

GOVERNANÇA ORIENTADA À INOVAÇÃO SOCIAL (GOVIS): UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS DE FLORIANÓPO- LIS/SC

**SOCIAL INNOVATION-ORIENTED GOVERNANCE (GOVIS): A MULTI-CASE
STUDY OF SOCIAL-PURPOSE ORGANIZATIONS IN FLORIANÓPOLIS, SC**

Engenharias, Ciências Sociais Aplicadas • 21/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/789962990](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/789962990)

Marcia Aparecida Prim¹

Gertrudes Aparecida Dandolini²

Edna Ghiorzi Varela Parente³

Rafael Bianchini Glavam⁴

Mirian Garcia Menezes Barboza⁵

RESUMO

É consenso que a inovação social é um mecanismo para responder aos desafios sociais da atualidade e promover mudanças e transformações sociais. Tem mobilizado diferentes atores em âmbito local, regional, nacional e global. Organizações com fins sociais compreendem esse ecossistema e o estudo e aplicabilidade da sua governança são incipientes. Este artigo tem como objetivo compreender como se estabelece a governança para a inovação social, em organizações com fins sociais. Foi desenvolvido um estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa em três organizações localizadas em Santa Catarina. Os dados foram coletados por meio da triangulação de dados (análise documental, observação e entrevistas semiestruturadas). Com base na análise temática, descreveu-se um Sistema de Governança orientada à Inovação Social, sob forma de modelo e seus elementos. Observou-se que a governança se estabelece a partir da finalidade organizacional, sendo a missão social determinante para que a governança seja implementada. Os demais elementos que compõem o modelo são: flexibilidade, aprendizagem interna, dinamicidade, colaboração, rede e *feedback*, princípios, papéis desenvolvidos, mecanismos e gestão. Como sugestão de estudos futuros, apresenta-se o tema, aprendizagem social comunitária e coletiva e a importância do capital social para promoção da inovação social.

Palavras-chave: Governança; inovação social; organizações com fins sociais.

ABSTRACT

There is a consensus that social innovation is a mechanism for addressing contemporary social challenges and fostering social change and transformation. It has mobilized various actors at local,

regional, national, and global levels. Social-purpose organizations are part of this ecosystem, yet the study and practical application of their governance remain in the early stages. This article aims to understand how governance for social innovation is established within social-purpose organizations. A qualitative multiple-case study was conducted involving three organizations located in Santa Catarina. Data were collected through triangulation (document analysis, observation, and semi-structured interviews). Based on a thematic analysis, a Social Innovation-Oriented Governance System was described in the form of a model and its constituent elements. It was observed that governance is established based on the organization's purpose, with the social mission acting as the driving force for its implementation. The other elements comprising the model are: flexibility, internal learning, dynamism, collaboration, networking and feedback, principles, roles, mechanisms, and management. Suggestions for future research include the topics of community and collective social learning and the importance of social capital in promoting social innovation.

Keywords: Governance; social innovation; social purpose organizations.

1. INTRODUÇÃO

A temática inovação vem sendo abordada (Monteiro, 2019; Torlig et al., 2020), visto que os desafios econômicos, sociais, políticos e ambientais da atualidade têm mobilizado discussões em âmbito local, regional, nacional, assim como em escala global. Originalmente, seu conceito estava vinculado à geração de lucros (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008; Trott, 2012), fato que tem sido alterado nas últimas décadas (Murray et al., 2010; Bignetti, 2011; Moulaert; Goulaet; Maccallum, 2019; Bragaglia, 2021). Por sua natureza

multidimensional, o conceito de inovação varia de acordo com a característica da atividade em que está inserida (Ahmed, 1998; Chesbrough, 2003; Tidd; Bessant; Pavitt, 2008; Crossan; Apaydin, 2009). Observam-se críticas ao modelo de inovação orientado pelo lucro e que, concomitantemente, tende a negligenciar os interesses da sociedade civil e os problemas derivados do esgotamento dos recursos naturais (Bignetti, 2011; Porter; Kramer, 2018; Moulaert; Goulaet; Maccallum, 2019). O trabalho de Bignetti (2011) destaca que a inovação criada exclusivamente para fins de lucratividade precisa ser repensada e abre espaço para novos modelos de inovar com foco voltado ao social. Esta inovação é denominada de Inovação Social (IS) (Mulgan, 2006; André; Abreu, 2006; Bignetti, 2011). Para Borges et al. (2015, p. 132), a IS envolve 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". O estudo da governança tem evoluído nos últimos anos, tanto no cenário corporativo como no público. Entretanto, estudos apontam que a sua aplicabilidade no contexto de prestação de serviços sociais é um tema em desenvolvimento (Unceta; Castro-Spila; Fronti, 2016; Schmitter, 2018; Bragaglia, 2021) e que mais pesquisas com perspectiva integrada são necessárias (Correia; Oliveira; Gomes, 2016; Unceta; Castro-Spila; Fronti, 2016; Lupova-Henry; Dotti, 2018; Schmitter, 2018; Bragaglia, 2021). Um Sistema de Governança orientado à Inovação Social (GovIS) desafia o conhecimento convencional dos modelos tradicionais, por demandar práticas democráticas, inclusivas e integradoras (Kranz; Steger, 2016; Unceta; Castro-Spila; Fronti, 2016; Bernardi; Diamantini, 2018) e uma adequação ao contexto, acrescentando dinamismo e flexibilidade (Carra et al., 2018), de modo a fomentar ambientes resilientes e transformadores (Kranz; Steger, 2016; Bernardi; Diamantini, 2018;

Singer-Brodowski; Etzkorn; Von Seggern, 2019; Bragaglia, 2021). No entanto, ainda que os teóricos citados destaquem a relevância da GovIS, percebe-se poucos estudos que descrevem como esse fenômeno ocorre na prática (Kranz; Steger, 2016; Unceta; Castro-Spila; Fronti, 2016; Bernardi; Diamantini, 2018; Etxezarreta; Cano; Merino, 2018; Lupova-Henry; Dotti, 2018; Gentil et al., 2019). Esta lacuna de conhecimentos induziu a pesquisa relatada neste artigo, desenvolvida para responder à seguinte pergunta: **como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social?** Na IS busca-se novas alternativas de produção e consumo que compreendem de forma sistêmica os problemas urgentes e reais da sociedade (Unceta; Castro-Spila; Fronti, 2016; Gentil et al., 2019; Moulaert; Goulaet; Maccallum, 2019) de modo a criar 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; Prim, 2021), na coletividade e no bem comum (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010; Unceta; Castro-Spila; Soma et al., 2019; Borges; Prim; Dandolini, 2021; Klaumann; Tatsch, 2016). Assim, ressalta-se que IS "não trata apenas do resultado, mas de todo o processo que a envolve e do conhecimento gerado a partir dela, o qual é capaz de gerar empoderamento e alterar estruturas de poder e de privilégio" (Klaumann; Tatsch, 2016, p. 4). Nas últimas décadas, houve um crescimento do número de atores envolvidos com a prestação de serviços sociais, e interessados em adotar estratégias capazes de assegurar novas e melhores soluções aos problemas sociais (Unceta; Castro-Spila; Fronti, 2016; Gentil et al., 2019; Bragaglia, 2021). Emergem, neste contexto, organizações cuja missão é social (Bragaglia, 2021), como parte relevante do ecossistema de inovação social. O foco das organizações com fins sociais é identificar e fornecer serviços que evitam e/ou minimizam

os efeitos das desigualdades sociais (Castro-Arce; Parra; Vanclay, 2019; Gentil et al., 2019). Suas ações demandam relações e ambiente permeados por processos colaborativos, onde o conhecimento é criado e recriado na prática, a partir dos diversos olhares e saberes de cada ator envolvido (Singer-Brodowski; Etzkorn; Von Seggern, 2019; Bragaglia, 2021). Assim, um sistema de governança adequado, com estratégias bem articuladas, é necessário nesse cenário de prestação de serviço social (Bragaglia, 2021). Um sistema de governança que, ao ser adotado, tem a intenção de fomentar o inovar socialmente, bem como potencializar os resultados da organização à comunidade, para solucionar parte dos problemas, até então negligenciados (Castro-Spila; Fronti, 2016; Bragaglia, 2021). Neste contexto, o estudo tem como objetivo geral **compreender como se estabelece a governança para a inovação social em organizações com fins sociais na cidade de Florianópolis/SC**. Com base nos estudos empíricos nos três casos estudados (ICOM, IVG e IGK), foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Identificar e caracterizar os elementos internos e externos que compõem o Sistema de Governança orientada à Inovação Social (GovIS; b) Analisar de que forma a missão e a finalidade social determinam as características e os princípios norteadores da governança nas organizações estudadas; c) Descrever os papéis, os mecanismos (formais e informais) e as práticas de gestão que operacionalizam a GovIS e propor a representação gráfica do modelo. nb

A justificativa e relevância desta pesquisa fundamenta-se na expansão de atores focados em soluções para problemas sociais negligenciados, os quais demandam modelos de gestão integradores, colaborativos e pautados no bem comum (Castro-Arce; Parra; Vanclay, 2019; Bragaglia, 2021; Klaumann; Tatsch, 2016). Assim, ao analisar como ocorrem essas dinâmicas de governança na

prática, o artigo busca avançar na literatura ao propor subsídios empíricos para o fortalecimento do ecossistema de Inovação Social.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de múltiplos casos, de abordagem qualitativa e caráter descritivo (Creswell, 1998). Optou-se pela realização do estudo de múltiplos casos, com o intuito de obter uma maior robustez dos dados. Os casos foram selecionados a partir da estratégia de amostragem por critérios (Gray, 2012, p. 149). Os critérios estabelecidos foram: 1) estar inserido na plataforma do Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF) e na plataforma Pipe Social; 2) apresentar características norteadoras da IS; 3) ter reconhecimento social por prêmios; e 4) conceder permissão de acesso aos dados secundários e entrevistas. Destaca-se que o contexto da Pandemia da COVID-19 fez com que algumas organizações não ofertassem condições de realizar a pesquisa de campo, sendo este um critério limitante. Com base nos critérios, três organizações foram selecionadas: Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM - 2005), Instituto Pe. Vilson Groh (IVG - 2011) e Instituto Guga Kuerten (IGK - 2000).

Os materiais e métodos seguiram com coleta de dados que ocorreu por triangulação, em três etapas: 1) Análise documental - estatuto social, contrato social, relatórios sociais, balanço contábil e mídias sociais, além de acompanhamento de atividades em home-office e conversas informais por telefone e whatsapp; 2) Questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas elaborado a partir da literatura e validado por pesquisadores do Núcleo IGTI, enviado por e-mail e respondido individualmente pelos gestores executivos; 3) Entrevistas semiestruturadas, realizadas de outubro de 2020 a fevereiro de 2021 via Google Meet (Merriam; Tisdell, 2016), com duração média de 1h30min, gravadas, transcritas via Google

Docs e complementadas por diário de pesquisador para anotações e gestos não verbais. Para análise, fez-se análise prévia dos documentos e questionários para subsidiar o roteiro. Após transcrição, as entrevistas foram enviadas aos entrevistados para validação e confiabilidade dos dados (Creswell, 1998) e os dados transferidos para protocolo de observação. Utilizou-se a técnica de análise temática (Braun; Clarke, 2006; Braun et al., 2019) para compreender como se estabelece a governança à luz da IS, seguida de análise Inter casos que resultou na representação gráfica da GovIS. As técnicas de coleta de dados utilizadas agregam dados primários e secundários: análise documental, aplicação de questionário, entrevista semiestruturada e diário do pesquisador.

Para sustentar a análise proposta, este artigo está estruturado em cinco seções principais. A começar por esta introdução, a seção seguinte apresenta o Referencial Teórico, fundamentado nos eixos conceituais de Inovação Social (IS), Governança e no alinhamento entre ambos — a Governança para a Inovação Social (GovIS). Na sequência, detalham-se os materiais e métodos adotados no estudo de múltiplos casos. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados empíricos, seguidos das considerações finais e proposições para estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Inovação Social

A sociedade atual apresenta grandes desafios relacionados às 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, desde os anos

2000, o apelo à dimensão econômica das teorias e práticas desenvolvidas para as inovações tradicionais mostrou-se insuficiente para lidar com os desafios da sociedade, o que motivou a busca por ideias e práticas de inovação voltadas especialmente para assegurar o desenvolvimento mais igualitário e sustentável (Correa; Oliveira; Gomes, 2016; Aoyama; Parthasarathy, 2018; Torlig *et al.*, 2020), emergindo o novo paradigma denominado Inovação Social (Bernardi; Diamantini, 2018; Torlig *et al.*, 2020).

Para Bragaglia (2021), os motivos que tornam a IS relevante, além da multiplicidade de significados e sua carga normativa positiva, é a singularidade de cada experiência, orientada por saberes, relações, sonhos, sentimentos, afetos, processos colaborativos e mais inclusivos. Uma definição amplamente divulgada considerada a IS como “novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Assim, são inovações que aumentam a capacidade da sociedade de agir” (Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010, p. 3).

A IS é considerada como uma terceira via para o desenvolvimento sustentável de uma nação, com a finalidade de promover o bem-estar social, por meio das soluções inovadoras aos problemas sociais (Castro, 2011; Bežovan; Matančević; Baturina, 2016; Haxeltine *et al.*, 2013; Marques; Morgan; Richardson, 2018; Lindsay *et al.*, 2018). Autores a reconhecem de forma diferenciada: como uma ferramenta (Mourlaert *et al.*, 2007); um processo com 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) ou uma ideia (Mulgan *et al.*, 2007), emergindo na literatura uma

diversidade de conceitos. O conceito norteador para esta pesquisadora 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.

Esta definição se deu pelos seguintes critérios: 1) apresenta a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos como forma de buscar a satisfação das necessidades sociais, para promover uma mudança social; 2) entende a IS como um processo e como um resultado, fato que possibilita associá-la a uma diversidade de características. Em virtude desta diversidade, Prim (2021) descreve que a IS deve apresentar as seguintes características: a) ser inovadora para determinado contexto (Cloutier, 2003; Buckland; Murillo, 2013; Anderson; Curtis; Wittig, 2015; Santos Delgado, 2016; Fairbairn, 2017; Prim; Zandavalli; Dandolini, 2019); b) resolver um problema social e/ou uma demanda social, estabelecendo uma fronteira entre "social" e "econômico" (Edwards-Schachter; Matti; Alcántara, 2012; Buckland; Murillo, 2013; Anderson; Curtis; Wittig, 2015; Santos Delgado, 2016; Prim; Zandavalli; Dandolini, 2019); c) envolver a participação de diversos atores, em redes de colaboração, compartilhamento de conhecimento e aprendizado mútuo (Cloutier, 2003; Edwards-Schachter; Matti; Alcántara, 2012; Buckland; Murillo, 2013; Fairbairn, 2017; Prim; Zandavalli; Dandolini 2019; Galego *et al.* 2021); d) melhorar a qualidade de vida dos beneficiários causando uma transformação social (Edwards-Schachter; Matti; Alcántara, 2012; Buckland; Murillo, 2013; Santos Delgado, 2016; Fairbairn, 2017; Prim; Zandavalli; Dandolini, 2019); e) buscar a escalabilidade e difusão de modo que demais comunidades possam

replicar as atividades, em prol da coletividade (Buckland; Murillo, 2013; Santos Delgado, 2016; Fairbairn, 2017); f) ser focada no desenvolvimento sustentável (Edwards-Schachter; Matti; Alcántara, 2012; Buckland; Murillo, 2013; Santos Delgado, 2016; Prim; Zandavalli; Dandolini, 2019); g) ter tomada de decisão colaborativa (Edwards-Schachter; Matti; Alcántara, 2012; Prim; Zandavalli; Dandolini, 2019); h) ter um sistema de governança colaborativo e participativo (Ossani, 2013; Costa, 2019; Nerini *et al.*, 2019); i) promover a inclusão social, igualdade e empoderamento (Edwards-Schachter; Matti; Alcántara, 2012); j) ser difundida por meio de redes de colaboração (Fairbairn, 2017; Prim; Zandavalli; Dandolini, 2019); k) possibilitar um impacto social positivo no contexto de cada ação (Fairbairn, 2017; Prim; Zandavalli; Dandolini, 2019). A Inovação Social (IS) se consolida como um processo transformador e sustentável que depende diretamente de uma governança.

2.2. Governança

A abordagem sobre governança é muito relevante para o contexto de organização com fins sociais (Gentil *et al.*, 2019; Lupova-Henry; Dott, 2018; Martins; 2016). A governança é definida como uma das estratégias utilizadas para alcançar os objetivos organizacionais, bem como uma forma de conciliação de diversos atores para resolução de problemas (Frantzeskaki, 2019). Está recorrentemente vinculada ao direcionamento estratégico, controle, legalidade, transparência, relações, comunicação e tomada de decisão (Addub, 2017; Gomes; Merchán, 2017; Schmitter, 2018).

Trata-se de um termo complexo e de difícil tangibilidade, visto que envolve uma grande variedade de atores e cenários (Schmitter, 2018). Neste sentido, a governança é reconhecida de diversas formas,

a depender do contexto em que está aplicada. Autores a definem 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); ou ainda, uma maneira de se fazer as atividades (World Bank, 1992; Comissão Europeia, 2015; Humphrey; Schmitz, 2002).

Independentemente da sua definição, todos os autores buscam responder como, na prática, as organizações direcionam suas estratégias e tomada de decisão. A terminologia empregada não interfere na importância da sua aplicabilidade, todavia, aponta para o fato de ser um conceito ainda abstrato (Schmitter, 2018; Gomes; Merchán, 2017; Comissão Europeia, 2015; Le Gálles, 2004; World Bank, 1992).

No contexto da IS, a governança se apresenta como um sistema complexo que trata de diversas questões, como: responsabilidade (definições de papéis), princípios, legalidade, transparência, eficiência (processos colaborativos), direcionamento, controle e confiabilidade (Schmitter, 2018), além de fomentar o cumprimento dos objetivos coletivos voltados ao social (Martínez; Rivera, 2018; Schmitter, 2018). Trabalhar com um sistema desta 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 e atividades na busca de soluções voltadas ao bem comum.

Assim, faz-se necessário entender teorias conceituais apresentadas pela governança corporativa e governança pública, envolvendo

temas como poder, legitimidade, redes e relacionamentos. Ao analisar as teorias apresentadas para o mercado e para o contexto público, agregam-se dados do contexto social e busca-se a criação de uma governança voltada a organizações com fins sociais, à luz da IS. Este fato justifica a promoção do conceito de GovIS (Schmitter, 2018; Prim, 2021), 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 interconectados inseridos no ambiente interno e externo da organização, criando um contexto híbrido (corporativo, público e terceiro setor), que necessita da complementariedade de práticas mais colaborativas, de modo a atender as demandas dos grandes desafios e problemas sociais que se apresentam em um contexto complexo (Prim, 2021).

A GovIS necessita, ainda, de flexibilização e de dinamicidade para que consiga atender as demandas reais, na busca de soluções para os problemas complexos da sociedade.

2.3. Organização com Fins Sociais (OSC)

Diversas organizações são criadas com o propósito de desenvolver ações que atendem às necessidades sociais e fomentem a IS. As características destes tipos de organizações são específicas e, geralmente, estão alocadas no terceiro setor (IBGC, 2016), pois visam a prestação de serviços voltados ao contexto social. 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” atendendo a sociedade em uma lacuna deixada pelo mercado e/ou pelo governo.

Para Austin *et al.* (2006), as organizações do terceiro setor, na qualidade de organizações cuja missão é social, tendem a fomentar, intencionalmente ou não, a IS. Este tipo de organização apresenta as seguintes características: 1) constituem a reunião de diversas pessoas para a obtenção de um fim ideal ou uma missão social; 2) ausência de finalidade lucrativa resultante das atividades que promovem; e 3) o patrimônio é constituído pelos próprios associados ou membros e por donativos que estes reúnam para o exercício das atividades promovidas e 4) demais recursos emergem de diversas fontes.

No Brasil, são consideradas organizações de direito privado e com gestão própria. No entanto, não existe um marco legal que, de forma ampla e objetiva, as regule. Entretanto, há inúmeras leis a serem observadas no momento da sua constituição (IBGC, 2016). Como exemplo: Lei nº 91, de 28.8.1935 - determina regras para a declaração de utilidade pública; Decreto nº 5.017, de 02.05.61 (alterado pelo decreto nº 60.931, de 04.07.67) - regulamenta a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935, que dispõe sobre a declaração de utilidade pública; 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).

3. METODOLOGIA

Como forma de responder à pergunta de pesquisa: como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da IS, foi elaborado um modelo que descreve a GovIS. Este modelo foi criado com base nos resultados empíricos da dinâmica da governança em três organizações com fins sociais localizadas em Florianópolis, Santa Catarina, no sul do Brasil/BR.

À luz da abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de caso (Creswell, 1998), para responder a como determinado fenômeno ocorre. A análise descritiva da GovIS foi conduzida, a fim de descrever os elementos que compõem a governança em organizações com fins sociais, orientada à IS. Optou-se pela realização do estudo de múltiplos casos, com o intuito de obter uma robustez maior dos dados.

3.1. Estudo de Múltiplos Casos

Os casos foram selecionados a partir da estratégia de amostragem por critérios (Gray, 2012, p. 149). Neste sentido, os critérios estabelecidos foram: 1) estar inseridos na plataforma do Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF)⁶ e na plataforma Pipe Social⁷; 2) apresentar características norteadoras da IS; 3) ter reconhecimento social (como prêmios); e 4) conceder permissão de acesso dos dados secundários e entrevistas.

Destaca-se que o contexto da Pandemia da COVID-19 fez com que algumas organizações não ofertassem condições de realizar a pesquisa de campo, sendo este um critério limitante da pesquisa. Com base nos critérios acima, três organizações foram selecionadas, como disposto no Quadro 1.

Quadro 1. Características das Organizações Pesquisadas

ID	Nome /Ano de Fundação	Descrição e Âmbito de Atendimento	Missão
ICOM	Instituto Comunitário Grande Florianópolis - 2005	Pessoa jurídica de direito privado - associação civil sem fins econômicos - âmbito regional Diversos Prêmios	Promover o desenvolvimento comunitário em Santa Catarina, mobilizando, articulando e apoiando investidores sociais e ações coletivas de interesse público
IVG	Instituto Pe. Vilson Groh - 2011	Pessoa jurídica de direito privado - associação de fins assistenciais - âmbito nacional e internacional Prêmios diversos	Ser um espaço de articulação de ideias e construção de pontes que unem pessoas e organizações, na busca do florescimento da solidariedade estrutural
IGK	Instituto Guga Kuerten - 2000	Pessoa jurídica de direito privado - associação civil sem fins lucrativos e econômicos - âmbito nacional Prêmio	Oferecer oportunidade de transformação social

Fonte: Elaborado pelos autores.

No contexto do reconhecimento social, além de receberem prêmios de mérito dos órgãos competentes, com alguma frequência, ganham espaço na mídia espontânea, na qual são citadas como referências no setor de atuação. As organizações escolhidas atuam

em diversas áreas de intervenção social e têm em seu propósito a missão social, plenamente definida, no âmbito nacional e internacional.

3.2. Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa agregam dados primários e dados secundários. São elas: análise de dados arquivo/documentos, aplicação de questionário, entrevista semiestruturada e diário do pesquisador.

A primeira etapa de coleta de dados consistiu no levantamento de documentos formais relacionados a cada unidade de análise: estatuto social, contrato social, análise das redes sociais, acompanhamento de algumas atividades do dia a dia (mesmo que no regime de *home-office*), conversas informais (telefone, *whatsapp* e aplicativos de reuniões *online*) e relatórios diversos divulgados em ambiente digital.

A segunda ocorreu mediante a aplicação de um questionário, enviado por e-mail e respondido individualmente pelos gerentes executivos de cada organização. O questionário foi elaborado com o objetivo de obter respostas mais específicas sobre as práticas executadas em cada organização, envolvendo a governança. Foi elaborado com base na revisão da literatura, com perguntas fechadas e abertas, testado anteriormente por pesquisadores do Núcleo de Pesquisa em Inteligência, Gestão e Tecnologia para a Inovação (IGTI).

A terceira etapa refere-se às entrevistas semiestruturadas, por meio de um roteiro de perguntas norteadoras. As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2020 a fevereiro de 2021, com

auxílio de tecnologia digital, como o *Google Meet* (Merriam; Tisdell, 2016), gravadas e transcritas com uso do *Google Docs*. As entrevistas foram realizadas de forma individual, com duração média de 1h30min. O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 2. 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 pelos autores.

Além das entrevistas, adotou-se um diário do pesquisador para anotações, *insights*, intuições, gestos significativos não verbais, situações extraordinárias que serviram para caracterizar melhor o contexto e o atingimento dos objetivos propostos.

3.3. Análise dos Dados

Inicialmente fez-se uma análise prévia dos documentos disponibilizados pelas organizações (relatórios sociais, balanço

contábil e estatuto), bem como um acompanhamento das mídias sociais dos Institutos e as respostas do questionário aplicado, como forma de complemento à análise dos documentos. Esta análise inicial trouxe uma visão mais clara de cada instituto aos pesquisadores e de pontos que precisariam de maiores esclarecimentos e forneceu subsídios para complementar o roteiro de entrevistas, construído com base na revisão de literatura.

Após a transcrição, enviou-se a cada entrevistado a entrevista para validação e confiabilidade dos dados (Creswell, 1998). Em seguida, transferiu-se todos os dados coletados para um protocolo de observação (Creswell, 1998), com notas descritivas e reflexivas registradas no diário. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise temática, dirigida pelo interesse de compreender como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da IS. Esta forma de análise tende a fornecer uma descrição rica dos dados em geral e também uma análise detalhada de temas agrupados e de maior relevância (Braun; Clarke, 2006; Braun *et al.*, 2019).

A primeira etapa consistiu em organizar os conteúdos da revisão da literatura em temas, categorias e subcategorias dedutivas sobre Governança e Inovação Social, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3. Temas, Categorias e Sub-categorias da GovIS

Tema	Categoria	Sub-categoria
Ambiente Externo	Entrada	Desafios Sociais: problemas sociais tradicionais (fome, pobreza, educação, saúde, moradia, entre outros) e os <i>wicked problems</i> (migração, envelhecimento

		populacional, polarização social, dentre outros).
		Condições Iniciais: rede de atores, a legislação, as conjunturas econômicas e políticas e as tecnologias.
	Resultados	Empoderamento, transformações sociais, aprendizado comunitário, longevidade.
Ambiente Interno	Missão e Finalidade	Missão e finalidade social
	Características da GovIS	Flexibilidade, dinamicidade, rede, colaboração, feedback e aprendizagem
	Princípios da GovIS	Legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, economicidade, eficiência e liderança
	Papéis da GovIS	Papeis normativo, instrumental, estrutural e relacional
	Mecanismos da GovIS	Formal e informal
	Gestão	Gestão organizacional e a estrutura

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em um segundo momento, foi realizada a integração dos resultados, procedendo, à análise intercasos. Os elementos derivados da categorização dos temas, resultaram na representação gráfica da GovIS, conforme a Figura 1, apresentada na seção de resultados

4. RESULTADOS

Os resultados e discussões são descritos na sequência de forma concomitante com a caracterização das organizações pesquisadas, seguindo dois temas: ambiente externo, ambiente interno.

4.1. Ambiente Externo

O ambiente externo representa o contexto em que a organização está inserida. Compreende os elementos localizados fora do limite organizacional, sendo classificados com entradas e resultados do sistema de GovIS. Entradas foram entendidas como: a) desafios sociais e b) condições iniciais. Resultado: c) empoderamento, d) transformações sociais, e) aprendizado comunitário e f) a longevidade.

a. Os **desafios sociais** estão associados aos problemas sociais tradicionais (fome, pobreza, educação, saúde, moradia, entre outros) e os *wicked problems* (migração, envelhecimento populacional, polarização social, dentre outros). Parte dos desafios sociais presentes no contexto investigado (Florianópolis, Brasil) faz parte da linha de atuação das três organizações pesquisadas, e constam do conjunto de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial aos ODS 4, 8, 10 e 16. Diversos autores abordam a IS como forma de resolver os desafios sociais (Mulgan, 2006; André; Abreu, 2006; Avelino *et al.*, 2019; Baker; Mehmood, 2020);

b. No contexto das **condições iniciais**, observa-se a rede de atores, a legislação, as conjunturas econômicas e políticas e as tecnologias. Trabalhar em rede faz parte do conjunto de pilares fundamentais para desenvolver uma governança que tenha capacidade de atingir as metas coletivas (Borges, 2017; Bernardi; Diamantini, 2018; Georgios; Barrai, 2021; Bellandi, 2021). Observou-se, no estudo de campo, que diversas parcerias foram desenhadas em ações conjuntas e dinâmicas.

Em se tratando do marco legal, as organizações são constituídas como associações com fins sociais, fato que requer regulamentos e diretrizes próprias. Constitui-se como pessoa jurídica de direito privado, não tendo estabelecida, no Brasil, uma legislação diferenciada. A certidão de "Utilidade Pública" e o CEBA's configuram-se como amparo legal para o desenvolvimento das atividades. Neste estudo, observou-se que as três organizações possuem estas certidões e fazem usos dos benefícios por elas concedidos.

Da conjuntura econômica/política derivam o volume de recursos que as organizações possuem para seus projetos. Observa-se, nas organizações estudadas, diversas fontes de recursos: doações, voluntariado, leis de incentivos e fomento, projetos inseridos em editais específicos etc. Assim, a conjuntura política e econômica interfere diretamente no sucesso ou insucesso das atividades, conforme descrito pelos entrevistados IVGE1 e IGKE2.

As tecnologias permeiam todo o ambiente organizacional. Nas três organizações estudadas, observa-se o uso das tecnologias que permite o trabalho de forma remota. Durante o período da pesquisa (período da Pandemia do COVID 19), foram criadas técnicas e soluções para assegurar a continuidade das atividades, inclusive, a dinâmica da pesquisa aqui relatada. Nas organizações estudadas, foi possível observar mudanças em relação à forma da realização das assembleias e as reuniões dos comitês de urgência e a comunicação, entre outros. O uso constante das tecnologias foi evidenciado.

No ambiente externo, tem-se, ainda, o resultado do sistema da GovIS. Dentre os resultados, destacam-se os mais citados pelos

entrevistados: empoderamento, transformação social, o aprendizado comunitário e a longevidade da organização.

c. O **empoderamento** 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 tornar-se sujeito ativo das suas escolhas”. Assim, compreendê-la, a partir dos processos culturais, respeitando e potencializando o seu protagonismo, é torná-la sujeito ativo da sua transformação.

d. A **transformação social** requer gerar algum tipo de mudança na sociedade e pode acontecer tanto em nível macro da comunidade beneficiada, como em nível micro, dentro da organização (Alcantara; Benner; Quandt, 2016; Paidakaki; Moulaert, 2017; Aoyama; Parthasarathy, 2018). 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), assegura que muitos jovens cheguem à universidade e, assim, tenham oportunidade de mudar as suas trajetórias de vida.

e. O **aprendizado comunitário** representa algo maior que o próprio projeto de IS em si, pois, a partir dos relacionamentos e do compartilhamento das experiências, criam-se visões de mundo e possibilidades para os envolvidos, em que toda a comunidade aprende (Paidakaki; Moulaert, 2017; Aoyama; Parthasarathy, 2018). 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 frentes de conhecimento, diferente do que aprenderam na academia”.

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.

f. A **longevidade** trata da preocupação com a continuidade e perenidade da própria organização. 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. Pensando neste sentido, as organizações estudadas se articulam fortemente em rede e desenvolvem seus processos internos com foco na eficiência. O entrevistado IVGE2 aponta que para uma organização ser perene, é necessário criar estratégias e práticas de governança com esta finalidade.

4.2. Ambiente Interno

O ambiente interno representa os elementos sobre os quais a organização tem controle direto. Nele está representada a missão e a finalidade organizacional, as características, os papéis da governança, os princípios norteadores, bem como os mecanismos empregados para o cumprimento dos objetivos estratégicos, além da gestão.

4.2.1. Missão Social e Finalidade

O primeiro elemento que determina o ambiente interno é a missão e finalidade organizacional. Estas são definidas no ato da sua constituição e são de extrema importância carregando consigo o sentido da existência da própria organização. Serve como um norte para todos os envolvidos, desde parceiros externos, voluntários até os colaboradores internos (Defourny; Nyssens, 2017; Fronti, 2017; Bernardi; Diamantini, 2018). A descrição da missão e da finalidade, nas organizações estudadas, estão contempladas nos documentos formais e amplamente divulgadas entre todos os envolvidos. Pode-se perceber que tanto a parte executiva quanto estratégica, além dos parceiros, compreende bem a missão social e a finalidade de cada organização e se juntam, por compartilharem dos mesmos valores.

4.2.2. Características da GovIS

Tomando por base os dados da pesquisa, foi observado que a GovIS apresenta as seguintes características: flexibilidade, dinamicidade, rede, colaboração, feedback e aprendizagem (Singer-Brodowski; Etzkorn; Von Seggern, 2019; Borges; Prim; Dandolini, 2021; Bragaglia, 2021; Bellandi; Donati; Cataneo, 2021).

Ser flexível e dinâmico demonstra estar apto a mudar quando os estímulos internos e externos requerem e pressupõe movimento (Lindsay *et al.*, 2018; Bellandi; Donati; Cataneo, 2021). Neste sentido, as três organizações estudadas apresentaram essas características no desenvolvimento das suas 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 GovIS precisa deste movimento para a sua efetividade, conforme salientado na fala do entrevistado IVGE2: “a organização precisa se moldar ao contexto, de forma a se aproximar da comunidade, trabalhar a desigualdade social sob outra perspectiva e trabalhar colaborativamente”.

A rede de parceiros é outra característica relevante para a GovIS, neste sentido, a colaboração entre os múltiplos atores têm propiciado uma forma inovadora de relacionar-se e promover o desenvolvimento mais sustentável (Mulgan *et al.*, 2007; Borges, 2017; Lindsay *et al.*, 2018; Borges; Prim; Dandolini, 2021). Os relacionamentos interpessoais são formas de criar maior adesão e colaboração aos projetos, além de possibilitar a troca de conhecimento e crescimento mútuo (IVGE1; IGKE2; ICOME1). Assim, quanto mais qualidade nos relacionamentos, maiores serão os sentimentos de comprometimento e confiança, além do senso de pertencimento e aprendizagem contínua (IVGE2). A aprendizagem decorre do *feedback* recebido de todos os envolvidos.

No contexto das organizações estudadas, todas essas características estão interconectadas, pois fazem parte das atividades do dia a dia.

4.2.3. Princípios da GovIS

Os princípios declarados nos Estatutos Sociais das organizações estudadas são referenciados na Constituição Federal (artigo 37) e discutidos em assembleia, quando das suas constituições. Os representantes das organizações, durante as entrevistas, citaram os

princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, economicidade, eficiência e liderança.

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, descritos em seus estatutos (Brasil, 2014). Para o entrevistado ICOME2, o que é “legal e trabalhado com respeito é considerado como legítimo”, assim reconhecido pela comunidade beneficiada. “Esse reconhecimento social é o que nos legitima”.

A impessoalidade, como essência, diz respeito à necessidade de agir de modo imparcial perante terceiros (Brasil, 2014). É apresentada como correlata às questões de acesso às informações, trazendo consigo questões de equidade e igualdade. O tratamento igualitário e a equidade estão representados nos Estatutos Sociais, por questões legais, visto que são criadas como associações. A impessoalidade também é evidenciada na tomada de decisão de forma conjunta, de modo a não se obter privilégios.

A publicidade tem correlação com a transparência dos dados, atos, fatos e valores. (Brasil, 2014). 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. Os relatórios sociais e os balanços contábeis estão à disposição para consulta, seja no meio físico ou digital. Os mecanismos mais utilizados são: a divulgação do relatório social, balanço contábil, as mídias sociais e o direito de votos. "Nossos princípios e valores, [...] já estão impregnados na própria gestão da organização. Práticas de transparência, de projetos, de colaboração, de divulgar resultados, divulgar financeiro já fazem parte do nosso dia a dia" (ICOME1).

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 (Brasil, 2014). 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). Consiste em honradez e honestidade em todos os tipos de parcerias e acordos, analisando a missão e a finalidade institucional (IVGE2).

Dentro do princípio da economicidade associa-se questões de eficiência, responsabilidade e compromisso. Neste quesito, emergem temas como custos de operação e aquisição, as questões financeiras e operacionais, a manutenção e a perenidade dos projetos, a confiabilidade e a descentralização do poder. Assim, observa-se que o princípio da eficiência está fortemente associado à economicidade e ao compromisso, devido ao fato de representar a capacidade das organizações de trabalharem com o menor custo possível, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados à sociedade, com foco na sustentabilidade (IVGE2).

A economicidade também está correlacionada com as despesas e prestações de contas, visto que as organizações precisam seguir as normas da contabilidade geral, conforme determina o TCU (Brasil, 2019).

A liderança não é declarada como um princípio adotado oficialmente nas organizações estudadas, porém é apresentada por diversos autores como essencial ao sistema de governança (Anglada, 2016; Unceta; Castro-Spila; Fronti, 2017; Aoyama; Parthasarathy, 2017). As três organizações estudadas têm a presença de líderes fortes na representatividade social, bem como de

lideranças internas, no papel de gestores executivos e mandatários dos processos internos. A liderança no IVG é fortemente representada pelo Pe. Vilson Groh. O IGK tem a liderança representada pelo Atleta Gustavo Kueten (Guga) e pela horizontalidade da sua família. 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 ainda mais a preocupação com a perenidade da organização, pois a ausência destes pode gerar uma perda de identidade. Importante frisar que a liderança não é exercida de forma individualizada e centralizada, independentemente de ter líderes referenciados, e sim de maneira coletiva e compartilhada, respaldada pelas assembleias, conforme os Estatutos Sociais.

4.2.4. Papéis da GovIS

Foi identificado, durante a pesquisa, que a GovIS exerce os papéis normativo, instrumental, estrutural e relacional.

No sentido normativo, as organizações seguem um marco legal do terceiro setor, previsto no Código Civil Brasileiro (Art. 53 da Lei n. 10.406/2002) e são regidas pelos seus Estatutos Sociais. A governança em seu papel normativo é definidora das regras de como o grupo trabalha, de modo que as ações coletivas sejam priorizadas. Dentro das organizações com fins sociais, 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

organização responde de acordo com a legislação específica do órgão competente de fomento.

As três organizações analisadas possuem certificações específicas que lhes concedem benefícios e incentivos fiscais, e requerem trâmites legais, sendo: o Título de Utilidade Pública (Lei 16733/2015⁸), 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. Neste caso, os mecanismos mais utilizados nas três organizações analisadas são: missão, visão, finalidade, planejamento estratégico, e indicadores de projeto. Um ponto importante a destacar na governança com o papel estratégico é a atuação em parcerias colaborativas, formando redes (Gomes; Merchán, 2017; Giugliani; Selig; Santos, 2012).

Dentro do papel instrumental, existe uma variedade de mecanismos que fazem com que a estratégia seja implementada, executada e institucionalizada, destacam-se: as 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 e o papel da liderança. No quesito gestão organizacional, as organizações estudadas possuem uma estrutura claramente definida e diferenciada. No IVG existe abaixo da diretoria executiva, outras três diretorias: diretoria de relacionamento, diretoria administrativa e financeira. O ICOM e o IGK possuem atividades

desempenhadas de forma semelhante, mas não com título de diretoria.

A rede de colaboração é tratada pelo papel relacional. A habilidade em lidar com os parceiros e diversos atores é apontada pelos entrevistados como essencial para uma governança eficiente, e evitar conflitos de interesses.

Em GovIS, as relações são de fato um ponto chave ao sucesso institucional, assim, requerem processos colaborativos e inclusivos, com o envolvimento dos parceiros na tomada de decisão (Gomes; Merchán, 2017; Lima *et al.*, 2018; Schmitter, 2018). Segundo os entrevistados, alguns parceiros entram nesta relação apenas como doadores, não participando da tomada de decisão, entretanto os consideram igualmente importantes.

No papel estrutural, a governança representa a estrutura organizacional, onde contém os membros específicos destinados a cada cargo e função, além da definição das responsabilidades. É representado pelo organograma de cada organização. O órgão soberano de decisão é a Assembleia Geral, sendo que as responsabilidades estão delineadas no Estatuto Social.

4.2.5. Mecanismos da GovIS

Os mecanismos utilizados pelos institutos se apresentam de maneira formal e informal, o que corrobora com a literatura apresentada por Moura, Freire e Kempner-Moreira (2020). Os mecanismos formais são aqueles explicitamente documentados, como forma de deixar claro as regras que envolvem a organização. Os mecanismos informais não estão envoltos a questões burocráticas, mas são tão importantes quanto, e, se desenvolvem

em relação a confiança, cooperação e pelo compartilhamento dos objetivos em comum. Neste sentido, o conjunto de mecanismos formais e informais representa o hibridismo do contexto social, e a sua aplicação adequada interfere diretamente no resultado institucional.

Esse conjunto de mecanismos nos institutos estudados é vasto, sendo difícil identificar a sua totalidade, por meio de entrevista ou questionários, dada a dinamicidade e flexibilidade da governança.

A pesquisa de campo evidenciou o uso de mecanismos de governança, que tangibilizam os princípios apresentados. Dentre eles, destacaram-se: a) instituição de uma governança de acordo com o marco legal (Constituição Federal, Leis, Portarias, Instruções Normativas); b) Estatuto Social e Código de Conduta implementados; c) estrutura institucional composta de diretoria (presidente e vice-presidente) conselho de administração (consultivo ou deliberativo), conselho fiscal, executivo principal; d) assembleia geral como órgão de deliberação máxima; e) realização de auditorias internas ou independentes; f) ferramentas de 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) 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 facilitadores das parcerias; o) processos flexíveis e dinâmicos; p) métodos de resolução de conflito (assembleia, voto, consenso); q)

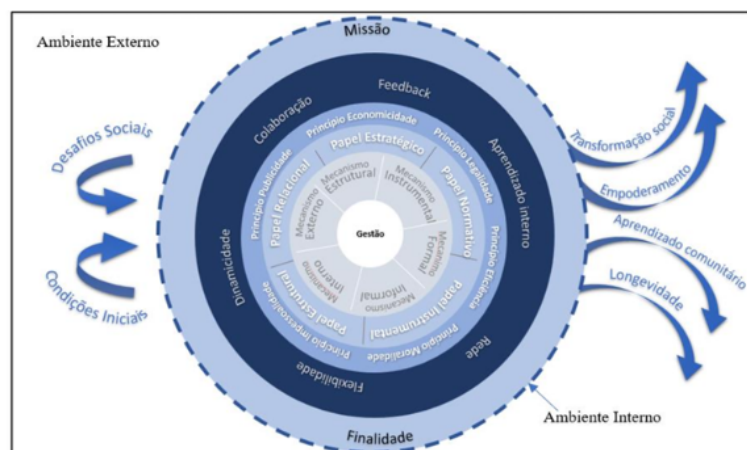
descentralização; r) critérios para a atuação dos voluntários; e s) modelo de comunicação aberta.

4.2.6. Gestão

A gestão organizacional e a estrutura executiva são essenciais para que a governança consiga atingir o objetivo proposto e o cumprimento da missão organizacional. Dentro da estrutura executiva, cada organização possui um representante oficial, sendo este o elo com a governança. Os cargos da estrutura executiva são: superintendente executivo (IGK), gestor executivo (ICOM) e diretor executivo (IVG). É no patamar da gestão que a governança é concretizada.

Partindo de uma visão sistêmica, observou-se que a GovIS mantém relações de complementaridade com elementos fora e dentro da organização. Para apresentar o sistema foi necessário criar um Modelo da GovIS, conforme representado na Figura 1.

Figura 1. Modelo da GovIS



Fonte: Elaborado por Marcia Prim (2021, p. 182).

Neste contexto, foi proposto por Prim (2021) o conceito de que a GovIS consiste em um sistema dinâmico, por meio da 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 (Prim, 2021, p. 175).

5. CONCLUSÃO

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. 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.

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 IS. Um fator sensível a essas organizações é a forma como a governança é exercida, visto que 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 flexível e dinâmica, de modo a gerar transformações sociais, empoderamento e aprendizado comunitário, perenidade organizacional.

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 expressar 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. Criou-se um modelo com o propósito de organizar os elementos da GovIS identificados no estudo de campo, conforme apresentado na Figura 1. O modelo proposto, contempla o ambiente externo ao sistema, interagindo com o ambiente interno e todos os elementos identificados. 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 norteadores de todo o sistema de governança. Destaca-se na GovIS a presença de características como a flexibilidade, dinamicidade, aprendizagem interna, colaboração, redes e *feedbacks*. É a natureza da missão social que define essas características presentes nas organizações estudadas. 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. 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, 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. 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.

Sugere-se como oportunidades de trabalhos futuros: 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 generalizado; 2) analisar a relação estabelecida entre a governança e a rede de colaboração; 3) compreender a aprendizagem comunitária ou social, como resultado de uma boa governança em organizações com fins sociais; 4) estudar a GovIS e a gestão de risco; 5) confirmar a importância do capital social na Inovação Social e 6) pesquisar os indicadores de desempenho das organizações com fins sociais,

Destaca-se que o contexto da pandemia do COVID-19 se configurou como limitador desta pesquisa, visto que o contexto de isolamento social, não foi possível realizar a pesquisa em campo, de forma presencial. Assim, os resultados aqui apresentados, baseiam-se na pesquisa documental, para obter dados primários, por meio das mídias digitais (entrevista *online*, documentos disponibilizados na web), e na utilização de ferramentas digitais (reuniões online, web conferências, whatsapp, telefone), não sendo possível um acompanhamento presencial para as observações 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 BIBLIOGRÁFICAS

ANDREW, C.; KLEIN, J. L. **Social innovation: what is it understand it better.** Toronto: Crises, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70 - Brasil, 2011.

BRINKERHOFF, J. M. Assessing and improving partnership relationships and outcomes: A proposed framework. **Evaluation and Program Planning.** v. 25, n. 3, p. 215–231, 2002a.

BRINKERHOFF, J. M. Government-nonprofit partnership: A defining framework. **Public Administration and Development.** v. 22, n. 1, p. 19-30, 2002.

COMISSÃO EUROPEIA. **Guia para as parcerias de desenvolvimento EQUAL.** Lisboa: European Comission, 2004.

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. ISSN 1541-1338.

GENTIL, P. P. C; GUIMARÃES, L. O.; PEREIRA, D. C.; 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. July/Sept. 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395173778>.

GRAY, B. **Collaborating**. California, San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HUBERT, A. **Empowering people, driving change**: social innovation in the European Union. Publications Office of the European Union. Luxemburgo:2011.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. Working together: Key-themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. **International Journal of Public Sector Management**. v. 9, n. 7, p. 5–17, 1996.

IES; IPAV. **Mapa de inovação e empreendedorismo social - 1ª fase**. Lisboa: Social Business School, 2015.

KLAUMANN, A. P.; TATSCH, A. L. University Engagement as a path to Social Innovation: analysis from the Federal University of Rio Grande do Sul. **Rev. Bras. Inov.** 2023. <https://doi.org/10.20396/rbi.v22i00.8669995>. Acesso em: 12 jun. 2016.

KLEIN, J. L. *et al.* The quebec system of social innovation: a focused analysis on the local development field. **Finisterra**. v. 47, n. 94, p. 9–28, 2012.

MALINSKY, E.; LUBELSKY, C. **Network evaluation: cultivating healthy networks for social change**. Toronto: Centre for Social Innovation and Canada Millennium Scholarship Foundation, 2010.

MULGAN, G. **Collaboration and collective impact: how can funders, NGOs and governments achieve more together?** Londres: Nesta, 2016. Disponível em: http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/collaboration_and_collective_impact_-_geoff_mulgan.pdf. Acesso em: 12 jun. 2016.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation.** Londres: The Young Foundation/National Endowment for Science, Technology and the Art - Nesta, 2010.

NELSON, J.; ZADEK, S. **Partnership alchemy: new social partnerships in europe the copenhagen centre.** Copenhagen: The Copenhagen Centre. 2002.

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.

ROTH, A. L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração.** v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SANTOS DELGADO, A. A. **Framework para caracterizar la innovación social sobre sus procesos.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

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.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Platforms for cross-sector social partnerships: prospective sensemaking devices for social benefit. **Journal of Business Ethics**. v. 94, n. S1, p. 21–37, 9 fev. 2011.

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: p. 42-51

VAN TULDER, R. *et al.* Enhancing the impact of cross-sector partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 1, p. 1-17, 3 abr. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

¹ Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Discente Titular do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Mestre em Administração (Unisul). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Doutor em Desenvolvimento Socioeconômico. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Bibliotecária, pesquisadora na .Faculdade da AEROTD. E-mail:

[acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ <https://observafloripa.com.br/>

⁷ <https://pipe.social/>

⁸ 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)