

GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS: UM ESTUDO MULTICASO À LUZ DA INOVAÇÃO SOCIAL

Marcia Aparecida Prim¹
Maria Lucia Corrêa Neves²
Gertrudes Aparecida Dandolini³

Abstract: *There is a consensus that Social Innovation is an mechanism to respond to social challenges and its governance is still a sensitive factor. This article aims to understand how governance is established in organizations with social purposes, in the light of Social Innovation. For that, a study of multiple cases was developed, with a qualitative approach. As a result, the Governance System in Organizations with Social Purposes is described, in the light of Social Innovation. It was observed that the purpose and mission are determinant for governance, deriving from these, the identified elements: flexibility, internal learning, dynamism, collaboration, network and feedback, the principles, developed roles, mechanisms and management. As a suggestion for future studies, community and collective social learning, social capital and governance models applied in the context of Social Innovation are presented.*

Keywords: *Governance; Social Innovation; Organizations with Social Purposes.*

Resumo: *É consenso que a Inovação Social é um mecanismo para responder aos desafios sociais e a sua governança ainda é um fator sensível. Este artigo tem como objetivo compreender como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social. Foi desenvolvido um estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa. Como resultado, descreve-se o Sistema de Governança em Organizações com Fins Sociais, à luz da Inovação Social. Observou-se que a finalidade e a missão são determinantes para a governança, derivando destas, os elementos identificados: flexibilidade, aprendizagem interna, dinamicidade, colaboração, rede e feedback, os princípios, papéis desenvolvidos, mecanismos e gestão. Como sugestão de estudos futuros, apresenta-se a aprendizagem social comunitária e coletiva, capital social e modelos de governança aplicados no contexto da Inovação Social.*

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

Resumen: *Existe consenso en que la Innovación Social es un mecanismo para responder a los desafíos sociales y su gobernanza sigue siendo un factor sensible. Este artículo tiene como objetivo comprender cómo se establece la gobernanza en las organizaciones con fines sociales, a la luz de la Innovación Social. Se desarrolló un estudio de casos múltiples, con enfoque cualitativo. Se describe el Sistema de Gobernanza en Organizaciones con Fines Sociales, a la*

1 Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0022-0017>. E-mail: marciaaprim@gmail.com.br

2 Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0867-9495>. E-mail: lucia.c.neves@uol.com.br

3 Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000000219874707>. E-mail: gertrudes.dandolini@ufsc.br

luz de la Innovación Social. Se observó que el propósito y la misión son decisivos para la gobernanza, derivándose de estos, los elementos identificados: flexibilidad, aprendizaje interno, dinamismo, colaboración, los principios, mecanismos y gestión. Como sugerencia para futuros estudios, se presentan aprendizaje social comunitario y colectivo, capital social y modelos de gobernanza aplicados en el contexto de la Innovación Social.

Palabras clave: Gobernancia; Innovación Social; Organizaciones con Fines Sociales.

1 INTRODUÇÃO

A temática “inovação” vem sendo exaustivamente abordada (Monteiro, 2019; Torlig *et al.*, 2020). Originalmente, seu conceito estava vinculado à geração de lucros, fato que tem sido alterado nas últimas décadas (Trott, 2012). Observa-se 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 lucratividade precisa ser repensada e abre espaço para discussões sobre novos modelos, dentre eles, a Inovação Social (IS). Na IS busca-se novas alternativas de produção e consumo que compreendem de forma sistêmica os problemas urgentes e reais da sociedade (Gentil *et al.*, 2019; Moulaert; Goulaet & Maccallum, 2019) de modo a criar modelos organizacionais que avançam em prol do comportamento pró-social⁴ (Prim & Dandolini, 2021).

Emergem, neste contexto, organizações cuja missão é social (Bragaglia, 2021). O foco das organizações com fins sociais é identificar e fornecer os serviços que evetime ou minimizam os efeitos das desigualdades sociais (Castro-Arce; Parra & Vanclay, 2019; Gentil *et al.*, 2019). Percebe-se, nas últimas décadas, 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).

⁴ 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 (Prim & Dandolini, 2021).

Faz parte do conjunto estratégias, um sistema de governança adequado ao cenário de prestação de serviço social (Bragaglia, 2021). A expressão “Governança em Organizações Sociais, à luz da Inovação Social” será denominada doravante de “GovIS”. No entanto, ainda que os teóricos citados destaquem a relevância da GovIS, percebe-se poucos estudos que descrevem como esse fenômeno ocorre na prática (Lupova-Henryl & Dotti, 2018; Gentil *et al.*, 2019). Esta lacuna de conhecimentos induziu a pesquisa relatada neste artigo, desenvolvida para responder a seguinte pergunta: como se estabelece a governança em organizações com fins sociais, à luz da Inovação Social?

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORGANIZAÇÃO COM FINS SOCIAIS

Diversas organizações são criadas com o propósito de desenvolver ações que atendem as necessidades sociais e fomenta 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 Austin *et al.* (2006), as organizações do terceiro setor apresentam 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.

2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

A sociedade atual apresenta grandes desafios relacionados às questões sociais (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, emergindo o novo paradigma denominado de Inovação Social (Bernardi & Diamantini, 2018; Torlig *et al.*, 2020). A IS é definida como

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 se deu pelos seguintes critérios: 1) apresenta a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos, como forma de buscar de promover uma mudança social; 2) entende a IS como um processo e como um resultado.

Prim (2021) descreve que a IS deve: a) ser inovadora para determinado contexto b) resolver um problema social e uma demanda social, estabelecendo uma fronteira entre "social" e "econômico"; c) envolver a participação de diversos atores, em redes de colaboração, compartilhamento de conhecimento e aprendizado mútuo; d) melhorar a qualidade de vida dos beneficiários causando uma transformação social; e) ter tomada de decisão colaborativa; g) ter um sistema de governança colaborativo e participativo e g) possibilitar um impacto social positivo no contexto de cada ação.

2.3 GOVERNANÇA

A abordagem sobre governança é muito relevante para o contexto de organização com fins sociais (Gentil *et al.*, 2019). 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 (World Bank, 1992; Comissão Europeia, 2015; Humphrey & Schmitz, 2002).

Independente da sua definição, todos os autores tentam responder como, na prática, as organizações direcionam suas estratégias e tomada de decisão (Schmitter, 2018). No contexto da IS, a governança se apresenta como um sistema complexo que trata de diversas questões, como: responsabilidade, princípios, transparência, eficiência direcionamento, controle e confiabilidade (Schmitter, 2018). Trabalhar com um sistema desta natureza, requer a análise de problemas complexos que envolvem uma diversidade de atores e atividades na busca de soluções voltadas ao bem comum. 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 as organizações com fins sociais, à luz da IS. Este fato serve de razão para a promoção do conceito de GovIS.

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 (Prim, 2021, p. 175).

Esse sistema é composto de uma ampla variedade de elementos inseridos no ambiente interno e externo da organização, criando um contexto híbrido (corporativo, público e terceiro setor).

3 METODOLOGIA

Como forma de responder à pergunta de pesquisa foi elaborado um Mapa Temático que descreve a GovIS. A análise descritiva da GovIS foi conduzida qualitativamente, a fim de explorar e descrever os elementos que compõem uma governança em organizações com fins sociais, voltada ao fomento de IS. Foi aplicado um estudo de múltiplos casos, selecionados a partir da estratégia de amostragem por critérios, sendo: 1) estar inseridos 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; e 4) conceder permissão de acesso dos dados. As organizações escolhidas atuam em diversas áreas de intervenção social e tem em seu propósito a missão social, plenamente definida, no âmbito nacional e internacional. O Quadro 1 apresenta as organizações pesquisadas.

Quadro 1 - Identificação 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	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	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	Oferecer oportunidade de transformação social

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Estatutos Sociais

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 do processo de investigação ocorreu por meio da análise documental: estatuto e contrato social, redes sociais, o acompanhamento de atividades do dia a dia (mesmo que home-office), conversas informais (telefone, *WhatsApp* e aplicativos de reuniões online), relatórios diversos divulgados em meio digital. A segunda etapa de investigação ocorreu

mediante a aplicação de um questionário, com perguntas fechadas e abertas, testado anteriormente por pesquisadores do Núcleo de Pesquisa em Inteligência, Gestão e Tecnologia para a Inovação (IGTI), enviado por e-mail. A terceira etapa foi voltada à entrevista semiestruturada, realizadas no período de outubro de 2020 a fevereiro de 2021, com auxílio da tecnologia digital (*Google Meet*), gravadas e transcritas (*Google Docs*). O Quadro 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 pela autora

Além da entrevista, foi utilizado um diário do pesquisador para anotações *insights*, intuições, gestos significativos não verbais, situações extraordinárias. Os dados foram analisados por meio da análise temática (Braun & Clarke, 2006; Braun *et al.*, 2019). Inicialmente foi analisado os documentos disponibilizados pelas organizações, bem como, um acompanhamento das mídias sociais dos Institutos. Na sequência, as respostas do questionário aplicado, como forma de complemento a análise dos documentos e posteriormente, cada entrevista revisada de forma individual. Em um segundo momento, foi realizada a triangulação dos dados, procedendo a análise temática intercasos. A codificação dos dados e respectiva categorização permitiu conceber os principais elementos da GovIS e suas relações, como será detalhado na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio da análise dos dados encontrados na revisão da literatura e no estudo intercasos foi possível identificar os elementos que compõem a GovIS. Os elementos estão dispostos no ambiente externo (entradas e resultados) e no ambiente interno (missão e finalidade, características, princípios, papéis, mecanismos e gestão) da organização.

4.1 AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

O ambiente externo representa o contexto em que a organização está inserida, sendo classificados com entradas e resultados do sistema de GovIS. Como entradas foram entendidas:

a) desafios sociais e b) condições iniciais. E como 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.

b) No contexto das condições iniciais, observa-se a rede de atores, a legislação, as conjunturas econômicas e políticas e as tecnologias.

c) O empoderamento possibilita tornar o indivíduo protagonista da sua história Para o entrevistado IVGE2, “a comunidade precisa ter senso crítico e tornar-se sujeito ativo das suas escolhas”.

d) A transformação social requer gerar algum tipo de mudança na sociedade. 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.

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. 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”

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.

O ambiente interno representa os elementos onde 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 MISSÃO E FINALIDADE

O primeiro elemento que determina o ambiente interno é a missão e finalidade organizacional. A descrição da missão e da finalidade, nas organizações estudadas, estão contempladas nos documentos formais e amplamente divulgadas entre todos os envolvidos.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA GovIS

Como característica da GovIS foi observado: flexibilidade, dinamicidade, rede, colaboração, feedback e aprendizagem. Ser flexível e dinâmico demonstra estar apto a mudar quando os estímulos internos e externos requerem e pressupõe movimento. 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 numa outra perspectiva e trabalhar de colaborativamente”.

A rede 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. Os relacionamentos interpessoais são formas de criar maior adesão e colaboração aos projetos, além de possibilitar a troca de conhecimento e crescimento mútuo (IGKE2; ICOME1). A aprendizagem decorre do *feedback* recebido de todos os envolvidos.

4.4 PRINCÍPIOS DA GovIS

Os princípios declarados nos Estatutos Sociais das organizações e verificados durante as entrevistas, citaram os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, economicidade, eficiência.

A legalidade está correlacionada com todo o aparato legal. 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 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.

A impessoalidade também é evidenciada na tomada de decisão de forma conjunta, de modo a não se obter privilégios (IVGE2). A publicidade tem correlação com a transparência dos dados, atos, fatos e valores. Para o entrevistado IVGE2, 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 (ICOME1).

A moralidade está ligada ao desempenho das atividades imbuídas de boa-fé. 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). Dentro do princípio da economicidade associa-se questões de eficiência, responsabilidade e compromisso. 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 perder a qualidade dos serviços prestados à sociedade, com foco na sustentabilidade (IVGE2).

4.5 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, (Art. 53 da Lei n. 10.406/2002) e são regidos 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.

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.

Dentro do papel instrumental, existe uma variedade de mecanismos que fazem com que a estratégia seja implementada, executada e institucionalizada, destaca-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.

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. 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.

4.6 MECANISMOS DA GovIS

Os mecanismos utilizados pelos institutos se apresentam de maneira formal e informal. 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.

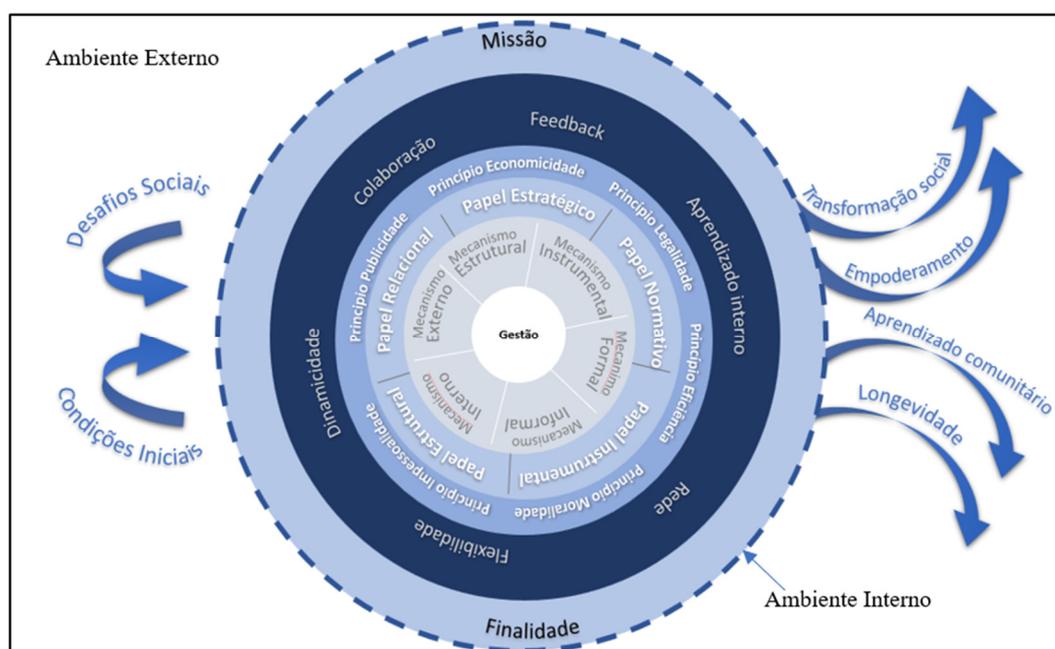
A pesquisa de campo evidenciou o uso de mecanismos de governança, que tangibilizam os princípios apresentados. Dente eles, destacaram-se: a) instituição de uma governança de acordo com o marco legal (Constituição Federal, Leis, portarias, instruções normativas); b) Estatuto Social e Código de Conduta 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 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) 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) critérios para a atuação dos voluntários; e s) modelo de comunicação aberta.

4.7 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 tangibilizada.

Como forma de tangibilizar a composição da GovIS, apresenta-se um mapa temático, conforme Figura 1.

Figura 1 – Mapa Temático da GovIS



Fonte: Prim (2021, p. 182).

5 CONCLUSÃO

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.

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. 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. Emerge o conceito para GovIS que “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 (Prim, 2021, p. 175).

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. Criou-se um Mapa Temático com o propósito de organizar os elementos da GovIS identificados no estudo de campo, conforme apresentado na Figura 1. O mapa temático de GovIS proposto, contempla o ambiente externo ao sistema, interagindo com o ambiente interno e todos os elementos identificados.

O ambiente externo contempla as demandas sociais e as condições iniciais para a composição da organização, além dos resultados. São eles: a transformação social, o empoderamento, o aprendizado comunitário e a longevidade. O ambiente interno 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 definem essas características presentes nas organizações estudadas.

A pesquisa também apontou que as organizações estudadas seguem princípios 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.

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, que conectados influenciam e são influenciados pelo ambiente.

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 generalizada; 2) compreender a aprendizagem

comunitária ou social, como resultado de uma boa governança em organizações com fins sociais; 3) estudar a GovIS e a gestão de risco.

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 a pesquisa em campo, de forma presencial. 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.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Austin, J.; Leonard, H. B.; Reficco, E; Wei-Skillern, J. (2006). 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.
- Bernardi, M.; Diamantini, D. (2018). Shaping the sharing city: An exploratory study on Seoul and Milan. *Journal of Cleaner Production*. v. 203. p. 30-42.
- Bigetti, L. P. (2011) As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v.47, n.1, p. 3-14.
- Borges, M. A. (2017). *Dinâmica das Parcerias Intersetoriais em Iniciativas de Inovação Social: da descrição à proposição de diretrizes*. Tese de Doutorado. Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil.
- Borges, M. A. et al. (2015). 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. Florianópolis.
- Bragaglia F. (2021). Social innovation as a ‘magic concept’ for policy-makers and its implications for urban governance. *Planning Theory*. Vol. 20, Issue 2.
- Braun, V.; Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887.
- Braun, V.; Clarke, V.; Hayfield, N.; Terry, G. (2019). Thematic analysis. In: Liamputtong, P. (ed.). *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*. Springer, Singapore.
- Castro-Arce, K.; Parra, C.; Vanclay, F. (2019). 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*.

- Comissão Europeia. (2015). *Inovação Social*. Disponível em: < <http://ec.europa.eu/growth/>> Acesso em 16/05/2018.
- Frantzeskaki, N. (2019). Seven lessons for planning nature-based solutions in cities. *Environmental Science and Policy*. p. 101–111.
- Gentil, P. P. C.; Guimarães, L. O.; Castro Pereria, D.; Diniz, A. M.; Ckagnazarof, I B. (2019). 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.
- Humphrey, J.; Schmitz, H. (2002). Developing country firms in the world economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains. *INEF Report*, Duisburg, n. 61.
- Lupova-Henry, E.; Dotti, N. F. (2018). 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.
- Monteiro, A. (2019). What is Social Innovation? Conceptual Malleability and Practical Implications. *Dados*. vol. 62, no. 3. Rio de Janeiro.
- Prim, M. A. (2017). *Elementos Constitutivos das Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais*. 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. (2019). Elementos Essenciais para a Dinâmica da Inovação Social”, In: *Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI)*, vol. 1, nº 1.
- Schmitter, P. C. (2018). Defining, Explaining and, then, Exploiting the Elusive Concept of Governance. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*. v. 12, pp. 547–567.
- Torlig, E.; Resende Junior, P. C.; Fujihara, R. K.; Montezano, L. Framework (2020). Integrativo de Inovação Social Colaborativa a Partir do Projeto Rondon. *Desenvolvimento em Questão*, v. 18. n. 53.
- Trott, P. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Unceta, A.; Castro-Spila, J.; Fronti, J. G. (2016). Social innovation indicators. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29. 2016. 10.1080/13511610.2015.1127137.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington, D.C. pp 62.