Inovação Social. Assim, na seção 4.2, caracteriza-se a IS nos Institutos estudados. O conceito norteador para a pesquisa é o de Borges *et al.* (2015, p. 132).

IS é a criação de novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo (BORGES *et al.*, 2015, p. 132).

Considera-se que a IS está presente nos três casos estudados, tanto como processo quanto como resultado e é implementada por meio de ações colaborativas e coletivas que promovem, como resposta, uma transformação no entorno. Essa inovação, sem a pretensão de lucro, reforça ou explica a adjetivação "social" acrescido à mesma e identificada nos estudos de campo. Esses processos colaborativos e a participação da comunidade é citada na literatura como coprodução (cogestão, coplanejamento e codesign), segundo Bragaglia (2021).

Assim, a IS, nos Institutos analisados, surgiu de uma necessidade percebida na sociedade, ou ainda, de forma planejada (onde foram identificadas as necessidades e buscando alternativas para novas soluções), o que corrobora a literatura apresentada, a qual revela que as “Inovações Sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergir de um processo de mudança social sem planejamento prévio” (RODRIGUES, 2010, p. 125). Confirmando a afirmação de Rodrigues, observou-se que as três organizações estudadas emergiram dentro de um contexto de necessidades sociais não contempladas pelas políticas públicas ou ações do mercado, conforme preconiza Moulaert *et al.* (2007).

---

<sup>20</sup> Recursos em 2020 – de acordo com o Balanço Contábil de cada Organização.

ICOM – R\$.2.739.967,52 - IVG – R\$.2.768.053,92 (sem contar a Rede IVG) - IGK – R\$.3.570.942,15

Tomando como base com a revisão da literatura, foi possível descrever as características da IS identificadas nas unidades de análise, conforme explicita Quadro 45.

Quadro 45 - Caracterização da IS nas Unidades de Análise

Características	Autores	Organizações		
		ICOM	IVG	IGK
Caráter inovador para o contexto em que está inserida	Cloutier (2003), Buckland e Murillo (2013), Anderson, Curtis e Wittig (2015), Santos Delgado (2016), Fairbairn (2017) Prim, Zandavalli e Dandolini (2019), Galego <i>et al.</i> (2021), Kim (2021)	x	x	x
Ter o propósito de apresentar soluções para a resolução de um problema social	Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), Buckland e Murillo (2013), Anderson, Curtis e Wittig (2015), Santos Delgado (2016), Prim, Zandavalli e Dandolini (2019), Galego <i>et al.</i> (2021), Kim (2021)	x	x	x
Contar com a participação de diversos atores	Cloutier (2003), Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), Buckland e Murillo (2013), Fairbairn (2017), Prim, Zandavalli e Dandolini (2019), Galego <i>et al.</i> (2021), Kim (2021)	x	x	x
Ter o propósito de melhorar a qualidade de vida dos envolvidos	Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), Buckland e Murillo (2013), Santos Delgado (2016), Fairbairn (2017), Prim, Zandavalli e Dandolini (2019), Galego <i>et al.</i> (2021)	x	x	x
Ter formato e condições de ser difundida e escalonada a outros contextos	Buckland e Murillo (2013), Santos Delgado (2016), Fairbairn (2017)	x	x	x
Promover um desenvolvimento sustentável	Buckland e Murillo (2013), Fairbairn (2017), Galego <i>et al.</i> (2021)			
Ter um processo de tomada de decisão colaborativa	Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), Prim, Zandavalli e Dandolini (2019), Galego <i>et al.</i> (2021)	x	x	x
Promover a inclusão social, igualdade e empoderamento	Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012)	x	x	x
Ter uma forma de governança colaborativa	Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012); Prim, Zandavalli e Dandolini (2019)			
Difusão por meio de redes e novas relações sociais	Fairbairn (2017), Prim, Zandavalli e Dandolini (2019)	x	x	x
Possibilitar um impacto social positivo no contexto de ação	Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012) Fairbairn, (2017), Prim, Zandavalli e Dandolini, (2019)	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

A atuação das três organizações deixa evidente a natureza das IS, quando comparada com a inovação mais tradicionalmente abordada, conforme destacado por Moulaert e MacCallum (2019): quando se trata de IS, o que se busca prioritariamente é a prosperidade da sociedade e não o crescimento econômico, a produtividade e a lógica de mercado. Assim, a IS

se refere, ainda, às ações coletivas e as transformações nas relações sociais, abordando problemas sociais negligenciados pelo setor público ou pelo mercado e é esperado, como impacto dessas ações, o empoderamento e a transformação na qualidade de vida dos beneficiários, bem como o aprendizado comunitário e a longevidade organizacional.

## 5.2 ANÁLISE DA GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS, À LUZ DA IS.

Nesta pesquisa, a governança é compreendida como um sistema dinâmico, sendo composto por entradas e resultados e por um ambiente interno onde os mecanismos são utilizados para a sua tangibilização.

Retomando o conceito proposto: a GovIS consiste em um sistema dinâmico, por meio do qual as organizações promotoras de Inovação Social, concebem, dirigem e monitoram seus projetos e ações, de modo a torná-las mais transparentes, sustentáveis e flexíveis, para o cumprimento da sua missão, em prol do bem comum. Esse sistema é composto de uma ampla variedade de elementos inseridos no ambiente externo e interno. No Quadro 46, estão apresentados os elementos da governança identificados nas organizações pesquisadas à luz da IS.

Quadro 46 - Elementos da Governança em Organizações com Fins Sociais, à Luz da IS

Continua

<b>Elementos da Governança</b>	<b>Descrição dos elementos</b>
<b>1) Ambiente externo</b> - Elementos que estão fora do contexto da organização e que a mesma não exerce controle, mas que tem como foco influenciar positivamente	No ambiente externo estão os desafios sociais e as condições iniciais (entradas) e os <i>outcomes</i> (saídas ou resultados da governança) - Os desafios sociais: fome, educação, pobreza, etc. e as condições iniciais, com: marco legal, redes de atores, confiança, entre outros. - Resultados: transformação social, aprendizado comunitário, empoderamento e longevidade
<b>2) Ambiente interno - Elementos</b> que a organização exerce controle e que servem de norte à governança	Elementos estruturantes da organização - Missão - Finalidade
<b>2.1) Características norteadoras da Governança para IS</b>	Colaboração Redes Flexibilidade Dinamicidade <i>Feedback</i> Aprendizado interno
<b>2.2) Princípios norteadores da governança</b> - Servem de base norteadora a qualquer organização, sua escolha depende da constituição da Missão e da Finalidade	Princípios elencados de acordo com a Estatuto Social - Economicidade - Legalidade - Eficiência - Moralidade

	- Impessoalidade - Publicidade
<b>2.3) Papéis desenvolvidos pela Governança</b> - Dimensões que a governança exerce de acordo com o contexto	Definidos mediante análise dos princípios adotados pela organização - Normativo e Legal - Estratégico - Instrumental - Estrutural - Relacional
<b>2.4) Mecanismos</b> - Instrumentos que combinados, organizados e executados de maneiras distintas, têm o propósito de contribuir para que a Missão e a Finalidade das organizações sejam alcançadas	Estrutural – apresenta o foco na forma como a governança se tangibiliza Instrumental – representa os instrumentos necessários para a tangibilização da governança Formal e Informal Externo e Interno
<b>2.5) Gestão</b> - Executora das atividades (processos)	Representada pelos execução das atividades da organização e serve de elo com a governança

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise dos dados, observa-se que três dos elementos sofreram modificações em relação à literatura apresentada (Quadro 29), sendo eles: o ambiente externo, os princípios e as características norteadoras da governança para IS. Neste sentido, foram acrescentadas as características do *feedback* e do aprendizado interno, essenciais para que a governança possa atender a um contexto de parceria e diversidade de atores, além dos problemas complexos.

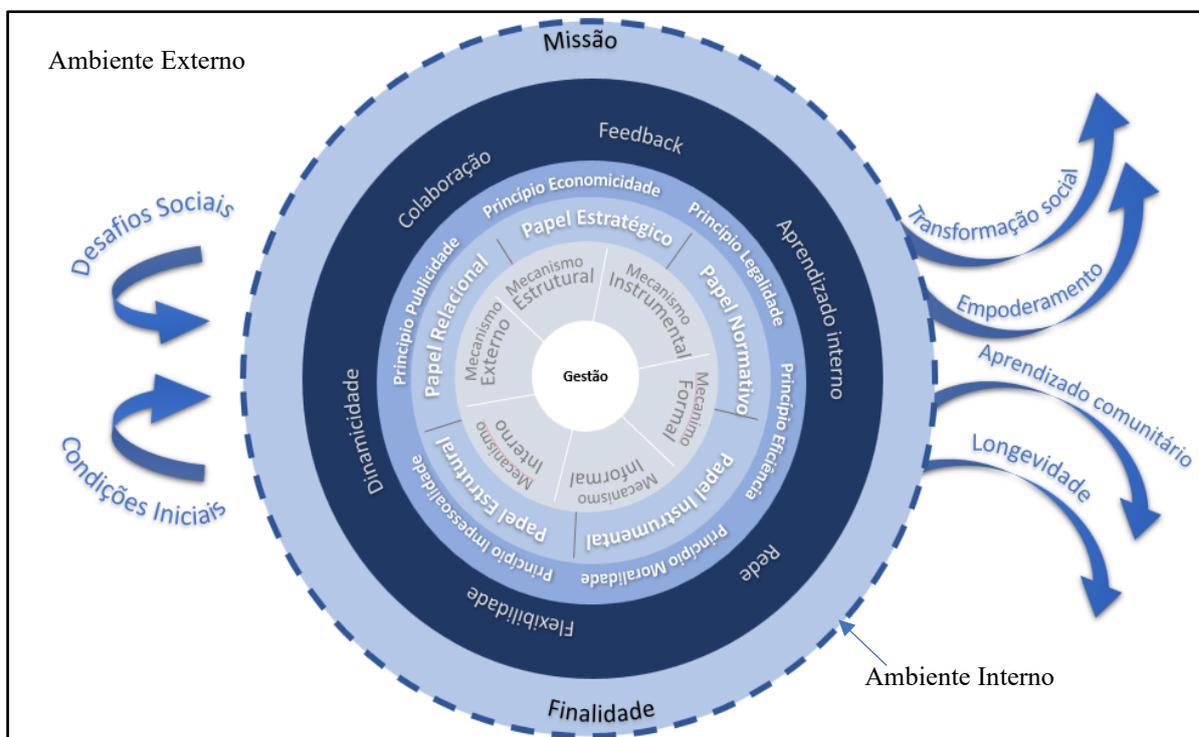
No tocante aos princípios, observou-se que as organizações estão embasadas na Constituição Federal (artigo 37), e não na literatura sobre Governança (Corporativa e Pública) ou qualquer outro órgão normativo nacional.

No ambiente externo, como resultado da governança para a IS, foi acrescentado a longevidade. A preocupação com longevidade das organizações se dá no sentido da preocupação com sua continuidade, fato indicado pelos entrevistados como uma questão de governança.

Posteriormente, mediante síntese dos dados, foi criado o mapa temático final (representação gráfica) do sistema de governança que contribui para descrever como a GovIS se estabelece, com base nos três Institutos analisados. Este mapa aponta para um movimento dinâmico e integrador, conforme preconizam alguns autores sobre o tema: Kranz e Steger (2016), Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016), Bernardi e Diamantini (2018) e Kim (2021) e está representado na Figura 22.

Partindo de uma visão sistêmica, observa-se que a governança mantém relações de complementaridade tanto com o ambiente interno quanto com o externo. Em um nível micro institucional, como a própria gestão.

Figura 22 - Mapa Temático do Sistema de Governança - GovIS



Fonte: elaborado pela autora.

No ambiente externo estão representados os desafios sociais e condições iniciais (entradas) e os resultados (transformação social, empoderamento, aprendizado comunitário e a longevidade). Inserida no ambiente externo encontra-se a organização representada por um conjunto de círculos em camadas, que foram assim desenhados para representar esse movimento constante. A círculo pontilhado na extremidade do sistema significa que o mesmo está em comunicação (e interação) com o ambiente externo (sistema aberto).

Na primeira camada, encontra-se a Missão e Finalidade Organizacional, elementos determinantes para a definição das estratégias de governança a serem adotadas. Na segunda camada estão as características específicas da governança para que a organização consiga atingir a missão. A partir desta, encontram-se representados os elementos que tangibilizam a GovIS nas organizações com fins sociais, sendo: as características, os princípios assumidos pelas organizações, os papéis desenvolvidos pela governança e os mecanismos de governança que tangenciam a gestão. Cada parte deste sistema será utilizada nesta seção e na seção 5.3 para ajudar na compreensão da governança nas três organizações com fins sociais estudadas, à luz da IS, e, atingir objetivo da pesquisa.

### 5.2.1 Ambiente Externo

O ambiente externo representa todo o contexto onde a organização está inserida. Compreende elementos fora do limite organizacional, sendo: os desafios sociais e as condições iniciais, definidas como entradas. Também apresenta os resultados (*outcomes*) - as transformações sociais, empoderamento, aprendizado comunitário e a longevidade.

a) Os **desafios sociais** estão associados aos problemas complexos: fome, pobreza, educação, moradia, entre outros (*wicked problems*), representados nas causas sociais que as três organizações assumem como linha de atuação. Neste sentido, estão de acordo com alguns dos ODS, em especial aos ODS 4, 8, 10 e 16. A IS como forma de resolver os desafios sociais e apontadas por diversos autores (MULGAN, 2006; ANDRÉ; ABREU, 2006; SCHOEN *et al.*, 2014; PAUNESCU, 2014; SALIM-SAJI; ELLINGSTD, 2016; AVELINO *et al.*, 2019; BAKER; MEHMOOD, 2020).

Além dos eixos de atuação voltados ao desenvolvimento comunitário e ao atendimento das causas sociais, as organizações estudadas desenvolvem um forte papel de serem “ponte e articuladora” do conhecimento com outras OSC parceiras, no sentido de torná-las mais autônomas e capazes de coproduzir o valor social positivo, seja por meio de editais de apoio ou por ações que se desenvolvem em redes de colaboração. Essa rede de colaboração é fator vital à GovIS, conforme preconizado por Singer-Brodowski, Etzkorn e Von Seggern (2019), Bragaglia (2021).

O ICOM, especificamente, apresenta uma atividade diferenciada, por ser entendido como uma Fundação Comunitária, e assim, se intitula como *fiscal sponsor*, ou seja, oferece *status* legal para organizações coirmãs. Esta finalidade também é citada na literatura como uma forma de resolver problemas focados na comunidade ou no desejo do doador (GUO; LAI, 2019). Desenvolve, também, diagnósticos sociais como forma de conhecer profundamente e levantar dados de determinada comunidade que servirão de subsídio para novos conhecimentos e a criação de políticas públicas.

Discute-se, em IS, o conceito de assistencialismo como forma de evitar uma ação de caráter único e isolado (AGUIAR, 2019; CASTRO-ARCE; PARRA; VANCLAY, 2019; GENTIL *et al.*, 2019), no entanto, as ações emergenciais decorridas da Pandemia da COVID-19, como a doação de cestas básicas, a criação de diversos fundos emergenciais demonstraram que as três organizações não focaram apenas na entrega de produtos e serviços para eliminar

privações imediatas, mas, buscaram fazer isto, de forma transformadora, criando uma rede de apoio que potencializou a capacidade de criação de valor social.

Como exemplo: criação do Banco Comunitário, expansão do mesmo em parcerias com entidades coirmãs, criação da Moeda Social para valorização do comércio local, atendimento domiciliar aos familiares dos alunos matriculados nos projetos, orientação sobre os usos de equipamentos de proteção individual e higiene.

b) No contexto das **condições iniciais**, observa-se a rede de atores, as leis, as condições econômicas e políticas e as tecnologias. Conhecer a rede faz parte dos pilares fundamentais para desenvolver uma governança que tenha capacidade em atingir as metas coletivas. Autores atuais, como Borges (2017), Bernardi e Diamantini (2018), Georgios e Barrai (2021) e Bellandi (2021) apontam que a rede de parceiros e os fortes laços estabelecidos são fundamentais para o desempenho das atividades com propósitos comuns e sociais.

Observa-se, no estudo de campo, a forma como as parcerias foram desenhadas para atender ao contexto pandêmico, onde em muitos momentos as ações foram conjuntas e dinâmicas, mudando, em alguns casos, até a estratégia de atuação. Destaca-se os atendimentos remotos, a reorganização das equipes internas, a criação das redes de apoio em diversos sentidos, fazendo com que as comunidades não fossem prejudicadas pela paralisação das atividades presenciais. Entende-se que essas ações caracterizariam a adesão ao processo e benefícios da IS e revelam a preocupação em resolver velhos problemas sociais, de novas formas, ou ainda, buscando potencializar os recursos e maximizar os resultados, conforme descrito por Bernardi e Diamantini (2018), Singer-Brodowski, Etzkorn e Von Seggern (2019) e Torlig *et al.* (2020), entre outros.

Em se tratando do marco legal, as organizações são constituídas como associações com fins sociais, fato que requer regulamentos e diretrizes próprias. O terceiro setor faz parte de organizações que não visam lucro financeiro, tendo assim um conjunto de normativas próprias determinadas pelo seu Estatuto. Constitui-se como pessoa jurídica de direito privado, não tendo estabelecida, no Brasil, uma legislação diferenciada. A pessoa jurídica de direito privado, denominada associação, é prevista no Código Civil Brasileiro (Lei n. 10.406/2002). A certidão de "Utilidade Pública" e o CEBA, também se configuram como amparo legal para as atividades. Neste estudo, observou-se que as três organizações possuem estas certidões e fazem usos dos benefícios por elas concedidos.

Destaca-se que o fato dessas organizações serem constituídas com fins associativos e sem fins lucrativos, não as desoneram da observância irrestrita às leis e normas vigentes aplicadas ao seu campo de atuação e ao contexto contábil. Portanto, todos os documentos legais

e formais exigidos pelos órgãos competentes da área onde estão atuando devem ser obtidos, tanto para o início, quanto para a manutenção das atividades. Intrínseco à lei e ao objetivo institucional, existe uma série de prestações de contas que se fazem necessárias aos órgãos reguladores e fiscalizadores, bem como aos associados e à comunidade. Conforme explanado no Capítulo 4, as fontes de recursos podem derivar do primeiro setor ou do segundo e, neste caso, cada setor pode exigir documentos e prestações de contas de acordo com a sua legislação.

A conjuntura econômica e política também interfere na forma como as organizações desenvolvem suas estratégias (AOYAMA; PARTHASARATHY, 2018; TOSUN; SCHOENEFELD, 2017). Desta conjuntura, derivam alguns recursos financeiros e regramentos para a aplicabilidade dos mesmos. Assim, a variável econômica ditará os volumes de produção e consumo das empresas parceiras, o preço das aquisições, e se não estiverem equilibradas, as ações poderão ser prejudicadas. O mesmo acontece com a conjuntura política, a depender do momento que o país estiver vivenciando, podem gerar grande instabilidade aos projetos e aos parceiros.

Destaca-se que, em se tratando de organizações com fins sociais, os recursos derivam de várias fontes, conforme explicitado por Bragaglia (2021): geralmente derivam de doações, voluntariado, leis de incentivos e fomento e a conjuntura política e econômica interferem diretamente no sucesso ou insucesso das atividades, conforme descrito pelos entrevistados IVGE1 e IGKE2.

As tecnologias permeiam todo o ambiente externo e interno. A transformação digital permitiu que as organizações trabalhassem de forma remota, e novas técnicas e soluções foram criadas, o que possibilitou que a dinâmica das atividades não fosse prejudicada, conforme apontado por Lira (2018). Assim, o uso de tecnologia, além de auxiliar na gestão, também é fator influenciável na governança, pois permite maior flexibilidade nas tomadas de decisões e maior dinamicidade na execução dos projetos, em especial no tocante à diversidade de atores. Dagnino, Brandao e Novaes (2004) tratavam das tecnologias para a inovação social e afirmam que essas são fatores importantes em qualquer cenário. No contexto das organizações estudadas, foi possível observar mudanças em relação à forma das assembleias serem realizadas, as reuniões dos comitês de urgência, a forma de se comunicar, entre outros, passando para o uso constante da tecnologia.

No ambiente externo, tem-se ainda o resultado da GovIS. Estes estão diretamente correlacionados à forma como a governança é tangibilizada dentro da organização. Dentre os resultados, destaca-se os mais citados pelos entrevistados: transformação social, empoderamento, o aprendizado comunitário e a longevidade da organização.

c) A **transformação social e o empoderamento** são elementos que contribuem para o desenvolvimento social. O empoderamento é reconhecido como o fato que possibilita tornar o indivíduo protagonista da sua história (PRIM; AGUIAR; DANDOLINI, 2016; TOSUN; SCHOENEFELD, 2017). Para o entrevistado IVGE2, a comunidade precisa ter senso crítico e, assim, tornar-se sujeito ativo das suas escolhas. Assim, compreendê-la, a partir dos processos culturais, respeitando e potencializado o protagonismo da mesma, como sujeito ativo da sua transformação, é a base do empoderamento.

Transformar a sociedade significa gerar algum tipo de mudança e isso inclui mudanças na natureza, com um projeto ambiental, mudança nas relações sociais, quando se oferta educação e esporte a um jovem, ou ainda mudança do poder de mãos, quando se empodera pessoas. Essa transformação pode acontecer em nível macro da comunidade beneficiada por uma iniciativa de IS, como em nível micro, dentro da instituição família, quando são atendidas por ações sociais e quando se educa uma criança. Neste caso, ambas precisam se adaptar à nova forma de garantir a sobrevivência e de lutar pelos seus direitos, conforme definido por Soma *et al.* (2019). Não são poucos os projetos de IS que trazem a comunidade como agente idealizador (ALCANTARA; BENNER; QUANDT, 2016; PAIDAKAKI; MOULAERT, 2017; AOYAMA; PARTHASARATHY, 2018). No caso das organizações estudadas, os projetos são desenhados com o envolvimento da comunidade beneficiada, de modo que a transformação seja mais efetiva.

A título de exemplificação, no IGK, o entrevistado IGKE2 informou que muitas das suas ações emergem da observação dos professores de quadra (Projeto Campeões da Vida), ou dos agentes que estão no campo. O IVG, com o projeto de educação e bolsa de estudos (Parceria Socioeducacional), propicia oportunidades a muitos jovens chegarem à universidade e, assim, mudarem suas trajetórias de vida.

d) O **aprendizado comunitário** representa algo maior que o próprio projeto de IS em si, pois, a partir dos relacionamentos criados e do compartilhamento das experiências, criam-se novas visões de mundo e possibilidades para os envolvidos, onde toda a comunidade aprende. Para o entrevistado IGKE2, o papel desempenhado na comunidade é uma via de aprendizado mútuo, pois amplia a realidade em que os profissionais trabalham, e abre novas formas de conhecimento, diferente do que aprenderam na academia. “O psicólogo atender dentro de uma quadra é uma coisa diferente do que atender em um consultório. O pedagogo sair da sala de aula e ir para a comunidade, muda o conhecimento” (IGKE2). Neste sentido, os indivíduos aprendem uns com os outros, com a comunidade, com os diversos atores e as organizações também aprendem com a comunidade.

Para o ICOME1, “quando um indivíduo aprende, a comunidade cresce junto” e para o entrevistado IVGE2, a “periferia possui um forte capital social” e uma das formas de desenvolver essa periferia é ajudar a pensar socialmente”. Assim, o aprendizado ocorre por meio da troca de experiências, compartilhamento de conhecimentos, capacitações, palestras, reuniões e fóruns de discussão, além das oficinas ofertadas à comunidade. A partir da mobilização de indivíduos em processos de aprendizagem e da construção do conhecimento coletivo, emerge a visão crítica e o empoderamento, bem como a reinserção social.

e) A **longevidade** da organização foi um item citado como resultado da governança, visto que se trata de uma preocupação com a continuidade das atividades e com a perenidade dos Institutos. Para o entrevistado IVGE2, a perenidade será alcançada quando a finalidade institucional for cumprida e, para isso, processos transparentes, bons conselheiros, bons gestores e bons parceiros são fundamentais. O IVGE2 aponta, ainda, para a responsabilidade como os trabalhos são executados e destaca que já trabalha com causas sociais há 40 anos, dando sinal de que a sua legitimidade também fomenta a perenidade.

A gente começou a investir na educação há 40 anos. Isso gera uma perenidade e ao mesmo tempo gera um projeto que uma criança olha e ver que nessa organização ela pode materializar os seus sonhos. E isso também cria um ícone dentro das comunidades e cria formas de saída para essa juventude. Então eu acho que quando fala da importância da perenidade, tem-se a importância da missão e a importância de criar estratégias para essa missão ser perene (IVGE2).

Tem pessoas que estão muito mais voltadas no pensar da organização, e isso para mim é outro viés de governança, são pessoas que pensam na sustentabilidade, no futuro dessa organização (...), mas é algo mais sustentável com uma visão futura (ICOME1).

A perenidade vai além de pensar apenas na continuidade das ações e dos projetos, requer preparar pessoas para assumirem futuros cargos estratégicos, quando da ausência dos líderes atuais. Pensando neste sentido, os Institutos se articulam fortemente em rede, buscam desenvolver seus processos internos de forma eficiente, de modo que a organização possa ser sustentável ao longo do tempo. Para o entrevistado IVGE2, para que uma organização seja perene, é necessário criar estratégias com esta finalidade. Para o entrevistado IGKE2, a governança precisa ser desenhada pensando na sua substituição e no grupo, pois mais cedo ou mais tarde, precisará se ausentar das atividades.

## 5.2.2 Ambiente Interno

Ambiente interno representa os elementos onde a organização tem controle. Nele, estão representados a missão e finalidade organizacional, as características, os papéis da governança, os princípios norteadores, bem como os mecanismos empregados para o cumprimento dos objetivos estratégicos, além do sistema de gestão. Nesta tese, a gestão não será alvo de estudo, apenas consta como um elemento importante à governança, por tratar-se de um elo entre o executivo e o estratégico.

### *5.2.2.1 Missão e Finalidade*

O primeiro elemento que determina o ambiente interno é a **missão e finalidade** organizacional. Estas são definidas no ato da sua constituição, podendo ser com fins sociais ou econômicos. No estudo de campo, as organizações são denominadas com missão social e finalidade não econômica, assim, alguns elementos do ambiente externo interferem diretamente no ambiente interno, como é o caso do marco legal, das conjunturas econômicas e políticas.

Observa-se a importância de ter declarado claramente a missão organizacional e a sua finalidade, de modo a criar valor para todos os envolvidos (DEFOURNY; NYSENS, 2017; FRONTI, 2017; BERNARDI; DIAMANTINI, 2018). A missão de cada unidade de análise carrega consigo o sentido da existência da própria organização, e faz com que os atores (parceiros) se unam em prol do bem comum. A literatura preconiza que ter a missão definida de forma clara e objetiva serve como um norte para todos os envolvidos, desde parceiros externos, voluntários até os colaboradores internos. A descrição da missão deve estar contemplada no Estatuto Social, mas, mais que isto, deve estar clara aos envolvidos.

Conforme apresentado no Quadro 40, o ICOM possui a missão social voltada ao desenvolvimento comunitário, seu propósito maior é mobilizar, articular e correlacionar os investidores em ações coletivas. Assim, o perfil do seu público não é a comunidade em si, atuando de forma direta com adultos jovens e crianças, mas sim as OSCs (ICOME2). O IVG apresenta como missão ser um espaço de articulação do desenvolvimento comunitário, neste sentido, além dos projetos que beneficiam diretamente a comunidade, por meio das crianças, jovens e adolescentes atendidos, também serve de ponte entre as organizações. Seu grande desafio é construir redes de parceiros e fazer da solidariedade algo mais estruturado. O IGK já apresenta em sua missão a preocupação com a transformação social, assim, traz em seu portfólio, projetos que atendem diretamente as comunidades, por meio de ações realizadas com

juvens e crianças em diversos polos, mas também desenvolve ações que beneficiam outras OSCs, por meio de edital e capacitação.

Para Manganelli, van den Broeck e Moulaert (2020), a declaração da missão clara é fator de sucesso a qualquer tipo de organização e este fato é confirmado na pesquisa de campo, onde pode-se observar que tanto a parte executiva quanto estratégica, além dos parceiros, compreendem bem a missão social de cada Instituto e se juntam aos mesmos, por compartilharem dos mesmos valores.

Tendo definido a missão, inicia-se o processo de construção da finalidade organizacional e dos modelos de processos que envolverão a dinâmica de IS. Observou-se, por meio das entrevistas, que as organizações não estão apenas preocupadas com uma entrega de produtos e serviços para eliminar as necessidades emergenciais, mas que buscam fazer isto de uma forma eficiente e transformadora que potencialize a sua missão, juntamente com empoderamento e um aprendizado contínuo. Este modelo de IS, mesmo que não esteja explicitado nas organizações pesquisadas, nos leva a um entendimento de que as organizações trabalham com o foco na resolução dos problemas sociais, de modo a potencializar os resultados, perpassando pelas fases do processo. Neste caso, a governança utilizada para dar cabo desses resultados necessita de características específicas para o contexto da IS, sendo elas: flexibilidade, dinamicidade, redes, colaboração, aprendizagem comunitária e feedback.

#### *5.2.2.2 Características da GovIS*

Tomando por base a literatura e a análise dos dados da pesquisa de campo, observou-se que no contexto híbrido em que a IS é desenvolvida, a sua governança precisa lidar diretamente com a rede de parceiros, com estratégias colaborativas, além de ser flexível e dinâmica para se adequar aos cenários complexos, conforme defendido por Singer-Brodowski, Etkorn e Von Seggern, (2019), Borges, Prim e Dandolini (2021) e Bragaglia, (2021). Requer também uma aprendizagem interna e *feedback*.

A flexibilidade e a dinamicidade são essenciais para que todo o sistema de governança se desenvolva (BELLANDI; DONATI; CATANEO, 2021). Ser flexível demonstra estar apto a mudar quando os estímulos internos e externos requerem. Neste sentido, as três organizações estudadas apresentaram-se flexíveis quanto ao desenvolvimento das suas ações e atividades, tanto no contexto dos processos internos (trabalho remoto, reuniões *online*, ações envolvendo mídias digitais, capacitações remotas, entre outros) como na forma de criar e redefinir as

estratégias (comitês de assuntos emergenciais, grupos de trabalhos online, assembleias online, apresentação de relatório social em mídias digitais, entre outros).

A dinamicidade tem relação com o movimento que as organizações fazem para se articular e se modificar continuamente, assim fazendo sempre um movimento de evolução para acompanhar as demandas e as mudanças do ambiente. Seus processos precisam ser dinâmicos, para se anteciparem aos problemas e tirar vantagens nas possíveis mudanças. Neste sentido, Lindsay *et al.* (2018) apontam que o engajamento cívico é fator essencial para a transformação social. Assim, os mecanismos utilizados, devidamente apresentados no Quadro 43, precisam ser alterados de forma contínua para atender às mudanças do contexto, fato também apresentado por Bellandi, Donati e Cataneo, (2021).

A dinamicidade também é uma característica que envolve a rede como um todo, pois, trata-se de uma engrenagem viva, onde a rotatividade de parceiros (empresas apoiadoras e voluntariados), uma alteração na legislação e até mesmo uma mudança política, fazem com que a organização se adapte na busca de novas soluções. A dinamicidade pressupõe movimento e a GovIS precisa deste movimento para a sua efetividade (LINDSAY *et al.*, 2018. Para o entrevistado IVGE2, a organização precisa se moldar ao contexto, de forma a se aproximar da comunidade e trabalhar a desigualdade social numa outra perspectiva. Assim, precisa de uma identidade diferenciada, desde a sua natureza, a forma de trabalho, até a sua gestão e governança.

A rede de parceiros é uma característica relevante no processo de IS (MULGAN *et al.*, 2007; BORGES, 2017, BORGES; PRIM; DANDOLINI, 2021) e a colaboração entre os múltiplos atores têm propiciado uma forma inovadora de se relacionar e promover o desenvolvimento sustentável (BIGNETTI, 2011; MURRAR; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Trata-se de duas características complexas, em virtude da diversidade que as envolvem, onde as partes trabalham em conjunto, por diferentes ângulos e exploram suas diferenças de maneira construtiva (PRIM, 2017) na busca de soluções que vão além da visão individualista e limitada, para uma solução integrativa e coletiva (SANZO *et al.*, 2015). Para os entrevistados, os relacionamentos interpessoais são formas de criar maior adesão e colaboração aos projetos (IVGE1; IGKE2; ICOME1). Assim, quanto maior forem a quantidade dos relacionamentos, maiores serão os sentimentos de comprometimento e confiança, além do senso de pertencimento (ICGE2).

No contexto das organizações estudadas, observa-se um grande envolvimento da rede de atores na execução das atividades, seja como doadores financeiros ou como trabalho voluntário. Esta rede é composta por uma constelação de atores (MULGAN *et al.*, 2007), que

na prática está representada na Figura 20 e na Tabela 1. Como atores, foram identificados o governo, indivíduos, universidades, empresas privadas e instituições do terceiro setor. O voluntariado (indivíduo) é um elemento relevante na rede de colaboração. No IVG, existe uma linha de atuação específica para este tipo de atividade, denominado de “Centro de Voluntariado Corrente do Bem”. No ICOM, o voluntariado também está presente, porém de forma mais branda. O IGK não trabalha com esta categoria de atores.

### 5.2.2.3 Princípios da GovIS

Embora a literatura estudada apresente princípios específicos para a GovC e para a GovP, observa-se que os princípios declarados nos Estatutos Sociais das organizações estudadas são referenciados na Constituição Federal (artigo 37), por decisão em assembleia quando da constituição das mesmas e por questões de contabilidade. Ao analisar esses princípios, observa-se que mesmo sendo denominados de forma diferenciada, apresentam similaridade de conteúdo e de interpretação aos propostos pela GovC e GovP.

Os entrevistados, com frequência, durante as entrevistas, citavam os termos legitimidade, transparência, prestação de contas, fato que confirma essa similaridade de entendimento. O Quadro 47 apresenta os princípios encontrados na pesquisa de campo e os apresentados na literatura para GovC e GovP.

Quadro 47 - Princípios encontrados no campo e na literatura

Princípios encontrados no campo de pesquisa	Princípios encontrados na literatura de GovP	Princípios encontrados na literatura de GovC
Legalidade	Legitimidade	Direitos dos principais Responsabilidades do conselho de administração Relacionamento com <i>stakeholders</i>
Impessoalidade	Equidade	Tratamento equitativo dos principais Equidade
Publicidade	Transparência Prestação de contas	Divulgação e transparência Prestação de contas
Moralidade	Integridade Probidade	Integridade
Economicidade	Compromisso Responsabilidade	Compromisso e Remuneração Responsabilidade corporativa
Eficiência	Eficiência	Eficácia Responsabilidade corporativa
Liderança	Liderança	Liderança

Fonte: Elaborado pela autora.

Tomando por base a tipologia dos princípios apresentados pelos Institutos analisados, observa-se que a **legalidade** está correlacionada com todo o aparato legal que rege as

organizações com fins sociais, além dos direitos e deveres dos principais envolvidos e dos conselhos, apresentados em seus estatutos. A legalidade representa também uma relação com a legitimidade, conforme citado pelo TCU (BRASIL, 2014): admite-se o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo e vice-versa.

Para o entrevistado ICOME2, o que é “legal e é trabalhado com respeito é considerado como legítimo”. Legitimidade também ocorre a partir do momento que a própria comunidade beneficiada identifica a representatividade das ações desenvolvidas como fator de mudança social; em muitos casos, as organizações começam a exercer parte do papel de responsabilidade da esfera pública. Esse reconhecimento social é o que lhes legitima.

A **impessoalidade**, como essência, diz respeito à necessidade de agir de modo imparcial perante terceiros, sempre visando atingir a comunidade ou um grupo amplo de cidadãos. É apresentada como correlata às questões de acesso às informações, trazendo consigo questões de equidade, bem como de tratamento igualitário. O tratamento igualitário e a equidade estão representados no Estatuto Social, por questões legais e de composição das organizações como associações, o que remete ao fato de que os associados (atores) têm direito a voto nas decisões. Entretanto, além deste fato, observou-se que a tomada de decisão ocorre de forma conjunta, de modo que a equidade seja observada. Para o TCU (BRASIL, 2014) promover a equidade é garantir condições iguais aos direitos civis.

No tocante à informação, tem correlação com a transparência dos atos, fatos e valores. Para os entrevistados, a transparência refere-se ao fato de divulgar os dados e os resultados alcançados às partes interessadas, sem que beneficie a uma pessoa específica. Para a ANAO (2013) e a IFAC (2001) a transparência é essencial para garantir a responsabilidade face às partes interessadas e criar uma relação de confiança. Os mecanismos mais utilizados para essa finalidade são: a divulgação do relatório social, balanço contábil, as mídias sociais e o direito a votos. "Nossos princípios e valores, [...] já tão impregnado na própria gestão da organização. Práticas de transparências, de projetos, de colaboração, de divulgar resultados, divulgar financeiro" (ICOME1).

Outra aplicabilidade da transparência, como sinônimo de **publicidade**, e correlata a impessoalidade, também foi citada pelo entrevistado IVGE2, onde afirma que os relatórios sociais e os balanços contábeis estão à disposição de todos para consulta, seja no meio físico ou digital.

Eu acho que uma das estratégias que a gente criou para dar transparência de tudo o que é gerido é o relatório social. Nosso relatório dá uma transparência dos recursos

obtidos, do impacto desses recursos e de onde esses recursos vêm e aí a finalidade da organização e os recursos têm que ser uma relação de compatibilidade (IVGE2).

A **moralidade** está ligada ao desempenho das atividades imbuídas de boa-fé. Pode ser associada ao princípio da integridade e da probidade a partir de uma visão sistêmica. A integridade e a probidade não foram citadas especificamente pelos entrevistados, entretanto, entendeu-se como similares. Observou-se, na fala do entrevistado IVGE2, que falar em moralidade representa observar os costumes e modo de proceder dos seres humanos para com os seus semelhantes (preceitos e regras). A probidade, por sua vez, consiste em honradez e honestidade em todos os tipos de parcerias e acordos. No IGK, por exemplo, as parcerias só podem ser firmadas mediante análise dos princípios morais do seu presidente de honra.

Eu tenho Guga, eu não posso ter parceiro de banco que seja concorrente com o banco que será parceiro do Guga. Eles têm o Banco X o Banco Y. Seguradora são cinco. Eu não posso. Eu tenho que seguir os parceiros do Guga. Se o Guga tem cinco parceiros, não posso ter nenhum concorrente deles. E queira ou não é ética isso, né? Isso não precisa estar nem escrito para nós, é um princípio isso (IGKE2).

A integridade também apresenta características de retidão de conduta, fato totalmente relevante quando se trata do setor com fins sociais. Neste sentido, percebe-se que a moralidade aponta para os valores e a probidade e a integridade configuram a retidão nas ações mediante estes valores. Para a ANAO (2013), IFAC (2001) e TCU (BRASIL, 2014) esses são princípios essenciais a uma boa governança.

Dentro do princípio da **economicidade** associa-se questões de eficiência, responsabilidade e compromisso. Neste quesito, aponta-se para temas como custos de operação e aquisição, as questões financeiras e operacionais, a manutenção e a perenidade dos projetos, bem como a confiabilidade e a descentralização do poder. Para o TCU (BRASIL, 2014) a eficiência tem a ver com o fato de fazer o que precisa ser feito, com o maior grau de qualidade possível e pelo menor custo. Assim, observa-se que o princípio da **eficiência** está fortemente associado à economicidade e ao compromisso, devido ao fato de representarem a capacidade dos Institutos de trabalharem com o menor custo possível, sem perder a qualidade dos serviços prestados à sociedade, com foco na sustentabilidade.

Eu até acho que uma organização pode partir de uma missão de repente, de uma assistência, de uma campanha, mas depois ela tem de se desenvolver para uma perspectiva de organização eficiente com um propósito, com missão, uma perspectiva clara dentro do seu trabalho para dar perenidade (IVGE2).

A gente já tinha semanalmente reuniões de equipe, quando a gente está desenhando um projeto a gente já pensa em alguns parceiros, então as vezes é uma coisa muito natural e outras podem precisar de um pouco mais de esforço e compromisso, eu vejo muito mais como natural, devido muito ao o que o ICOM já se tornou (ICOME1).

Agora uma governança tem que ser uma governança olhando no aspecto financeiro é para que ela seja também competente e trabalha-se as competências [...] papel da gestão executiva (IVGE1).

Então o comprometimento de um voluntário é que ele assuma essa responsabilidade na compreensão do seu processo de vida, não é quando ele pode nem quando ele quer, ele trabalha numa perspectiva de trabalhar essa relação na responsabilidade comprometida com a organização (IVGE2).

O princípio da economicidade também está correlacionado com as despesas, prestações de contas, onde os Institutos precisam seguir as normas da contabilidade geral. Ainda, devem sempre buscar o menor custo possível para as suas aquisições, conforme determina o TCU (BRASIL, 2019).

A **liderança** não é observada como um princípio adotado oficialmente nos Institutos estudados, porém é apresentada pelos autores, Anglada (2016), Unceta, Castro-Spila e Fronti (2017) e Aoyama e Parthasarathy (2017) e confirmada no estudo de campo. Todos os três Institutos estudados têm a presença de líderes fortes na representatividade social, bem como de lideranças internas, no papel de gestores executivos e mandatários dos processos internos.

O conceito de líder, geralmente, é a pessoa com diversas habilidades (intelectual, relacional, conhecimentos específicos, competências pessoais, etc.) adequado para estar à frente de uma organização. A literatura de IS preconiza que um líder forte pode substituir outras estratégias de influência, visto que são reconhecidos como um norte aos liderados (SWILLINH, 2016; SCHOOR *et al.*, 2016). A liderança no IVG é fortemente representada pela pessoa do Pe. Wilson Groh. O IGK, também tem a liderança representada pelo Guga e pela horizontalidade da sua família e das atividades esportivas que ele desempenhava. Já o ICOM não apresenta este “líder referência”, o que não o descredencia da legitimidade de suas atividades. Destaca-se que o fato do IVG e o IGK terem esses líderes legitimados, aumenta a preocupação com a perenidade da organização, pois a sua ausência pode gerar uma perda de identidade do instituto. Importante frisar que a liderança não é exercida de forma individualizada e centralizada nos Institutos e sim, de maneira coletiva e compartilhada, respaldada pelas assembleias, conforme os Estatutos Sociais.

Finalizada a análise dos princípios, observa-se que o IGK não possui em seus documentos oficiais os princípios descritos, entretanto, o entrevistado IGKE2 afirma que já é

uma prática enraizada na consciência de todos, não tendo a necessidade de uma declaração formal.

É, mas o nosso não tem isso mesmo (ao responder sobre os princípios não descritos no relatório social e nem no estatuto). Isso aí já é tão embutido na consciência [...] e queira ou não é ética isso, né? Isso não precisa estar nem escrito para nós, é um princípio (IGKE2).

Uma das premissas mais repetidas na nossa Família diz respeito aos princípios morais e éticos. Educamos nossos filhos baseados nas virtudes que dignificam os seres humanos. Com naturalidade usamos essa filosofia para garantir os mesmos ensinamentos para os nossos educandos em 2019. Sim, o ano foi dedicado ao “plantio” de “sementes” de honestidade, tolerância, respeito, humildade e responsabilidade nos núcleos de Esporte e Educação do Instituto Guga Kuerten em Santa Catarina. Temos certeza que assistiremos num futuro próximo o florescer dos valores humanos nas mentes e corações de jovens que tendem a exercer suas funções com excelência, justiça e benevolência (IGK, 2019, p. 2).

Tendo por base os princípios analisados e comparados com os princípios que a literatura preconiza como de uma boa governança, conclui-se que os Institutos estudados estão amparados por uma dinâmica da governança que favoreça a consolidação da sua missão.

#### 5.2.2.4 Papéis da GovIS

A literatura apresenta que a GovIS exerce diversos papéis dentro do contexto organizacional, em especial por estar dentro de um contexto híbrido, conforme afirmado por Aoyama e Parthasarathy (2017), sendo normativo (BERNARDI; DIAMANTINI, 2018; SCHMITTER, 2018), estratégico (GOMES; MERCHÁN, 2017; GIUGLIANI; SELIG; SANTOS, 2012), instrumental (GOMES; MERCHÁN, 2017), estrutural (BOVAIRD; LÖFFLER, 2002) e relacional (GOMES; MERCHÁN, 2017; LIMA *et al.*, 2018; SCHMITTER, 2018). Nos Institutos estudados foram observados que esses papéis são representados pelos mecanismos executados.

No sentido **normativo**, observa-se que os Institutos seguem um marco legal, pois estão inseridos no terceiro setor, previsto no Código Civil Brasileiro (Art. 53 da Lei n. 10.406/2002). São regidos também pelos Estatutos Sociais que determinam as normativas a serem seguidas. Para Lima *et al.* (2017), Tosun e Schoenefeld (2017) e Singer-Brodowski, Etkorn e vom Seggern (2019) a governança vista como normativa define as regras de como o grupo deve trabalhar, de modo que as ações coletivas sejam priorizadas.

Outro ponto importante é a finalidade com fins sociais, neste sentido, um principal diferencial na legislação brasileira é a não divisão dos resultados excedentes. Quando se trata

deste tipo de associação, os resultados devem ser empregados exclusivamente em sua missão estatutária. O ato normativo também se aplica em conformidade com a origem do recurso financeiro que está sendo utilizado. Assim, cada Instituto responde de acordo com a legislação específica do órgão competente de fomento.

Destaca-se, também, que os três Institutos possuem certificações específicas que lhes concedem benefícios e incentivos fiscais, entretanto, requerem trâmites legais, sendo: o Título de Utilidade Pública (Lei 16733/2015<sup>21</sup>), fato que leva o reconhecimento do poder público de que os mesmos, em consonância com o seu objetivo social, são sem fins econômicos e prestadoras de serviços à coletividade e o CEBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social.

A governança, quando empregada no papel **estratégico**, define o direcionamento da organização, bem como quais os mecanismos utilizados para o atingimento dos objetivos. Conforme apontado por Lupova-Henry e Dotti (2018) e Correia, Oliveira e Gomez (2016), a estratégia está correlacionada com a sustentabilidade e a tomada de decisão coletiva. Neste caso, os mecanismos mais utilizados nos três Institutos analisados são: missão, visão, finalidade, os planejamentos estratégicos, indicadores de cada projeto, entre outros. A missão é de conhecimento de todas as partes interessadas. Os objetivos são desenhados de acordo com cada projeto executado e linha e atuação. Conforme explicado na seção 4.6, os Institutos trabalham com projetos em diversas áreas; assim, cada projeto tem suas formas de controle e execução.

Um ponto importante a destacar na governança com o papel estratégico é a atuação sempre em parcerias, em rede e em ações colaborativas. Assim, quando se desenhou a rede de atores, observou-se que cada Instituto trabalha com parcerias diversificadas, e que em alguns momentos os parceiros são comuns a dois ou mais projetos, fato que requer ações estratégicas de governança, de modo que os relacionamentos se reforcem.

Dentro do papel **instrumental**, existe uma variedade de mecanismos, visto que neste momento a governança faz com que a estratégia seja implementada. Para Carra *et al.* (2018), Correia, Oliveira e Gomez (2016) e Bernardi e Diamantini (2018), os mecanismos colaborativos devem ser institucionalizados.

---

<sup>21</sup>Benefícios: possibilidade de receber doações de pessoas jurídicas, dedutíveis até o limite de 2% do lucro operacional; • possibilidade de receber bens apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados pela Secretaria da Receita Federal; • acesso a subvenções e auxílios da União Federal e suas autarquias; • autorização para realizar sorteios; • possibilidade de receber receitas das Loterias Federais; • junto com o CEBAS possibilita a isenção da cota patronal ao INSS e de outras contribuições sociais (CPMF, CSL, PIS, COFINS)

Na gestão organizacional, ainda dentro do papel instrumental, observa-se o respeito às normas estatutárias, o código de conduta, os processos colaborativos, acordos formais e informais, regras de voluntariado, ouvidoria, controles internos, relatórios de prestação de contas, relatórios contábeis planos pedagógicos dos projetos, liderança, entre outros mecanismos que vão tangibilizar cada princípio norteador da organização. No quesito gestão organizacional, observou-se que os três Institutos possuem uma estrutura diferenciadas. Sendo que no IVG, existe abaixo da diretoria executiva, outras três diretorias: diretoria de relacionamento, diretoria administrativa e financeira. O ICOM e o IGK possuem esses cargos, mas não a título de diretoria.

A literatura preconiza como um mecanismo **estrutural**, o de controle, dentro deste a auditoria. Observa-se que o ICOM e o IGK realizam auditorias independentes anuais. O IVG não faz uso deste mecanismo, entretanto todas as suas contas são auditadas pelo conselho fiscal e apresentadas e aprovadas em assembleia geral.

As redes de colaboração são tratadas pelo papel que a governança exerce de ser **relacional**. Saber lidar com as relações e as redes, são apontadas por Lima *et al.* (2018) como essenciais para a governança eficiente, evitando assim os conflitos de interesses. Assim, as parcerias exigem um processo de comunicação claro, regras bem definidas, uma liderança ativa e acima de tudo um processo de confiança, conforme definido por Borges (2017). Pela representação da rede de atores (seção 4.8), observou-se uma gama de atores diversificados, em que as relações são estabelecidas pelo compartilhamento dos valores, e de recursos materiais e financeiros. As redes de colaboração têm por base motivação semelhante, em que um mesmo ator atua em mais de um Instituto. Assim, é formada por pessoas que compartilham da missão da solidariedade. Para Sanzo *et al.* (2015), Borges (2017) e Lima *et al.* (2018), as relações criadas por meio das parcerias, apresentam laços benéficos e duradouros, quando compartilhados dos mesmos valores.

Observou-se que, em se falando em GovIS, as relações são de fato um ponto chave ao sucesso institucional, assim, requer processos mais colaborativos e inclusivos, com o envolvimento dos parceiros na tomada de decisões. Destaca-se que alguns parceiros entram nesta relação apenas como doadores, não participando da tomada de decisão, entretanto são igualmente importantes.

No papel **estrutural**, a governança representa o desenho da estrutura organizacional. Para Defourny e Nyssens (2017) definem que uma boa estrutura organizacional remete a uma governança que busque o cumprimento da sua missão. Este desenho contém os membros específicos destinados a cada cargo e função, além das responsabilidades definidas. É

representado pelo organograma de cada Instituto, conforme representado na seção 4.5. O órgão soberano de decisão é a Assembleia Geral, nos três Institutos, sendo que a sua responsabilidade e a de cada membro (Diretoria e Conselhos) está delineada no Estatuto Social. O ICOM apresenta como membro da diretoria um secretário e um tesoureiro, fato que não está representado nos demais organogramas. Já o IGK apresenta um setor jurídico, como norteador dos assuntos legais.

Quanto ao papel dos conselheiros, o ICOM apresenta um conselho deliberativo, enquanto o IVG e o IGK tratam de um conselho consultivo. Entretanto, ambos são órgãos de assessoramento e controle, visto que emitem pareceres sobre os projetos, planos, custos e gastos. São atribuições dos conselhos (deliberativos e consultivos): zelar pelo valor social da organização e pela sua sustentabilidade.

O conselho fiscal é o órgão de gestão econômica, financeira e contábil, e como tal, tem poder de fiscalização de todas as prestações, das ações da diretoria e da documentação dos Institutos. Segundo os entrevistados, o conselho fiscal avalia a prestação de contas, que posteriormente é apresentada à assembleia.

Tendo discutido os princípios norteadores e os papéis da governança para os Institutos, observa-se alguns mecanismos mais comumente implementados. Destaca-se que a literatura preconiza que os mecanismos de governança sejam adotados de acordo com as estratégias e princípios institucionais.

#### 5.2.2.5 Mecanismos da GovIS

Ao analisar os princípios norteadores de cada Instituto, destaca-se os mecanismos mais relevantes conforme apresentado no Quadro 48. Estes mecanismos foram descritos no questionário aplicado aos três Institutos, bem como da análise das entrevistas realizadas e dos documentos apresentados.

Quadro 48 - Mecanismos de Governança encontrados no estudo empírico

Papel da Governança	Mecanismos observados no campo	Continua		
		ICOM	IVG	IGK
Normativo	Marco legal governamental, estadual e municipal	x	x	x
	Estatuto Social	x	x	x
	Tipo de Organização - sem fins econômicos e associação	x	x	x
	Regimento interno	x	x	x
	Título de utilidade pública	x	x	x

	CEBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social	x	x	x
	Acordos cooperação e contratos formais e informais	x	x	x
	Contabilidade fiscal administrativa e financeira com divulgação do balanço social e contábil	x	x	x
	Editais específicos	x	x	x
	Políticas e procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios à equipe executiva	x	x	x
	Leis de incentivo fiscal	x	x	x
Estratégico	Missão, visão e finalidade	x	x	x
	Alinhamento estratégico com os parceiros e atores	x	x	x
	Planejamento estratégico participativo	x	x	x
	Reuniões com a diretoria (mensal, trimestral e anual)	x	x	x
	Indicadores e divulgação dos resultados dos projetos	x	x	x
	Projetos descritos e aprovados	x	x	x
	Acordos e parcerias formais e informais	x	x	x
	Avaliação dos riscos (análise dos resultados)	x	x	x
	Flexibilidade e agilidade	x	x	x
	Confiança	x	x	x
	Liderança	x	x	x
	Tomada de decisão conjunta (participativa)	x	x	x
	Uso de novas tecnologias	x	x	x
	Relatório Social			
	Criação de sentido social ao grupo (capacitação, treinamento e desenvolvimento)	x	x	x
Instrumental	Auditoria Independente	x		x
	Auditorias interna (Avaliação dos resultados e apresentação a diretoria e conselho)	x	x	x
	Controle interno (acompanhamento de todos os projetos com os relatórios, indicadores e resultados, revisões periódicas de orçamento e planejamento, registro de campo do ocorrido nos projetos, assinaturas em conjunto para pagamentos, formalização dos compromissos, documentação organizada (atas, memorandos, certidões, entre outros)	x	x	x
	Plano de ação norteador das atividades propostas pela estratégia	x	x	x
	Gestão organizacional – Executivo principal	x	x	x
	Modelos de contratos e parcerias oficiais e informais	x	x	x
	Controles financeiros, fiscais e contábeis	x	x	x
	Relatórios de prestação de contas	x	x	x
	Regimento Interno	x	x	x
	Uso de novas tecnologias	x	x	x
	Processos inclusivos e participativos	x	x	x
	Mecanismos de gestão de conflitos	x	x	x
	Criação de projeto pilotos	x	x	x
	Gestão dos Riscos	x	x	x
Ações descentralizadas (autonomia)	x	x	x	
Estrutural	Desenho institucional – organograma	x	x	x
	Responsabilidades e papéis definidos – Estatuto	x	x	x
	Assembleia Geral	x	x	x
	Diretorias constituídos	x	x	x
	Conselhos (deliberativo, consultivo e fiscal)	x	x	x
	Equipe executora – Executivo principal	x	x	x
	Grupos discussão e comissões formais de representação	x	x	x
	Instâncias de tomada de decisão (uma ação/um voto)	x	x	x
Presença de especialistas de conhecimentos específicos	x	x	x	

Relacional	Comunicação (e-mail, telefone, ofícios, WhatsApp, conversas informais, reuniões presenciais e online, mídias diversas)	x	x	x
	Redes de colaboração	x	x	x
	Parcerias formais e informais – corresponsabilidade.	x	x	x
	Rede de voluntariados	x	x	
	Relacionamento direto com as partes interessadas e estratégias de envolvimento da comunidade local	x	x	x
	Tomada de decisão participativa	x	x	x
	Fóruns de participação dos cidadãos	x	x	
	Grupos discussão e comissões formais de representação	x	x	x
	Formas informais de interação e troca de ideias (cafés, encontros informais, entre outros)	x	x	x
	Ações de marketing (divulgação e agregação de novos parceiros)	x	x	x
	Mecanismos de gestão de conflitos	x	x	x
	Desenvolvimento de agendas comuns com os parceiros	x	x	x
	Criação de sentido social ao grupo	x	x	x
	Mecanismos de cocriação para fomentar o envolvimento social – arenas de debate	x	x	x
	Presença de especialistas de conhecimentos específicos	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela descrição encontrada no Quadro 48, observa-se que os mecanismos utilizados se apresentam de maneira formal e informal, o que corrobora com a literatura apresentada por Moura, Freire e Kempner-Moreira (2020). Para essas autoras, os mecanismos formais são aqueles explicitamente documentados, como forma de deixar claras as regras que envolvem a organização. De modo contrário, os mecanismos informais não estão envoltos a questões burocráticas, mas são tão importantes quanto, e se desenvolvem em questões de confiança, cooperação e principalmente pelo compartilhamento dos mesmos objetivos. Neste sentido, a utilização dos mesmos, de forma conjunta representa, o hibridismo do contexto social, e a sua utilização adequada interfere diretamente no resultado institucional.

A literatura estudada, embora descreva que os mecanismos de governança são diversos e aplicáveis a cada contexto (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; IBGC, 2009; SLOMSKI *et al.*, 2008), deixa evidente a importância de se levar em consideração alguns aspectos mais relevantes. Observou-se que, no estudo de campo, que a utilização dos mecanismos é vasta, sendo difícil identificar a sua totalidade, por meio de entrevista ou questionários. Ainda se percebeu que estes mecanismos, dada a dinamicidade e flexibilidade, também são variáveis.

### 2.2.6 Gestão

A gestão organizacional e a estrutura executiva são essenciais para que a governança consiga o *feedback* adequado. Dentro da estrutura executiva, observa-se que cada Instituto possui um representante oficial desta área, e que este é o elo com a governança. Os cargos são:

superintendente executiva (IGK), gestora executiva (ICOM) e diretora executiva (IVG). É no patamar da gestão que a governança é tangibilizada.

### 5.3 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÃO COM FINS SOCIAIS, À LUZ DA IS

Na seção 5.2 foram discutidos os elementos da GovIS e suas relações, à luz da Inovação Social, o que permitiu compreender como acontece a Governança no contexto das três organizações com fins sociais pesquisadas.

Por meio da compreensão desses elementos e observando o marco teórico de Governança e Inovação Social, constata-se que algumas práticas são consideradas positivas para o sistema de governança em organizações com fins sociais, que atenda o contexto da IS, conforme mostra-se no Quadro 49.

Quadro 49 - Práticas de GovIS

<b>Descrição das Práticas de Governança</b>
Instituir uma governança de acordo com o marco legal – Constituição Federal, Leis, Portarias, Instruções Normativas
Constituição regimentada pelo Estatuto Social
Regramento Interno por meio do Código de Conduta
Estrutura institucional composta de diretoria (presidente e vice) conselho de administração (consultivo ou deliberativo), conselho fiscal, executivo principal
Viabilizar a constituição de uma diretoria participativa e eficiente
Viabilizar a construção de um conselho ou grupo consultivo que oriente as decisões da instituição
Realização de auditorias internas ou independentes
Equipe de gestão eficiente com competências que possibilitem administração dos conflitos internos e preservem os interesses públicos
Transparência das atividades, com divulgação dos relatórios sociais e contábeis
Criar mecanismos de gestão de riscos
Objetivos comuns compartilhados e missão claramente definida
Decisões deliberativas inclusivas e com regras claras
Envolvimento da comunidade social no processo
Diversidade dos membros ou multiplicidade dos atores como parceiros e como membros da estrutura organizacional (redes)
Relação estabelecida com os parceiros e instrumento de facilitação das parcerias (direitos e obrigações - ressalvas legais)
Flexibilização
Dinamicidade
Métodos de resolução de conflito (assembleia, voto, consenso)
Primar por uma governança não centralizada, possibilitando ampla participação de modo a assegurar a coerência das ações e atividades
Estabelecer critérios de relacionamento e comprometimento com os voluntários que comungam dos mesmos princípios (acordo de cooperação- ressalvas legais)
Fomentar eventuais encontros, presenciais ou virtuais, de modo a manter ativa e estreitar as relações de parceria.
Modelo de diálogo aberto, assíduo e transparente com todos os colaboradores da instituição e com todos os parceiros

Fonte: elaborado pela autora, com base no estudo de campo.

Em análise aos dados apresentados, compreende-se que os Institutos estudados contemplam as práticas norteadoras de uma governança considerada positiva ao seu desenvolvimento de inovações sociais, deste modo, buscam aumentar o seu valor social, angariar mais recursos e garantir a longevidade.

No tocante a ter uma governança instituída conforme o marco legal, destaca-se que as organizações com fins sociais estudadas são compostas por associados, e neste caso, existem deliberações e normativas específicas que devem ser observadas, dentre elas: a constituição da assembleia Geral, seguir um regimento interno e um estatuto social, além da composição da diretoria, conselho fiscal e consultivo.

Em relação à colaboração de diversos parceiros e a atuação em redes, ou do grau de interatividade dos atores, deve-se esclarecer que esse envolvimento perpassa pelos que estão diretamente envolvidos nas etapas de tomada de decisão. Assim, além de uma diretoria diversa, também, os atores envolvidos, derivam de diversas origens. Neste movimento de parcerias, estabelece-se uma rede de colaboração, onde a confiança é fator preponderante e a comunidade beneficiada está envolvida em cada tomada de decisão. Assim, primam por uma governança não centralizada, possibilitando uma ampla participação dos envolvidos, como forma de buscar a coerência nas ações e um maior senso de empoderamento.

Questões referentes a auditorias, monitoramento e controle das ações, além de mecanismos de gestão de riscos compõem práticas voltadas à transparência das ações. Neste caso, os Institutos analisados são auditados internamente, pelo conselho fiscal, e dois deles sofrem auditorias externas. Como forma de tangibilizar essa transparência divulgam os relatórios sociais e os balanços contábeis. Também fazem uso das mídias sociais para divulgar as suas atividades.

Sugere-se destacar a flexibilidade e dinamicidade das organizações a se adaptar a novos contextos. Este fato foi observado durante a pesquisa, visto que em um contexto pandêmico, muitas empresas e órgãos públicos pararam as suas atividades de prestação de serviços, fato este que não ocorreu nos Institutos analisados, onde eles se fortaleceram para não deixar as comunidades sem atendimentos

Diante de um contexto diverso, houve a flexibilização das atividades internas, a suspensão de alguns projetos (por questões de segurança); entretanto, outras ações foram desenhadas e incorporadas. Adaptou-se ao meio tecnológico, onde assembleias foram executadas *online*, e comitês foram criados para a tomada de decisão. No ICOM, por exemplo, a instauração do Banco Comunitário foi definida por comitê criado para essa finalidade e,

posteriormente, expandido para outros parceiros e comunidades. Fundo de Apoio Emergencial foi instituído. O IVG apresentou o seu relatório social de 2021 todo *online*, por meio das mídias digitais.

Cabe destacar ainda, dentro dessas práticas, o exercício do voluntariado. Neste caso, observou-se que eles fortalecem o senso de pertencimento, pois comungam dos mesmos princípios, trazendo assim, um engajamento às causas sociais abraçadas por cada instituto. Como forma de oficializar esses trabalhos, os institutos utilizam de acordo de cooperação, visto a necessidade de existir algum documento formal, como exigência legal.

O diálogo aberto é outro ponto positivo observado. Toda governança focada na colaboração se baseia no diálogo aberto com as partes interessadas. Observou-se uma comunicação direta e clara de modo que todos entendam os propósitos institucionais. Considera-se que o diálogo é um forte elemento para a construção da confiança.

Conclui-se mediante o contexto analisado, que a forma como os Institutos exercem as suas atividades, influencia no sistema de governança adotado, sendo assim, o próprio sistema de governança é alvo do processo de inovação e pode se configurar como uma inovação social. Essa discussão aumenta ainda mais a importância de compreender a GovIS, tanto como um campo de estudo-alvo, como uma estrutura de fomento às IS.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A IS é um termo que ganhou espaço nos últimos anos, devido ao não atendimento das demandas sociais pelo governo e tampouco pelo mercado, o que deixa uma parcela da população desassistida. A IS é compreendida como a criação de novos conhecimentos, ou da combinação desses, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos agentes, que visa de forma sustentável à mudança social benéfica a um coletivo.

Em uma sociedade contemporânea, desenvolvida ou em desenvolvimento, deveria existir um equilíbrio entre os arranjos sociais, a cadeia produtiva e a forma de consumo, com organizações públicas e privadas, porém isso não é um fato. Esse desequilíbrio gera diversos problemas sociais, considerados complexos, onde uma grande parcela da população permanece desprovida de atendimento das necessidades mais básicas, dentre elas: questões de moradia, saúde, educação, fome e pobreza, entre outras, abrindo espaço ao desenvolvimento das Inovações com propósito social.

Neste cenário, nas últimas décadas, coexistem organizações, que embora de direito privado, possuem objetivos estatutários de interesse público, com atividades voltadas para a promoção do contexto social, ou o desenvolvimento de Inovações Sociais. Este tipo de organização, denominadas de organizações com fins sociais, permeiam em um contexto híbrido de desenvolvimento das suas atividades. Sendo que, ora estão conectadas ao mundo corporativo e ora com o setor públicos.

Um fator sensível a essas organizações é a forma como a governança é exercida, visto que a mesma avança o contexto da governança pública, sem se dissociar da governança corporativa. Diversos estudiosos concordam que iniciativas com fins sociais estão imbuídas de grande potencial para IS e, assim, a governança necessita ser mais inclusiva, de modo a gerar transformações sociais, empoderamento e aprendizado comunitário, além de ser essencial a longevidade e perenidade organizacional.

Ao consultar as bases científicas, constata-se que parte expressiva das pesquisas científicas realizadas na última década, com foco em inovação, busca preencher algumas das muitas lacunas de conhecimento derivadas aos problemas e desafios do mercado, e, conseqüentemente, negligencia os problemas e desafios sociais. É nesta lacuna de conhecimento que esta tese emerge, com o objetivo de contribuir, especificamente, para o desenvolvimento do conhecimento teórico e empírico sobre governança em organizações com fins sociais, à luz da IS (GovIS).

Nesta direção, o objetivo geral desta pesquisa, apresentado no Capítulo 1 foi de compreender como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social. A pesquisa, partiu da premissa de que as organizações interessadas em explorar os benefícios da inovação para enfrentar as questões sociais, podem aumentar a sua efetividade, se combinarem as teorias e práticas desenvolvidas no contexto da IS, com os mecanismos e práticas já estabelecidas na governança corporativa e pública.

Para atingir o objetivo geral, planejou-se realizar a pesquisa em duas etapas: a primeira contemplou a revisão da literatura e a segunda, estudo de campo, para coletar dados concretos sobre como é estabelecida a governança em organizações com fins sociais e que se destacam no fomento de IS, adotando o procedimento técnico de estudo de multicasos, envolvendo três organizações sociais de Florianópolis, SC.

O **primeiro objetivo específico** desta pesquisa - apresentar as características da Inovação Social, nas organizações estudadas, foi atendido, especialmente, na segunda (seção 4.2) do Capítulo 4.

Assim, foi combinado o resultado do esforço de um conjunto de teóricos, construindo uma síntese atualizada dos elementos que caracterizam a IS, as quais foram verificadas junto as organizações pesquisada, sendo elas: caráter inovador para o contexto em que está inserida; ter o propósito de apresentar soluções para a resolução de um problema social; contar com a participação de diversos atores; ter o propósito de melhorar a qualidade de vida dos envolvidos; ter formato e condições de ser difundida e escalonada a outros contextos; promover um desenvolvimento sustentável; ter um processo de tomada de decisão colaborativa; promover a inclusão social, igualdade e empoderamento; ter uma governança colaborativa; difusão por meio da redes e novas relações sociais e possibilitar um impacto social positivo no contexto da ação.

O **segundo objetivo específico** da pesquisa - analisar os elementos sistema de governança no contexto das organizações pesquisadas, à luz da IS (GovIS). O resultado foi apresentado no Quadro 46, cujo título é: Elementos da Governança em Organizações com Fins Sociais, à Luz da IS, e apresenta como elementos: ambiente externo (desafios sociais, condições de entrada e resultados) e o ambiente interno (missão e finalidade, características de GovIS; princípios, papéis e mecanismos da governança, e a gestão).

Por fim, o **terceiro objetivo específico** foi **descrever o sistema de Governança** identificado nas organizações pesquisadas, foi atendido e se materializou no Capítulo 4 e foi analisado e discutido no Capítulo 5. É importante registrar que foi adotado os elementos criados nesta pesquisa (Quadro 46) para descrever o Sistema de GovIS identificado nas três organizações. Neste processo, houve a necessidade de avançar na construção de um mapa temático (representação gráfica) para o Sistema de Governança em Organizações com fins sociais, à luz da IS, denominado de GovIS.

Assim, consta do Capítulo 5, a Figura 22, denominada de mapa temático do Sistema de Governança em Organizações com fins sociais, à luz da IS. Nesta direção, o mapa temático de GovIS proposto contempla o ambiente externo ao sistema interagindo com o ambiente interno e todos os elementos identificados no estudo de campo.

O **ambiente externo** é influenciador da governança, nele estão as demandas sociais e as condições iniciais para a composição da organização. O resultado da GovIS, também, está representado neste ambiente. São eles: a transformação social, o empoderamento, o aprendizado comunitário e a longevidade.

O **ambiente interno** é percebido como o local onde a governança se tangibiliza. Este ambiente envolve a missão e a finalidade organizacional: elementos determinantes para a direção da governança. Esta pesquisa indicou que a missão e a finalidade organizacional são

elementos norteadores de todo o sistema de governança. Ter a missão claramente definida norteará os demais papéis, características, princípio e mecanismos que a organização utilizará no seu funcionamento, além de criar um sentimento de pertencimento.

Destaca-se na GovIS a presença de elementos como a flexibilidade, dinamicidade, aprendizagem interna, colaboração, redes e *feedbacks*. É a natureza da missão social que definem essas características presentes nas organizações estudadas.

Por meio da análise dos dados empírico, evidenciou-se que não é o simples fato de agrupamento das teorias de governança corporativa e governança pública que levaria a um Sistema de GovIS, mas sim, incluir as características da IS, como as redes, as normativas de organizações sem fins lucrativos, ou terceiro setor, bem como a flexibilidade e dinamicidade. Assim, um sistema de governança para organizações com fins sociais, mantém relação de complementaridade com outros temas, desde formas de relacionamentos estabelecidos com os atores diversos, o envolvimento de questões de voluntariados e a captação de recursos de diversas fontes, bem como a melhoria da eficiência e da legitimidade da sua gestão.

A pesquisa também apontou que as organizações estudadas seguem princípios norteadores de sua conduta. Esses princípios são definidores de práticas, que se executadas com eficiência, são percebidas como legítimas para a organização e para a comunidade, sendo eles: legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, economicidade e eficiência (ICOM; IVG). Destaca-se que esses princípios seguem o marco regulatório do Art. 37 da Constituição Federal, no tocante ao serviço público, e geralmente, são utilizados para empresas com finalidade social.

Assim, compreender o sistema de GovIS não é um trabalho que envolve obter conhecimentos objetivos e relacionados com o contexto da organização, mas sim, compreender “um algo” composto por elementos diversos, que conectados influenciam e são influenciados pelo ambiente.

O sistema de GovIS envolve mecanismos que ligam e religam aspectos diversos, em especial questões de tomada de decisão, estratégias, transparências e relacionamentos e controle. Neste contexto, a pesquisa com os institutos mostrou, que embora o termo governança não seja utilizado pelas partes envolvidas no dia a dia organizacional, está presente e suas atividades, características, papéis e princípios norteadores podem ser observados e descritos.

O conjunto de conhecimento oportunizado por essa pesquisa, permitiu, também, a elaboração de um **conceito** considerado adequado para GovIS. Assim, definiu-se que a **GovIS consiste em um sistema dinâmico, por meio do qual as organizações promotoras de Inovação Social, concebem, dirigem e monitoram seus projetos e ações, de modo a torná-**

**las mais transparentes, sustentáveis e flexíveis, para o cumprimento da sua missão, em prol do bem comum.** Destaca-se que esse sistema é composto de uma ampla variedade de elementos interconectados, que se distribuem entre o ambiente externo e interno.

O desenvolvimento desta pesquisa, permitiu considerar que, principalmente em se tratando de GovIS, é mais adequado utilizar a expressão “sistema” na composição do seu conceito, do que os termos correlatos, como mecanismo, modelo ou estrutura. A expressão sistema, envolve papéis e responsabilidades, mas também, destaca a importância dos relacionamentos e das redes: as conexões são o meio pelo qual cidadãos conseguem expressarem seus interesses, defender seus direitos e exercer seus deveres. O sistema, permite ainda, que as soluções sejam cocriadas, e que a flexibilidade, o aprendizado e a dinamicidade sejam características essenciais.

A pesquisa de campo evidenciou o uso de mecanismos de governança, que tangibilizam os princípios apresentados (Quadro 48). Dentre eles: a) instituir uma governança de acordo com o marco legal – Constituição Federal, Leis, Portarias, Instruções Normativas; b) ter um Estatuto Social e Código de Conduta implementados; c) estrutura institucional composta de diretoria (presidente e vice) conselho de administração (consultivo ou deliberativo), conselho fiscal, executivo principal; d) assembleia geral como órgão de deliberação máxima; e) realização de auditorias internas ou e independentes; f) ferramentas controle e monitoramento dos resultados; g) equipe de gestão eficiente com competências que possibilitem administração dos conflitos internos e preservem os interesses públicos; h) transparência das atividades, com divulgação dos relatórios sociais e contábeis; i) confiança mútua entre os atores sociais; j) criar mecanismos de gestão de riscos; k) objetivos comuns compartilhados e missão claramente definida; l) decisões deliberativas inclusivas e com regras claras; m) envolvimento da comunidade social no processo; n) relação estabelecida com os parceiros e instrumento de facilitação das parcerias; o) processos flexíveis e dinâmicos; p) métodos de resolução de conflito (assembleia, voto, consenso); q) descentralização; r) estabelecer critérios para os voluntários; s) modelo de comunicação aberto.

Por último, observando a dinâmica dos Institutos estudados, o contexto em que estão envolvidos, e os resultados e impactos que alcançam, pode-se dizer que são organizações detentoras de saberes práticos importantes, e, portanto, atores sociais que se configuram como fontes de aprendizagem e de boas práticas, tanto para organizações do setor público, quanto corporativo, e logicamente e especialmente, para outras organizações de com fins sociais. Estas organizações no discurso e na prática expressam flexibilidade, se distinguem pela capacidade

de colaborar, são adotantes do trabalho em redes, demonstrando ser possível experimentar o tipo de governança proposto.

## 6.1 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

Escrever um relatório derivado de uma vasta pesquisa, como é um trabalho de doutoramento é um processo em que se planeja um início, meio e fim. As duas primeiras etapas são concluídas com certa facilidade, mas, no entanto, como já declarado por autores que experimentaram o processo, os sinais que poderiam indicar que o momento da finalização chegou, parece nunca emergir. Esta percepção é consequência do processo de criação do conhecimento: quanto mais se sabe do tema, mais lacunas surgem. Assim, toda a construção do conhecimento científico, à medida que avança, abre possibilidades para novas discussões, que se configuram como oportunidades de trabalhos futuros.

Nesta direção, são elencadas as sugestões para futuras pesquisas:

1) Ampliar o escopo da pesquisa para outras organizações com fins sociais, de modo a obter um volume maior de dados para que o sistema proposto possa ser testado e generalizada.

2) Ampliar os estudos sobre a tipologia da governança utilizado em organizações com fins sociais, à luz da IS, de modo a colaborar com a literatura sobre a discussão de Governança Colaborativa, Adaptativa ou Multinível.

3) Realizar estudos que compreendam a relação estabelecida entre a governança e a rede de colaboração, no sentido de entender a dinamicidade e a flexibilidade existentes neste contexto.

4) Compreender a importância da colaboração para a governança em organizações com fins sociais, fomentadoras de IS, bem como essa relação se estabelece.

5) Desenvolver estudos sobre o tema aprendizagem comunitária ou social, visto que é citada como um resultado de uma boa governança em organizações com fins sociais.

6) Realizar estudo que tratem a relação da GovIS e a gestão de risco, pois não foi um construto identificado no campo, e pouco citado na literatura.

7) Compreender o envolvimento e a importância do voluntariado em organizações com fins sociais, à luz da IS.

8) Desenvolver estudos sobre capital social e a Inovação Social

9) Pesquisar sobre os indicadores de desempenho das organizações com fins sociais, e o quanto esses indicadores seriam relevantes ao desenvolvimento de uma IS.

Tendo estabelecido estes temas para os trabalhos futuros, relata-se que o contexto da pandemia do COVID-19 se configurou como limitador desta tese. A intenção inicial desta pesquisadora, era o aprofundamento do tema em apenas uma organização. Entretanto, com o contexto de isolamento social, não foi possível a pesquisa.

Assim, os resultados aqui apresentados, baseiam-se na pesquisa de campo, para obter dados primários, por meio das mídias digitais (entrevista online, reuniões online, web conferências, *WhatsApp*, telefone, documentos disponibilizados na web, entre outros), não sendo possível um acompanhamento presencial para as averiguações e anotações de campo mais aprofundadas.

Assim, sugere-se que esses resultados possam ser complementados, em outro momento, com estudos de casos semelhantes ou até mesmo verificando *in loco*, a implementação dos mecanismos e práticas de governança citados nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABBUD, E. B. **Governança colaborativa: uma abordagem teórica, empírica e prática em parques tecnológicos**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2017.
- AGUIAR, R. R. S. **Modelo Teórico de Cultura para Inovação Social nas Organizações**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. 2019.
- AHMED, P. K. Culture and Climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 1, No. 1, pp. 30-43. 1998
- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALCANTARA S. C.; BENNER, L. C.; QUANDT, C. O. Inovação Social e Governança: Uma Revisão Sistemática da Literatura Internacional. XXXVI **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. João Pessoa. PB, Brasil, 2016.
- ALDRICH, H. E; RUEF, M. **Organizations Evolving**. 2nd ed. London: Sage, 2006.
- ALLARD-POESI, F.; MARÉCHAL, C. Construction de l'objet de la recherche. In: THIÉTART et al. **Méthodes de recherche en management**. Paris: Dunod, 1999.
- AMORE, A.; HALL, C. M. From governance to meta-governance in tourism? Re-incorporating politics, interests and values in the analysis of tourism governance. **Tourism Recreation Research**, 2016.41(2), 109–122. doi:10.1080/02508281.2016.1151162.
- ANAO - AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. *Performance Information in Portfolio Budget Statements*. (**Audit Report N° 18 2001- 2002**). Canberra: Commonwealth of Australia, 2002.
- ANDERSON, T.; CURTIS, A.; WITTIG C. Definition and Theory in Social Innovation. The theory of social innovation and international approaches. In: **ZSI Discussion Paper**. 2015. Nr. 33. Vienna.
- ANDION C.; ALPERSTEDT, G. D.; GRAEFF, J. F Ecosistema de Inovação Social, Sustentabilidade e Experimentação Democrática: um estudo em Florianópolis. **Rev. Adm. Pública**. vol.54. no.1. Rio de Janeiro. 2020
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- ANDRADE, R. J. C.; ABREU, M. C. Modelo Conceitual de Governança Colaborativa e Adaptativa de Problemas Perversos em Sistemas Sócio-Ecológicos. **XX ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente**. ISSN: 2359-1048. São Paulo. 2018
- ANDRÉ, I.; ABREU, A. **Dimensões e Espaços da Inovação Social**. Finisterra, v. XLI, n. 81, p. 121–141, 2006.

ANDREW, C.; KLEIN, J.-L. Social innovation what is it and why is it important to understand it better. **Collection Études théoriques**. v. ET1003. April 2010

ANGLADA, S. E. From social innovation to the solidarity-based economy: Key practices for the development of public policies. **Journal CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**. 2016. v88: pg. 635-653.

ANSELL, C.; TORFING, J. **Public Innovation through Collaboration and Design**. Routledge 264 p. 2016.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **J. Publ. Adm. Res. Theor.** 2007, v.18, p.543–571.

AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. Collaborative social innovation in the hybrid domain: Organization and rationality. **The 14th International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries**. Jogjakarta, Indonesia. 2017.

AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. When both the state and market fail: inclusive development and social innovation in India, **Area Development and Policy**, 2018. DOI: 10.1080/23792949.2018.1481759.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988

[HTTPS://masterjuris.com.br/entenda-mais-sobre-o-artigo-37-da-constituicao-federal/#:~:text=%22art.,moralidade%2c%20publicidade%20e%20efici%2c%20aancia.%22](https://masterjuris.com.br/entenda-mais-sobre-o-artigo-37-da-constituicao-federal/#:~:text=%22art.,moralidade%2c%20publicidade%20e%20efici%2c%20aancia.%22).

ASHOKA. **Innovators for the Public**. 2010. Disponível em: <www.ashoka.org>. Acesso em: 03.02.2016.

ASSELT, M. B.A.; RENN, O. Risk Governance. **Journal of Risk Research**. Vol. 14, n 4, 2011, 431–449. DOI: 10.1080 / 13669877.2011.553730

AUSTIN, J.; LEONARD, H. B.; REFICCO, E; WEI-SKILLERN, J. Social Entrepreneurship: It Is For Corporations, Too, in Nicholls, A (ed.), **Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change**, Oxford University Press, Oxford, pp. 169-204. 2006.

AVELINO, F.; WITTMAYER, J.M.; PEL, B.; WEAVER, P.; DUMITRU, A.; HAXELTINE, A.; KEMP, R.; JØRGENSEN, M. S.; BAULER, T.; RUIJSINK, S.; O'RIORDAN, T. Transformative social innovation and (dis)empowerment. **Technological Forecasting and Social Change**, 2019, vol. 145, issue C, 195-206.

AVELINO, F.; WITTMAYER, J. M.; HAXELTINE, A.; KEMP, R.; O'RIORDAN, T.; WEAVER, P.; LOORBACH, D.; ROTMANS, J. Game-changers and transformative social innovation: the case of the economic crisis and the new economy. Working Paper, **TRANSformative Social Innovation Theory (TRANSIT)**. Brussels: European Commission. 2014.

ÁVILA, R. C.; CAMPOS, J. L. La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, 2018. nº 93, pp. 5-50.

BACON, N. *et al.* **Transformers: how local areas innovate to address changing social needs**. London: Nesta, 2008.

BAKER, S.; MEHMOOD, A. Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20 (3), pp. 321-334. 2015. Doi: 10.1080/13549839.2013.842964.

BARABÁSI, A. L. **Linked. A nova ciência dos networks**. [s.l.] Editora Leopardo, 2009.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BARTELS, K. Transforming the relational dynamics of urban governance: How social innovation research can create a trajectory for learning and change. **Urban Studies**. Open Access Volume 57, Issue 14, Pages 2868 - 28841 November 2020.

BATTISTI, S. Social innovation: the process development of knowledge-intensive companies. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 18, n. 3-4, p. 224-244, 2012.

BELLANDI M.; DONATI L.; CATANEO A. Social innovation governance and the role of universities: Cases of quadruple helix partnerships in Italy. **Technological Forecasting and Social Change**. V. 164. 2021.

BEPA - Bureau of European Policy (BEPA) **Social innovation : a decade of changes**, Luxembourg, Publications Office of the European Union. 2014. Disponível em: <<http://www.transitsocialinnovation.eu/resource-hub/social-innovation-a-decade-of-changes-a-bepa-report>>. Acesso em 22/08/2018.X

BERNARDI, M.; DIAMANTINI, D. Shaping the sharing city: An exploratory study on Seoul and Milan. **Journal of Cleaner Production**. 2018. v. 203. p. 30-42

BEVILACQUA C., OU Y., PIZZIMENTI P., MINERVINO G. New public institutional forms and social innovation in urban governance: Insights from the "mayor's office of new urban mechanics" (MONUM) in Boston. **Sustainability (Switzerland)**. V.12. 2020.

BEŽOVAN, G.; MATANČEVIĆ, J.; BATURINA, D. Socijalne inovacije kao doprinos jačanju socijalne kohezije i ublažavanju socijalne krize u europskim urbanim socijalnim programima. **Rev. soc. polit., god. 23, br. 1, str. 61-80, Zagreb. 2016.**

BHATTA, G. Post-NPM Themes. **Public sector Governance**, Wellington, n. 17. Sept. 2003. Disp. em: <[http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable\\_files/Post-](http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/Post-)

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

BILJOHN M. I. M.; LUES, L. Citizen Participation, Social Innovation, and the Governance of Local Government Service Delivery: Findings from South Africa. **International Journal of Public Administration**, v. 43, p. 229,241. 2020.

BLAIR, M. M. For whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 31, 1999.

BORGES, M. A. **Dinâmica das Parcerias Intersectoriais em Iniciativas de Inovação Social: da descrição à proposição de diretrizes**. Abr. 2017. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil.

BORGES, M. A. *et al.* Inovação social: uma gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas. Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation - IDEMI 2015. **Anais....**Florianópolis: 2015.

BORGES, M. A; PRIM, M. A; DANDOLINI, G. A. Cross-Sector Partnerships in Social Innovation Initiatives: multiple Case Study in Portugal. In: Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation. World Scientific. London. V.15, pg. 255 a 276. 2021.

BOSCH, J. From Software Product Lines to Software Ecosystem”. In: **SPLC**, San Francisco, 1-10. 2009.

BOVAIRD, T.; LÖFFLER, E. Moving from Excellence Models of Local. Service Delivery to Benchmarking Good Local Governance. **International Review of Administrative Sciences** 2002. 68(1), pg. 9 – 24.

BRAGAGLIA F. Social innovation as a ‘magic concept’ for policy-makers and its implications for urban governance. *Planning Theory*. Vol. 20, Issue 2, 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Versão 2 Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80p.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 2006. 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887.

BRAUN, V.; CLARKE, V.; HAYFIELD, N.; TERRY, G. Thematic analysis. In: Liamputtong, P. (ed.). **Handbook of Research Methods in Health Social Sciences**. Springer, Singapore, 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Revista do Serviço Público*, Vol. 52, p. 5-24. Uma Nova Gestão para um Novo Estado: Liberal, Social e Republicano. 2001.

BRITO, A. J. M. **A Governança Universitária: Modelos e Práticas. O Caso da Universidade de Cabo Verde**. 382p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Lisboa, de Educação, Lisboa, 2017.

BRYMAN, A. **Social research methods**. Oxford University Press, 2016.

BUCKLAND, H.; MURILLO, D. Antena de la innovación social. Víashaciael cambio sistémico. Ejemplos y variables para lainnovación social. Barcelona: Instituto de Innovación Social, **ESADE, Universidad Ramón Llull**, 2013.

BUGARIM, M. C. C. **Desenvolvimento e gestão de programas de capacitação mediados por tecnologia**: proposição de um arcabouço teórico no âmbito da governança corporativa.

2012. 280 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2012.

CADBURY, A. **Report the report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co, 1992.

CARDOSO, Marcelo Herondino. **Produção colaborativa de conhecimento: o uso de wiki no ambiente corporativo**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

CAHILL, G. Primer on Social Innovation a Compendium of Definitions Developed by Organizations Around the World. **The Philanthropist**, v. 23, p. 259–272, 2010.

CAIS. **Centro de Apoio a Inovação Social - CAIS**. Disponível em: <<http://www.icomfloripa.org.br/icom/inovacao-social/>>. Acesso em: 2 set. 2015.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, 2014. v. 82, p. 42–51, 2014.

CAPANO, G. Government continue to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector. **Public Administration**, Medford, v. 89, n. 4, p. 1622 -1642, dec. 2011.

CASTELLS M. C. **A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Ação Política**. Imprensa Nacional. 2005.

CARON, A. **Inovação Social e o Papel da Indústria**. In: Farfus, D.; Rocha, M. C. de S. Inovações Sociais. (Coleção Inova; V. II). Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS. 2007.

CARRA, M.; LEVI, N.; SGARBI, G.; TESTONI, C. From community participation to co-design: “Quartiere bene comune” case study. **Journal of Place Management and Development**. 2018. v.11 p. 242-258

CASAES, J. C. C. **Governança de Dados Abertos Governamentais: Framework Conceitual para as Universidades Federais, baseado em uma Visão Sistêmica**. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. 2019.

CASTRO-ARCE, K.; VANCLAY, F. Community-Led Green Land Acquisition: Social Innovative Initiatives for Forest Protection and Regional Development. **Land** v. 9, 109; 2020.

CASTRO-ARCE, K.; PARRA, C.; VANCLAY, F. Social innovation, sustainability and the governance of protected areas: revealing theory as it plays out in practice in Costa Rica. **Journal of Environmental Planning and Management**. 2019..

CASTRO, A. A. **Revisão sistemática com ou sem metanálise**. São Paulo: AAC, 2001.

CASTRO, L. V. **Filosofia da composição**. 7 Letras, 2011.

CAULIER-GRICE, J. *et al.* Defining Social Innovation. In: **A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme.** Bruxelas: European Commission, DG Research, 2012. p. 1–43.

CEPIKU, D. Governance :riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA? **Azienda Pubblica**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 105-131, 2005.

CHAMBON, J. L.; DAVID, A.; DEVEVEY, J. **Les innovations sociales.** Paris: Presses universitaires de France, 1982.

CHANDRA, D. R.; VAN HILLEGERSBERG, J. Governance of inter-organizational systems: a longitudinal case study of Rotterdam's Port Community System. **Ijisp-International Journal of Information Systems and Project Management**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 47-68, 2018.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis.** London: Sage, 2006.

CHAVES, MARIA DO P. S. R. Pobreza X Inclusão Social: dilemas e desafios políticos, social e Ambiental. **Revista Esmat.** v. 10, p. 01, 2018.

CHESBROUGH, H. W. Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. **Harvard Business School Press**, 2003.

CHIOCHETTA, J. C. **Proposta de um modelo de governança para parques tecnológicos.** Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CLAESSENS, S.; FAN, J. P. Corporate governance and investment policy. Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise. Workpaper. 1996

CLOUTIER, J. ***Qu'est-ce que l'innovation sociale?*** Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Document de travail de l'interaxe, Montreal, 2003.

COMISSÃO EUROPEIA. Inovação Social. 2015, Disponível em: <http://ec.europa.eu/growth/> Acesso em 16/05/2018.

CONNICK, S.; INNES, J. Outcomes of collaborative water policy making: Applying complexity thinking to evaluation. **Journal of Environmental Planning and Management**, 2003. 6:177–97.

COON, D. **Introdução à psicologia: uma jornada.** 2 ed. São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 2006

CORNFORTH, C.; SPEAR, R. The governance of hybrid organisations. In book: Hybrid Organizations and the Third Sector: **Challenges for Theory and Practice.** Editors: D. Billis, c. 4 December, 2009.

CORREIA, S. E. N; OLIVEIRA, V.M; GOMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie.** vol.17 no.6 São Paulo. 2016.

COSTA, L. A. **KM4SI: Framework para Gestão do Conhecimento em Organizações de Inovação Social**. p. 168. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis. 2019.

COULON, M.; ERNST, H.; LICHTENTHALER, U.; VOLLMOELLER, J. An overview of tools for managing the corporate innovation portfólio. **Internacional Journal Technology Intelligence and Planning**, v. 5, n. 2, 2009.

COUTO, R. M. **Governança nas Instituições de Ensino Superior: Análise dos Mecanismos de Governança na Universidade Federal de Santa Catarina À Luz Do Modelo *Multilevel Governance***. Dissertação. (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre, Brasil: Artmed, 2010. 296 p. ISBN 978-85-363-2300-8.

CRISES. **Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)**. Disponível em: <<http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154 – 1191, 2009

CSI - CENTER FOR SOCIAL INNOVATION. EUA, 2015. Disponível em:<http://csi.gsb.stanford.edu/>. Acesso em: 11 jul. 2018.

CUÉLLAR-GÁLVEZ, D.; ARANDA-CAMACHO, Y. MOSQUERA-VÁSQUEZ, T.. A model to promote sustainable social change based on the scaling up of a high-impact technical innovation. Sustainability. 2018.10

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. **University of Twente, School of Management and Governance - IGS**, p. 1–31, 2013.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Brasília: CVM, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 10 out. 2018.

D'AMOURS, M. **Procès d'institutionnisation de l'économie sociale au Québec**. Québec (Canada, Province): Copublication CRISES/LAREPPS, 2000.

DAGNINO, R.; BRANDAO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: LASSANCE JR, A. E. *et al.* (Eds.). **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p. 15–64

DANIELL, K. A.; MANEZ COSTA, M. A.; FERRAND, N.; KINGSBOROUGH, A.B.; COAD, P.; RIBAROVA, I.S. Aiding Multi-level Decision-making Processes for Climate Change Mitigation and Adaptation. *Regional Environmental Change*, 11(2): 243–58. 2011.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9, 2010.

DE LEEUW, L.; GROENLEER, M. The regional governance of energy-neutral housing: Toward a framework for analysis. **Journal Sustainability** 2018, v.10, pg. 3726; doi:10.3390/su10103726

DEES, G. **For profit social ventures**. Int. J. Entrep. Educ., n. 2, p. 12–38, 2002.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. **Voluntas** (2017) 28:2469–2497 DOI 10.1007/s11266-017-9884-7

DELLA PORTA, D.; DIANI, M. Social Movements – An introduction. **Blackwell Publishers**, Massachusetts, 1999.

DENNING, P. J. **The profession of it: Beyond computational thinking**. Commun. ACM, 52(6):28–30. 2009.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational research methods**. Los Angeles; London: SAGE, 2009.

DINIZ, E. Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415, 1995.

DOMANSKI, D.; KALETKA, C. Social Innovation Ecosystems, in: Title: Atlas of Social Innovation, New Practices for a Better Future, Editors: Howaldt, Jürgen / Kaletka, Christoph / Schröder, Antonius / Zirngiebl, Marthe, Editora: **Sozialforschungsstelle**, TU Dortmund University: Dortmund. 2018.

FERREIRA, Vania Regina Barcellos. **A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital: um estudo de caso**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2007.

FIGUEIREDO, Y. D. S. **Regeneração Urbana à luz da Inovação Social: um estudo de caso no Distrito Criativo de Porto Alegre**. Dissertação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis. 2020

DU PREEZ, N. D.; LOUW, L. **A framework for managing the innovation process**. In: Management of Engineering & Technology, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference on. IEEE, 2008. p. 546-558.

DU PREEZ, N. D.; LOUW, L.; ESSMANN, H. An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability. **Journal of High Technology Management Research**, p. 1–24, 2009.

DŽINIĆ, J.; SVIDROŇOVÁ, M. M.; MARKOWSKA-BZDUCHA, E. Participatory Budgeting: A Comparative Study of Croatia, Poland and Slovakia. **The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, Vol. IX, No. 1, 2016.

EDWARDS-SCHACHTER, M. E.; MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. *Review of Policy Research*, v. 29, n. 6, p. 672–692, 2012.

EDWARDS-SCHACHTER, M. WALLACE, M. Shaken, but not stirred: Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*.2017.03.012.

ELIAS, L. M. *et al.* Os paradigmas interpretativista, funcionalista, humanismo radical e estruturalismo radical adotados no estudo sobre estratégia. In: **Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, 4, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [S.n.], 2014.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Berkeley, v. 22, n. 1, p. 1-2011.

EMERSON, K.; NABATCHI, T. Collaborative Governance Regimes. Washington, DC: **Georgetown University Press**. 2015.

ETXEZARRETA, A.; CANO G.; MERINO, S. Las cooperativas de viviendas de cesión de uso: experiencias emergentes en España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Nº 92/2018, pp. 61-86.

EUROPEIA, Comissão. **Comprender as políticas da União Europeia «Europa 2020»: a estratégia europeia de crescimento**. 2001.

EZZAMEL, M.; REED, M. Governance: a code of multiple colours. *Human Relations*, 61(5), 597-615. 2008.

FAIRBAIRN, B. R. As Social Innovator. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 88, n. 3, p. 425-448, 2017.

FARES, J. A. Apresentando o volume II: inovações sociais. In: FARFUS, D. *et al.* (Eds.). **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. p. 9–11.

FERREIRA, C. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 1, p. 120, 1996.

FERREIRA, T.; FILHO, V.A.V. Teoria de redes: uma abordagem social. *Revista Conteúdo*. v1, nº 3, São Paulo, 2010.

FILÉTI, G. S. **Iniciativas de Ação Social de Cooperativas à Luz da Inovação Social**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC. 2019. 178p.

FLYNN, M.; DOOLEY, L.; O'SULLIVAN, D.; CORMICAN, K. Idea management for organisational innovation. *International Journal of Innovation Management*, v. 7, n. 4, p. 417-442, 2003.

FRANK MOULAERT, F.; MACCALLUM, D. **Introdução Avançada à Inovação Social**. Elgar. 2019.

FRANKLIN, A.; KOVÁČH, I.; CSURG, B. Governing Social Innovation: Exploring the Role of Discretionary Practice' in the Negotiation of Shared Spaces of Community Food Growing. **Sociologia Ruralis**. 2017.v57 pg. 439-458

FRANTZESKAKI, N. Seven lessons for planning nature-based solutions in cities. **Environmental Science and Policy**. 2019. p. 101–111.

FREIRE, P. S. *et al.* Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. **BIBLIOS**, LIMA, v. 1, p. 21-40, 2017.

FREIRE, P. S.; SANTOS, S. M. Modelos de Gestão Organizacional para a Sustentabilidade, da participação à colaboração. In: PHILIPPI JR, A.; SAMPAIO, C. A.C.; FERNANDES, V. **Gestão Empresarial e Sustentabilidade**. São Paulo, Editora Manole. 2016.

GALEGO, D.; MOULAERT, F.; BRANS, M.; SANTINHA, G. Social innovation & governance: a scoping review. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**. 2021.

GALLI, F.; HEBINCK, A.; CARROLL, B. Addressing food poverty in systems: governance of food assistance in three European countries. **Journal Food Security**. 2018.

GALLI, F.; BRUNORI, G.; DI IACOVO, F.; INNOCENTI, S. Co-Producing Sustainability: Involving Parents and Civil Society in the Governance of School Meal Services. A Case Study from Pisa, Italy. **Sustainability** 2014, 6, 1643-1666; doi:10.3390/su6041643 201

GALVÃO, M. C. *et. al.* Revisão sistemática: recurso que proporciona a Incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**. 2004, maio junho; 12(3):549-56.

GARROW, E.; HASENFELD, Y. Social enterprises as an embodiment of a neoliberal welfare logic. **American Behavioral Scientist**, v. 58, n. 11, p. 1475-1493, 2014.

GARTNER, I. R.; GARCIA, F. G. Criação de valor e estratégia de operações: um estudo do setor químico e petroquímico brasileiro. **Gestão e Produção**. v.12, n.3, p.459-468, set.-dez. 2005

GENTIL, P. P. C.; GUIMARÃES, L. O.; CASTRO PERERIA, D.; DINIZ, A. M.; CKAGNAZAROF, I B. **Governança territorial e inovação social nos processos de desenvolvimento regional em territórios de mineração: um modelo teórico em construção**. Cad. EBAPE.BR vol.17 no.3 Rio de Janeiro. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 1999.

GIUGLIAN, E. Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2011.

GIUGLIANI, E. Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil. (tese). Doutorado em Engenharia e Gestão. Universidade Federal de Santa Catarina. 2011.

GIUGLIANI, E.; SELIG, M. P.; SANTOS, N. DOS. Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil. Brasília: ANPROTEC, SEBRAE. 2012.

GOLDENBERG, M. *et al.* Social Innovation in Canada: an Update. [s.l.] **Canadian Policy Research Networks**, 2009.

GOLDSTEIN, J.; HAZY, J. K.; SILBERSTANG, J. A complexity science model of social innovation in social enterprise. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 101-125, 2010.

GOMES M. V. P.; MERCHÁN C. R. Governança Transnacional: definições, abordagens e agenda de pesquisa. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 5, pp. 84-106, Jan./Fev. 2017.

GONÇALVES, A. A Legitimidade na Governança Global. **XV Congresso do Conpedi – Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – Manaus**, 2006.

GRAY, P. H.; IYER, B. Innovation impacts of using social bookmarking systems. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 629-643, 2011.

GUO, C.; LAI, W. Community Foundations in China: In Search of Identity? **Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 30, Issue 4, 2019, p 647-663.

GURCAYLILAR-YENIDOGAN, T.; WINDSPERGER, J. Complementarity between formal and relational governance mechanisms in inter-organizational networks: Combining resource-based and relational governance perspectives. In: WINDSPERGER, J. et al.(ed.). *Interfirm Networks: Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances*. Switzerland: Spring, 2015. p. 229-248.

HANDCOCK, M. S.; GILE, K. J. On the Concept of Snowball Sampling. **Sociological Methodology**, v. 41, n. 1, p. 367-371. 2011.

HARRISON, J. H. **Corporate governance in the NHS: an assessment of boardroom practice**. **Corporate Governance**, v. 3, n.3: p.07, 1998.

HAXELTINE, A.; WITTMAYER, J.; AVELINO, F.; KEMP, R.; WEAVER, P.; BACKHAUS, J.; O'RIORDAN, T. Transformative social innovations: a sustainability transition perspective on social innovation (Paper presented at the international conference Social Frontiers : The next edge of social innovation research, at GCU's ) London. 2013.

HEIDEMANN, F. G.; KISSLER, L. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, Mercado e Sociedade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 40, maio/jun. 2006.

HEISKALA, R. Social innovations: structural and power perspectives. In: HEISKALA, R. (Ed.). **Social innovations, institutional change and economic performance: Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions and societies**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. p. 52–79.

HENDERSON, H. Social innovation and citizen movements. **Futures**, v. 25, n. 3, p. 322-338, 1993.

HINNA, A.; MONTEDURO, F. Boards, governance and value creation in grant-giving foundations. **Journal of Management and Governance**. v 21. Pg. 2017.

HOPPE, T.; DE VRIES, G. Social Innovation and the Energy Transition. *Journal Sustainability*, v. 11. 2019.

HORTA, D. M. O. **As Especificidades do Processo de Difusão de uma Inovação: da propagação inicial à resignificação**. [s.l.] Tese de Doutorado (Doutorado em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo - RS, 2013.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva. Fase. II. Volume. 10. 2001

HUBERT, A. **Empowering people, driving change - Social innovation in the European Union**. [s.l: s.n.]. 2010.

HULGARD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 3, p. 256-263, 2010.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Developing country firms in the world economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains. **INEF Report**, Duisburg, n. 61, 2002.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações / Instituto Brasileiro de governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 136 p. ISBN 978-85-99645-43-7

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**. (2013). Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acesso em: 1 Agosto. 2019.

*ISACA- Information System Audit And Control Association. 2012 p.35*

INNES, J. E.; BOOHER, D. E. Collaborative Rationality as a Strategy for Working with Wicked Problems. **Paisagem e Planejamento Urbano**, 154, 8-10.2016.

JIMÉNEZ ESCOBAR, J. New realities in the Third Sector: The legal and organisational contributions of Community Foundations. **REVESCO - Revista de Estudos Cooperativos**. Issue. 110, 2013, p. 163-191X

JOÃO, I. S. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

JOHN, P. **Local governance in Western Europe**. California: Sage, 2001.

JULIANI D. P. *et al.* Inovação Social: perspectivas e desafios. **Espacios**. Vol. 35 (Nº 5) Ano 2014. Pág. 23. 2014.

JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. [s.l.] Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KICKERT, W. J. Public Governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American 'Managerialism'. **Public Administration**, [S.l.], v. 75, p. 731–752, 1997. Disponível em: <[http://www.geraldoloureiro.com/wiki/index.php?title=KICKERT%2C\\_1997](http://www.geraldoloureiro.com/wiki/index.php?title=KICKERT%2C_1997)>. Acesso em: 27 set. 2018.

KIM S. A. participatory local governance approach to social innovation: A case study of Seongbuk-gu, South Korea. *Environment and Planning C: Politics and Space*. 2021.

KIMBERLEE, R. *et al.* **Shared Spaces: Social Innovation in Urban Health and Environment**. Bristol: Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 2008.

KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 14-27, 2011.

KRANZ, O.; STEGER, T. Resurrected, recovered, but still didn't survive? A case study on the viability of employee-owned companies. *Management Revue*, 2016. 27(4) pp. 234, 260.

LACERDA, L. F. B.; FERRARINI, A. V. Inovação Social ou Compensação? reflexões acerca das práticas corporativas. **Polis**, v. 35, n. 1, 2013, pp.1-16.

LALLEMAND, D. **Les défis de l'innovation sociale**. Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur, 2001.

LANG, R.; ROESSL, D.; WEISMEIER-SAMMER, D. Governança Cooperativa de Parcerias Público-Cidadão: Dois Modos Diâmétricos de Participação. **Ciência Política**. 2013.

LAPIERRE, J. W. **Vivre sans État? Essai sur le puvoir politique et l'innovation sociale**. Paris, France: Ed. Seuil. 1977.

LE GALÈS, P. À chaque ville sa gouvernance. **Magazine Sciences Humaines**, Hors série, n. 4. 2004. Disponível em : [https://www.scienceshumaines.com/a-chaque-ville-as-gouvernance\\_fr\\_13571.html](https://www.scienceshumaines.com/a-chaque-ville-as-gouvernance_fr_13571.html). Acesso em 15.07.2019.

LÉVESQUE, B. **Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?** In: COLLOQUE DU CQRS AU CONGRES DE L'ACFAS, 2001, Montreal, Cahiers du CRISES, v. 0205, 2002.

LIMA, A. R.; ALMEIDA, L. F.; GIGLIO, E. M.; CORRÊA, V. S. A correspondência entre Governança Relacional e resultados sociais em redes de cooperativas de material reciclável. *Revista Administração em Diálogo*. Vol. 20, n.3, 2018, p.01-27.

LINDENBERG, S. Prosocial Behavior, Solidarity, and Framing Processes. In: Fetchenhauer D., Flache A., Buunk B., Lindenberg S. (eds) **Solidarity and Prosocial Behavior**. Critical Issues in Social Justice. Springer, Boston, MA. (2006).

LINDSAY, C.; PEARSON, S.; BATTY, B.; CULLE, A. M.; EADSON, W. Co-production and social innovation in street-level employability services: Lessons from services with lone parents in Scotland. **Journal International Social Security Review**. 2018.

LIRA, C. S. C. **A Tecnologia Digital como Ferramenta para Inovação Social, no Contexto de uma Organização para Impacto Social**. 2018. 87 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. LIRA, DISSERTAÇÃO 2018.

LOCKWOOD, M.; DAVIDSON, J.; CURTIS, A.; STRATFORD, E.; GRIFFITH, R. Multi-level Environmental Governance: Lessons from Australian natural resource management. *Australian Geographer*, 40, 169–86. 2009.

LÖFFLER, E. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modernisierung. **Verwaltung + Management**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

LUBELCOVÁ, G. Social Innovation in the Context of Modernization. **Sociológia**, v. 44, n. 3, p. 291-313, 2012.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: E.P.U, 2013.

LUPOVA-HENRY, E.; DOTTI, N. F. Governance of sustainable innovation: Moving beyond the hierarchy-market-network trichotomy? A systematic literature review using the 'who-how-what' framework. **Journal of Cleaner Production**. v .210. P. 738-748. 2018

LUTZ, L. M.; LANG, D. J.; VON WEHRDEN, H. Facilitating regional energy transition strategies: Toward a typology of regions. **Sustainability (Switzerland)**. 2017. v. 9

MA, Y.; THORNTON, T. F.; MANGALAGIU, D.; LAN, J.; HESTAD, D.; CAPPELLO, E.A.; VAN DER LEEUW S. Co-creation, co-evolution and co-governance: understanding green businesses and urban transformations". **Climatic Change**. 2019.

MACHADO, D. G.; FERNANDES, F. C.; BIANCHI, M. Theory of Agency and Corporate Governance: Reflection on the Subordination Accounting to Management. **RAGC**, v.4, n.10, p.39-55. 2016

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; GORDON, J. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. **International Small Business Journal**. Volume 31, Issue 7, November 2013.

MAEBARA. M. A.; EVANGELISTA, V. S.; DIAS, F.; GARCIA, F. A. Os Mecanismos de Governança Corporativa e a Criação de Valor. **XI Congresso Brasileiro de Custos** – Porto Seguro, BA, Brasil, 2004.

MALEK, A.; COSTA, C. Integrating Communities into Tourism Planning Through Social Innovation. **Tourism Planning & Development**, vol. 12:3, pp 281-299. 2015.

MALO, M. C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1ière partie: l'entrepreneur et son environnement. RECMA, **Revue Internationale de L'Économie Sociale**, 80 e année, no 281, p.84-95, 2001.

MANGANELLI, A., VAN DEN BROECK, P.; MOULAERT, F. "Socio-political Dynamics of Alternative Food Networks: A Hybrid Governance Approach." *Territory, Politics, Governance* 8 (3): 2020. 299–318. doi:10.1080/21622671.2019.1581081.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARQUES, P.; MORGAN, K.; RICHARDSON, R. Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space*. 2018. V.36(3), P. 496-512.

MARSHALL, G. Nesting, Subsidiarity, and Community-based Environmental Governance beyond the Local Scale. *International Journal of the Commons*. 2: 75–97. 2008.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MARTÍNEZ, J. M. T.; RIVERA, M. C. V. Territorial governance and social innovation: The cases of san pedro capula's artisanal cheese and the rice (*Oryza Sativa*) of Morelos, Mexico. **Journal Agriculture (Switzerland)**. 2018.

MARTINS, H. F. Governança colaborativa na prática: Desafios das parcerias com organizações sociais no Brasil. *Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa*. 2016.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista TCU**, n. 130, p.42-53, 2014. Disponível em: <<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCUC/article/view/40/35>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

MARTINS, J. N. M.; CUNHA, J. G. M. C.; KUDLAWICZ, C.; QUANDT, C. O. Inovação Social: um Estudo Sistemático do Estado da Arte em Periódicos de Alto. **XVI -ALTEC - Congresso Latino-Iberoamericano de gestão da Tecnologia**, 2015 Porto Alegre.

MARTINS, L. Crise de Poder, Governabilidade e Governança", in J. P. Reis Velloso e R. C. Albuquerque (orgs.), **Governabilidade e Reformas**. Rio de Janeiro, José ED. Olympio. 1995.

MASSAD, D. O. **A Influência das Competências do Empreendedor Social em Projetos de Inovação Social**. 2017. 219 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil.

MASSEY, A.; JOHNSTON-MILLER, K. Governance: Public governance to social innovation, **in Policy & Politics**, 2016.Vol. 44, no. 2.

MATIAS PEREIRA, J. Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MATIAS, E. F. P. **A Humanidade e suas Fronteiras. Do Estado Soberano à Sociedade Global**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

MEDEIROS, C. B. **Expansão de Iniciativas de Inovação Social: uma proposição adaptativa para análise de percursos**. Tese. Universidade Federal de Pernambuco Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Ciências Administrativas Programa de Pós-Graduação em Administração. 2018.

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 127 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2006.

MENEGUZZO, M. Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica. **Azienda Pubblica**, [S.l.], n. 1, 1995.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4.ed. San Francisco: Jossey Bass, 2016.

MERRIAM, S. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

MILLARD, J. *et al.* Social innovation for poverty reduction and sustainable. Conference: the 9th International Conference. February 2016. DOI: 10.1145/2910019.2910079.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MONTEIRO, A. What is Social Innovation? Conceptual Malleability and Practical Implications. **Dados**. vol. 62, no. 3. Rio de Janeiro. 2019.

MOORE, J. E. Business ecosystems and the view from the firm. **The Antitrust Bulletin**, v. 51, n. 1, 2006.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MOTTA, A.. O terceiro setor e a sociedade brasileira. *Democracia* 108. Novembro.dezembro 1994.

MOULAERT, F. *et al.* Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities: Urban Development Between Path Dependency and Radical Innovation. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195–209, 2007.

MOULAERT, F. *et al.* **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Northampton, MA: Edward Elgar Pub, 2013

MOULAERT, F.; PARRA, C.; SWYNGEDOUW, E. Ciudades, barrios y gobernanza multiescalar en la Europa urbana. **EURE (Santiago)**. vol. 40. no.119. 2014. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612014000100001>

MOURA, D. H.; FREIRE, P. S.; KEMPNER-MOREIRA, F. Governança Compartilhada para Redes Interorganizacionais de Segurança Pública: O Case da Paralisação dos Caminhoneiros 2018. **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 6 n. 2, p.156-177. 2020.

MULGAN, G. *et al.* **Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **Innovations – technology, governance, globalization**, v. 1, n. 2, spring 2006.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE; J., MULGAN, G. **The open book of social innovation**. London: The Young Foundation, 2010.

NEAMTAN, N.; DOWNING, R. **Social Economy and Community Economic development in Canada: next steps for public policy**. Montreal: Issues paper by the Chantier de l'Économie Sociale in collaboration with the Canadian Community Economic Development Network (CCEDNet) and Alliance Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale (ARUC-ÉS), 2005.

NELSON, J.; ZADEK, S. Partnership alchemy: new social partnerships in Europe. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2002.

NERINI, F. F.; SLOB, A.; ENGSTRÖM, R. E.; TRUTNEVYTE, E. A research and innovation agenda for zero-emission European cities. *Journal Sustainability (Switzerland)*. v. 11, 2019.

NEUMEIER, S. Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. *Sociologia Ruralis*, v. 52, n. 1, p. 48–69, 17 jan. 2012.

NEWMAN, M. E. J. Structure and function of complex brain networks. *SIAM Review - Society for Industrial and Applied Mathematics*, 2003.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M.; ROMÃO-DIAS, D.; DI LUCCIO, F. Uso de entrevistas on-line no método de explicitação do discurso subjacente (MEDS) *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol. 22, núm. 1, 2009.

NICOLOPOULOU K, *et al.* An incubation perspective on social innovation: the London Hub – a social incubator. *R&D Management*, 2015.

NOGUEIRA, M. A. **Em defesa da política**. São Paulo: Ed. Senac, 2001.

NOMURA, T.; KUBOTA, Y. Social Innovation Management with Resonant Individuals' Insights. In: **Management of Engineering and Technology, Portland International Center for IEEE**, 2007. p. 483-492.

NYSETH, T.; HAMDOUCH, A. The transformative power of social innovation in urban planning and local development. *Urban Planning*, v. 4, n. 1, p. 1-6, 2019.

NYSETH, T.; RINGHOLM, T.; AGGER, A. Innovative Forms of Citizen Participation at the Fringe of the Formal Planning System. *Urban Planning*. 2019, v. 4, Issue 1, pg. 7–18.

OECD. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3 ed. FINEP, 2000.

OKANO, M. T. Interorganisational networks and social innovation: a study in milk production chain. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, v. 11, n. 4, p. 317-335, 2017.

OKANO, M. T.; FERNANDES, M. E. A importância da inovação social no contexto atual: uma pesquisa bibliométrica sobre a produção acadêmica dos últimos 20 anos, **XIX ENGEMA**. 2017.

OLIVEIRA, A. C. A. ***Inovação Social Digital: Mapas Conceituais baseados em uma Abordagem Integrativa***. Mar. 2018. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil

ONADO, M. Mercati e intermediari finanziari. **Il Mulino**, Bologna, p. 528, 2000.

OSBORNE, S.; BROWN, K. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London: **Routledge**. 2005.

OSBORNE, S. *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Abingdon: Routledge, 2010.

OSSANI, A. ***A Inovação Social como Processo e Resultado da Governança da Colaboração Interorganizacional: O Caso Do Canal Futura***. 2013. Programa De Pós-Graduação Em Administração (Mestrado). Unisinos Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação.

PACHECO, R.; FREIRE, P. S.; TOSTA, K.B.T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. **Interdisciplinaridade para o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia**, v. 1, p. 566-606, 2011.

PAHL-WOSTL, C.; HOLTZ, G.; KASTENS, B.; KNIEPER, C. Analyzing Complex Water Governance Regimes: The management and transition framework. *Environmental Science and Policy*, 13: 571–81. 2010.

PAIDAKAKI, A.; MOULAERT, F. Does the post-disaster resilient city really exist? A critical analysis of the heterogeneous transformative capacities of housing reconstruction “resilience cells. *International Journal of Resilience to Disasters in the Built Environment*. 2017. 8 (3): 275

PATIAS, T. Z. *et al.* Modelos de Análise da Inovação Social: O Que Temos Até Agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação** v. 4, n. 2, p. 125-147, 2017.

PĂUNESCU, C. Current trends in social innovation research: Social capital, corporate social responsibility, impact measurement. **Management & Marketing**. Vol. 9 No. 2 pp. 105-118, 2014.

PEREIRA, M. J. L. B. **Mudança nas Instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

PEPULIM, M. E. Horn. **Diretrizes para o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

PHILLIPS, W.; LEE H.; GHOBADIAN A.; JAMES P. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**. v. 40(30). 2015.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D.T. Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. **Fall**. 34-43. 2008.

POL, P.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, p.878–885. 2009.

POLESE, A.; SELIVERSTOVA, O.; PAWŁUSZ, E.; MORRIS, J. Informal Nationalism after Communism: **The Everyday Construction of Post-Socialist Identities**. 2018.

POMERANZ, E.F.; STEDMAN, R.C. Measuring good governance: piloting an instrument for evaluating good governance principles. **Jornal de Política e Planejamento Ambiental**. v. 22, 2020.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criando Valor Compartilhado. In: Lenssen G., Smith N. (eds) Gerenciando Negócios Sustentáveis. Springer, Dordrecht. 2019. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16).

PRADEL MIQUEL, M.; CABEZA, M. G.; ANGLADA, S. E. Teorizando a governança multinível em dinâmica de inovação. In Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (Eds.). **The international handbook on social innovation**. Cheltenham: Edward Elgar. 2013.

PRAHALA, C. K. **A fortuna no fundo da pirâmide: Erradicar a pobreza através dos lucros**. Wharton Business Publishing. Filadélfia, EUA. 2005. NA TESE ESTÁ PRAHALAD

PRIM, M. A. **Elementos Constitutivos das Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais**. Fev. 2017. 215 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil.

PRIM, M. A.; ZANDAVALLI, C.; DANDOLINI, G. A. Elementos Essenciais para a Dinâmica da Inovação Social”, In: **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI)**, vol. 1, nº 1, nov. 2019.

PRIM, M. A.; AGUIAR, R. R. S.; DANDOLINI, G. A. Inovação Social e Empoderamento Comunitário: O Caso do Banco De Palmas. In: **Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação (CIKI)**, Bogotá/Colômbia. 2016.

QUANDT, C.; FERRARESI, A.; KUDLAWICZ, C.; MARTINS, J.; MACHADO, A. Social innovation practices in the regional tourism industry: Case study of a cooperative in Brazil. **Social Enterprise Journal**, 2017. 13(1), 78-94.

QUINCOZES, Eliana da Rosa Freire. **Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento: o caso da Embrapa Clima Temperado**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

RABELO, F.; SILVEIRA, J. M. Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. Texto para Discussão. **IE/UNICAMP**. Campinas n. 77, jul. 1999.

RADJOU, N.; PRABHU, J.; AHUJA, S. **Jugaad inovação: pense econômico, seja flexível, gere um crescimento revolucionário**. John Wiley & Sons (2012)

RAMIRES JUNIOR, S. P *et al.* Governança colaborativa aplicada à gestão de conflitos socioambientais na despoluição de córregos na cidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v.11, n.1, p.113-134, jan-abr. 2015.

ROCHA, I. B. L. Governança em ONGs: um estudo sobre a coerência da governança deste tipo de organização. Doutorado em Administração – Universidade Federal de Pernambuco, 2017.

RODRIGUES, J. G. L. **Diretrizes para implantação da governança de TI no setor público brasileiro à luz da Teoria Institucional**. 2010. 170 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, 2010.

ROLLIN, J.; VINCENT, V. **Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. Le Réseau Québécois en Innovation Sociale**. 2007. Disponível em: [ww.quebec.ca/ptc/rqis/node/53](http://ww.quebec.ca/ptc/rqis/node/53). Acesso em: 03/03/2011.

ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E. O. **Governance without government: order and change in world politics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

ROSSI, A. Beyond food provisioning: The transformative potential of grassroots innovation around food. **Agriculture (Switzerland)**. 2017. v. 7

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **R. Adm.** São Paulo, v.47, n.1, p.112-123, jan./fev./mar. 2012.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004

ROTHWELL, R. Towards the fifth generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, 1994.

RUEDE, D.; LURTZ, K. in. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. **EBS Business School Research Paper**, n. 12-03. 2012.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 4, p. 877-904, 1998.

SACHS J. D. **A era do Desenvolvimento Sustentável**. Actual; Edição 1. 2017

SALDAÑA, J. The coding manual for qualitative researchers. Sage Publications: London, 2009, p. 223.

SALIM-SAJI, B.; ELLINGSTAD, P. Social innovation model for business performance and innovation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 65 Iss 2. 2016.

SANTOS DELGADO, A. A. **Framework para Caracterizar La Innovación Social sobre Sus Procesos**. Tese. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SANTOS, M. H. de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo- Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335-376, 1997.

SANZO, M. J. *et al.* Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, p. 1–26, 2015.

SARTORI, R. **Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I**. 2011. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011

SAUR-AMARAL, I. **Revisão sistemática da literatura**. BUBOK. Lisboa, 2010.

SAVI, Rafael. **Utilização de ferramentas interativas em jornalismo participativo: uma análise de casos de blogs, wikis, fóruns e podcasts em meados da primeira década do século XXI**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2007

SCHMITTER, P. C. Defining, Explaining and, then, Exploiting the Elusive Concept of “Governance”. **Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences** v. 12, pp. 547–567 2018.

SCHOEN, M. W. *et al.* Social network analysis of public health programs to measure partnership. **Social Science & Medicine**, v. 123, p. 90–95, dez. 2014.

SCHOOR, T. V. D. T.; VAN LENTE, H.; SCHOLTENS, B.; PEINE, A. Challenging obduracy: How local communities transform the energy system. **Energy Reserch and Socil Science** 13. p. 94:105, 2016.

SCOTT, W. R.; RUEF, M.; MENDEL, P. J.; CARONNA, C. A. **Institutional change and healthcare organizations: from professional dominance to managed care**. Chicago: University of Chicago, 2000.

SEYFANG, G.; HAXELTINE. A. Crescendo inovações populares: explorando o papel de iniciativas comunitárias no governo de transições sustentáveis de energia. **Eviron. Plann. C. Gov. Policy**, 30. 2012.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, [S.l.], 1997.

SCHELER M. **Le formalisme en éthique et i'ethique matériale des valeurs**. Paris: Gallimard. 1955.

SILBEY, S. Legitimacy. In: TURNER, B. S. **The Cambridge Dictionary of Sociology**. New York: **Cambridge University Press**, 2006. p. 332.

SILVA, L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed.: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em:[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf).

SILVA, A. G. **Fundações Comunitárias como promotoras de coprodução do bem público: o caso do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom)**. 2011. 151 fls. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão da Coprodução do Bem Público) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2012.

SILVA, A. W. L. **Governança de Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade em Processos de Avaliação Ambiental Estratégica sob Mediação da Gestão do Conhecimento**. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão de Conhecimento. 2014.

SILVA, A. G. **Brazilian Community Foundations as Vehicles for Philanthropy: Strategies to Engage Small and Non-Traditional Donors**. Paper submetido ao Emerging Leaders International Fellowship Program – CPCS/CUNY. 2009.

SILVA, E. L.; SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo: **Saint Paul Institute of Finance**, 2006.

SINGER-BRODOWSKI, M.; ETZKORN, N.; VON SEGGERN, J. One transformation path does not fit all-insights into the diffusion processes of education for sustainable development in different educational areas in Germany. **Journal Sustainability**. 2019, v. 11, pg.269; doi:10.3390/su11010269.

SLOMSKI, V. *et al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SMITH, V. P. B. **Desafios socioambientais e os distintos tipos de governança**. **VI Encontro Nacional da Anppas**, Belém - PA – Brasil, 18 a 21 de setembro de 2012.

SOLOV'eva, T. S.; POPOV, A. V.; CARO-GONZALEZ, A. Social Innovation in Spain, China and Russia: Key Aspects of Development. **Journal section: Innovative development**. 2018

SOMA, K.; VAN DEN BURG, S. W. K.; SELNES, T.; VAN DER HEIDE, C. M. Assessing social innovation across offshore sectors in the Dutch North Sea. **Journal Ocean and Coastal Management**. 2019. v. 167: pg 42-51.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F.; OTANI, N. **TCC: métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SPAR, D.; DAIL, J. Of Measurement and Mission: Accounting for Performance in Non-Governmental Organizations. In: **Chicago Journal of International Law**. Spring 2002. p. 171-181.

SPINK, J. The Challenge of Intellectual Property Enforcement for Agriculture Technology Transfers, Additives, Raw Materials, and Finished Goods against Product Fraud and Counterfeiters. **J of Intellectual Property Rights**. 2011. v.16(2): 183-193.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Artmed, 2008.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995

SWILLING, M. Africa's game changers and the catalysts of social and system innovation. **Ecology and Society** 21(1):37, 2016.

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

TAYLOR, J. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S.I.], v. 6, n.1, p. 69-77, 1970.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. NY: John Wiley, 1997.

TECCHIO, E. L.. A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica. 2015. 193 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

TEMMERMAN L.; VEECKMAN C.; BALLON P. Collaborative governance platform for social innovation in Brussels Social Enterprise. **JournalOpen Access** 2021.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TERRY, M. **Construindo uma governança urbana colaborativa para as regiões metropolitanas no Brasil e no Canadá**. In.: Castro, E. De; Vancouver, M. J. W. (Eds.), Inclusão, colaboração e governança urbana: Perspectivas brasileiras Belo Horizonte: Ed. PUC Minas. pp. 19-45. 2010.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness**. New Haven, CT: Yale University Press; 2008.

THOMPSON, A. (2006). **Community Foundations in Latin America: Can de Concept be Adapted?** Alliance Magazine. vol. II, Number 1, March 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 4 edição. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIMMERS, H. **Government governance: corporate governance in the public sector, why and how?** 2000. Disponível em: <<http://www.minfin.nl>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

TIROLE, J. **Economia do bem comum - Uma abordagem otimista para a economia do século XXI**. Editora ZAHAR. eBook Kindle.552. p. 2020.

TJORNBO, O.; WESTLEY, F R. Game Changers: the big green challenge and the role of challenge grants in social innovation. **Journal of Social Entrepreneurship**. 2012. 3 (2): 166-18

TO, C. K. M. Collaboration modes, preconditions, and contingencies in organizational alliance: a comparative assessment. **Journal of Business Research**. 2016, v. 69, p. 4737-4743.

TOIVONEN, T. What is the Social Innovation Community? Conceptualizing an Emergent Collaborative Organization. **Journal of Social Entrepreneurship**. Pages 49-73. 2016.

TOLENTINO MARTÍNEZ, J. M.; DEL VALLE RIVERA, M. C. Territorial governance and social innovation: The cases of San Pedro Capula's artisanal cheese and the rice (*Oryza Sativa*) of Morelos, Mexico. **Journal Agriculture (Switzerland)**. 2018.

TORLIG, E.; RESENDE JUNIOR, P. C.; FUJIHARA, R. K.; MONTEZANO, L. Framework Integrativo de Inovação Social Colaborativa a Partir do Projeto Rondon. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18. n. 53. 2020.

TORRACO, R. J. Human Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. **Human Resource Development Review**. 2016, Vol. 15(4) 404-428.

TOSUN, J.; SCHOENEFELD, J. J. Collective climate action and networked climate governance. **WIREs Clim Change** 2017, pg.8:e 440. doi: 10.1002/wcc.440.

TRANSIT - Transformative Social Innovation Theory. TRANSIT WP3 deliverable D3.2 - "A first prototype of TSI theory". **Brussels.[Links]**, 2015. Disponível em: <[http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/161%20TRANSIT%20WP3%20deliverable%20D3.2%20of%2030%2004%202015%20v1.1\(1\).pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/161%20TRANSIT%20WP3%20deliverable%20D3.2%20of%2030%2004%202015%20v1.1(1).pdf)>. Acesso: 12/05/18X

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012

UNCETA, A.; CASTRO-SPILA, J.; FRONTI, J. G. Social innovation indicators. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, 29. 2016. 10.1080/13511610.2015.1127137.

UNCETA, A.; CASTRO-SILVA, J.; FRONTI, J. The three governances in social innovation. **Innovation**. 2017. v. 30. pg. 406-420.

VASQUEZ, J. G. P. **Acessibilidade dos websites e transparência informacional na perspectiva da governança corporativa dos fundos de pensão**. Mestrado. 2007. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. Florianópolis. Brasil

VIEIRA, J. B.; SOUZA BARRETO, R. T. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: ENAP, 2019. 240p.

VOORBERG, W. H.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. A Systematic Review Of Co-Creation And Co-Production. Embarking On The Social Innovation. **Journey Public Management Review**. 2015.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

WEST, R. E.; HANNAFIN, M. J. Learning to design collaboratively: Participation of student designers in a Community of Innovation. **Instructional Science**. 2011 Volume 39, pp 821–841.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 15, n. 2, p. 2–19, 2010. article 2.

WORLD BANK. Governance and Development. **The International Bank for Reconstruction and Development**. Washington, D.C. 1992. pp 62.

YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZIMMERMANN, H. **Innovation in nonprofit organizations**. Ann. Public Coop. Econ. 70, p. 589–619, 1999.





## APÊNDICE A – PROTOCOLO DA REVISÃO DA LITERATURA

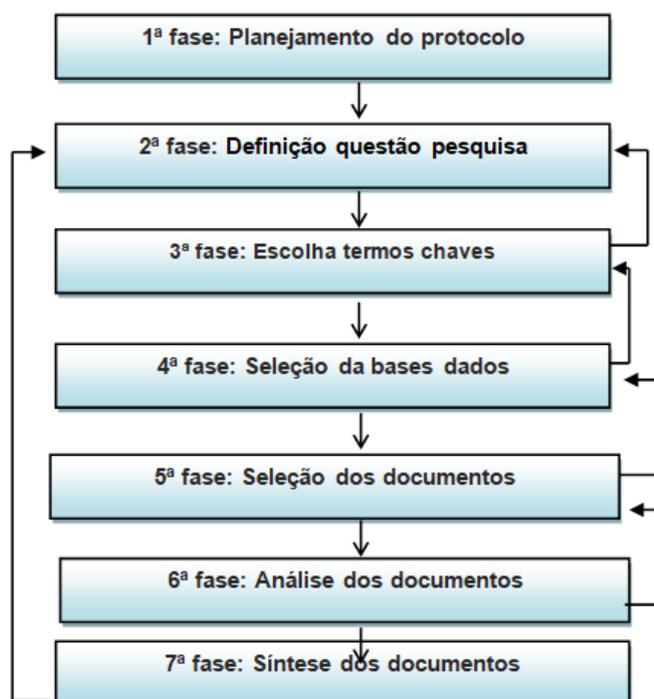
### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A revisão da literatura é um passo relevante para a construção do conhecimento, visto que, por meio dela tem-se uma visão composta em diversos autores, que possibilita ampliar o entendimento sobre determinado tema, ou conjunto desses temas (SAUR-AMARAL, 2010). Dener e Tranfield (2009) apontam que através da revisão de literatura, ao descrever o método da investigação, os critérios de escolha e a seleção das fontes, assegura-se resultados confiáveis e cientificamente consistentes. Nesse sentido, a revisão sistemática desta tese tem como objetivo pesquisar como se estabelece a governança para IS em organizações com fins sociais.

### OPERACIONALIZAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

O planejamento e operacionalização desta pesquisa seguirá um protocolo com base nos critérios apresentados por Galvão (2004). Esse autor sugere a construção de um protocolo, considerando sete passos, conforme figura abaixo.

Figura : Protocolo de Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Galvão (2004).

## Planejamento do protocolo

Para Galvão (2004), o planejamento será um norteador à construção da pesquisa e necessita ter os processos claros e definidos para que uma etapa não interfira nas etapas seguintes. No planejamento apresentam-se os critérios utilizados para execução da pesquisa, como as bases de dados consultadas, os critérios de seleção, temporalidade, tipo de documentos, quantidade de trabalhos selecionados, e utilizados. O quadro baixo demonstra o planejamento deste protocolo de pesquisa.

Planejamento do Protocolo	
Tópicos	Tratamento
Eixo da Pesquisa	Inovação Social e Governança
Questão de Pesquisa	<b>Como emerge a governança em iniciativas de IS? (pergunta inicial)</b>
Data da pesquisa	13.11.2018
Coleta de dados	<i>Scopus e Web of Science</i>
Temporalidade	Não delimitado
Critério de busca	Títulos, resumos e palavras-chave, ( <i>title, abstract, keywords</i> ). Foi utilizado o boleano <i>and</i> para buscar os termos combinados e exatos.
Tipo de documentos	Não delimitado
Critério de Busca	" <i>Social Innovation</i> " AND <i>Governance</i>
Identificação dos documentos	Leitura de todos os títulos, resumos e palavras chaves
Total documentos	448 encontrados - selecionados 93 (inicialmente)

Fonte: Da autora (2018).

Planejamento do Protocolo	
Tópicos	Tratamento
Eixo da Pesquisa	Inovação Social e Governança
Questão de Pesquisa	<b>Como emerge a governança em organizações com fins sociais, à luz da IS?</b>
Data da pesquisa	13.08.2021
Coleta de dados	<i>Scopus</i>
Temporalidade	Não delimitado
Critério de busca	Títulos, palavras-chave, ( <i>titlekeywords</i> ). Foi utilizado o boleano <i>and</i> para buscar os termos combinados e exatos.
Tipo de documentos	Artigos
Critério de Busca	" <i>Social Innovation</i> " AND <i>Governance</i>
Identificação dos documentos	Leitura de todos os títulos, resumos e palavras chaves
Total documentos	26 encontrados - selecionados 12 lidos na integra

## A definição da questão de pesquisa

A procura pela questão de pesquisa originou-se com o resultado do mestrado, concluído em 2017, que explorou a rede de colaboração para a inovação. Durante a realização do mesmo, a questão da governança foi um ponto que emergiu das leituras e estudo de caso. Partindo-se desta percepção, realizou-se uma revisão da literatura de cunho exploratório sobre o assunto governança correlacionando-a à IS. A identificação de que a junção desses temas ainda se demonstrava incipiente para a academia, e a necessidade de mais estudos apontados por diversos autores, contribuíram para o aprofundamento do estudo sobre esses tópicos. Para Galvão (2004), estas leituras iniciais devem subsidiar um raciocínio teórico, com foco em identificar um problema de pesquisa ou uma lacuna na literatura. Assim, a questão de pesquisa que norteia esta tese é: Como ocorre a governança em iniciativas de Inovação Social?

### Escolha dos termos chaves

Com base no protocolo apresentado na seção 1.2.1, foram definidos os termos chaves para a busca nas bases de dados, que são: **IS e governança**, devidamente traduzidos para o inglês *Social Innovation and Governance*.

### Seleção da base de dados

Após realizar a definição dos termos chaves, iniciou-se a pesquisa através nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Essas bases foram escolhidas devido à sua ampla abrangência e relevância dos dados indexados. Outros documentos descritos na bibliografia, como sites, teses e dissertações foram utilizados como complemento à pesquisa, por meio do método "bola de neve" (HANDCOCK; GILE, 2011, p. 3).

Os campos de busca nas bases de dados foram *title*, *abstract* e *keywords*. O recorte temporal não foi aplicado, visto que os artigos retornados das buscas não apresentavam datas muito antigas, sendo que o primeiro documento publicado foi em 1991. Na busca realizada na base *Scopus* foram localizados 227 documentos e na *Web of Science* foram encontrados 221 documentos. Totalizando, assim 448 documentos, conforme ilustrado na tabela

Tabela 1- Produção científica - busca sistemática

Base	Estratégia de busca	Produção
<i>Scopus</i>	TITLE, ABSTRACT E KEYWORDS "Social Innovation" and Governance	227
<i>Web of Science</i>	TÓPICOS "Social Innovation" and Governance	221
Total		448

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Tabela 1- Produção científica – Segunda Busca

<b>Base</b>	<b>Estratégia de busca</b>	<b>Produção</b>
<i>Scopus</i>	<i>TITLE, KEYWORDS "Social Innovation" and Governance</i>	26
Total		26

Fonte: elaborado pela autora (2018).

### 1.2.1 Seleção dos documentos

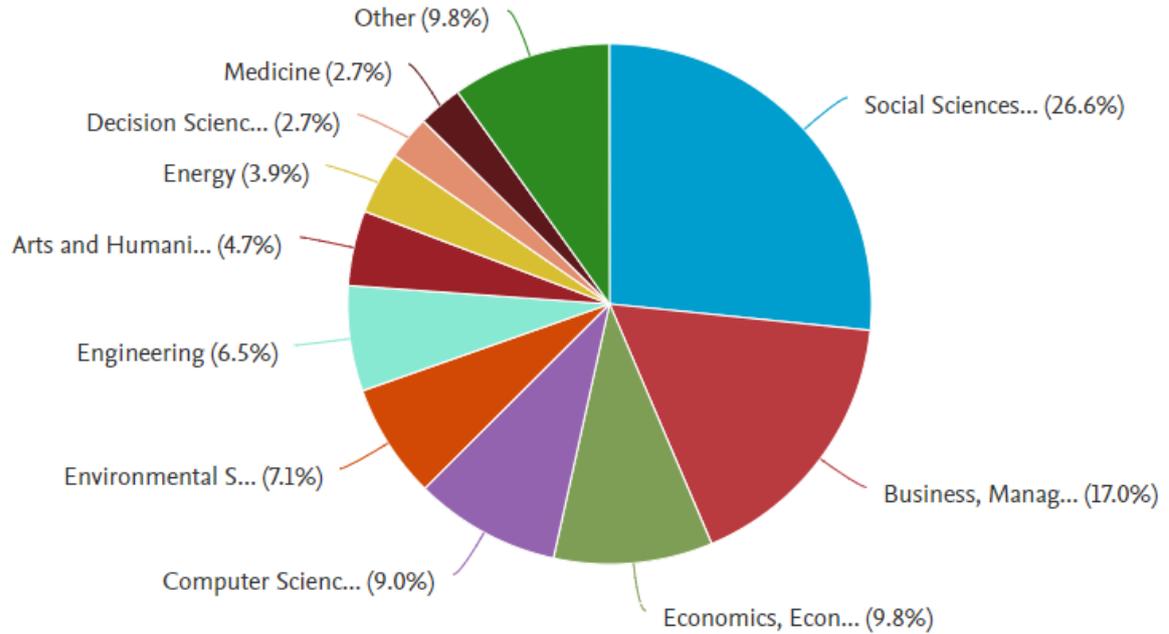
A revisão sistemática da literatura demonstrou que os estudos no campo da Inovação Social e Governança são altamente multidisciplinares, fato este que todos os 448 documentos encontrados na busca inicial foram tratados para esta pesquisa, entre estes estavam conferências, livros, revistas e jornais.

Foi realizado a retirada dos documentos duplicados, o que resultou em 340 documentos para início oficial das análises. Estes documentos estão assim classificados: 12 trabalhos em conferências, 56 em capítulos de livros, 7 em revistas e 265 artigos em jornais. Em virtude de a quantidade de documentos não ser elevada, todos foram considerados aptos à leitura inicial para essa tese. Foi realizada a leitura dos títulos, resumos, palavras-chaves, e concluiu-se que 93 documentos se apresentam coerentes com o tema estudado. Após a leitura dos títulos, resumos, palavras-chaves, desses 93 documentos, foram descartados 63 documentos que não contribuíam de forma significativa para esta pesquisa. Assim, foram lidos na íntegra 30 documentos para compor o aporte teórico. Em uma segunda busca, foi atualizado a pesquisa, com os mesmos construtores, trazendo para os anos de 2020 e 2021. A Scopus apresentou 26 documentos, deste 12 foram considerados relevantes e lidos na íntegra. O Apêndice G lista esses artigos.

### Análise dos documentos

Como forma de comprovar a multidisciplinaridade do tema estudado destaca-se que 35% dos estudos foram desenvolvidos na área das ciências sociais, seguidos de 15% na área ambiental, 13% em gestão de negócios, 10% em economia. Outras áreas apareceram, entretanto dentro de percentuais pequenos, sendo: ciências da computação, energia, agricultura, artes e humanas. A figura 2 ilustra a quantidade de documentos por área.

Figura 2 - Revisão da literatura - documentos por área de estudo.

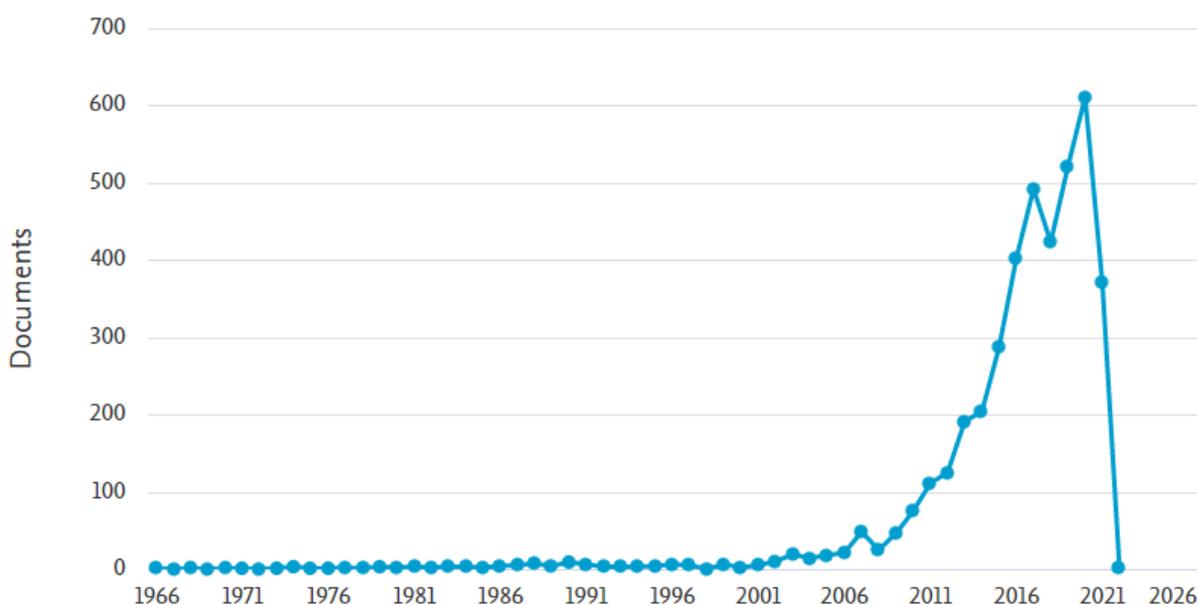


Fonte: Da autora, com base na Revisão da Literatura (2021).

A evolução temporal mostra um aumento significativo de documentos a partir de 2007 até a presente data. Destaca-se o crescente volume de publicações no período entre 2016 a 2021, fase onde as questões sociais e questões de governança estão no centro das discussões mundiais, devido à crise econômica, política e ambiental da atualidade. Assim, observa-se que assuntos com foco na solução dos problemas sociais estão ainda em pleno desenvolvimento na academia, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3 - Documentos produzidos por ano

### Documents by year



Fonte: elaborado pela autora, com base na Revisão da Literatura (2021).

Tendo realizado a análise temporal e por área do conhecimento dos documentos encontrados nas buscas, partiu-se então para uma leitura mais detalhada dos 93 documentos considerados inicialmente válidos para compor o *corpus* da pesquisa.

Foram aplicados os seguintes critérios de exclusão:

- Estudos que não apresentavam relação entre a governança e a IS, tendo como método estudos empíricos;
- Estudos que apresentavam governança somente como forma ou resultado de um novo modelo de governo;
- Estudos que não traziam o contexto de descrever mecanismos ou formas de governança aplicadas;
- Estudos que apenas citavam a governança como uma forma de inovar na gestão dos problemas, mas não aprofundavam no tema. Exemplo: Tema governança com orçamento participativo; governança como uma forma de desenvolver a economia criativa, governança como formas experimentais de cidadania e autoridade;
- Estudos que apresentavam a governança apenas como uma necessidade de um governo mais aberto, sem especificar o "como" acontece na prática. Neste caso, documentos descritivos de estudos de caso, entretanto muito superficiais para a extração dos dados desejados nesta tese.

Segundo Galvão (2004), a utilidade de qualquer revisão sistemática depende largamente da qualidade dos estudos incluídos nela. Nesse sentido, a avaliação criteriosa e a leitura integral foi

realizada individualmente nos 30 estudos selecionados, para identificar questões norteadoras da pesquisa. Abaixo, descreve-se sobre cada documento analisado:

1) Aoyama e Parthasarathy (2017) destacam que a erudição do século passado focou na racionalidade utilitarista e negligenciou o papel pró-social. Entretanto, esta evolução do modelo capitalista deve apontar para o desenvolvimento de alternativas voltadas mais ao social. Os autores reconhecem novas e melhores maneiras de desenvolver produtos, servir mercados e construir iniciativas mais produtivas, com foco nas questões emergentes e problemas sociais. O estudo busca compreender como os vários interessados, com diferentes prioridades, colaboram para combinar objetivos econômicos e sociais e reconceitualizar a governança, dentro dessa nova visão de mundo. Os autores trabalham com *insights* da economia e da psicologia social, para discutir dois aspectos da IS: arranjos organizacionais e a racionalidade. Dentro dos arranjos organizacionais destacam que as partes interessadas em IS incluem, não apenas, governo e empresas comerciais, mas também ONGs, empresas sociais e organizações híbridas. Os autores apontam que com o crescente destaque dado às IS e atenção mais voltada para os problemas sociais, emergem diversos tipos de negócios, entre eles os negócios híbridos, mais inclusivos socialmente e a favor dos pobres. Esse crescimento como forma de diversificar as estruturas sociais é considerado um momento ideal para desenvolver uma abordagem sistêmica da governança, visto que aponta para uma mudança na legitimidade da sociedade, trazendo à tona assuntos como a divisão do trabalho e o equilíbrio entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais. Destacam ainda que os estudos tradicionais sobre o tema governança, normalmente não abordam questões de inovação. Entretanto, apontam a sua importância para as empresas de domínio híbrido. Os autores definem: O domínio híbrido surge da confusão das fronteiras entre o interesse público e o privado e da mistura de missões sociais e econômicas, observado em várias formas de organizações atuais. Destacam ainda que iniciativas de domínio híbrido são necessárias para produzir IS, visto que tem em seus valores questões latentes de cooperação. Apresentam o termo governança colaborativa multiparticipativa, como forma de trazer diversos atores ao encontro de soluções sustentáveis aos problemas sociais emergentes. Esta é uma forma de governança considerada eficiente pelos autores sendo movida pela participação colaborativa entre os autores. Citam como mecanismos nos três casos estudados: desenvolver normas compartilhadas entre as organizações que possibilitem a colaboração; ter visões organizadoras amplas; adoção de sistema de informações apropriados; racionalidade coletiva com foco em ganhos mútuo; agenda comuns; divisão de trabalho gradualmente alteradas entre os atores (responsabilidades), atividades que produzem uma convergência de discurso fundindo missões para objetivos compartilhados e pró-social e a aprendizagem organizacional, com foco no desenvolvimento de novos conhecimentos e novas formas de colaboração.

2) Lima *et al.* (2018) apresentam a definição de governança e a correlaciona como construção social dos próprios atores da rede, que continuamente fazem ajustes dos mecanismos utilizados conforme

surgem problemas e incertezas. Destacam os conflitos de interesses entre os atores e apresentam que a governança relacional pode ser considerada como uma das formas de interação. Como forma de definição, os autores apresentam que a governança relacional nasce das interações entre os indivíduos e apontam para necessidade de mecanismos que comandam essa interação, sendo: mecanismos de negociação, de tomada de decisão, de formulação de acordos, de implantação e controle de regras, de definição das responsabilidades (não os descreve com maiores detalhes). Os autores apresentam alguns indicadores de Governança Relacional e destacando que neste tipo de governança o foco central é sempre a rede. O quadro abaixo apresenta alguns desses indicadores, com o conceito dominante e os mecanismos correlacionado aos mesmos.

Indicadores da Governança Relacional.

<b>Governança Relacional</b>		
<b>Tipos</b>	<b>Conceito Dominante</b>	<b>Mecanismos</b>
Critério de inclusão e exclusão	Regras, condições, processos de entrada, saída espontânea e forçada do grupo	Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo. Práticas para entrada (formulário, entrevista, etc.). Procedimentos e condições para saída do grupo. Situações e condições para expulsão do grupo
Coordenação	Regras, formas, ações, funções e rotinas de coordenação	Regras para eleição do coordenador. Funções e poderes dados ao coordenador. Regras sobre rotinas do coordenador
Controle	Regras e mecanismos que indiquem se as pessoas seguem as regras.	Formas de controle (planilhas, relatórios, pontos). O que deve ser controlado. Conhecimento das regras de controle por todos do grupo. Existência de punições quando algo não é cumprido
Mecanismos de operação e processos	Regras e mecanismos de como o grupo deve funcionar para ações coletivas, diminuindo, ou eliminando conflitos	Horários de trabalho (entrada, saída, pausas). Agenda de reuniões e de prazos de tarefas. Uso dos recursos. Determinação de funções. Formas de decisão. Planejamento. Transparência das ações. Avaliação de desempenho. Condições de remuneração.
Mecanismos de acesso à informação	Regras e ações que criem as condições para acesso à informação.	Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo. Dependendo da informação existem restrições para uma parte dos integrantes do grupo.
Incentivos e Recompensas	Regras, acordos e formas de incentivos para as ações coletivas.	Incentivos materiais dados pela contribuição para o grupo. Incentivos intangíveis dados pela contribuição para o grupo (ex. progressão funcional). Regras para concessão de incentivos. Formas de verificação da contribuição para merecimento os incentivos. Formação e disponibilidade de um fundo para emergência financeira. Legalização de cadastro no IAPAS, para aposentadoria. Acesso a cursos de treinamento. Gratificação natalina.
Equidade	Regras e ações para que haja igualdade de direito e deveres, sem hierarquias e privilégios especiais.	Existem incentivos (como aceitação incondicional) para que todos sejam tratados como iguais no grupo. Em reuniões, ou em atos coletivos todos têm os mesmos direitos de fala e voto. Não existem privilégios especiais e nem hierarquia forçada

Fonte: Lima *et al.* (2018)

Este estudo é bastante relevante, pois possibilita realizar a correlação desses mecanismos com a governança da IS. Para tal, poderá ser utilizado no estudo de campo, como norteador das questões para a entrevista semiestruturada.

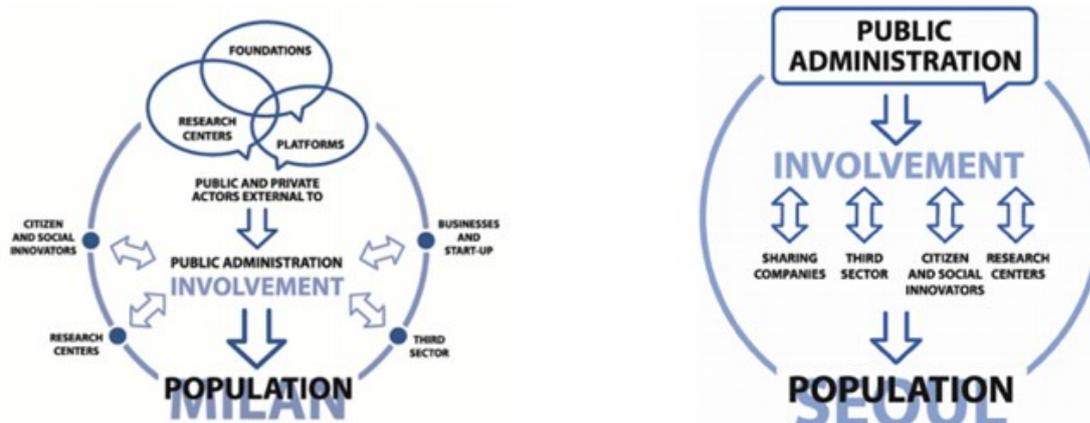
3) Lupova-Henry e Dotti (2018) discutem formas de governança da inovação com foco na sustentabilidade. Os autores apontam que apesar do tema IS ganhar forças dentro dos mais variados cenários, ainda faltam estudos sobre perspectivas mais integradas com o desenvolvimento sustentável e de "como" trabalhar dentro dessa abordagem. Os autores afirmam que a governança envolve a construção de consenso em uma arena onde muitos interesses estão em jogo. Apresentam o conceito de governança colaborativa, sendo elementos essenciais: redes, confiança, conhecimento e bem comum. Discutem a governança em três dimensões, sendo: **quem governa** (o governo, a empresa ou a rede), **como é governada** (quais as estratégias utilizadas: participação das partes interessadas) o **que está sendo governado** (projetos de missão social). Quando se trata de discutir quem governa uma IS conclui-se que o papel dos atores é cada vez mais importante, ou seja, não existe mais a visão de que apenas o governo é responsável pelo desenvolvimento de políticas com propósito voltado ao bem-estar social. Existe uma mudança de "quem" para "como", por meio do qual, as decisões são tomadas coletivamente. Quando o assunto é como as iniciativas são governadas apontam para mecanismos de engajamento das partes interessadas, onde é necessário criar uma abordagem para identificar a gestão das partes interessadas, e analisar dos perfis dos mesmos. A formalização de relatórios e prestação de contas, bem como mecanismos de transparência, diálogo aberto e feedback contínuo são apresentados como ferramentas de uma boa governança. Quando o assunto está voltado para a questão de o que está sendo governando, os autores discutem as questões de sustentabilidade e a gestão de interesses conflitantes. Como um dos principais achados, as autoras destacaram a necessidade de mais estratégias de governança colaborativa, e considera as redes como um ator chave para a IS. Conceito de governança utilizado no artigo: "governança envolve a construção de consenso, ou a obtenção do consentimento ou aquiescência necessários para realizar um programa, em uma arena onde muitos interesses diferentes estão em jogo".

4) Carra *et al.* (2018) apresentam em seu estudo a discussão sobre a Inovação Social e políticas participativas através da análise do projeto experimental "*Quartiere bene comune*" implementado pelo município de Reggio-Emilia/Itália. O autor destaca que as abordagens realizadas como forma de busca de solução para os problemas são construídas de forma participativa pelos grupos de interesse. Assim, destacam alguns mecanismos para implementação dos projetos: planejamento estratégico elaborado de forma participativa; modelos de governança de baixo para cima, onde as soluções e a forma de resolver os problemas normalmente emergem do conhecimento popular; avaliação que

contenha um sistema de indicadores numéricos mensuráveis e metas estabelecidas nos pré-acordos entre a administração pública e a comunidade envolvida.

5) Bernardi e Diamantini (2018) tratam do tema economia compartilhada e explora como ela pode ser integrada a uma agenda urbana, promovendo seus aspectos positivos e, ao mesmo tempo, evitando suas externalidades negativas. O artigo se concentra em duas cidades, Milão e Seul, que são consideradas internacionalmente como a vanguarda desse esforço com foco na economia compartilhada. O artigo busca entender como as autoridades locais governam a economia compartilhada, a fim de moldar uma cidade com propósito do compartilhamento real. Tomam por base percepções do conceito de compartilhamento e da governança colaborativa. A análise mostra que ambas as cidades trabalham ao longo das três dimensões (**econômica, tecnológica e humana**) para criar uma cidade compartilhada, com abordagens de governança ligeiramente diferentes. Apontam que ambas carecem de mecanismos institucionalizados de colaboração, como também de governança. Fatores chaves identificados nos dois estudos: **1) conectar as dimensões tecnológica, econômica e humana; (2) reconhecer novos atores no modelo de governança; 3) impulsionar a colaboração; e (4) o governo local agindo como um ações de habilitação.** Os autores destacam que nos estudos apresentados o governo representa papel diferenciado. Conforme observado na figura

Modelos de governança para economia compartilhada



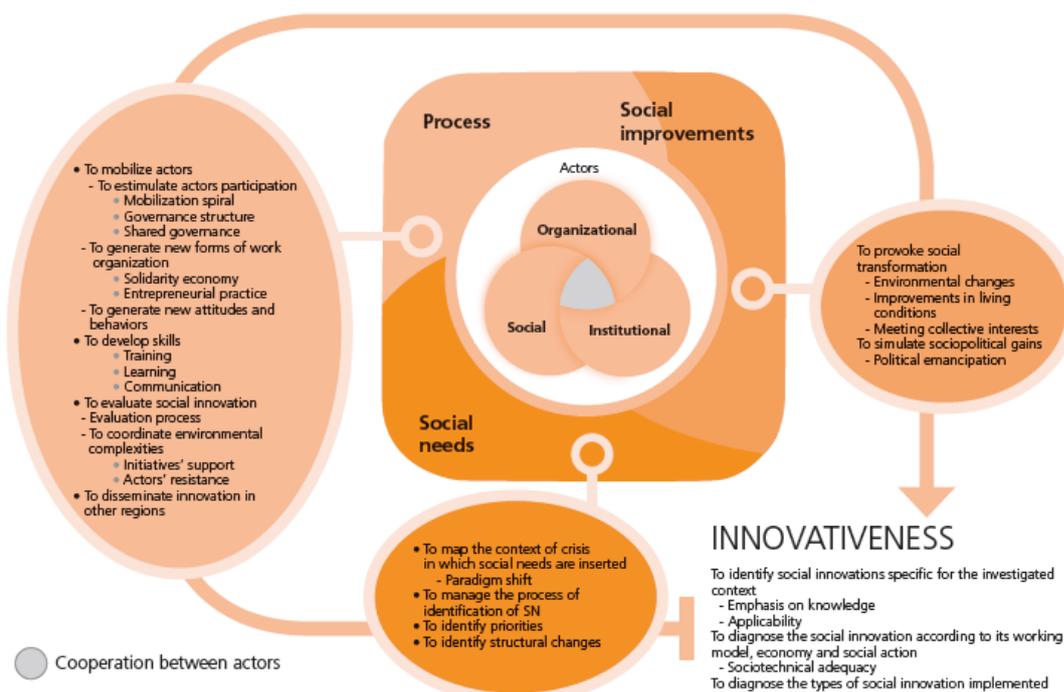
Fonte: Bernardi e Diamantini (2018)

Em Milão o governo descentraliza as atividades para os atores, de forma a criar novas parcerias, e em Seul a administração pública é dominadora, criadora das normativas e regras para o desenvolvimento da economia compartilhada.

6) Correia, Oliveira e Gomez (2016) afirmam que as IS surgem como uma alternativa ao paradigma tradicional (econômico), por meio da criação de ações preocupadas com as questões sociais. Como processo de criação e implementação citam a diversidade de atores e a participação do usuário. A

diversidade de atores enfatiza a importância da cooperação entre os diversos envolvidos, distinguindo a cooperação projetada pela lealdade estratégica e a rede de equipes multidisciplinares. A participação dos usuários refere-se à participação ativa de indivíduos/organizações nas tomadas de decisão. Entretanto, o grau de participação dos atores varia de acordo com o estágio do processo de inovação. Aponta para uma abordagem integrada que exige uma **equipe interdisciplinar, a introdução de novas atribuições, uma nova divisão do trabalho baseada em aptidão e interesses, nova coordenação e métodos de aprendizagem para melhorar práticas**. Em termos de governança, aponta para um tipo de governança inovadora, onde apresenta o papel do ator organizacional como centralizador, dentro das dimensões da IS, na perspectiva de processo e resultado, gerando transformação e valor social para as comunidades envolvidas. Apresenta um *framework* que permite operar, conceituar e analisar o papel do ator organizacional na dinâmica da IS. Conforme ilustra a figura abaixo

Framework papel do ator organizacional na dinâmica da IS.



Fonte: Correia, Oliveira e Gomez (2016).

Como resultado, observa-se o papel do ator organizacional como representante legítimo da sociedade, articulando iniciativas *bottom-up* para a satisfação de suas necessidades básicas e na possibilidade de acesso a políticas públicas, na identificação das necessidades sociais não satisfeitas (necessidades sociais); gerenciador das relações sociais, especialmente no que diz respeito à governança e participação (processo); e estimulador dos ganhos sociais causados na comunidade (ganhos e respostas sociais). O ator organizacional articula-se para o desenvolvimento da IS, quando se trata **de mobilizar outros atores envolvidos, o desenvolvimento de habilidades, avaliação e**

**difusão das iniciativas.** É importante notar que as iniciativas de IS constituem processos dinâmicos e não lineares associados a muitos fatores que resultam em esforços para resolver problemas complexos relacionados à satisfação de necessidades sociais.

7) Soma *et al.* (2019) apresentam o estudo da IS alinhada aos os recursos naturais do mar Europeu. Os autores apontam que as atividades no mar europeu estão se intensificando gerando preocupações e desafios em longo prazo. Problemas com mudanças climáticas, mudanças no ambiente marinho, super exploração dos recursos naturais e instabilidade econômica, necessitam de maior atenção por parte dos governantes e da sociedade. A IS é um conceito que aborda as maneiras pelas quais atitudes, comportamentos ou percepções em mudança estão levando a formas novas e aprimoradas de agir em conjunto. Neste estudo, a IS é definida como “mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções de um grupo de pessoas reunidas em uma rede de interesses alinhados que, em relação ao horizonte de experiências do grupo, levam a novas e melhoradas formas de ação colaborativa dentro do grupo e além” (NEUMEIER, 2012. p. 2). Os autores explicam a IS de acordo com suas características, primeiramente em três dimensões: ressonância, escala e escopo. Essas três dimensões fornecem uma lente para avaliação institucional da IS na prática: ressonância refere-se ao que as pessoas acreditam ser possível num futuro. A visão pode ser tratada através de processos participativos projetados para o desenvolvimento de cenários futuro e por meio do compartilhamento de conhecimento; a escala refere-se ao número de pessoas afetadas direta e indiretamente e suas funções; e o escopo refere-se ao nível de mudança em direção a novas regras, regulamentos e normas formais e informais. Responsabilidades, interação e troca de ideias são todas influenciadas pelo ambiente institucional. Quanto à governança marinha, uma abordagem setorial está prestes a ser substituída por uma abordagem baseada em ecossistemas, que incentiva configurações institucionais que facilitam a cooperação, coordenação e integração entre atividades, setores, partes interessadas e políticas. Neste estudo, a abordagem metodológica pretende analiticamente ligar e discutir descobertas baseadas em estudos de caso de IS em três casos - 1) o setor de energia eólica offshore, 2) o *offshore* setor de cultivo de mexilhões e 3) setor de cultivo de algas marinhas.

No quesito escopo, que envolve questão de governança, para o **setor de energia eólica**, existe uma interferência direta do governo no mercado visto que investe quantias consideráveis em setores privados para realizar objetivos de política pública, o governo também procura estimular atores privados a providir apoio financeiro. Existem investimento de agentes fomentadores que eleva a uma responsabilidade conjunta pública e privada assegurar a produção segura de energia renovável. Mudança de escopo, com maior foco em grandes players industriais são necessárias, visto que o espaço é limitado para envolvimento de outros atores.

O setor de **cultivo de mexilhões** aponta para uma situação com baixos níveis de confiança entre empresas, ONGs e governo. Intervenções anteriores em projetos piloto, por parte dos governos,

consideradas não exitosas, restringem a vontade da comunidade de cooperar. Existe um ambiente de incertezas impregnado devido a prioridade marinha ser dos grandes produtores de vento. Assim, o escopo é considerado, onde os principais atores dominam e não abrem espaço para outros atores. Este setor atingiu um estágio dentro dos arranjos atuais, em que os regulamentos, regras e normas existentes não são adequados. Nestes dois setores, o governo está assumindo responsabilidades para alcançar metas; gerir, coordenar, subsidiar, regulamentar, impondo e controlando. No **setor de algas**, uma fundação local está assumindo um papel de agente de conhecimento, cooperando com vários níveis entre o governo e as empresas, em um estágio de reorganização, para estabelecer novos regulamentos, regras e normas apropriadas para o reforço da cooperação e produção. Neste setor, o governo nacional e regional reconhecem o potencial das parcerias entre empresas e apoiam a participação de fundações criadas para esse fim, visto que podem atender de forma mais eficiente a comunidade local, por ser conhecedora do cenário. Neste caso, o escopo é aberto à medida que novos atores entram em cena. Os autores destacam, neste estudo o papel de um agente conhecimento (*knowledge brokers*) que pode conectar pessoas, motivar e eventualmente perceber mudanças (em um dos casos a fundação). Um agente de conhecimento pode ser tanto um funcionário do governo, uma fundação, um cidadão ou um empreendedor, dado que se conecta, informa e incentiva a confiança entre as diferentes partes interessadas.

8) Para Anglada (2016), os processos colaborativos requerem articulação das relações de diversos atores, setores e áreas. A governança fornece uma peça-chave de gerenciamento, visto as suas funções basilares (avaliar, dirigir e monitorar). O autor aponta para a participação na governança de duas redes de entidades (a Rede de Economia Alternativa e Solidária - Euskadi, em Bilbao e a Xarxa d'Economia Solidária da Catalunha, em Barcelona) voltadas para a promoção da economia solidária. Baseia-se na hipótese de que é possível identificar essas redes como entidades socialmente criativas - precursoras da dinâmica da IS - pois trabalham para produzir mudanças na dinâmica da exclusão social e nas relações entre os grupos sociais. O autor argumenta como a mudança na forma de governar e os desafios gerados pela necessidade de desenvolver o trabalho em rede entre as administrações públicas e a sociedade civil promoveram a presença, no discurso político, da noção de IS. Um destaque é que as redes articulam as relações de governança com a administração pública, em seus diversos níveis e que os sistemas locais de governança, com suas culturas políticas de negociação e conflito condicionam a organização da dinâmica da IS e interferem nos mecanismos de decisão. A maneira pela qual a materialização das relações de governança é exposta, imprime um caráter específico ao movimento socialmente transformador e define condições particulares para a IS. Assim, identificam a necessidade prévia de uma reformulação das funções do Governo, que atribuem um reconhecimento da importância das esferas urbanas, locais, regionais, bem como uma crescente compreensão institucional da necessidade de estimular o envolvimento da sociedade civil, além do usuários de

políticas públicas, na busca por respostas e soluções aos desafios gerados por sociedades cada vez mais desiguais e complexas. Destaca que no campo das ciências sociais, muito ativo durante a primeira década de século XXI, está o enfoque na mudança do modo de governança centralizador e autoritários, para um eixo mediador e facilitador. Esta ênfase tem uma relação progressiva com os processos participativos e mecanismos de colaboração sendo necessários para a governança local.

O estudo de caso apresenta como mecanismo de governança, diversos tipos de acordos, sendo formais e informais, desde ações financeiras até atividades planejadas com a sociedade local. Além disso, existem plataformas de apoio para a tomada de decisão e resolução de conflitos e a busca por uma relação de confiança. Os dois projetos também apresentam instâncias formais para facilitar a descentralização, criar estratégias para o associativismo, políticas de fomento de espaços consultivos, popularização das auditorias, criação de critérios de responsabilidade e divulgação de balanço social, como forma de prestação de contas à comunidade envolvida.

9) Tosun e Schoenefeld (2017), trabalham o tema governança climática global, afirmando que se trata de um tema discutido por meio de modelo de governança descentralizada, redes e múltiplos atores. Novos atores da governança climática em rede incluem governos nacionais, governos subnacionais, organizações como cidades, organizações internacionais, corporações, epistemologias comunidades e organizações da sociedade civil. Os autores lançam luz sobre os fatores que contribuem à disposição dos indivíduos de se engajarem na ação coletiva do clima e identificam um fator muito importante que é o fato da percepção de que o problema é de natureza coletiva. Tais iniciativas realizadas, de forma colaborativa, são cada vez mais partes importantes para a governança climática em rede. Também acrescentam uma nova perspectiva aos debates sobre arranjos efetivos de governança, visto que as características do sistema político interfere na forma de governar. Por exemplo, as democracias oferecem mais oportunidades para a participação e iniciativas do que a autocracia. Precisam de estratégia de comunicação, para aproximar as parcerias, e mais iniciativas em níveis locais. A governança pode ser entendida como uma forma de moldar a sociedade na direção desejada. Em outras palavras, é sobre o relacionamento e cooperação entre atores na resolução de problemas sociais. Este fenômeno foi analisado por muitos termos diferentes, incluindo governança privada, regulação civil, governança voluntária, co-governança global, transnacional ou global, ou responsabilidade social corporativa, entre outros psicológicos. Governança, como um conceito, também é usado em antropologia, ciência da comunicação, economia, sociologia e psicologia. Na antropologia, o papel da cultura valores para o funcionamento da governança é evidenciada. Na ciência da comunicação, o papel de comunicação política e social. Estudos em sociologia interessam-se pela complexidade de como a governança é alcançada, e como ambiente social e regras institucionais afetam os sistemas de governança. A governança e assuntos de direção comportamental são intimamente interconectadas com conceitos psicológicos. Assim, o seu caráter multidisciplinar é

apresentado. Como resumo, este artigo trabalha a questão das parcerias para as questões climáticas, e a percepção de que as respostas adequadas às mudanças climáticas exigem respostas de políticas inovadoras. Para esses autores, a governança em rede requer IS. Destacam como trabalhos futuros mais estudos empíricos sobre governança em rede e maiores incentivos para o envolvimento na ação coletiva.

10) Unceta, Castro-Spila e Fronti (2016) indicam que existem poucos estudos que correlacionam os construtos governança e IS e que, no entanto, a IS carece de estudos que suscitem questões relativas à natureza da atividade desempenhada, o grau de autonomia, a sustentabilidade, a credibilidade e transparência junto a seus atores, bem como melhores condições de monitoramento e controle. Para os autores, os estudos encontrados na literatura, normalmente focam em análises da relação entre a administração pública, participação cívica e mudanças sociais. Essa abordagem, embora frutífera para a análise das relações de governabilidade de problemas sociais em ambientes urbanos, não oferece indicadores para a medição da governança em IS, e o nível de análise prioriza, em geral, uma perspectiva macro mais do que um micro em relação à governança. Quanto ao nível que a governança é explorada, grande parte dos estudos adotam uma perspectiva macro (política pública europeia, nacional e/ou regional) e prestam pouca atenção no nível micro da governança. Para os autores, microanálise sugere que maior atenção seja dada às organizações (projetos/iniciativas) regionais, com características locais. A IS é definida como a terceira via para resolver deficiências de mercado ou do Governo, com fins de integrar grupos sociais em certas dinâmicas consideradas como padrões de bem-estar social. Com base no estudo piloto realizado no País Basco (Espanha), os autores apresentam que em se tratando de governança para IS, podem ser identificados dois caminhos: um que enfatiza governança institucional, e outro que enfatiza a governança das redes. A governança institucional está ligada a acordos formais e informais, e à intensidade de relações interinstitucionais e à participação de diferentes partes interessadas na concepção, execução e avaliação da administração pública e suas políticas. Nas redes, a governança é entendida como a gestão cujo temas centrais concentram-se nos mecanismos de coordenação, consenso e papéis dos diferentes agentes da rede, a fim de chegar a acordos e implementar ações conjuntas. Os autores apresentam três tipos de governança que se complementam, quando o assunto é IS: a) governança institucional: esse tipo de governança refere-se aos modos de gestão pública, bem como às formas como a administração pública gerencia assuntos públicos ao nível da instituição; b) governança econômica: este tipo de governança refere-se ao papel do setor privado, suas políticas, mecanismos de gestão e produção de bens e serviços, bem como às estruturas de redes corporativas e governança entre organizações privadas; c) governança social: este tipo de governança refere-se às políticas e mecanismos ligados à participação da sociedade civil e de organizações sem fins lucrativos em tomada de decisões em nível de mercado e tomada de decisões relacionadas à política pública. Esses três tipos de governança, no

entanto, não operam de maneira isolada, sendo difícil identificar seus limites. Para os autores, a governança em IS é explorada através de quatro premissas básicas, sendo: 1) para entender como a governança funciona na IS, é importante explorar o padrão de governança que os diferentes tipos de agentes regionais (organizações com e sem fins lucrativos, universidades, centros tecnológicos) usam para o desenvolvimento de inovações sociais; 2) o padrão de governança sempre inclui algum nível de conexão entre essas organizações (rede de *stakeholders*) para executar a IS e; 3) o padrão de governança na IS sempre contém algum nível de participação (população-alvo) na execução de projetos.

11) Singer-Brodowski, Etzkorn e von Seggern (2019) buscam compreender insights nos processos de difusão da Educação para Desenvolvimento Sustentável em diferentes projetos educacionais no cenário da Alemanha (em diferentes áreas educacionais - educação infantil, educação escolar, educação e treinamento vocacional, ensino superior, organizações de aprendizagem formal e autoridades locais). Os autores discorrem sobre o desenvolvimento sustentável, e fazem uma crítica sobre a falta de um conceito esclarecedor sobre o tema. Como o estudo trata do tema educação, os autores destacam que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) apontam para o papel da educação, na meta 4.7, onde visa melhorar o conhecimento e habilidades na promoção do desenvolvimento sustentável. Os autores concluem que não existe apenas um único caminho para difusão da Educação para Desenvolvimento Sustentável e destacam a necessidade de se criar formas de governança que adotem mecanismos para construção indicadores de monitoramento educacional, com foco em munir de informação os especialistas, formuladores de políticas e profissionais da área da educação, de modo a gerar conhecimento para moldar a formulação de políticas voltadas para o futuro. Entre os indicadores apontados como necessários, destaca-se a necessidade de indicadores de resultados, das competências de sustentabilidade, e de tomada de decisão. Os autores destacam que os relatórios tradicionais (indicadores quantitativos) podem até fornecer uma perspectiva sobre as tendências locais, entretanto, não fornecem relações causais sobre as estratégias de difusão, sendo necessário abordagens multimétodo, com o objetivo de capturar, além de simples dados numéricos, também os aspectos contextuais e perspectivas orientadas para o processo. A governança da EDS é influenciada e desencadeada pelas agendas das organizações internacionais, negociada dentro de sistemas de políticas multinível em nações através de constelações híbridas e processos e principalmente realizado em redes locais. Nestas redes locais, existe de fato descentralização, devido à ausência de uma política coerente ao longo das cadeias de implementação e devido à escassez de recursos ou infraestrutura. Muitos governos nacionais usam mecanismos de governança tipo (consulta popular, trabalho em rede) para a difusão do tema Educação para Desenvolvimento Sustentável. Os resultados do estudo apontam para o fato de que o processo de difusão da EDS depende muito da **estrutura da área educacional**: não são apenas as atividades

profissionais dos atores envolvidos que têm impacto na difusão da EDS, mas também as condições estruturais predominantes, os objetivos e políticas sistêmicos e a compreensão da educação no respectivo sistema de inovação. Aponta para a governança também como uma estrutura, onde as políticas públicas são desenvolvidas e pensadas por pessoas qualificadas para esse fim. Como por exemplo, comissões de estudos que enraízem nos padrões típicos de ação o exemplo a ser seguido. Destacam a autoimagem profissional dos educadores como elemento chave para a disseminação dos novos conceitos. Além de trabalhar a estrutura dos grupos pensantes em educação pelo exemplo, também apontam para a necessidade de divulgação de boas práticas realizadas, de modo que seja um objeto norteador a outras organizações. Soberania do Governo e uma ordem *top-down*, são entendidas como estruturas que dificultam implementação. Comunicação insuficiente sobre necessidade de divulgar o real valor da EDS também é uma crítica dos autores sobre as políticas de governo. Os autores concluem que a Alemanha necessita ter uma política institucionalizada na educação que inclua os temas de desenvolvimento sustentável, e que uma mudança na forma de governar deve ser estudada, visto que muitas vezes a educação sobre o tema em questão é realizado por organizações não-formais. Entretanto, destacam a eficácia entrelaçada de organizações não-formais de aprendizagem, onde o ensino do tema é levado de forma gratuito e voluntaria, e sugerem acordos de cooperação entre escolas e ONGs.

12) Nyseth, Ringholm, Agger (2019) apresentam questões de governança com a participação cidadã na tomada de decisões, e afirmam que essa participação deve ser reconsiderada de uma forma relevante, para cada contexto dos projetos. Defende a criação de métodos com design mais participativos, onde oferecem uma nova forma de participação (fórum, participar de reuniões, criação de laboratórios para cocriação das soluções e valores, ideias e conceitos inovadores). Os autores destacam, ainda, que em se tratando da participação cidadã, todas as ideias devem ser analisadas, para que não se perca o contexto democrático, e que devem se aprofundar nas questões que surgem, a fim de detectar novas conexões e oportunidades. Destacam a necessidade de um conjunto certo de mecanismos para processar as entradas das experiências nos documentos do plano e o processo de decisão, assim os procedimentos formais de planejamento podem ganhar inspiração.

13) Nerini *et al.* (2019) discutem o tema IS no contexto do desafio na emissão de global de CO<sub>2</sub>. A discussão centra-se na forma de como as organizações de inovação podem apoiar o desafio da descarbonização nas cidades e aponta para a falta de uma agenda de interesse do governo. O estudo destaca que as ações de pesquisa e inovação, nesta área, deve ser analisada com base em três pilares, que devem estar sempre interconectados: (1) tecnologia e integração, (2) inovação em governança e (3) inovação com propósito social. Sugerem uma agenda focada em questões que discutam uma metodologia e políticas públicas para acelerar a transformação das cidades, com mecanismos de

criação de laboratórios, participação cidadã e meio colaborativos de buscar alternativas para poluição ambiental. Destacam ainda que a primeira necessidade é de mapear e disseminar as melhores práticas já aplicadas e reconhecidas em outras cidades. No âmbito da governança, é necessária uma mudança de paradigma, no contexto de autoridade para governança mais participativa. Definem governança como: como a forma que as decisões de gerenciamento são tomadas, a partir da totalidade de atores, regras, convenções, processos e mecanismos preocupados com a relevância das informações de risco coletado, analisado e comunicada. Com essa mudança de paradigma, permite-se uma visão holística, e abrange escalas micro, meso e macro, em todos os tipos de organizações, no sentido de responsabilidade, regras e normas mais amplas. Aponta para a questão da consciência e da mudança comportamental, promovidas por incentivos específicos. Apontam ainda, que em se tratando de governança, existe a necessidade de uma criação de visão forte para assuntos de mudança climática, e de estratégias para que essa visão seja implementada, em especial o envolvimento do cidadão. Criação de novas infraestruturas, planejamento urbano integrado e governança intersetorial são essenciais. Para estes autores, o Governo deve desenvolver um papel de multiator e implementar padrões de parcerias público privado. Criar tecnologias adaptável a cada contexto, com foco em minimizar resíduos e apostar em energia renovável, políticas públicas que tratem as cidades de forma sistêmica, e não isolada. Apontam também para a importância do papel da academia, visto que o desafio da descarbonização exige interdisciplinaridade e conhecimento, por meio de uma ampla cooperação entre áreas temáticas, econômica e social. Destacam a importância das ações realizadas em parceria com diversas instituições de ensino, para construção de uma consciência coletiva e a necessidade de a academia interferir para a capacitação do governo. Finalmente apontam para redes multiatores e a verticalização dos processos de governança.

14) Ávila e Campos (2018) estudam o tema economia social como um sinônimo de IS. Os autores argumentam que nas últimas duas décadas, com destaque à crise econômica, uma pluralidade de termos e noções surgiram no campo acadêmico e no mundo econômico e político. Sendo eles: empresas sociais, a economia solidária, a economia colaborativa, a economia circular, a economia do bem comum, o quarto setor, a IS e a responsabilidade social corporativa. Uma terceira crise (depois da grande depressão e da crise do petróleo) e a primeira do século XXI, está marcando outra mudança sistêmica de paradigma. Estes autores deixam claro que os modelos de mercado desenvolvidos anteriormente baseado na privatização e hegemonia da lucratividade e os modelos de empresas privadas, por suas práticas voltadas somente ao contexto econômico, bem como por reguladores públicos, não atendem mais às necessidades da sociedade. A economia com foco em lucro projetou níveis históricos em desigualdade e pobreza e há uma falta de respostas adequadas para novas demandas sociais e no momento atual a sustentabilidade ambiental do sistema é mais questionada do que nunca. Os autores apontam que os objetivos clássicos desse novo paradigma são: sistema

econômico com a equidade, somada à sustentabilidade ambiental, exigem uma nova forma de mercado e de governança. Esses cenários geram uma nova visão de mundo que são produzidos simultaneamente à grande crise e transformações socioeconômicas. Trata-se de um conceito baseado em novos critérios estruturais, tais como seus objetivos sociais que requerem critério de governança mais participativa e democrática, além de uma mudança em seu critério distributivo de lucros com base na prevalência da valorização do fator humano e forma de trabalho sobre o simples capital. Neste quadro de crise e questionamento do paradigma de desenvolvimento global tem sido apresentadas novas formas de construção das economias: as cooperativas sociais. Não é um novo setor, pois as cooperativas e associações têm suas raízes históricas no século XIX. Mas, agora, é quando o seu potencial se tornou mais evidente. De fato, este setor atende a funções macroeconômicas e microeconômicas que corrigem diferentes desequilíbrios e problemas substantivos, de natureza econômica e social. Atualmente, faltam estudos que abordem o todo a partir de uma perspectiva comparativa desta nova onda de noções, suas semelhanças e diferenças entre si e com o conceito já consolidado. Pluralidade de forma de empresas e entidades para atender os multiformes tipos de necessidades são respostas organizadas da sociedade civil às demandas e problemas que não encontram respostas satisfatórias nem pelas políticas públicas, nem do setor de negócios.

15) Castro-Arce, Parra, Vanclay (2019) trabalham o tema IS com o foco no envolvimento da comunidade no desafio de governar as áreas protegidas (PAs) de sistemas socioecológicos (SES). Para esses autores, os desafios em governar essas áreas exigem um sistema de governança que trabalhe com relações homem-natureza e seja capaz de se adaptar a cada contexto. Discutem a evolução da governança do Parque Nacional Aquático Juan Castro Blanco, particularmente a contribuição de uma associação local que impulsiona a conservação e a gestão do parque. Como resultado, demonstram que a mobilização social causou uma IS, revelada pela conquista de três resultados de processos interligados: satisfação de interesses em comuns; arranjos sociopolíticos mais eficazes; e capacitação da comunidade para a atividade. A governança socialmente inovadora do parque contribuiu para a sustentabilidade e para a mudança socioecológica em muitos níveis. No centro dessas discussões estão a natureza humana das relações e suas tensões e conflitos, e o reconhecimento da necessidade de um sistema de governança que trabalhe com entrelaçamento socioecológico, sendo capaz de se adaptar às condições particulares de cada área protegida. Os autores afirmam que a IS influenciou os processos de governança local que levou ao desenvolvimento social e transformações ecológicas da região. Definem IS como sendo uma mudança nas relações sociais, arranjos políticos e/ou processos de governança que conduzem a melhorias em um sistema social. Definem governança como uma mistura de mecanismos públicos, privados e comunitários que contribui para o desenvolvimento sustentável regional, protegendo as florestas, a biodiversidade e água doce, permitindo que várias entidades sociais se beneficiem de arranjos inovadores. Neste estudo

de caso, a governança de um sistema sócio ecológico (SES) é mais do que um sistema adaptativo, requer proatividade, ações inovadoras socialmente e um potencial transformador. Os autores apontam que estudar governança em área protegida de sistema socioecológico ainda é desafiador, pois necessitam combater um modelo de cima para baixo, já enraizado, onde uma instituição pública é considerada responsável pelo projeto, e somente às vezes convidam ONGs para representar a comunidade local. Entretanto, destacam a necessidade de mudança para algo mais participativo. Independentemente de ser uma área protegida de sistema socio ecológico ou qualquer outra organização, sua governança deve considerar os arranjos sociais e políticos das comunidades e organizações locais. Neste sentido, a iniciativa somente será bem-sucedida quando sua governança for adaptativa, respondendo às particularidades de seu contexto, de modo proporcionar resultados duradouros e sustentáveis para o benefício da sociedade em geral. Os autores trabalham com o conceito de governança adaptativa. Governança adaptativa significa mais do que ser flexível, requer capacidade de lidar com a mudança e construir resiliência, além de promover novos arranjos políticos. Tem características que: 1) permite ativamente o envolvimento de atores (Governo, organizações locais e comunidades em geral); 2) abraça valores, interesses, perspectivas e métodos de gestão desenvolvidos de forma participativa; e 3) são capazes de conciliar efetivamente o conflito entre os atores. A governança adaptativa é inclusiva e sensível ao contexto, sendo facilitadora da colaboração entre os atores, e trabalha esse fenômeno como forma de reunir conhecimento na prática. Neste estudo de caso, o que gerou legitimidade ao projeto foi o fato de o governo ter endossado recurso financeiro ao administrador da área protegida (parque). Com este endosso, APANAJUCA tornou-se um ator legalmente legítimo (socialmente legítimo já era), promovendo assim uma mudança na governança do parque, a partir de uma estrutura mais baseada na participação, no qual a tomada de decisões é compartilhada. Assim, o projeto devidamente legitimado, além de poder integrar diversos atores como forma de novas parcerias, também passou a gerir a agenda do parque, sendo responsável por todas as ações ali executadas. Por meio dessa autonomia, iniciou-se a interação dos setores relevantes da sociedade, bem como com as instituições públicas, com a finalidade de antecipar e gerenciar conflitos e de trazer ideias inovadoras. Os autores também acrescentam que foram utilizados mecanismos de capacitação para a comunidade local, como forma de aproveitar as forças voluntárias, desenvolvendo o cogerenciamento do projeto/parque, além de compartilhar a responsabilidade, a comunicação e tomada de decisão. A inovação na governança se deu pelo processo participatório nas regras, regulamentos, incentivos, normas e arranjos legais relacionadas ao parque e seus recursos, não apenas abrindo oportunidades para setor privado contribuir para a conservação, mas também na prevenção de ações que comprometeriam a sustentabilidade do recurso; e inovação na identificação, definição e satisfação dos interesses dos participantes, incluindo a própria autoridade local, a comunidade, o setor privado e agências do setor.

16) Martínez e Rivera (2018) discutem a importância de conceitos como a IS e governança de sistemas agroalimentares, a fim de identificar as necessidades e potencialidades da agricultura familiar. Foi analisado estratégias de desenvolvimento territorial rural para a produção de queijos artesanais no estado de Hidalgo e a produção de arroz no estado de Morelos. Para enfrentar as situações de dificuldade, os produtores rurais necessitam de novas formas de governança que lhes permitam manter uma presença no mercado nacional e alcançar avanços institucionais. Formas de coordenação desenvolvidas através das relações entre diferentes atores podem ser apreciados. Essas formas de coordenação executam atividades específicas em torno de um processo de produção. A coordenação horizontal constrói uma governança horizontal que é o resultado de ações coletivas, como a cooperação, a concorrência e a aprendizagem, que permitem a inclusão rede de cooperação, possibilitando simultaneamente a regulação das transações econômicas. Promovem o processo de construção de acordos para aumentar o bem-estar, coordenando os processos socioeconômicos um contexto ambiental específico, com organizações locais e atores sociais no nível micro (território), meso (região) e macro (economias globais ou economias mundiais). Portanto, a governança pode ser considerada como um elemento político e institucional utilizado para a coordenação e negociação de atores locais a fim de gerar dinâmicas de apropriação de valor. Considerando a governança dos atores locais, vários mecanismos de institucionalização são observados, tais como: marcas coletivas, alianças estratégicas firmadas com autoridades especialistas no assunto e parcerias com os institutos locais de pesquisa. A governança territorial permite a coordenação e negociação de atores locais. Trata-se de um processo dinâmico que está em constante mudança e pode ser consolidado através de várias organizações de escalas diferentes. Apesar de não aprofundar em mecanismos de governança, os autores afirmam que os exercícios de IS e governança contribuem para o empoderamento de grupos produtivos, dando às comunidades a oportunidade de continuar com os processos de aprendizagem e contribuir para o desenvolvimento de forma mais sustentável.

17) Lindsay *et al.* (2018) debatem como os recursos e o gerenciamento dos programas de empregabilidade destinados a países do Reino Unido podem contribuir para a inovação no setor econômico. Os autores apontam que o fracasso dos primeiros programas de empregabilidade para oferecer soluções inovadoras, levou alguns grupos de indivíduos buscarem novas alternativas de governança que possam apoiar genuinamente serviços que auxiliam na busca de emprego para moradores necessitados. A coprodução, cogovernança e a coliderança surgiram como importantes debates neste cenário, acrescido das características basilares da IS. O conceito de IS utilizado foi que a IS se refere a um processo colaborativo de melhoria dos serviços para os grupos desfavorecidos, com a finalidade de entregar resultados desejados publicamente. A IS é um termo empregado em diferentes contextos e com referência a uma variedade de agendas políticas. Isso levou alguns autores a afirmar que a IS ainda é fracamente conceituada. A governança colaborativa foi apontada como a

forma de governação adequada ao contexto, visto que apresenta substancial independência para estabelecer parâmetros financeiros e apoiar o trabalho em parcerias, além de justificar a inclusão de organizações parceiras, o formato intersetorial e interdisciplinar, na busca por ampla experiência. Acrescenta que a governança colaborativa é regida por mecanismos flexíveis, que podem levar ao sucesso da iniciativa: sendo eles: as parcerias regidas por memorandos flexíveis; realização dos diferenciados acordos em nível de serviços, para responder as mais variadas necessidades; tomada de decisões por consenso; estratégias construídas por consenso; a gestão da rede multilaterais (atores e setores) e pôr fim a combinação de recursos e experiência de grupos diversificados de partes interessadas, ou seja, a participação da comunidade local. Para os autores, características definidoras como sucesso para iniciativa de IS foram identificadas e suportadas pela governança colaborativa, como, por exemplo, a flexibilidade, as parcerias, as novas formas de trabalho, as decisões por consenso e a busca de soluções inovadoras.

18) Galli, Hebinck e Carrol (2018) debatem e analisam a governança em iniciativas de assistência alimentar em diferentes países europeus (Itália, Países Baixos e Irlanda). As discussões mostram que embora tenham conseguido encontrar soluções de governança inovadoras e colaborativas para abordar questões de forma bastante eficaz, não exclui a necessidade de transformação do modelo de governança do sistema alimentar para abordar as razões pobreza alimentar. Para os autores, a governança é um elemento crucial dos sistemas alimentares, uma vez que pode influenciar diretamente nos resultados dos projetos. Governança pode ser amplamente descrita como as interações entre público e/ou entidades privadas visando, em última análise, a realização de objetivos em comuns. Na assistência alimentar as responsabilidades são cada vez mais assumidas através de esforços dos cidadãos, organizações da sociedade civil e governos locais, que moldam cada vez mais uma forma de governança local. Ações colaborativas de governança são cada vez mais discutidas em sistemas alimentares como processos realizados por diversos atores, estruturas de tomada de decisão política e gestão que envolvem níveis diferente de áreas, pessoas e setores. Um modelo frequentemente mencionado neste estudo é a "governança reflexiva", que enfatiza a necessidade de revisão contínua das atividades, com respeito à estrutura dos governantes e padrões de ação. As formas colaborativas e reflexivas de governança tentam abordar as principais críticas das estruturas de governança mais tradicionais. Em primeiro lugar, o que é visto como uma incapacidade dos profissionais e decisores políticos, de lidar com a incertezas, em governança colaborativa é utilizado como uma forma de oportunidade na busca de soluções simplistas para multifacetados problemas; em segundo lugar, a governança colaborativa pode incluir uma gama de atores de diferentes origens que de outra forma não seriam incluídos. Como tal, esses atores podem teoricamente dar voz aos grupos marginalizados e construir em uma gama mais diversificada de perspectivas, e em terceiro lugar, espaço para inovação pode ser criado através da adoção de atividades mais colaborativas, sendo

mais flexíveis em comparação aos modelos mais tradicionais e rígidos. Características apresentadas neste estudo como mecanismos de governança: regras abertas a discussão da comunidade e de todos os níveis; formas de decisões colaborativas; processos padronizados que ajudam na distribuição igualitária de responsabilidades e de benefícios; participação de múltiplos atores, incluindo voluntários; coordenação local e liderança forte para conversar com o governo e manter parcerias com indústrias; leis que apoiam o projeto; modelos de governança guarda-chuva, proporcionando divisão de responsabilidades e mais acessos de todos os atores (forma colaborativa) e pôr fim a interação entre governo e indústria, sendo que o projeto é "a-político". Neste estudo a governança também é entendida como a estrutura do conselho deliberativo, onde os membros do conselho devem ser devidamente qualificados para apoiar a tomada de decisão.

19) Etxezarreta, Cano e Merino (2018) trabalham a IS como uma forma de fornecer moradia habitual à população menos favorecida, tradicionalmente excluídos do mercado imobiliário espanhol. Os autores identificaram um fenômeno de "falso cooperativismo" gerado na região, onde empresas fizeram uso instrumental desta fórmula legal (cooperativismo) com o objetivo de reduzir os custos do processo de construção e desenvolvimento. Entretanto, os modelos aplicados na região estão muito longe dos princípios da economia social e não têm nada em comum com outros modelos internacionais de cooperativas habitacionais, que oferecem um sistema alternativo para atender às necessidades residenciais. Recentemente, surgiram iniciativas que envolvem uma "nova" tendência de cooperativa habitacional correspondente a outro tipo de arrendamento: **direito de uso ou cessão de uso**, que está sendo implementada como forma de solução aos problemas gerados e como uma nova forma de governança dos espaços. Para compreender melhor essa situação, a pesquisa buscou identificar e obter um conhecimento mais profundo das cooperativas de direito de uso e coabitação, suas categorias e tipos de perfil. A partir dessa análise, como forma de realizar uma mudança na governança tradicional, criou-se formas de conhecer como os projetos são acionados, qual a metodologia é usada no processo; modelos de relacionamento entre direito de uso de cooperativas e coabitação; quais são obstáculos e sucessos de projetos reais; formas de financiamento e aspectos econômicos e modelos mais sustentáveis. Entre os resultados obtidos, destacam-se, em primeiro lugar, o fato de que a designação de cooperativas habitacionais de uso geralmente envolve, mas não necessariamente, um projeto habitacional colaborativo. Iniciativas colaborativas ou de coabitação envolvem morar com outras pessoas e ceder cooperativas de uso são uma ferramenta legal que pode servir para realizar esse propósito. Elas podem ocorrer juntas e de fato, essa fórmula legal representa para a maioria das pessoas entrevistadas a fórmula mais adequada para ser capaz de lançar uma iniciativa de moradia colaborativa na Espanha. No entanto, também foram encontrados casos em que um projeto de coabitação usa outras fórmulas legais mais genéricas, como associações tradicionais ou cooperativas (devido à falta de conhecimento ou ao tamanho real do projeto). Os autores afirmam

que, neste cenário, a gestão da habitação precisa se apoiar em métodos de governança que garantam um processo de participação transparente dos atores. Além disso, criar mecanismos de corresponsabilidade e a busca pelo equilíbrio dos papéis desempenhados pelos diversos atores, na busca de um tratamento mais igualitário, que garanta o envolvimento de todos em ações coletivas a relação de poder e afetam a geração das desigualdades.

20) De Leeuw e Groenleer (2018) trabalham o tema IS como uma solução aos problemas ambientais (geradores de CO<sub>2</sub>). Para lidar com esses problemas, não se analisa um ator individualmente e sim, as regiões de forma grupal. As regiões com problemas são reconhecidas como uma arena, onde os atores governamentais, privados e sociais (modelo híbrido) se unem para abordar problemas transfronteiriços. Para esses autores, a colaboração é fator vital à emergência da IS. A pesquisa científica sobre a governança regional do clima e da transição energética é escassa. Definem governança regional como os esforços deliberados de uma variedade de atores públicos, privados e sociais em vários níveis para atingir metas, coordenar ações, e tomar decisões para resolver um problema substantivo específico em determinada área geográfica. A governança regional pode ser vista como uma IS importante em si mesma, com regiões consideradas como laboratórios vivos para a inovação, tanto tecnologicamente quanto socialmente. Esta inovação determina novos papéis, novas responsabilidades e novas relações entre os atores, com estruturas de colaboração e culturas que já existem dentro da comunidade regional. Espera-se que soluções sob medida sejam entregues através do funcionamento multinível, multi-ator da governança, com processos de governança de baixo para cima. A colaboração orientada para o consenso entre atores públicos e a formação de redes privadas é algo observada no projeto. Presume-se que a chamada governança colaborativa aprimore a capacidade de resolução de problemas dos atores envolvidos e a criação de valor público. Tomada de decisão descentralizada, determinadas por meios de ação conjunta, garantir recursos para as iniciativas, baseada em consenso ou cooperação são fatores relevantes neste estudo de caso. Além disso, os autores apontam para a participação da sociedade como forma de legitimidade às ações realizadas. Neste contexto, realizam assinatura de acordos locais, por meio da liderança local envolvida na solução do problema, com poder de representação (legitimidade). Ressalta-se que os acordos ou solução deve cumprir no mínimo o que determina a lei (por que tem metas políticas) e contemplar o conhecimento e informações suficientes disponíveis na região (informação e capacidade técnica). Outro ponto bastante destacado no estudo de caso é a nomeação de facilitadores e especialistas da região para mediação dos conflitos, que por ventura vierem se instaurar. Como estrutura da governança estabeleceram um comitê de direção e mantinham os atores informados do progresso através de um boletim geral (confiança) liderança do projeto foi compartilhada entre os atores (definiu-se responsabilidades).

21) Cuéllar-Gálvez, Aranda-Camacho, Mosquera-Vásquez (2018) trabalham o tema de IS com a segurança alimentar, de modo que analisam diversos atores do ecossistema alimentar. Para tal adotam processos de soberania alimentar local, promovendo a liderança local com base nas capacidades existentes território e promover mecanismos baseados no diálogo e no intercâmbio de conhecimentos, desenvolveram parcerias locais com os atores. Como mecanismos de conhecer todos os participantes, realizam um cadastramento com dados principais. Utilizam-se de outros mecanismos, como: capacitação e educação para autonomia e liderança (capacitação/aprendizado); regras para estabelecer sinergias (acordos e formas de negociação); meios de comunicação (diálogo fundamental); estratégias desenhadas de forma da transdisciplinaridade; empoderamento das mulheres como agentes de mudanças (lideranças locais; igualdade de gênero); definição de papéis e responsabilidades. Uma organização líder, não autoritária e não decisória foi implementada. A auto-organização e responsabilidade de indivíduos, equipes, redes e organizações no sentido de antecipar e moldar seus próprios e futuro conjunto é um ponto forte desse projeto. Os autores destacam que umas das diferenças deste projeto é a superação do paternalismo e do patriarcalismo nas comunidades e instituições tradicionais, sendo uma maneira de gerar sustentabilidade da expansão das inovações, educar para a autonomia passa a ser uma chave estratégica.

22) Rossi (2017) também correlaciona o termo segurança alimentar com a IS. O autor esclarece que a arena **da governança local** é o espaço onde a sociedade civil desenvolve um papel proativo. As comunidades também estão carregadas de uma responsabilidade, onde contribuem para criar ambientes facilitadores mais amplos. As redes ou os grupos locais desempenham um papel importante no contexto de segurança alimentar, onde cada ator entra com seus conhecimentos e trocam experiências. Importante também é disseminar o projeto em níveis mais elevados (comunicação), a fim de criar condições institucionais, políticas e condições legais e culturais para desencadear apoio. Verifica-se ações de governança em vários níveis, porém com prioridade para a escala local. Fortalece a liderança local para a governança. O artigo não explora a governança de forma mais aprofundada.

23) Lutz, Lang e von Wehrden (2017) associam a IS ao uso de energia renovável. O uso crescente de energia renovável (ER) é uma prática inovadora que surgiu da necessidade de mudar radicalmente o sistema energético para minimizar as emissões de gases-GEE. Os autores consideram que embora a política de governança de energia renovável seja desenvolvida a nível nacional, na Alemanha, as regiões tem papel importante no desempenho deste tipo de atividade. Assim, as estratégias devem ser adaptadas para atender a uma variedade de condições contextuais e regionais. A maioria das publicações neste campo emergente existem sobre visões e políticas urbanas e regionais, enquanto poucos artigos tratam da importância de recursos locais para o uso de Energia Renovável. As políticas Alemãs de transição energética, resumidas sob o termo *Energiewende*, foram desenvolvidas e

decididas a nível nacional. Entretanto, embora não tenha havido um esforço concentrado para alcançar as regiões, consegue contemplar algumas atividades a nível regional e local.

As regiões podem compartilhar a responsabilidade de contribuir para as metas de acordo com seus potenciais e desafio. Isto é apoiado pela constatação de que as regiões são escala de governação em que as políticas nacionais são efetivamente realizadas e implementadas. Os autores entendem os sistemas energéticos regionais descritos por três dimensões: função, estrutura e contexto.

Funções são as metas e demandas que são impostas a um sistema. Estruturas são questões definidas como a relação espacial e temporal relevante, conectividade, particionamento e modularização das unidades do sistema que servem para cumprir as funções de um sistema. Contexto inclui todas as restrições ambientais que são permanentemente relevantes. As estratégias genéricas regionais de transição energética baseadas no contexto natural e socioeconômico podem servir como ferramentas inovadoras para informar a governança e operacionalizar as metas internacionais, nacionais e nível regional. Isso pode contribuir para a realização de políticas de transição energética. O estudo não especifica dados claros de como ocorre a governança, exceto que as políticas são desenvolvidas a nível nacional, e que são aplicadas a nível regional.

24) Hinna e Monteduro (2017) discutem o papel que os membros da diretoria de organizações sem fins lucrativos desenvolvem e investigam as relações entre a capacidade e experiência desses membros com o compromisso de agregar valor às iniciativas. Em se tratando de organização sem fins lucrativos, existem questões fundamentais de governança que devem ser observadas, em especial a prestação de contas aos vários grupos de interesse. Busca responder: 1) os conselhos são importantes para a criação de valor? 2) existe uma relação entre os diferentes tipos de conhecimento e experiência possuída por membros do conselho e criação de valor? Os autores afirmam que em se tratando de governança, existe uma grande lacuna ainda de estudos, entretanto destaca a importância do papel dos conselhos na criação de valor. Para esses autores, os recursos possuídos por membros do conselho (por exemplo, reputação e ligações sociais e políticas) tem um impacto significativo no valor social das iniciativas, visto que esses são elos importantes de legitimidade. Outro ponto de destaque é o papel consultivo do conselho de administração e na forma como os diretores auxiliam no fornecimento de conhecimento e recursos intelectuais, de maneira a criar valor, ou seja, como os usuários percebem os serviços prestados pela organização. Quanto maior a percepção de novidade e adequação do produto/serviço, maior o valor de uso potencial. A pesquisa de governança explicou como os conselhos podem contribuir para a criação de valor através do seu envolvimento no processo de tomada de decisão, visto que o mesmo é responsável por monitorar e influenciar a estratégia, podendo realmente contribuir para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, quando eles se envolvem e desenvolvem tarefas. Por sua vez, a capacidade de realizar bem essas tarefas desempenho é influenciado por uma série de fatores como independência, tamanho, diversidade, conhecimento e

habilidades. As tarefas da diretoria foram classificadas em duas categorias: de serviços e de controle. Sendo a primeira de assessoria às necessidades da organização e a segunda de controle da gerência no tocante a comportamentos e decisões, para salvaguardar os interesses das principais partes interessadas. Para esses autores, nos últimos anos, um número crescente de estudiosos da governança começou a usar abordagens teóricas alternativas para fomentar a ideia de que os conselhos são corpos organizacionais que podem executar uma tarefa de serviço em vez de somente controle. Eles sugerem uma visão mais ampla do conselho, além de focar apenas em prestação de contas. Propõem que, de fato, se envolvam nos serviços como forma de assessoria aos gestores e assim aumenta a percepção de valores à organização. O papel dos conselhos é, portanto, facilitar e capacitar gerentes através de interações com a equipe de gestão de topo. Este esforço é tipicamente o resultado da tomada de decisões estratégicas em que o conselho desempenha um papel fundamental. As características dos membros (contextos funcionais, conhecimento, experiência e diversidade) são relevantes na tomada de decisão e influenciam em vários resultados organizacionais. A diversidade das equipes de alta gerência é um fator importante, visto que tomada de decisões será melhorada, o que por sua vez, irá melhorar o desempenho. Os autores destacam que a diversidade dos membros do conselho também pode acarretar desentendimento, entretanto há de existir um consenso para a melhor decisão. Maior diferenciação na estrutura de crenças de um grupo aumenta a busca por informação, aumenta a probabilidade de mudança e produz maior grau de inovação. Concluem que existe uma relação positiva entre diversidade de conselhos e adoção de ações para criar valor nas organizações. Cada diretor traz atributos para a organização. Ao observar esses atributos, pode-se prever os tipos de recursos/responsabilidade que determinado diretor provavelmente trará ao conselho. Identificado três categorias diferentes de diretores: especialistas em negócios, especialistas em suporte e pessoas com influência comunitária. **Os autores ainda destacam a importância de uma estrutura bem-criada do conselho.** As organizações estudadas incluem:

- a) um conselho diretivo (conselho de governadores) que define as estratégias e políticas operacionais, trabalhando através de comitês consultivos e subcomitês que monitoram as atividades da fundação;
- b) um conselho de diretores, que define programas e seleciona projetos para financiar, padrões e links para a estrutura organizacional operacional;
- c) um conselho de revisores oficiais de contas, composto por auditores eleitos pelo conselho de direção e escolhidos dentre os indivíduos atendendo aos padrões éticos e profissionais exigidos. Este artigo foi o único da busca que trabalhou a governança no quesito de estrutura pessoal, com a necessidade de representatividade local e um conselho especializado.

25) Franklin, Kovách e Csurg (2017) trabalham a IS com a produção de alimentos nas comunidades. Moulart *et al.* (2007) identificam três dimensões centrais da Inovação Social: 1) a satisfação das necessidades humanas, que não são satisfeitas no momento, constituem dimensão produto; 2) as

mudanças nas relações sociais, especialmente na governança, que permitirá a satisfação acima, mas também aumentará o nível de participação de todos, mas especialmente grupos privados na sociedade, que constituem o processo (ou implementação); e 3) aumentar a capacidade política social e o acesso aos recursos necessários para aumentar os direitos à satisfação das necessidades e participação humanas, que representa o empoderamento ou resultado. Apesar da proeminência dada dentro destas dimensões para o papel de governança, comumente estudos de IS continuam a ser abordados de uma maneira que separa o setor público como uma força externa (muitas vezes negativa). Em vez disso, a atenção de tais estudos é direcionada para a habilidade das organizações da sociedade civil e do terceiro setor para um envolvimento da governança de baixo para cima, deixando de ser apenas discricionária e passando a ser mais participativa. No estudo de caso apresentado, a produção de alimentos comunitário foi aumentada pela participação da prefeitura, bem como dos assistentes sociais (especialistas de domínio da região), que foram peças fundamentais para a perseverança do projeto de acabar com a fome no local. Ou seja, foi percebido como um fator positivo o setor público mais próximo da comunidade. Além disso, mecanismos de marketing foram utilizados, dentre eles: foi desenvolvido e realizado o lançamento de uma marca de alimentos local. Também foi autorizado pelo governo a aquisição de terras adicionais do conselho local, a fim de apoiar um aumento no número de famílias participantes. As famílias recebem apoio educacional em todos os aspectos, como mecanismo de treinamento e desenvolvimento. Um ponto de destaque desse estudo é que a pessoa do assistente social, após a realização desse projeto, considerado um sucesso, se elegeu um cargo político. Os autores apontam que a política teve papel fundamental na governação desses projetos, pois teve vontade política a nível local.

26) Defourny e Nyssens (2017) estudam um modelo de empreendimento social (SE). Estes autores apontam para o quanto esses modelos de empreendimento social podem abordar a diversidade real das missões sociais. Sugerem que tais missões sociais possam ser melhoradas de maneira diferente, dependendo dos respectivos mecanismos de governança. A estrutura de governança de qualquer empresa pode ser vista como o conjunto de dispositivos organizacionais que garantem a busca da missão da organização - uma missão social no caso de uma empresa social. A diferença entre negócios tradicionais e o empreendimento social, está na distribuição de lucros. A primazia da missão social implica algumas características específicas em relação à distribuição de lucros, onde restringe a sua distribuição, de modo a prevenir comportamentos puros que maximizam o lucro. Os mecanismos de governança utilizados para dispor desses dados, geralmente é o próprio regimento interno dos empreendimentos, ou por acordos vinculativos (exigidos pela forma jurídica ou o estatuto fiscal ou autoimposto através de regras internas adaptadas, que proíbem a distribuição de qualquer excedente/lucro aos seus membros, investidores ou outros tipos de partes interessadas). Empreendimento social geralmente dependem de um mix de recursos envolvendo subsídios de

diferentes fontes, e, em alguns casos, recursos filantrópicos, a primazia da missão social muitas vezes é reforçada por uma cláusula de bloqueio no estatuto ou contrato, onde impede que os ativos sejam usados para ganho privado. Em caso de a organização deixar de existir, todos os ativos líquidos acumulados devem apoiar outra entidade com uma missão social semelhante. Nos casos de SE, todos os lucros da empresa têm que ficar dentro da empresa por sua expansão e melhoria. Os autores apontam que outra diferença fundamental dos empreendimentos sociais é a dimensão de análise da governança. Em linhas de pensamento similar, a exemplo a IS, não é destinado tanto valor a este assunto. No modelo SE, o conselho de administração ou o conselho geral em assembleia geralmente detém o poder de decisão final sendo "uma pessoa, um voto". Não se aplicando de acordo com a quantidade de ações de capital. A tomada de decisão também pode ocorrer por diversas categorias de partes interessadas, sendo beneficiários, funcionários, voluntários, autoridades públicas e doadores. Eles podem estar envolvidos na associação ou no conselho da empresa social, criando assim uma propriedade multi-*stakeholder* e/ou governança. Podem participar através de canais que são menos formais, como representação e participação de usuários e trabalhadores em diferentes comitês envolvidos na vida cotidiana da empresa. Assim fomentam a democracia de nível local podendo ser qualificadas de "democráticas".

Finalmente, no que diz respeito ao modelo de Empreendimento Social, o tipo de governança varia consideravelmente de acordo com o lugar e o papel desempenhado pelas autoridades públicas. Quando as autoridades públicas continuam a ser o acionista mais importante, seja em uma iniciativa público ou em uma parceria público-privada, a governança tenderá a ser burocrática. Quando os serviços públicos são terceirizados, os provedores podem ganhar alguma autonomia, mas a força da burocracia pode ser mantida por meio de requisitos detalhados e pesados de procedimentos relacionados a serviços de licitação, comissionamento, entrega e prestação de conta e medição. Como já foi observado, a questão da governança não aparece com frequência w como importante na pesquisa de empreendimentos sociais. No entanto, observa-se que o tipo de governança e as limitações impostas à distribuição de lucros tendem a ser de alguma forma correlacionadas. Aos nossos olhos, isso sugere que ambas as características são ferramentas, cada uma reforçando a outra, que moldam os respectivos lugares dos objetivos sociais e dos objetivos econômicos na maioria das empresas sociais.

27) Pradel-Miquel; Cabeza; Anglada (2013) apresentam o tema de governança multinível para a IS. Afirmam que a dinâmica entre a IS e a governança são uma via de mão duplas. Primeiramente, o desenvolvimento de inovações sociais influencia nas práticas governança, por meio da criação de novos mecanismos para o fornecimento de recursos, a criação de novas redes de atores coletivos e influência exercida em mecanismos formais de tomada de decisão. E conseqüentemente, a estruturas e dinâmicas de governança têm uma influência sobre a capacidade de diferentes atores desenvolver

práticas socialmente inovadoras. Visto que o grau de centralização das decisões, a participação seletiva de certos atores sobre os outros e as tradições do bem-estar são elementos que enquadram a ação da sociedade civil, pública e atores privada. A governança multinível envolve sistemas de multicamadas na formulação das políticas e entrega das mesmas. Assim, ocorre a abertura do processo político para entrada de empresas não estatais e atores da sociedade civil. Este capítulo examina a relação entre IS e governança com foco em como estratégias socialmente criativas podem transformar mecanismos de governança e, ao mesmo tempo ser influenciado por eles, com base em um duplo processo: aumento da distribuição de poder entre diferentes níveis de governo e a criação de políticas fazendo coalizões que operam em diferentes níveis.

28) Millard *et al.* (2016) afirmam que a implantação sistemática da IS tem sido amplamente negligenciada por decisores políticos preocupados em reduzir a pobreza e promover o desenvolvimento sustentável. No entanto, um grande número de iniciativas em todo o mundo está usando com sucesso abordagens de inovação, mas a maioria faz isso sem usar esse termo especificamente. Destaca-se que, neste estudo, a governança não é vista como um quesito facilitador e reconhecida como altamente importante, visto que muitas IS ocorrem abaixo das lacunas do Governo e mercado, onde a regulamentação é incerta (neste caso, governança está correlacionada apenas à ação do governo). No sentido de barreiras, a importância aumenta de nível, visto que está correlacionada com a legalidade, a legitimidade e o poder. Os autores destacam, ainda, que em se tratando de escalonamento da IS, a compatibilidade com a governança vigente é importante, pois facilita a aceitação e criação de novas políticas públicas.

29) Soloveva, Popov e Caro-Gonzalez (2018) apontam que os métodos tradicionais de governança são incapazes de abranger todas as características do contexto social, entretanto são interdependentes. Para os autores, a governança é um elemento essencial para a dinâmica da IS. Deve contemplar mecanismos que fomentem as atividades em grupo e o compartilhamento do conhecimento, bem como fomentar para a tomada de decisão. Este artigo é teórico, entretanto contribui para a justificativa da pesquisa

30) Frantzeskaki (2019) correlaciona a IS com os desafios urbanos, enfrentados para o desenvolvimento social das cidades. O autor destaca que a governança para IS pode ser abordada sobre dois entendimentos: o primeiro sob o foco da governança institucional (corporativa, pública, colaborativa, etc.) e o segundo que enfatiza a governança das redes. Sob a perspectiva institucional, destacam-se os acordos formais e informais, mecanismos de monitoramento e controle e a responsabilidade das atividades praticadas. Já na perspectiva de rede, destacam-se as inter-relações e sua intensidade, o grau de autonomia de cada ator, os diversos setores da sociedade envolvidos, com

propósito nos mecanismos de coordenação e consenso, a fim de chegar a acordos eficientes e eficazes para o todo. A partir de uma análise comparativa entre casos, extraímos sete lições abrangentes relacionadas a todas as etapas de prova de conceito e implementação de soluções baseadas na natureza nas cidades: a) soluções baseadas na natureza precisam ser esteticamente atraentes para os cidadãos; b) soluções embasadas na natureza criam novos espaços verdes urbanos; c) experimentar soluções baseadas na natureza requer confiança no governo local e no próprio processo de experimentação; d) cocriação de soluções com base na natureza requer diversidade e aprendizado da IS; e) soluções baseadas na natureza requerem governança colaborativa; f) uma narrativa inclusiva de missão para soluções baseadas na natureza pode permitir a integração a muitas agendas urbanas e g) projetar soluções baseadas na natureza para aprendê-las e replicá-las em longo prazo. Assim, consta-se que as soluções baseadas na natureza exigem várias disciplinas para seu design, diversidade (de configurações) para cocriação e reconhecimento do potencial transformador baseado em local das soluções baseadas na natureza como superiores à infraestrutura cinza. Além disso, discerne-se que os planejadores urbanos precisam ter uma abordagem aberta à governança colaborativa que permita que o aprendizado com novos desenhos, percepções e imagens da natureza de diferentes atores urbanos, permita a formação de novas organizações para operar e manter a natureza. Soluções evidenciadas por dados para garantir inclusão, habitabilidade e resiliência.

31) Baker e Mehmood (2020) trabalham a IS com o tema governança, com foco na sustentabilidade com base nas ações de governo mais participativas. Para esses atores, os processos de governança ajudam a infundir práticas mais abertas e democráticas na direção do propósito social. Com os atores sociais, econômicos e estatais se misturando como agentes de mudança social, a inovação social pode vir a desempenhar um papel fundamental no aumento das interações homem-meio ambiente sustentáveis.

32) Bragaglia (2021) afirmam que a IS ainda é um tema sedutor, construída e desconstruída com diversas características: a multiplicidade de significados que pode assumir, sua carga normativa positiva, sua capacidade de gerar consenso e sua comercialização global. Esta investigação sublinha a forma como a compreensão da inovação social pode ter profundas repercussões nas formas de como remodelar a governação urbana. Para esse autor, a IS é definida como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente atender às necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações. Em outras palavras, eles são inovações que são boas para a sociedade e aumentam a capacidade de ação da sociedade. Afirmam ainda que IS pode surgir em qualquer contexto e com a contribuição de qualquer parte interessada, seja ela pública, privada ou da sociedade civil. Os discursos sobre inovação social no domínio urbano trazem consigo a emergência de um novo paradigma baseado na coprodução. De acordo com Pestoff e Brandsen (2013) no campo da

governança, a coprodução é uma forma pela qual uma sinergia poderia ocorrer entre o que um governo faz e o que os cidadãos fazem. O envolvimento ativo dos cidadãos em coprodução (cogestão, coplanejamento e codesign) a nível local é uma das áreas que fazem com que um novo paradigma seja mais implementado.

33) Bellandi, Donati, Cataneo (2021) explora a governança da inovação social por meio do estabelecimento de parcerias de quadrupla hélice entre a sociedade civil, empresas, governo e atores acadêmicos. Atenção particular é dada à participação das universidades em tais parcerias como uma expressão de envolvimento público e comunitário sob os objetivos de uma terceira missão ampla. Para esses autores, as parcerias quádruplas hélices favorecem a governança de projetos voltados à inovação social, entretanto os conflitos e desvantagens podem dificultar o alinhamento das contribuições dos parceiros, se não foram gerenciados. Para resolver esse problema, desenvolvemos uma estrutura conceitual que aponta quatro fases principais em tais processos de governança: i) identificação de umnexo comum, ii) construção de estratégias compartilhadas, iii) implementação e iv) feedbacks de aprendizagem. Esta estrutura foi aplicada em três projetos italianos no âmbito do novo programa de ações inovadoras urbanas da UE. Diferentes caminhos de alinhamento e barreiras no processo de governança surgem e são discutidos. Os resultados mostram que as parcerias de quadrupla hélice para inovação social funcionam bem se houver umnexo comum sólido entre os parceiros e que universidade foi usada como ator focal para entender os mecanismos que sustentam cada fase e o papel que pode desempenhar em tais parcerias.

34) Georgios e Barrai (2021) trabalham as questões de governança com a IS e a marginalização do contexto rural. O fenômeno da marginalização rural intensificou-se em toda a União Europeia após a crise econômica global de 2008, uma vez que as formas tradicionais de agir se revelaram incapazes de promover um governo abrangente. Os sistemas de governança são arranjos institucionais socialmente inovadores, trabalhos de forma horizontais, em rede e colaborativos. Apresentam que as áreas rurais marginalizadas fornecem um contexto favorável para uma governança socialmente inovadora, uma vez que contêm pequenas comunidades, e essas são coesas. Para esses autores, a inovação social na governança rural permanece amplamente inexplorada. Trazer características de IS para esse contexto, como a participação cidadã na tomada de decisão consiste em fundamentar essa lacuna de pesquisa e explorar a questão de como a governança socialmente inovadora é promovida ou impedida em regiões rurais marginalizadas. A pesquisa comparativa foi realizada entre as regiões rurais marginalizadas de Mühlviertel na Áustria, Baixo Alentejo em Portugal e Phthiotis na Grécia. Os resultados comparativos revelaram alguns dos parâmetros que fomentam a governança socialmente inovadora; a) uma estrutura governamental descentralizada, b) uma rede inter-regional avançada, c) uma disseminação do discurso entre os stakeholders e a sociedade civil, d) bem como

uma estabilidade organizacional das organizações envolvidas para que a inovação social seja incorporada. Este artigo aponta para uma governança socialmente inovadora que possui uma hipótese mais codificada e sistematizada. Ainda para esses autores, a governança socialmente inovadora precisa encontrar uma base organizacional sólida. Defende a ideia de que a governança socialmente inovadora dissemina a inovação social.

35) Kim (2021) trabalha a IS com a governança local, em um estudo de caso em Seongbuk-gu em Seul, Coreia do Sul. Ao examinar a estrutura de governança e as estratégias socialmente inovadoras utilizadas nesta localidade, o estudo de caso demonstra como o sistema de governança participativa local pode fornecer um ambiente propício para ideias e estratégias socialmente inovadoras. Para esse autor, os mecanismos utilizados nesses projetos, são exclusivos e estratégicos, resultando em processo inovadores que atendem as necessidades humanas, e promovem mudanças nas relações sociais. Traz o conceito governança local, participativa com mecanismos que envolva toda a comunidade. Para esse autor, a governança local concentra-se idealmente nas relações entre os diferentes atores locais e busca soluções para os problemas locais por meio de abordagens colaborativas e parcerias entre esses diversos atores sociais. Ainda a governança pode desenvolver dois papéis: 1) a influência exercida pelas atividades socialmente inovadoras na própria governança (a governança como campo-alvo da inovação); e 2) a influência da estrutura e dinâmica de governança nas práticas e atividades de inovação social e nas capacidades de diferentes grupos e atores sociais (a governança como uma estrutura para a inovação). Essa discussão aumenta muito a importância da governança local, tanto como um campo-alvo quanto como uma estrutura de procedimentos para a inovação social. Destaca ainda que para a inovação social local, é necessário construir estruturas e estratégias de governança que promovam efetivamente esse objetivo. Esta condição local gerou a necessidade de uma estrutura de governança integrada que promoveria de forma mais eficiente os vínculos e a cooperação entre as diferentes entidades de governança, e abordasse as várias agendas e problemas comuns encontrados no nível distrital mais amplo.

36) Misuraca, Lipparini, Pasi (2021) estudam a IS em conjunto com as TICs, para aprimorar e implementar um Pacote de Investimento Social' (IESI). Trabalha com o conceito de cidades inteligentes e novos modelos de governança inteligente no domínio da inovação social, alavancando sobre o potencial das tecnologias digitais para aprimorar a governança colaborativa e o engajamento cívico. Em particular, as evidências coletadas mostram que as iniciativas sistêmicas estão acontecendo principalmente no nível local, e as autoridades públicas têm um papel fundamental, atuando como catalisadores e facilitadores da inovação social e da governança digital. O envolvimento de beneficiários de serviços específicos é frequentemente um fator chave para melhorar a capacidade de cooperação das partes interessadas e para expandir a colaboração com a comunidade

local mais ampla, com particular importância para a governança de cidades inteligentes. Práticas colaborativas público-privadas inovadoras surgem para fortalecer a modernização da agenda social europeia, com os atores públicos atuando como orquestradores e amplificadores da inovação e resiliência em uma gama variada de políticas de bem-estar e modelos de governança. Os resultados da análise têm implicações claras no debate sobre a governança inteligente e as cidades inteligentes, tanto no nível acadêmico quanto político. Em primeiro lugar, está claro que a inovação social habilitada pelas TIC tem um forte potencial para empoderar a participação dos cidadãos na vida de uma comunidade e, assim, aumentar o engajamento cívico que pode resultar em governança colaborativa inovadora. Ao mesmo tempo, aproveitando as capacidades das tecnologias digitais, novos serviços podem ser projetados e fornecidos, fornecendo soluções personalizadas para melhorar as condições de grupos desfavorecidos e ajudar a moldar uma vida melhor para a comunidade.

37) Temmerman, Veeckman e Ballon (2021) compartilham as experiências de uma plataforma colaborativa para inovação social (SI) em governança urbana em Bruxelas (Bélgica) e formulam recomendações para iniciativas futuras. A plataforma colaborativa de financiamento público “Bruxelas por nós”, que visa melhorar a qualidade de vida em bairros específicos em Bruxelas (Bélgica), é apresentada como um estudo de caso para IS em governança urbana. O estudo de caso é detalhado de acordo com quatro dimensões, com base na literatura do IS. Embora a iniciativa pareça ser uma plataforma de exploração bem-sucedida para governança urbana colaborativa, ela não evoluiu para experimentação concreta nem implementação das soluções. Possíveis explicações e recomendações são formuladas. Para os autores, as conclusões deste artigo baseiam-se na experiência de uma iniciativa de um ano e os resultados devem ser completados por estudos de caso semelhantes de iniciativas longitudinais e com outros níveis de implementação, como experimentação e implementação concreta de soluções. Sua abordagem digital e offline pode ajudar outros profissionais, acadêmicos e instituições públicas a experimentar a metodologia de laboratório vivo para a coideação de soluções em governança urbana. A estrutura quadri dimensional apresentada no estudo pode fornecer iniciativas futuras com uma estrutura de relatório e análise estruturada, unificando e fortalecendo o know-how no domínio da IS.

38) Bartels (2020) examina como a pesquisa em IS pode coproduzir mudanças transformadoras nas cidades. Para esse autor, o maior desafio da IS é difundir e sustentar de maneiras que transformem as teias relacionais que constituem os espaços locais e sua governança. A abordagem relacional para IS é conceitualmente promissora a esse respeito, mas seus fundamentos e práticas precisam ser desenvolvidos. Portanto, eu desenvolvo um pacote teoria-métodos relacional de teoria prática e pesquisa-ação. Ao coproduzir percepções, experiências e artefatos imediatamente utilizáveis na prática diária de IS, essa abordagem permite que os pesquisadores criem gradualmente as condições

para uma trajetória transformadora de aprendizagem e mudança na governança urbana. O autor usa a teoria relacional para transformar as mudanças no contexto onde o projeto está incluído.

39) Martins, Braga, Braga e Ferreira (2020) apresentam que os projetos de inovação social são viabilizadores do bem-estar social e valorização das comunidades. Para esses autores, esse tema ainda recebe pouco atenção da academia. Tendo em conta o valor social para as comunidades, este artigo pretende explorar os processos de inovação social no que diz respeito aos processos de tomada de decisão, em particular a governança e o financiamento de iniciativas inovadoras. Eles apontam como a governança e as decisões de financiamento impactam no processo de inovação social e aumentam a criação de valor social. Foi apresentado um estudo de caso múltiplo de cinco projetos de inovação social denominados Iniciativas ES + (iniciativas inovadoras com alto potencial de empreendedorismo). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em uma pesquisa qualitativa, com cinco profissionais envolvidos nos projetos, desempenhando funções de coordenação e gestão. Os resultados sugerem que novas formas de governança e financiamento têm contribuído para o surgimento de novos projetos de inovação social.

40) Biljohn e Lues (2020) afirmam que a IS continua sendo uma área latente na esfera do governo local (LG) da África do Sul, apesar de seu uso crescente na prestação de serviços do setor público globalmente, especificamente seu uso para potencializar a participação do cidadão na governança da prestação de serviços de LG. Trata-se de um estudo de caso, para examinar até que ponto a participação do cidadão sustenta a IS durante a governança da prestação de serviços de LG. Os resultados ilustram que os sistemas de governança abertos não resultariam automaticamente na entrega de serviços sustentáveis, de qualidade e quantidade, pois isso depende muito de quem participa da concepção de soluções, bem como da entrega e governança dos serviços, assim a participação cidadã é indispensável.

41) Sauer e Hiete (2020) trabalha a IS com as iniciativas de Mineração, onde a existência de múltiplas partes interessadas trazem novas responsabilidades os atores. Para esses autores, a mineração de recursos minerais tem sido considerada uma forma ambígua de alcançar o desenvolvimento sustentável. Ao mesmo tempo que pode desencadear o desenvolvimento econômico de regiões mais pobres, também se associam a graves problemas de sustentabilidade, especialmente em áreas com déficits de governança. O estudo mostrou que as iniciativas voluntárias de múltiplas partes interessadas (MSI) se originaram com diferentes focos, objetivos e projetos organizacionais. Esses MSIs para mineração responsável podem ser interpretados como

uma inovação social a partir de duas perspectivas: (1) grupos de partes interessadas cooperam para complementar, concretizar, iniciar e preparar, mas também competir com outras formas de governança e possivelmente substituí-las; (2) os MSIs apoiam a implementação da mineração responsável na prática. Para esses autores, as iniciativas são consideradas um complemento valioso para a governança da mineração responsável, uma vez que transcendem as fronteiras nacionais, permitem a inclusão de mineiros informais na profissionalização e oferecem apoio às empresas para melhorar seu desempenho de sustentabilidade. Ainda para os autores, como as iniciativas são ainda muito novas, o seu poder de pesquisa foi limitado e requer novos estudos.

42) Bevilacqua, Ou, Pizzimenti, Minervino (2020) investigam como as instituições do setor público mudam sua forma e abordagem para alcançar uma governança urbana socialmente inovadora. Trata-se de um estudo sobre o Gabinete do Prefeito de Nova Mecânica Urbana (MONUM) em Boston, Massachusetts (EUA) considerado um caso representativo de inovação no setor público. Os autores apontam como um novo tipo de agência governamental, é essencialmente um laboratório de inovação aberto dedicado à formulação de políticas inovadoras com base em evidências. Seguindo um novo padrão organizacional dinâmico em governança urbana, o MONUM é propício para práticas de inovação social orientadas a projetos e colaboração multissetorial horizontal entre os três setores sociais: público, privado e civil. O estudo demonstrou que a peculiaridade do projeto reside na sua natureza híbrida e de indefinição de limites e responsabilidades e o uso da teoria do *design thinking* ajudou na evolução do projeto. Apontou também que novas formas institucionais que experimentam a governança urbana podem contar com a colaboração de diversos setores, multissetorial.

Após análise dos documentos selecionados, conclui-se que, em se tratando de IS, não existe ainda um modelo de governança efetivamente adotado. Observa-se que a governança colaborativa e participativa é mais citada dentre os estudos empíricos, onde os processos participativos, a tomada de decisão colaborativa e o envolvimento dos participantes são elementos cruciais. Outro ponto de destaque na governança colaborativa é a visão sistêmica e a formação de redes de colaboração. Observa-se ainda, por meio dos estudos apresentados, que o envolvimento de múltiplos atores e a forma flexível da tomada de decisão é relevante para as iniciativas de IS.

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Márcia Aparecida Prim, aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), convido-o (a) a participar do processo de coleta de dados para minha Tese de Doutorado, sob orientação da Profa. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini e coorientação da Profa. Édis Mafra Lapolli, cujo tema é título *Inovação Social e Governança*.

**Sobre o objetivo da pesquisa:** o objetivo deste estudo é compreender como ocorre a governança em iniciativas de inovação social.

**Sobre a sua participação na pesquisa:** o seu papel consiste em participar de uma entrevista, em torno de 60 minutos, onde será convidada(o) a contar histórias vividas envolvendo atividades desenvolvidas no trabalho e descrever fatores e alguns processos realiza na sua iniciativa. Estas atividades podem ter acontecido dentro da iniciativa, ou com pessoas de outras organizações parceiros. Informo que a qualquer momento você poderá desistir da participação na pesquisa, bem como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo. De acordo com os preceitos éticos asseguro que a sua participação será absolutamente sigilosa, não constando nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la (o), exceto com prévia anuência.

**Sobre o tratamento dos dados coletados:** todas as entrevistas serão gravadas em áudio e transcritas por mim e/ou por um transcritor. Apenas os pesquisadores envolvidos com a pesquisa terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a sua identificação será modificado, exceto com previa anuência.

**Sobre a sua aceitação:** após ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e aceitar participar do estudo, solicito sua assinatura no referido termo. Sua assinatura neste termo de consentimento pressupõe sua compreensão do objetivo e dos procedimentos.

**Considerações finais:** ressalto que sua participação é muito importante pois estará contribuindo na construção de conhecimentos científicos. Quaisquer informações a mais, me coloco a sua disposição no seguinte telefone/*whatsApp*: (48) 999913210, e-mail: [marciaaprim@gmail.com](mailto:marciaaprim@gmail.com). O pesquisador orientador responsável, professora Gertrudes Aparecida Dandolini também estará a sua disposição no telefone/*whatsApp* (48) 996118215. E-mail: [gertrudes.dandolini@ufsc.br](mailto:gertrudes.dandolini@ufsc.br).

### Márcia Aparecida Prim

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

Eu \_\_\_\_\_, RG/CPF \_\_\_\_\_, declaro que estou ciente dos objetivos da pesquisa, do método, de meus direitos de participar e desistir a qualquer momento e também do meu anonimato. Sendo assim, declaro meu consentimento em participar desta pesquisa.

---

Assinatura do participante da pesquisa

**APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA PARA PESQUISA**

Ao  
IGK - Instituto Guga Kuerten

Prezados(as) Senhores(as),

Solicitamos autorização para que o nome desta instituição possa constar da tese de doutorado da pesquisadora **Márcia Aparecida Prim**, sobre Inovação Social e Governança, realizada sob a orientação da Prof. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini e coorientação da Prof. Dra. Édis Mafra Lapoli, no âmbito do Programa de Pós graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Também solicitamos autorização para que o nome desta instituição possa constar em futuras publicações acadêmicas, na forma de artigos científicos gerados a partir desta mesma pesquisa.

Esclarecemos que esta pesquisadora se compromete a dar ciência à instituição dos dados coletados e resultados obtidos, não expondo informações internas (consideradas de caráter particular) na tese, sem a prévia anuência, comunicação e consentimento da instituição participante desta pesquisa.

Agradeço o apoio e a colaboração, bem como estamos a disposição para maiores esclarecimento.

**Obs.** Anexo o projeto de pesquisa, que já foi alvo de discussão por parte desta pesquisadora com os colaboradores desta instituição.

Florianópolis, 13/05/2020

Márcia Aparecida Prim  
Marciaaprim@gmail.com.br  
CPF. 593.980.609.06

( ) Concordamos com a solicitação

( ) Não concordamos com a solicitação

## APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Perfil

Idade:	Sexo:	Formação:
Tempo na organização	Função atual	
Já atuou em outros cargos? Quanto tempo?		

### I. Perguntas iniciais

- 1 – Me conte como é o seu dia de trabalho.
- 2 – Quais são suas principais tarefas?
- 3 – Como são definidas essas tarefas?
- 4 – O que te motiva a trabalhar em uma iniciativa com finalidade social?
- 5 – Como ocorre a comunicação entre você e as pessoas da organização?
- 6 – De que maneira ocorre comunicação entre você e os envolvidos na organização externamente?
- 7 – Como são selecionados os principais parceiros da organização?
- 8 – Como é o seu relacionamento com esses parceiros de atividade?
  - a) Colaborativo?
  - b) Sempre em consenso?
  - c) Existe uma agenda de atividades compartilhada?
  - d) Existe o registro das melhores práticas realizadas? Como são retidas essas informações?

### II. Perguntas intermediárias

- 9 – Você poderia esclarecer como é a estrutura da sua iniciativa? Em caso afirmativo:**
  - a) Existe um conselho administrativo instaurado?
  - b) Existe eleição para ser membro dessa administração?
  - c) Como ocorrem as eleições? e quem tem direito a votar?
  - d) O conhecimento que cada membro do conselho possui é relevante para essa escolha? ou para o desenvolvimento da organização?
  - e) Quando há algum problema, como se resolve?
  - f) Como se toma decisões? Me conte exemplos de como acontece. (como se chega a entendimento comum sobre o que será feito e como será feito?)
  - g) Você percebe que contribui nas decisões tomadas no grupo? Me conte alguns exemplos.
- 10 – Sua iniciativa divulga os resultados das atividades realizadas? Se sim:**
  - a) Que tipos de atividades são divulgadas?
  - b) Como as atividades/resultados são divulgados
  - c) Ocorrem reuniões para decidir que tipo de informação será divulgado? Me descreva como acontecem.
  - d) Quando há algum desacordo sobre o que será divulgado, como se resolvem?
  - e) Que tipo de documento é utilizado para divulgar
- 11 – Sua iniciativa define as estratégias de que forma? Me conte um exemplo disso**
  - a) Que tipos de estratégias são desenvolvidas?

- b) Ocorrem reuniões par realizar o planejamento dessas estratégias? Me descreva como acontecem.
- c) Quem são as pessoas ou as empresas convidadas a participar?
- d) A comunidade local é participativa nas decisões?
- e) Quais são os pontos positivos de se trabalhar com outras pessoas?
- f) Quais são os maiores desafios para se trabalhar com outras pessoas?

12 - Em se tratando de responsabilidade, como ela é distribuída na sua iniciativa? A distribuição é pensada somente a nível de responsabilidade (Deveres), ou é sobre direitos também?

13 - Vocês têm uma preocupação com questões de sustentabilidade? Como trabalham como essas questões de meio ambiente e social? Isso pode gerar um conflito de interesse?

14) Vocês trabalham com algum tipo de indicadores? Para mensurar o resultado dos trabalhos? Ou apenas fazer a prestação de contas?

### **III. Perguntas finais**

15 – Em síntese: Como funciona a governança da sua iniciativa? Exemplos

16 – Quais são os pontos positivos de se trabalhar em iniciativas de cunho social?

17 – Quais são os maiores desafios para se trabalhar em iniciativas de cunho social??

18 – O governo exerce algum tipo de influência no seu dia-a-dia? Ou nas atividades da organização?

19 – Você gostaria de falar mais alguma coisa sobre o assunto, que considera importante?

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO

Questionário para preenchimento: Inovação Social e Governança

Quem: Direção executivos da organização

**Definição de Inovação Social:** *Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir (MURRAY, CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).*

**Definição de Governança:** *Uma estrutura por meio do qual a autoridade política, econômica, social e administrativa é exercida em nível local, nacional e internacional. [...] essa estrutura consiste em uma ampla variedade de mecanismos, processos, instituições e relacionamentos (incluindo parcerias) através dos quais cidadãos, grupos e organizações individuais podem expressar seus interesses, exercer seus direitos e responsabilidades e mediar suas diferenças (NELSON; ZADEK, 2002 p. 10).*

**Definição de parceria:** *Uma parceria é arranjo entre duas ou mais pessoas ou organizações que estabelecem um acordo de cooperação para atingir um objetivo comum. Parceria surge quando “pessoas e organizações dos setores público, privado, empresarial ou civil se envolvem de forma mutuamente benéfica em relações inovadoras para responder a objetivos sociais, assumidos por todos, combinando os seus recursos e competências” (BORGES, 2017).*

**Definição de atores:** *Todas as pessoas envolvidas com a iniciativa de Inovação Social (MULGAN, 2006).*

### Perguntas:

**1) Você poderia esclarecer como é a estrutura da sua iniciativa? Marque todas as alternativas: (Você pode responder mais de uma opção).**

- Presidente
- Presidente Executivo
- Vice-Presidente
- Conselheiros
- Conselho de Administração
- Conselho fiscal
- Conselho Executivo
- Grupo consultivo
- Auditoria Interna
- Auditoria Externa
- Diretora
- Diretoria Executiva
- Superintendente
- Gerente
- Supervisores
- Coordenadores
- Outros \_\_\_\_\_

**2) Essa estrutura funciona como forma de voluntariado? Ou requerem remuneração para os mesmos? Quais requerem remuneração? (Você pode responder mais de uma opção).**

- Presidente
- Presidente Executivo
- Vice-Presidente
- Conselheiros
- Conselho de Administração
- Conselho fiscal
- Conselho Executivo
- Grupo consultivo
- Auditoria Interna
- Auditoria Externa

- Diretora
- Diretoria Executiva
- Superintendente
- Gerente
- Supervisores
- Coordenadores
- Outros \_\_\_\_\_

**3) Essa estrutura foi deliberada em Assembleia Geral? E são destituídas e mantidas pela mesma?**

- Sim  Não  Outra Forma: \_\_\_\_\_

**4) A Assembleia Geral ocorre quantas vezes no período de 12 meses?**

- 0 a 2  3 a 4

**5) A pauta da Assembleia Geral e a documentação pertinente, com o maior detalhamento possível, são disponibilizadas de forma antecipada?**

- Sim  Não  as vezes)  De que Forma: \_\_\_\_\_

**6) Existe uma regra de votação para que as decisões da assembleia sejam consolidadas?**

- Um voto por participante.
- Tomada de decisão em consenso.
- Processo decisório nas mãos dos diretores da iniciativa.

**7) Como são formados os Conselhos?**

- Independentes: não ter qualquer outro vínculo com a organização, seus mantenedores ou principais parceiros;
  - Externos: conselheiros que não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes. Por exemplo: associados (para as associações), ex-diretores e ex-funcionários da organização, advogados que prestam serviços à organização ou à sua mantenedora, sócios ou funcionários do grupo mantenedor, parentes próximos de diretores;
  - Internos: conselheiros que são diretores ou funcionários da organização.
- Outras informações: \_\_\_\_\_

**8) Sobre os conselhos é correto afirmar: (Você pode responder mais de uma opção).**

- Estão conscientes de suas responsabilidades e dos desafios da iniciativa.
- Conhecem bem as variáveis-chave da iniciativa e os riscos envolvidos.
- Tem dedicado tempo considerável para discutir os objetivos.
- Periodicamente revisa a estrutura da iniciativa, o desempenho dos executivos.
- Avalia a política de recursos humanos e analisa a necessidade de eventuais mudanças para o futuro.
- Recebe no momento apropriado as informações para ter certeza que a iniciativa está no rumo correto.
- Exerce seu cargo voluntariamente, não recebendo qualquer benefício (mesmo que indireto) pela função que exerce.
- O executivo principal (?) é o elo entre o Conselho e o restante da organização.
- As reuniões são documentadas por ata, e os assuntos definidos previamente.

**9) A iniciativa é regida por: (Você pode responder mais de uma opção).**

- Estatuto Social  Regimento Interno  Carta de Princípios  Código de Conduta  Políticas internas sem estar documentadas.

**10) A iniciativa é norteadada pelos princípios: (Você pode responder mais de uma opção).**

- Legitimidade  Equidade  Responsabilidade  Integridade  Eficiência  Probidade
- Transparência  Prestação de contas  Liderança  Compromisso  *Accountability*
- Responsabilidade  Compliance  Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**11) Como é formada a rede de parceiros da sua iniciativa de inovação social? E em percentual em relação ao todo.**

- Governo \_\_\_\_\_%  Empresas privadas \_\_\_\_\_%  Terceiro setor \_\_\_\_\_%  Indivíduos/Forma pessoal \_\_\_\_\_%  outros \_\_\_\_\_%.

**12) Quais a principal características dessa rede de parceiros?**

( ) Colaborativa (envolve nos processos de tomada de decisão) \_\_\_\_\_%, ( ) Apenas doadora de recursos (filantrópica) \_\_\_\_\_%.  
 ( ) Outra \_\_\_\_\_

**13) Qual a contribuição dessas organizações à sua iniciativa? E em percentual em relação ao todo.**

( ) Fonte de Recursos Materiais \_\_\_\_\_% ( ) Fonte de Recursos Humanos \_\_\_\_\_% ( ) Fonte de Recursos Financeiros \_\_\_\_\_% ( ) Fonte de Conhecimento \_\_\_\_\_% ( ) Fonte de Relacionamento \_\_\_\_\_%.

**14) Em que fase elas participam dos projetos desenvolvidos por sua iniciativa?**

( ) Descoberta das necessidades \_\_\_\_\_%, ( ) Geração de ideia \_\_\_\_\_%,  
 ( ) Implementação e prototipagem \_\_\_\_\_%, ( ) Difusão da ideia \_\_\_\_\_%.

**15) Como é essa rede de parcerias?**

( ) Crescente ao longo do tempo ( ) Estática ( ) Diminui ao longo do tempo.  
 ( ) Variada de acordo com o contexto e com o cenário.

**16) Sua iniciativa faz parte de uma estrutura de apoio a demais projetos? Se sim, em que grau?**

Ações	Baixo  Elevado					
	*NA	1	2	3	4	5
Desenvolvimento da ideia	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Formação de parceiros	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Disseminação da iniciativa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Auxílio a conhecimentos de nível gerencial	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Auxílio a conhecimentos de nível técnico	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ajuda financeira (sem envolvimento nos processos)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Ajuda financeira (com envolvimento nos processos)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

\*NA - Não se aplica

**17) Quais os aspectos da governança dificultam ou ajudam na atuação da iniciativa? Na sua visão, qual o nível de importância dos aspectos abaixo para uma boa governança (1 – não importante 2 – Pouco importante 3 - Importante 4- Muito importante**

Grupo	Aspectos	Pouco Importante (1)  Muito importante (5)					
		*NA	1	2	3	4	5
A	Tomada de decisão de forma democrática	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Tomada de decisão de forma imposta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
B	Sistema de gestão descentralizado	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Sistema de gestão centralizado	( )	( )	( )	( )	( )	( )
C	Parcerias formalizadas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Parcerias informalizadas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
D	Prestação de contas informais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Prestação de contas formais	( )	( )	( )	( )	( )	( )

E	Disseminação assídua dos resultados e impactos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Disseminação escassa dos resultados e impactos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	As tomadas de decisões são realizadas com base em informações						
F	Grande envolvimento dos parceiros nas tomadas de decisões	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Pouco envolvimento dos parceiros nas tomadas de decisões	( )	( )	( )	( )	( )	( )
G	Comunicação frequente com os parceiros	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Comunicação escassa com os parceiros	( )	( )	( )	( )	( )	( )
H	Autonomia dos parceiros	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Dependência dos Parceiros	( )	( )	( )	( )	( )	( )
I	Totalmente transparente	( )	( )	( )	( )	( )	( )
J	As partes envolvidas estão comprometidas com os objetivos da iniciativa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
K	Definição clara dos papéis/responsabilidades	( )	( )	( )	( )	( )	( )
L	Auditorias e controle interno permanentes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	Sem Auditorias e controle interno	( )	( )	( )	( )	( )	( )
M	Regras claramente definidas (estratégicas e operacional)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
N	Realizar gestão dos riscos	( )	( )	( )	( )	( )	( )

\*NA - Não se aplica

**18) Como forma de melhor entendimento sobre como a governança, quais as estratégias ou mecanismos são utilizadas na sua iniciativa.**

( )	Relatórios de divulgação dos resultados - princípio da transparência, em meio digital e impresso (anual).
( )	Relatórios periódicos de atividades e resultados
( )	Divulgação de balanço social
( )	Atas e memorando das reuniões (internas)
( )	Atas e memorando das reuniões (externas)
( )	Regras claras, por meio de estatuto ou Regimento interno (outros)
( )	Estabelecimento de relações próximas com os atores envolvidos (e-mails, watts, face a face)
( )	Realiza reuniões periódicas sobre os temas a serem tratados (workshops, online)
( )	Estratégia de comunicação e mecanismo de marketing
( )	Debate e diálogo aberto sobre os assuntos a serem deliberados.
( )	Contratos de acordos das parcerias
( )	Contrato de trabalho voluntário (acordo de cooperação)
( )	Mecanismos de agregar parceiros/atores
( )	Estrutura da iniciativa definida, com papéis e responsabilidades

<input type="checkbox"/>	Procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios à equipe técnica.
<input type="checkbox"/>	Grupos de discussão e comissões formais de representação da comunidade para definição de atividades ou discussão de temas
<input type="checkbox"/>	Criação de conselhos executivos e administrativo,
<input type="checkbox"/>	Assembleia Geral e reuniões
<input type="checkbox"/>	Instâncias de tomada de decisão (uma ação/um voto),
<input type="checkbox"/>	Sistema de controle interno regular
<input type="checkbox"/>	Técnicas e procedimentos de análise de riscos
<input type="checkbox"/>	Mecanismos de coordenação e gestão da iniciativa (processo, etapas, atividades, etc.)
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento de normas compartilhadas entre as parcerias que possibilitem a colaboração
<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento de uma agenda comuns com os parceiros/atores
<input type="checkbox"/>	Uso de novas tecnologias (watts, skype, e-mail, outras)
<input type="checkbox"/>	Corresponsabilidade dos parceiros/atores
<input type="checkbox"/>	Planejamento das atividades/estratégias realizado de forma participativa
<input type="checkbox"/>	Criação de indicadores mensuráveis
<input type="checkbox"/>	Indicadores de monitoramento
<input type="checkbox"/>	Acordos com metas pré-estabelecidas
<input type="checkbox"/>	Audiências públicas, fóruns e encontros com cidadãos e partes interessadas locais (comunidade envolvida)
<input type="checkbox"/>	Decisões descentralizadas e com responsabilidades definidas
<input type="checkbox"/>	Mecanismo capacitação/aprendizagem
<input type="checkbox"/>	Contato com lideranças locais, afim de estabelecer objetivos
<input type="checkbox"/>	Decisões orientadas por consenso
<input type="checkbox"/>	Mecanismos financeiros (para controle de recursos)
<input type="checkbox"/>	Comitê de direção para resolução de conflitos
<input type="checkbox"/>	Mecanismos de cocriação para fomentar o envolvimento social
<input type="checkbox"/>	Atividades desenvolvidas em redes
<input type="checkbox"/>	Agentes do conhecimento (especialista) em recursos
	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
	outras

**19) A sua iniciativa passa por processo de auditoria ou controle**

- Interna. quantas vezes ao ano?  
 Externa. quantas vezes ao ano?

**20) Os conflitos são resolvidos por:**

- Meio de conselho de Arbitragem, com processo de um mediador  
 Por meio de um consenso entre os envolvidos.  
 Por meio de uma decisão do cargo hierárquico maior.  
 Outros

## APÊNDICE F – CENTROS DE ESTUDOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Quadro 10 – Centros de estudos de Inovação Social

Continente	Nome	Sede	Desde
África	Impumelelo	Cape Town, África Sul	1999
África	Bertha Centre for Social Innovation	Cape Town, África Sul	2011
América do Norte	Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)	Québec, Canadá	1986
América do Norte	Center for Social Innovation, Stanford University	São Francisco, Estados Unidos	2000
América do Norte	Centre for Social Impact in Queen's School of Business	Kingston, Canadá	2004
América do Norte	Centre for Social Innovation	Toronto, Canadá	2004
América do Norte	The Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR)	Waterloo, Canadá	2007
América do Norte	Boston College Center for Social Innovation	Boston, Estados Unidos	2011
América do Sul	Centro de Innovación Social (Universidad de San Andrés)	Buenos Aires, Argentina	2007
América do Sul	Centro de Innovación Social (ANSPE)	Bogotá, Colômbia	2010
América do Sul	Social Good Brasil (SGB)	Florianópolis, Brasil	2012
América do Sul	Centro de Apoio a Inovação Social (CAIS)	Florianópolis, Brasil	2014
Ásia	Lien Centre for Social Innovation	Singapura	2006
Ásia	SIM Center For Social Innovation	IstambulTurquia	2012
Ásia	Gawad Kakinga Center for Social Innovation	Mandaluyong City, Filipinas	2013
Europa	Zentrum fo Sozial Innovation (ZSI)	Viena, Áustria	1990
Europa	National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA)	Londres, Inglaterra	1997
Europa	Centro de Innovación Social de Bilbao (Bilbao Eutokia)	Bilbao, Espanha	2007
Europa	Social Innovation Centre (INSEAD)	Fontainebleau, França	2006
Europa	Instituto de Innovación Social (ESADE)	Barcelona, Espanha	2009
Europa	Centro de Inovação Social (CIS Porto)	Porto, Portugal	2011
Oceania	The Australian Centre for Social Innovation (TACS)	Adelaide, Austrália	2009
Oceania	New Zealand Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre (SIERC)	Auckland, Nova Zelândia	2010

Fonte: A autora.

## APÊNDICE G – AUTORES DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

ANGLADA, S. E. From social innovation to the solidarity-based economy: Key practices for the development of public policies. <b>Journal CIRIEC-Espana Revista de Economía Pública</b> , Social y Cooperativa. 2016. v88: pg. 635-653.
AOYAMA, Y.; PARTHASARATHY, B. When both the state and market fail: inclusive development and social innovation in India, <b>Area Development and Policy</b> , 2018.
ÁVILA, R. C.; CAMPOS, J. L. La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. CIRIEC-España, <b>Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa</b> , 2018. n° 93, pp. 5-50.
BERNARDI, M.; DIAMANTINI, D. Shaping the sharing city: An exploratory study on Seoul and Milan. <b>Journal of Cleaner Production</b> . 2018. v. 203. p. 30-42.
CARRA, M.; LEVI, N.; SGARBI, G.; TESTONI, C. From community participation to co-design: Quartiere bene comune case study. <b>Journal of Place Management and Development</b> . 2018. v.11 p. 242-258.
CASTRO-ARCE, K.; PARRA, C.; VANCLAY, F. Social innovation, sustainability and the governance of protected areas: revealing theory as it plays out in practice in Costa Rica. <b>Journal of Environmental Planning and Management</b> . 2019.
CORREIA, S. E. N.; OLIVEIRA, V. M.; GOMEZ, C. R. P. Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a <i>framework</i> . <b>Rev. Adm. Mackenzie</b> . vol.17 no.6. São Paulo. 2016.
CUÉLLAR-GÁLVEZ, D.; ARANDA-CAMACHO, Y. MOSQUERA-VÁSQUEZ, T.. A model to promote sustainable social change based on the scaling up of a high-impact technical innovation. <b>Sustainability</b> . 2018. v. 10
DE LEEUW, L.; GROENLEER, M. The regional governance of energy-neutral housing: Toward a framework for analysis. <b>Journal Sustainability</b> 2018, v.10, pg. 3726; doi:10.3390/su10103726
DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. <b>Voluntas</b> (2017) 28:2469–2497 DOI 10.1007/s11266-017-9884-7
ETXEZARRETA, A.; CANO G.; MERINO, S. Las cooperativas de viviendas de cesión de uso: experiencias emergentes en España. <b>Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa</b> . Nº 92/2018, pp. 61-86.
FRANKLIN, A.; KOVÁCH, I.; CSURG, B. Governing Social Innovation: Exploring the Role of Discretionary Practice' in the Negotiation of Shared Spaces of Community Food Growing. <b>Sociologia Ruralis</b> . 2017.v57 pg. 439-458
FRANTZESKAKI, N. Seven lessons for planning nature-based solutions in cities. <b>Environmental Science and Policy</b> . 2019. p. 101–111.
HINNA, A.; MONTEDURO, F. Boards, governance and value creation in grant-giving foundations.. 2017. v 21. pg. 935–961 DOI 10.1007 / s10997 <b>Journal of Management and Governance</b> -016-9370-4
LIMA, A. R.; ALMEIDA, L. F.; GIGLIO, E. M.; CORRÊA, V.S. A correspondência entre Governança Relacional e resultados sociais em redes de cooperativas de material reciclável. <b>Revista Administração em Diálogo</b> . Vol. 20, n.3, 2018, p.01-27.
LINDSAY, C.; PEARSON, S.; BATTY, B.; CULLE, A. M.; EADSON, W. Co-production and social innovation in street-level employability services: Lessons from services with lone parents in Scotland. <b>Journal International Social Security Review</b> . 2018.
LUPOVA-HENRY, E.; DOTTI, N. F. Governance of sustainable innovation: Moving beyond the hierarchy-market-network systematic literature review using the 'who-how-what' framework. <b>Journal of Cleaner Production</b> . v .210. 2018.p. 738-748. 2
LUTZ, L. M.; LANG, D. J.; Von WEHRDEN, H. Facilitating regional energy transition strategies: Toward a typology of regions. <b>Sustainability (Switzerland)</b> . 2017. v. 9
MARTÍNEZ, J. M. T.; RIVERA, M. C V. Territorial governance and social innovation: The cases of san pedro capula's artisanal cheese and the rice ( <i>Oryza Sativa</i> ) of Morelos, Mexico. <b>Journal Agriculture (Switzerland)</b> . 2018
MILLARD, J. <i>et al.</i> Social innovation for poverty reduction and sustainable. <b>Conference: the 9th International Conference</b> . February 2016. DOI: 10.1145/2910019.2910079
NYSETH, T.; RINGHOLM, T.; AGGER, A. Innovative Forms of Citizen Participation at the Fringe of the Formal Planning System. <b>Urban Planning</b> . 2019, v. 4, Issue 1, pg. 7–18.
NERINI, F. F.; SLOB, A.; ENGSTRÖM, R. E.; TRUTNEVYTE, E. A research and innovation agenda for zero-emission European cities. <b>Journal Sustainability (Switzerland)</b> . 2019. v. 11, pg. 1692; doi:10.3390/su11061692
PRADEL-MIQUEL, M.; CABEZA, M. G.; E ANGLADA, S. E. Teorizando a governança multinível em dinâmica de inovação. In MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A.; HAMDOUCH, A. (Eds.). <b>The international handbook on social innovation</b> . Cheltenham: Edward Elgar. 2013.
ROSSI, A. Beyond food provisioning: The transformative potential of grassroots innovation around food. <b>Agriculture (Switzerland)</b> . 2017. v. 7.

SINGER-BRODOWSKI, M.; ETZKORN, N.; Von SEGGERN, J. One transformation path does not fit all-insights into the diffusion processes of education for sustainable development in different educational areas in Germany. <b>Journal Sustainability</b> . 2019, v. 11, pg.269.
SOLOVEVA, S.; POPOV A.; CARO-GONZALEZ, E. Social Innovation in Spain, China and Russia: Key Aspects of Development. <b>Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast</b> . 2018. Volume 11, Issue 2.
SOMA, K.; SELNES, T.; Van Der HEIDE, C. M. Assessing social innovation across offshore sectors in the Dutch North Sea. <b>Journal Ocean and Coastal Management</b> . 2019. v. 167: pg 42-51.
TOSUN, J.; SCHOENEFELD, J. J. Collective climate action and networked climate governance. <b>WIREs Clim Change</b> . 2017, pg.8:e 440.
UNCETA, A.; CASTRO-SILVA, J.; FRONTI, J. The three governances in social innovation. <b>Innovation</b> . .2017. v. 30. pg. 406-420.
GALLI, F.; BRUNORI, G.; DI IACOVO, F.; INNOCENTI, S. Co-Producing Sustainability: Involving Parents and Civil Society in the Governance of School Meal Services. A Case Study from Pisa, Italy. <b>Sustainability</b> 2014, 6, 1643-1666; doi:10.3390/su6041643 201.
MANGANELLI; ALESSANDRA; PIETER; Van Den BROECK; FRANK; MOULAERT. "Socio-political Dynamics of Alternative Food Networks: A Hybrid Governance Approach." <b>Territory, Politics, Governance</b> 8 (3): 2020.
BAKER, S.; MEHMOOD, A. Social innovation and the governance of sustainable places. <b>Local Environment</b> , 20 (3), pp. 321-334. 2015. Doi: 10.1080/13549839.2013.842964.
BRAGAGLIA F. Social innovation as a 'magic concept' for policy-makers and its implications for urban governance. <b>Planning Theory</b> .Vol. 20, Issue 2, 2021.
BELLANDI M; DONATI L; CATANEO A. Social innovation governance and the role of universities: Cases of quadruple helix partnerships in Italy. <b>Technological Forecasting and Social Change</b> .V. 164. 2021.
GEORGIOS C; BARRAI H. Social innovation in rural governance: A comparative case study across the marginalised rural EU. <b>Journal of Rural Studies</b> . Open Access 2021.
KIM S. A participatory local governance approach to social innovation: A case study of Seongbuk-gu, South Korea. <b>Environment and Planning C: Politics and Space</b> . 2021.
MISURACA G.A.; LIPPARINI F.B.; PASI G. A Towards Smart Governance: Insights from Assessing ICT-Enabled Social Innovation in Europe. <b>Public Administration and Information Technology</b> Volume 37, Pages 217 – 238. 2021
TEMMERMAN L.;VEECKMAN C.; BALLON P. Collaborative governance platform for social innovation in Brussels Social Enterprise. <b>JournalOpen Access</b> 2021.
BARTELS K. Transforming the relational dynamics of urban governance: How social innovation research can create a trajectory for learning and change. <b>Urban Studies</b> . Open AccessVolume 57, Issue 14, Pages 2868 - 28841 November 2020.
MARTINS T.; BRAGA A.; BRAGA V.; FERREIRA M.R.The social innovation Momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes. <b>International Review on Public and Nonprofit Marketing</b> . v. 17; p. 97;120. 2020.
SAUER P.C.; HIETE M. Multi-stakeholder initiatives as social innovation for governance and practice: A review of responsible mining initiatives. <b>Sustainability (Switzerland)</b> . V. 12.1. p. 236. 2020.
BEVILACQUA C.; OU Y.; PIZZIMENTI P.; MINERVINO G. New public institutional forms and social innovation in urban governance: Insights from the "mayor's office of new urban mechanics" (MONUM) in Boston. <b>Sustainability (Switzerland)</b> . V.12. 2020
BILJOHN M.I.M.; LUES L. Citizen Participation, Social Innovation, and the Governance of Local Government Service Delivery: Findings from South Africa. <b>International Journal of Public Administration</b> , v. 43, p. 229,241. 2020.

Fonte: A autora.

## APÊNDICE H – FUNDAÇÕES COMUNITÁRIAS

As primeiras fundações comunitárias surgiram nos EUA no início do século passado, para apoiar pessoas com interesse em doar bens e recursos financeiros para sua própria comunidade, definida territorialmente. A primeira fundação foi criada na cidade de Cleveland, em 1914, como forma de resolver as dificuldades encontradas pelos bancos em satisfazer as aspirações filantrópicas de seus correntistas, quando estes legavam seus bens em testamento para causas sociais (GUO; LAI, 2019).

No decorrer do século passado, esse modelo de organização espalhou-se pelos EUA e foi se moldando de acordo com a realidade de cada época e local (GUO; LAI, 2019). Assim, originalmente criadas com o papel de gerenciar doações feitas por testamento, com o passar dos anos começaram a oferecer serviços especializados à doadores com interesses filantrópicos realizados ainda em vida.

Thompson (2006) considera que as fundações comunitárias, passaram a ser mais do que uma simples ação dos bancos, na atualidade alcançaram um formato de “movimento” que busca adaptar as suas características às diversas realidades locais onde estão inseridas. Existem duas forma de atuação da fundações comunitárias: focadas na comunidade ou no desejo do doador (GUO; LAI, 2019). O modelo focado na comunidade enfatiza a liderança das fundações na comunidade, envolve a participação em iniciativas de colaboração e a captação de recursos para atingir as necessidades de determinada região. Já o modelo focado em doadores, concentra-se em atender aos interesses de caridade dos doadores.

Uma fundação comunitária é reconhecida pelas seguintes características (SILVA, 2011, p. 26):

- A. A busca por uma melhor qualidade de vida de todas as pessoas em uma área geográfica específica;
- B. É independente do controle ou da influência de outras organizações, governos ou doadores;
- C. É governada por um conselho de cidadãos, que reflete a comunidade servida;
- D. Faz doações para outras organizações sem fins lucrativos, para que elas possam lidar com uma ampla variedade de necessidades da comunidade;
- E. Procura construir uma fonte permanente de recursos para a comunidade, mais frequentemente por meio da criação de fundos permanentes formados por uma ampla gama de doadores, incluindo cidadãos, empresas, governos e outras fundações e organizações sem fins lucrativos;
- F. Proporciona serviços a doadores para ajudá-los a alcançar seus objetivos filantrópicos;
- G. Envolve-se em atividades de liderança e parceria comunitária, servindo como catalisador, convocador, colaborador e facilitador na resolução de problemas e no desenvolvimento de soluções para questões importantes da comunidade;
- H. Possui políticas e práticas transparentes em relação a todos os aspectos de sua operação; e
- I. Presta contas para a comunidade, informando ao público em geral sobre seus propósitos, atividades e situação financeira, periodicamente.

Explicitadas suas características basilares, destaca-se o potencial de atuar como organização articuladoras, além de assumir o papel importante de liderança na comunidade onde está inserida. Assim, Silva (2012) acrescenta que

as fundações comunitárias parecem estar em posição de atuar promovendo a coprodução do bem público, uma abordagem que consiste na elaboração, delimitação, implementação, controle e avaliação dos bens e serviços públicos, em que se verifica participação e engajamento dos cidadãos individualmente ou por meio de organizações em todas as etapas do processo, compartilhando papéis e responsabilidades com agentes públicos governamentais (p. 5).

Desde sua origem os papéis desempenhados pelas fundações comunitárias, foram evoluindo. Silva (2012) cita três fundamentais: (a) ser *grantmaker*: organização que recebe e doa recursos financeiros para outras fundações, associações ou pessoas (sem fins lucrativos) como apoio a suas causas; (b) o de ser um instrumento de investimento social (*vehicle for philanthropy*): refere-se ao papel de apoiar investidores sociais (indivíduos, empresas e outras organizações) a realizar suas doações (através da disponibilização de informações sobre as necessidades da comunidade, e até mesmo com a elaboração de estratégias com foco aprimorar o impacto desses investimentos na melhoria da qualidade de vida das pessoas); e (c) a função de ser uma liderança comunitária: servir como uma arena independente e efetiva para lidar com assuntos importantes e/ou advogar por programas, serviços e políticas à comunidade, aqui definida para efeitos de delimitação conceitual, por um espaço territorial.

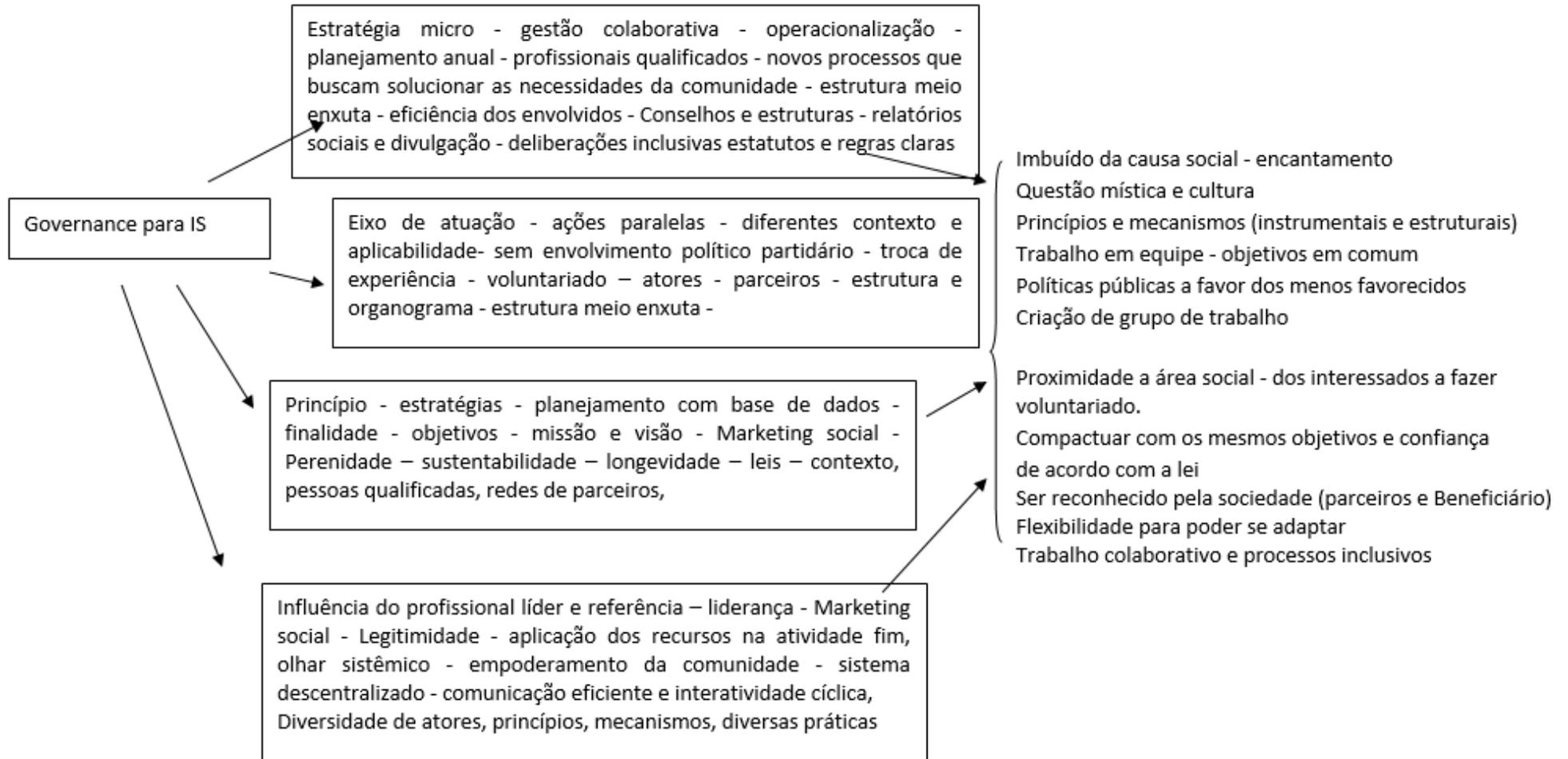
Para Silva (2012), dentre as características apresentadas acima, quatro merecem maior destaque, sendo elas: a) **a composição de sua estrutura de governança**, com membros que refletem a diversidade de atores locais; b) a atuação em uma área geográfica definida; c) a mobilização de recursos de diversas fontes e doações (são *grantmakers*); d) a busca pela sustentabilidade ao trabalhar na formação de fundos permanentes (*endowments*) para buscar formar fundos patrimoniais permanentes.

Na compreensão desses papéis, a questão da legitimidade assume um importante destaque, tanto pela sua relação com investidores sociais privados quanto na parceria com o Governo. Destaca-se sua representação e inclusão na governança da equipe e através do voluntariado, a disseminação de informações sobre atividades, a identificação das necessidades da comunidade, o estabelecimento de prioridades de investimento que implicam no papel de liderança comunitária, o desenvolvimento de políticas públicas, o oferecer resposta àquelas relacionadas à sua missão, estruturar um processo proativo, aberto e competitivo em sua atividade. Soma-se a essas condições, a instituição legal da organização junto aos órgãos governamentais de controle fiscal, e o aumento da confiança por parte do público em geral (SILVA, 2009) Jiménez Escobar (2013) refletindo sobre a relevância desse tipo de fundações, ao designar e destacar suas principais vantagens e contribuições em comparação com outras formas legais alternativas (como fundações e associações clássicas), afirma que se tornam um fenômeno da inovação social. Para Maclean, Harvey e Gordon (2013) as fundações comunitárias desenvolvem um papel especial na regeneração das comunidades. Estes autores, adicionam à literatura sobre IS, ao examinar a sem a através das lentes de um estudo de caso em uma fundação

comunitária. Guo e Lai (2019) também apresentam esta correlação, quando apresentam um estudo sobre as mesmas na China. Para esses autores, as fundações comunitárias podem ser lideradas somente pelo governo, ou serem uma inovação social quando liderada pela sociedade civil.

## APÊNDICE I – MACROTEMAS - ANÁLISE TEMÁTICA

### APENDICE - Macro temas - Temática



## APÊNDICE J – PARCEIROS DOS INSTITUTOS

IVG	IGK	ICOM
AFALESC	Acostamento Loja	Articula Floripa
Angeloni e Cia Ltda	Associação Catarinense de Medicina – ACM	Asas Incorporação e Habitat Ltda
Apoio Comunicação + Eventos	Associação Catarinense do Ministério Público	Associação Beneficente da Indústria Carbonífera de SC
Appolus Soluções em Gestão Empresarial Ltda	Astel	Associação De Mulheres Do Mercado De Seguros
Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina – ALESC	Aurora	Astrea Software Ltda Aurum
Associação Antônio Vieira	Beiramar Shopping	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL	BelotStock	BrognoI Imóveis
Associação Brasileira de Educação e Cultura – Marista Escola	Bouton	C.S. Mott Foundation
Associação Catarinense de Medicina – ACM	Campo Largo	Cassol
Associação de Pais e Professores do Centro Educacional Menino Jesus	Cartório por Brasil Melhor	Celulose Irani S.A.
Associação de Pais e Professores do Colégio Catarinense	CELESC	Cheesecake Labs Software S/A
Associação Floripa Amanhã.	Cenarium	Conselho de Arquitetura e Urbanismo de SC - CAU
Association Internationale des Etudiants en Sciences	Chef Zari Farias	Cooperativa Central de Crédito de SC/RS - SICOOB
Beiramar Shopping	Clinica Imagem	Eletróbrás
Bolachas Pauli	Conquist Odontologia	Enercan - Campos Novos Energia S.A.
Cacau Show	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente	Engie Energia Brasil S.A.
Câmara de Dirigentes e Lojistas de Florianópolis- CDL	Da Magrinha	Fábrica de Unicornios
Capela Nª Sª do Carmo – Brusque	Decathlon	Federação Das Associações Empresariais de SC
Capela São Sebastião – Florianópolis	Dimas Turismo	Fundação Itaú Social
Caritas	DJ Daniel	Fundo Municipal da Criança e do Adolescente -
Casa Paroquial de Empada – Guiné-Bissau	Ecad	Impact Hub Floripa Ltda Me
Casas da Água Materiais de Construção	Eletrosul	Infoview Sistemas de Apresentações Ltda
Casas do Cano	Enercan	Instituto de Educação Now Ltda
CELESC	Estúdio Estratégia	Involves Tecnologia e Inovação
Cesusc Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina	Facebook	Itaú Social
Clínica Dr. Leonello Ellera Bocchese	Farma e Farma	Klabim S.A.
Clínica Imagem e Diagnóstico	Fecomércio/ Senac	Koerich Incorporação e Participação Ltda
COC Floripa Escola SEB	Feeleclean	Linx Sistemas E Consultoria Ltda

Colégio Catarinense	Florença	Loadsmart
Colomar Ltda	Floricriancas	Ministério Público do Trabalho
Consórcio Fênix	Floripa Conventions	Mutama Escola de Movimento e Expressão
Copal Alimentos	Fundação Aury Luiz Bodanese	Neoway Tecnologia Integrada Assessoria
Costurinhas do Bem	Genial Investimento	Oi Futuro
Cotisa – Cia Operadora de Terminais de Integração	Governo do Estado de Santa Catarina	Pessoas Físicas
D'Araujo Comunicação	Governo Federal do Brasil	Plataforma de Captação de Recursos Bee The
Dígitro	Grupo CR	Portonave S.A. - Terminais Portuários de Navegantes
Diocese de Bafatá – Guiné-Bissau	Grupo Marquise	Real Food Comercio de Alimentos Ltda
Dominik Comércio, Indústria e Representações	Havan	Sebrae MG
Duatto Contabilidade	Hospital Bahia Sul	Semente Negócios Sustentáveis Ltda
Economiques et Commerciales – AIESEC	Hospital de Olhos de Florianópolis	SESC RS
Editora Notícias do Dia	I do Code	Statkraft Energias Renováveis S.A.
Ekmk Imobiliária	Inplac	Sympla Internet
Escola de Aprendizizes Marinheiros de Santa Catarina – EAMSC/ Marinha do Brasil	Janette Decorações	Teltec Solutions Ltda
Escola Técnica Pró-Saúde	JL Tecnologia	Tps Multimídia Eireli
Facilita Assessoria Econômica e Projetos	Klabim	Transfeera S D
Facility Promotora	Lei de Incentivo ao Esporte	União dos Escoteiros do Brasil
Federação Catarinense de Basketball	Lojas Koerich	Universidade Do Sul De Santa Catarina-Unisul
Federação Catarinense de Ciclismo	Lougge	Usina Hambúrguer
Federação Catarinense de Esporte	Lugano	
Femina Comercio e Representações Ltda	Marinas	
FIESC	Ministério da Cidadania	
Floripark Serviços e Empreendimentos Ltda	Neoway	
Fort Atacadista	Novo Hotel	
Fórum Distrital do Continente – Balneário do Estreito	Orcali	
Fundação Catarinense de Cultura – Teatro Álvaro de Carvalho	Oticas Carol	
Fundo da Infância e Adolescência – FIA	Patricia Goedert Doceria	
Governo do Estado de Santa Catarina	Prefeitura de Florianópolis	
Gráfica Natal	Prefeitura Municipal de Campos Novos	
Grupo ALL	Recursos Digitais	
GTT   Goods That Talk	Rede esporte pela mudança social	
GZG Administradora	Regispel	
Hippo Supermercados	Reivax	
Hospital Baía Sul	RGK Investimento	

Hostinger	Secretaria de Esporte	
Imperial Hospital de Caridade	Sens Restaurante	
Instituto Comunitário da Grande Florianópolis – ICOM	Sesc	
Instituto de Estudos Avançados – IEA	Softplan	
Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC	Tech	
<b>Instituto Guga Kuerten</b>	Tigre	
Instituto Quereres	Uatt	
Itaú Social	Unisociesc	
Jotur Transporte Coletivo	Villaggio Bassetti	
Justiça Federal – 7ª Vara de Execuções Penais de Florianópolis	Visa	
Justiça Federal de Santa Catarina Polícia Rodoviária Federal – PRF/SC		
Karanalpe – Way To Success Technology		
Koesa Incorporação e Participação Ltda		
Laboratório Farmacêutico Elofar Ltda		
Localiza Rent A Car S/A		
Loja Completa Mat. Ferragens Ltda		
Loja Dominik Ltda		
Lojas Koerich		
Mansão Luchi		
Mesa Brasil – SESC		
Missionárias da Consolata – Guiné-Bissau		
ND TV		
Neoway Tecnologia Integrada Assessoria e Negócios S.A.		
Net Sac		
Olsen		
Orsegups Organização de Serviços de Segurança		
Orsitec		
Paraíso Viagens		
Paróquia Comunidade de Bom Jesus – Capivari de Baixo		
Paróquia Santíssima Trindade – Florianópolis		
Paróquia São José Operário – Tubarão		
Parque Temático Beto Carrero World		
Patrícia Goedert Doçaria		
Patrícia Lima Eventos		

Pedra Branca Cidade Criativa		
PIME Brasil – Pontifício Instituto das Missões Exteriores		
Ponta D’agulha Costelaria		
Prefeitura Municipal de Florianópolis		
Prefeitura Municipal de Palhoça		
Prefeitura Municipal de Rio Negrinho		
Prefeitura Municipal de São José		
Primer TV		
Residencial H. V. Junkes		
Restaurante Quatro Estações		
RG Contadores		
Rotary Club Florianópolis		
SD Indústria		
Secretaria de Estado de Desenvolvimento de Santa Catarina		
Secretaria Municipal da Educação de Florianópolis		
Secretaria Municipal de Assistência Social de Florianópolis		
SENAC		
SESC		
SETUF		
SINDALESC		
Sinergia		
Social Lucia Mayvorne		
Sociedade Divina Providência		
Somar Floripa		
Sorria Imóveis		
Top Clínicas		
TopMed Saúde		
Traços Urbanos		
Transporte Coletivo Estrela Ltda		
Tribunal de Justiça de Santa Catarina		
Tribunal Regional do Trabalho de Santa Catarina		
Tríplice Engenharia Ltda		
União Catarinense de Educação – Marista Escola Social São José		
Unicred – Projeto Somar		
Unisul		
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG		

Universidade Estácio de Sá		
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC		
Vera Lúcia Rodrigues – Cartório do Estreito		
Vínculo Basic Têxtil Ltda		
Visto Sistemas		
WKoerich		
WOA Empreendimentos Imobiliários		
Yepá Estúdio – Design e Estratégia		