

**LUIZ FERNANDO NIEUWENHOFF SCHEFER**

**GOVERNANÇA NO INSTITUTO PADRE VILSON GROH:  
SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS DE EMPODERAMENTO**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de mestre em Administração do Curso de Mestrado Profissional em Administração – área de concentração Gestão Estratégica das Organizações e Linha de pesquisa Gestão da Coprodução do Bem Público, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Orientadora: Paula Chies Schommer

**FLORIANÓPOLIS –SC**

**2014**

S542g Schefer, Luiz Fernando Nieuwenhoff  
Governança no instituto Padre Vilson Groh: sistematização  
de experiências de empoderamento / Luiz Fernando  
Nieuwenhoff Schefer. – 2014.  
384 p. il. ; 21 cm

Orientadora: Paula Chies Schommer

Bibliografia: p. 319-335

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Sócio  
Econômicas, Programa de Pós-graduação em  
Administração, Florianópolis, 2014.

1. Políticas Públicas. 2. Governança – Santa Catarina. 3.  
Instituto Pe. Vilson Groh. I. Schommer, Paula Chies. II.  
Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-  
graduação em Administração. III. Título.

CDD: 350.847 - 20. ed.

**LUIZ FERNANDO NIEUWENHOFF SCHEFER**

**GOVERNANÇA NO INSTITUTO PADRE VILSON GROH:  
SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS DE EMPODERAMENTO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração – área de concentração Gestão Estratégica das Organizações e linha de pesquisa Gestão da Coprodução do Bem Público – e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

**Banca Examinadora:**

---

Professora Paula Chies Schommer (orientadora)  
Universidade do Estado de Santa Catarina

---

Professora Nadir Esperança Azibei  
Universidade do Estado de Santa Catarina

---

Vilson Groh  
Instituto Padre Vilson Groh

---

Professor Luis Moretto Neto  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Florianópolis, 24 de Novembro de 2014.**



O meu sonho tanto global quanto local é de que um dia nós não tenhamos mais no mundo pessoas que passam fome, partindo do local. E quando falo em fome, não é só fome de pão. É a fome da beleza, é a fome da liberdade, é a fome da solidariedade, é a fome da amizade, fome da materialidade de uma esperança de que é possível sim um dia ter um equilíbrio entre as pessoas que vivem na humanidade, produzem a riqueza e que esta riqueza seja revertida dignamente para todos que a produzem e que ninguém fique excluído dela. Isto é um ponto que me persegue diariamente. Depois penso que um sonho grande nesta perspectiva é que este modo de viver e de ser, de agir esteja em consonância com nosso modo de usar os bens. Porque se nós usarmos os bens necessários e não precisarmos ter o supérfluo e o supérfluo possa ser sempre reinvestido para quem produziu e ficou fora. E nós conseguirmos relacionar isto com o meio ambiente e com a mão natureza e nos reconciliarmos, também, com esta mãe que produz os bens da Terra, e nos entendermos neste processo cada vez mais, este é um horizonte. Horizonte de vida passa por aí, é um horizonte de que a vida, de que a morte não é um fim. De que a morte é uma tarefa a mais para um processo de desprendimento desta grande placenta Terra, mas de que se passou por esta Terra, e de que a Terra, e os homens e mulheres da Terra se tornaram um grande exercício para a gente ter passado por ela e ter sido melhor e ter vivido e ter aprendido. E ter construído esta família humana e ter desejado que esta família humana fosse extremamente humana. Acho que este é o sentido que a vida tem e que a vida nos dá diariamente. E fazer isto com leveza, assumindo as problemáticas, os conflitos, as contradições sem perder a alegria de vida. Sem perder o sentido. Aliás, dar sentido dentro

destes processos, para mim o grande sonho é este. E aprender que nós nascemos para a morte. E a morte não é uma coisa brutal. A morte fisicamente até pode nos terminar com algum tipo de doença dolorida. Mas desprender-se, morrer, fazer este movimento vida-morte, morte-vida diariamente é o movimento do sonho. Porque um dia nós nos abriremos para este grande outro, radicalmente outro, totalmente outro que no fundo é o religar-se da nossa essência. Se nós despertamos para a chama que está dentro, na boca da alma, o fogo que está dentro da boca da alma, nós nunca seremos pessoas medíocres, se despertarmos isto. Mas isto nós despertamos diariamente com o outro com a outra.

Vilson Groh

## RESUMO

Este trabalho sistematiza a experiência do Instituto Padre Vilson Groh (IVG) na construção de um jeito de governança que empodere as pessoas e organizações que se relacionam com a Rede IVG, destacando aprendizagens e inovações em governança de organizações da sociedade civil (OSCs) no atual contexto brasileiro. Governança entendida como modo contemporâneo de exercício de poder que articula diversas visões, capacidades e recursos. Entre as inovações observadas: gestão em rede de sete OSCs, atuação a partir das margens, constituição de fundo patrimonial para autonomia, processos decisórios compartilhados, atuação em rede e coprodução para enfrentar problemas públicos. O trabalho foi realizado entre 2012 e 2014, envolvendo pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas a 20 integrantes e parceiros da Rede, observação participante e grupo de trabalho para delineamento da pesquisa e análise dos dados. Um dos resultados é um mapa da governança do IVG, baseado na abordagem da Governança com Engajamento Comunitário (*Community-Engagement Governance<sup>TM</sup>*).

**Palavras-chave:** governança; organizações da sociedade civil; Instituto Pe. Vilson Groh; coprodução do bem público; gestão em rede.



## ABSTRACT

This paper systematizes the experience of the Instituto Padre Vilson Groh (IVG) in building a governance way that empowers people and organizations that are involved with the IVG network. The paper highlights learning and innovations regarding governance of civil society organization (CSO's) in the current Brazilian context. Governance is understood as the contemporary way of exercising power that articulates diverse views, capacities and resources. The observed innovations were: networked management involving seven CSO's, operation from the margins of society, establishing an endowment fund to autonomy, shared decision making, working in networks and co-production to solve public problems. The research was carried out between 2012 and 2014 and involved bibliographic and documental research, 20 interviews of members and partners of the network, participant observation and a working group for research design and data analysis. One of the results is a governance map of IVG based on the approach of Community-Engagement Governance™.

**Key words:** governance; civil society organizations; Instituto Padre Vilson Groh; coproduction of public goods; networked management.



## LISTA ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Discussão sobre governança: Propósitos, Desafios e Efeitos para o IVG.....	37
Figura 2 - Escolhas Metodológicas. ....	39
Figura 3 - Diário de Campo.....	43
Figura 4 - Dimensões de Análise .....	52
Figura 5 - Estratégia de Validação Interna de Dados.....	61
Figura 6 - Títulos e Certificações .....	66
Figura 7 - Número de Organizações da Sociedade Civil .....	88
Figura 8 - Logomarca do Instituto Padre Vilson Groh.....	108
Figura 9 – Integrantes da Rede IVG e ano de fundação.....	111
Figura 10 - Organograma atual do IVG .....	114
Figura 11 - Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente .....	123
Figura 12 - Logomarca do Floripa Te Quero Bem.....	127
Figura 13 - Guiné Bissau - Empada .....	129
Figura 14 - Pré - Vestibular da Cidadania em Florianópolis	131
Figura 15 – Logomarca do Centro Cultural Escrava Anastácia .....	137
Figura 16 - Logomarca Centro de Educação e Evangelização Popular .....	148
Figura 17 - Sede Centro de Educação e Evangelização Popular .....	151
Figura 18 - Logomarca ACAM.....	153
Figura 19- Logomarca do Centro Social Elisabeth Sarkamp	156
Figura 20 - Logomarca Associação João Paulo II.....	164
Figura 21- Governança do IVG.....	177
Figura 22 - Frentes de Intervenção em Governança no IVG	246
Figura 23 - Grupo de Sistematização IVG .....	269
Figura 24 - Community-Engagement Governance Framework .....	279
Figura 25- Proposta de Representação da Governança IVG	281
Figura 26 - Funções de Governança propostas para o IVG ..	295



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, por Grandes Regiões, segundo classificação das entidades sem fins lucrativos - 2010 .....	90
Tabela 2- Número de Transferências Voluntárias da União	103
Tabela 3 - Valor das transferências voluntárias da União para as entidades privadas sem fins lucrativos, por modalidade – Execução Financeira .....	104
Tabela 4 - Número de Atendidos das Rede IVG, por ano.....	167
Tabela 5 - Número de Colaboradores da Rede IVG, por ano	168



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de Entrevistados .....	45
Quadro 2 - Dimensão e Categorias de Análise .....	53
Quadro 3 - Serviços Centro Cultural Escrava Anastácia .....	138
Quadro 4 - Dados Gerais do Centro Cultural Escrava Anastácia .....	145
Quadro 5 - Dados Gerais do CEDEP em 2013 .....	152
Quadro 6 - Dados Gerais da ACAM, 2013 .....	155
Quadro 7 - Dados Gerais do Centro Social Elisabeth Sarkamp, 2013 .....	157
Quadro 8 - Dados Gerais Centro Educacional Marista São José, 2013 .....	160
Quadro 9 - Dados Gerais Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne .....	162
Quadro 10 - Dados Gerais Associação João Paulo II, 2013..	166
Quadro 11 - Dimensão e Categorias de Análise .....	169
Quadro 12 - Síntese dos Desafios e Pontos Fortes da Governança do IVG .....	242
Quadro 13 - Atividade GT Gestão, 2014 .....	249
Quadro 14 - Próximos Encaminhamentos GT Gestão .....	251
Quadro 15 - Cursos e Formações Realizadas.....	261
Quadro 16 - Programa de Rádio e de TV realizados.....	264



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

ACAM - Associação de Amigos da Casa de Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó

AJPII – Associação João Paulo II

CCEA – Centro Cultural Escrava Anastácia

CEAS – Conselho Estadual de Assistência Social

CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente da Assistência Social

CEDEP – Centro de Educação e Evangelização Popular

CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

DIPJ – Declaração de Informações Econômico – Fiscais da Pessoa Jurídica

FASFIL – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos

GFIP – Guia de recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada

ISP – Investimento Social Privado

IVG – Instituto Padre Vilson Groh

NMS – Novos Movimentos Sociais

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não – Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCIPs – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

OSCs – Organizações da Sociedade Civil.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SICONV - Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse

SUAS – Sistema Único de Assistência Social

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO SOCIAL E INTERINSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.....</b>	<b>63</b>
2.1	DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.....	63
2.2	TÍTULOS E CERTIFICAÇÕES .....	66
2.2.1	Utilidade Pública Federal .....	68
2.2.2	Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social.....	70
2.2.3	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público .....	73
2.2.4	Certificações IVG.....	75
2.3	NOVO MARCO REGULATÓRIO .....	76
2.4	DADOS CONSOLIDADOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL..	87
2.5	FINANCIAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.....	96
2.5.1	Financiamento Internacional e Privado de Organizações da Sociedade Civil .....	97
2.5.2	Quantidade de transferências voluntárias da União por modalidade.....	101
<b>3</b>	<b>IDENTIDADE E SERVIÇO: CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO PADRE VILSON GROH E DAS ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM A SUA REDE.....</b>	<b>106</b>
3.1	INSTITUTO PADRE VILSON GROH.....	107
3.1.1	Visão, valores e identidade .....	108

3.1.2	Conselho Deliberativo .....	115
3.1.3	Crêterios para Ingresso de Organiza�es .....	119
3.1.4	Planejamento das A�es.....	121
3.1.5	A�es Desenvolvidas.....	122
3.1.6	Pr�mios e Títulos Recebidos pelo IVG e pela Rede IVG .....	133
3.2	INTREGRANTES – OUTRAS INSTITUI�ES DA REDE IVG .....	134
3.2.1	Centro Cultural Escrava Anastácia.....	135
3.2.2	Centro de Educa�o e Evangeliza�o Popular – CEDEP .....	146
3.2.3	Associa�o de Amigos da Casa da Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó - ACAM .....	152
3.2.4	Centro Social Elisabeth Sarkamp .....	156
3.2.5	Centro Educacional Marista São José.....	158
3.2.6	Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne.....	160
3.2.7	Associa�o João Paulo II .....	163
3.3	DADOS CONSOLIDADOS DA REDE .....	167
4	DIAGNÓSTICO: GOVERNANÇA, CONHECIMENTO E ACCOUNTABILITY NO IVG....	169
4.1	GOVERNANÇA NO ATUAL MOMENTO DO IVG .....	170
4.1.1	Poder e Decisão.....	179
4.1.2	Liderança .....	183
4.1.3	Comunica�o e Conflitos .....	194
4.1.4	Coprodu�o e trabalho em rede.....	199
4.1.5	Recursos .....	210
4.2	CONHECIMENTO E ACCOUNTABILITY .....	215
4.2.1	Informa�o e Transparência .....	217
4.2.2	Resultados e Responsividade.....	225
4.2.3	Controlabilidade e Imputabilidade.....	229
4.2.4	Aprendizagem e conhecimento.....	235

<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE ATUAÇÃO .....</b>	<b>246</b>
5.1	GRUPO DE TRABALHO GESTÃO .....	249
5.2	SISTEMA SIUS .....	253
5.3	QLICK VIEW .....	255
5.4	REDE SOCIAL IVG.....	257
5.5	CURSOS DE FORMAÇÃO E EVENTOS.....	260
5.6	PROGRAMAS DE RÁDIO E DE TV .....	264
5.7	CADERNO DE ENTREVISTAS .....	268
5.8	DESDOBRAMENTOS DO GT DE SISTEMATIZAÇÃO E SISTEMA DE AVALIAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS .....	269
5.9	INFORMATIVOS, PERIÓDICOS E OUTRAS FORMAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS .....	276
5.10	O QUE É GOVERNANÇA PARA O IVG, AFINAL? .....	278
<b>5.10.1</b>	<b>Competências.....</b>	<b>285</b>
<b>5.10.2</b>	<b>Funções de governança .....</b>	<b>295</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>302</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>319</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>336</b>
	ANEXO A - Categorias de Análise: Governança e redes de coprodução do bem público .....	336
	ANEXO B - Circulograma de Vida do CEDEP...	343
	ANEXO C - Ferramenta de Auto Diagnóstico.....	344
	ANEXO D - Resultados da aplicação da Ferramenta de Auto Diagnóstico.....	378

<b>APÊNDICES .....</b>	<b>382</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas.....</b>	<b>382</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar dos avanços na capacidade da sociedade em produzir os bens necessários para a sobrevivência e a reprodução da vida das pessoas, ainda é desigual a forma como os recursos naturais e os resultantes do trabalho são distribuídos para a população. Tem-se um cenário em que é grande o número de pessoas desprovidas de direitos básicos como saúde, moradia e alimentação, da capacidade de reproduzir sua existência<sup>1</sup>, haja vista os altos índices de exclusão social e empregos precários que assolam a população, principalmente a população jovem.

De acordo com o relatório *Global Wealth Report 2013*, a riqueza mundial atingiu naquele ano o recorde de todos os tempos: US\$ 241 trilhões (CREDIT SUISSE, 2013). Se este número fosse dividido proporcionalmente pela população mundial, a média da riqueza seria de US\$ 51.600 por pessoa. No entanto, não é o que acontece, já que 0,7% da população concentra 41% da riqueza mundial. O relatório *Tendências Mundiais de Emprego da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2014)* mostra que o desemprego entre os jovens continua aumentando. Em 2013, 74,5 milhões de pessoas entre 15 e 24 anos estavam sem trabalho – quase 1 milhão a mais do que no ano anterior. Isso representa uma taxa de desemprego

---

<sup>1</sup> As dificuldades enfrentadas no dia-a-dia levam as pessoas a tomarem decisões extremas. Em protesto uma mulher deixou o filho de 10 meses no gabinete do prefeito de Guaramirim, no Norte de Santa Catarina, no dia 18/02/2014, alegando falta de vagas na Educação Infantil do município. Segundo a Prefeitura, ela disse que precisava ir para o trabalho e não tinha com quem deixar a criança. Em outro protesto, realizado no dia 10/01/2014 uma mulher se acorrentou em frente à Prefeitura Municipal de Palhoça por não conseguir remédios para o seu tratamento de saúde.

juvenil de 13,1%, mais do que o dobro da taxa de desemprego geral, de 6%. No Brasil, 18,4% das pessoas até 29 anos não trabalham ou estudam, segundo (OIT, 2014). Entre os homens, o índice chega a 12,1%. Em relação às mulheres, a taxa alcança 21,1%. O percentual aumenta para 28,2% entre as mulheres afrodescendentes.

Essa realidade de desigualdade na distribuição da riqueza e de desemprego entre os jovens está presente também nas zonas periféricas da região da Grande Florianópolis, em que é possível observar a intensificação da urbanização, uma nova organização social do espaço urbano, com concentração de pessoas sem recursos, aglomeradas nas regiões periféricas, formando bolsões centrais de pobreza, concentrados no Maciço do Morro da Cruz, região central da cidade.

Apesar de Florianópolis apresentar o terceiro melhor IDH<sup>2</sup> do Brasil, dados do IBGE (2010) levantados pelo Movimento Floripa Te Quero Bem<sup>3</sup> mostram que na cidade, no

---

<sup>2</sup> Índice de Desenvolvimento Humano é um indicador adotado pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas para mensurar o desenvolvimento humano, levando em conta os fatores longevidade, nível educacional e acesso a recursos. Ele varia de zero a um. Quando está acima de 0,8, é considerado "elevado". O IDH de Florianópolis em 2013 foi de 0,847.

<sup>3</sup> Movimento que surgiu da vontade de unir diversos segmentos da sociedade visando tornar Florianópolis uma cidade melhor, mais sólida e sustentável. Através da elaboração do documento: Desafios de Florianópolis – Subsídios para Elaboração de Plano de Metas apontou os problemas da cidade, servindo de subsídio e ajuda, no planejamento da gestão municipal de Florianópolis, e resultando em uma emenda à Lei Orgânica Municipal, estabelecendo que o prefeito estabeleça um plano de metas, que poderá ser acompanhado e construído em conjunto pela comunidade.

próprio ano de de 2010: 64 mil habitantes viviam em condições semi-habitadas de moradia; cerca de 10.200 crianças não estavam sendo atendidas pela rede pré-escolar e 32.719 jovens com idade escolar (até 24 anos) estavam fora da escola (de um total de 148.926 jovens em idade escolar); apenas 45% da população residente do município possuíam cobertura em esgoto e 10.782 habitantes apresentavam esgoto a céu aberto no seu entorno (PMF, 2010).

Dentro deste contexto insere-se a discussão das organizações da sociedade civil como um dos lócus de atuação dos cidadãos em prol da melhoria de sua realidade, articulando ações, em conjunto com outros atores. Por meio da ação dessas organizações, haveria possibilidade de melhor explorar o potencial de inovação social da sociedade, fomentando a criação de novas formas coletivas de enfrentar os problemas sociais, incentivando o desenvolvimento social, o trabalho em grupo e favorecendo a autonomia de suas organizações frente os desafios da atualidade.

As organizações da sociedade civil distinguem-se das demais organizações à medida em que apresentam a combinação das seguintes características: a) são institucionalmente organizadas, com algum grau de estrutura organizacional interna; b) são privadas e separadas do governo, não exercendo autoridade governamental; c) não distribuem lucro para seus proprietários ou diretores e seu superávit é direcionado à missão da organização; d) são autogovernadas, equipadas para controlar suas próprias atividades, com seus procedimentos próprios de governança e com um grau significativo de autonomia; e) são voluntárias, pois além de poderem contar com voluntários em suas operações e gestão, são não-compulsórias, isto é, não são obrigatórias por lei ou por qualquer outro meio (SALAMON e ANHEIER, 1992).

Segundo dados do IBGE, existiam oficialmente no Brasil, no ano de 2010, 290.692 fundações privadas e associações sem fins lucrativos (52,2% do total de 556.846 entidades sem fins lucrativos - FASFIL). Destas, 87,3% foram criadas nos últimos 30 anos e 40,8% nasceram apenas na década de 2000. Na Região Sul do Brasil estão concentradas 21,5% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos (Santa Catarina responde por 5,7% do valor total com 16.517 fundações privadas e associações). Tais entidades empregaram em 2010, 2.128.007 assalariados, com remuneração média equivalente a 3,3 salários mínimos do mesmo ano. Em Florianópolis, segundo mapeamento realizado pelo Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM), em 2007 foram identificadas 175 organizações em atividade, das quais 45% atuavam na área de assistência social (ICOM, 2007).

As organizações da sociedade civil interagem com o ambiente externo no qual atuam, relacionando-se com a esfera privada (mercado), governos (com suas legislações, normas, impostos e estrutura de proposição de políticas e prestação de serviços) e outras organizações da sociedade civil, obtendo os recursos (pessoal, materiais, dinheiro, tecnologia, informações) utilizados na execução de suas atividades de apoio (administração, manutenção, marketing) e atividades principais (educação, inclusão social, esporte, lazer, religião, cultura, educação, saúde, etc.), gerando, assim, um produto social.

Organizações da sociedade civil que, por um lado, são reconhecidas, valorizadas e legitimadas pelo trabalho que realizam junto às comunidades em que estão inseridas e, por outro lado, são cobradas e questionadas (chegando-se ao extremo da chamada criminalização das ONGs), já que se profissionalizam, institucionalizam e se relacionam com as esferas pública e privada, por meio de parceiras e ações em

conjunto, captando recursos e desenvolvendo atividades e ações junto aos mais diversos públicos.

As organizações públicas e privadas, atualmente, tendem a ser mais exigidas pelos públicos com que trabalham, pelos seus parceiros e pela sociedade em geral, em termos de transparência, boa gestão dos recursos, apresentação de resultados de impacto social e qualidade dos serviços oferecidos. Ao mesmo tempo, ainda são relevantes as motivações humanitárias, solidárias e de liderança que promovem confiança e vinculação entre as pessoas em torno de organizações.

Faz-se necessário entender e conhecer melhor a realidade das organizações e como elas se relacionam com os instrumentos de governança existentes (ou que são criados a partir das experiências das organizações) a fim de obter melhores resultados (em termos de sua razão de existência, seus propósitos, seus objetivos, seus valores), aumentando os níveis de eficácia, eficiência e efetividade das ações desenvolvidas, bem como de confiança e empoderamento dos sujeitos e das comunidades em que estão inseridas.

Diante da importância da atuação das organizações da sociedade civil e da elevação das expectativas relativas à transparência e legitimidade de organizações públicas e sociais, é de suma importância estudar como se caracteriza a governança dessas organizações. Governança, por sua vez, entendida como a maneira como o poder é distribuído entre os diversos atores e interesses da organização.

Devido à expressiva participação, tanto na economia nacional, quanto na solução dos problemas sociais, as entidades da sociedade civil merecem atenção por parte de todos que com elas mantenham relacionamento, auxiliando no aprimoramento dos procedimentos administrativos e, conseqüentemente, na forma de sua gestão, a partir da estruturação de instrumentos de

acompanhamento e sistematização que possibilitem uma maior integração dessas entidades com o sistema econômico e social, reforçando os instrumentos de governança das organizações (XAVIER, 2013).

Com o crescimento do número de doadores privados, associações e fundações que realizam investimentos sociais<sup>4</sup>, há também uma crescente preocupação das partes interessadas da sociedade em relação a controle, transparência, gestão e prestação de contas dessas organizações, das quais acionistas, órgãos regulatórios, governos, organizações da sociedade civil, consumidores e mídia em geral demandam, avanços em governança.

Além da preocupação com transparência, controle e evidenciação de resultados, o tema da governança vem ganhando destaque por se reconhecer que as organizações atuam de maneira conectada a diversos atores, organizações ou públicos, o que desloca o olhar das tradicionais estruturas e práticas organizacionais internas para as relações que se estabelecem nas fronteiras entre organizações, nas articulações em rede. Percepção de que os problemas sociais são complexos, desafiadores, dependem da atuação de diversos tipos de organizações e atores sociais/políticos, em diferentes escalas, de maneira articulada, com transparência, diálogo e legitimidade.

Seja em função da preocupação com a transparência, prestação de contas pelos recursos investidos e seus resultados, seja pela relevância da governança como modo de gestão contemporâneo, o tema está presente nas agendas política,

---

<sup>4</sup> Dados do Censo GIFE mostram que os membros da Rede investiram 2,2 bilhões em 2011. Após uma queda entre 2008 e 2009, o volume de investimento social voltou a subir em 2010, com um crescimento nominal de quase 10% (GIFE, 2013).

regulatória, organizacional e acadêmica, na forma de debates, projetos, leis, códigos e regulamentos, publicações, cursos e pesquisas dedicados ao tema da governança (Gife (2014); Ibgc (2014); Freiwirth (2012); Denhardt (2012); McCambridge (2012), Ryan, Chait and Taylor (2012); Freitas (2007)).

Existem diferentes tipos ou perspectivas de governança, sempre relacionados ao ato de governar ou às estruturas necessárias para fazê-lo. As tradições, crenças e pressupostos, costumes, heróis, normas, ritos e cerimônias são alguns dos fatores que incidem sobre a cultura organizacional das organizações e as discussões de governança (FREITAS, 2007). Apesar de ser mais comum o emprego da governança pública (relação dos agentes do Estado e sua relação com a sociedade civil) e da governança corporativa, tem crescido o interesse no tema em organizações da sociedade civil. A governança se aplica nas organizações e na sociedade, demonstrando a articulação de pessoas e grupos com diversidades de interesses e expectativas em relações na esfera pública, empresarial e/ou das organizações da sociedade civil.

Segundo Denhardt (2011, p. 271), governança pode ser entendida como:

(...) as tradições, as instituições e os processos que tem a ver com o exercício do poder na sociedade. O processo de governança se refere à maneira como são tomadas as decisões numa sociedade e como os cidadãos e grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e implementação de políticas públicas.

Tal conceito é relativo à governança na área pública. Já no meio empresarial, tem sido desenvolvido o conceito e as práticas de governança corporativa, estas definidas como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e

incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Assembleia Geral, Conselho de Administração ou Deliberativo, Diretoria, Equipe Técnica e órgãos de controle (IBGC, 2013).

Os princípios e práticas da chamada Boa Governança (em inglês, *Good Governance*) vêm se consolidando como instrumentos para alavancar e impactar positivamente os resultados em qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte ou natureza jurídica, seja ela uma instituição pública, empresarial ou integrante das organizações da sociedade civil ou uma rede envolvendo diversos tipos de organizações.

Este é o caso das fundações e institutos ou associações sociais, que são estimuladas a definir critérios e instrumentos para a relação com os diversos atores envolvidos no processo: mantenedores, poder público, conselhos, integrantes, fornecedores e, principalmente, a comunidade beneficiada, em uma postura lastreada pelos conceitos básicos da boa governança.

Além da preocupação mais geral com a boa gestão dos recursos e atividades das organizações e o envolvimento das pessoas/comunidades, há preocupação com a chamada criminalização das ONGs no Brasil<sup>5</sup>, fenômeno que vem

---

<sup>5</sup> No ano de 2010 uma CPI das ongs procurou investigar o repasse de recursos federais para ONGs e OCIPs no período de 1999 até 30 de abril de 2009. Uma das ongs investigadas foi o Centro Cultural Escrava Anastácia, por ter firmados convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego para o desenvolvimento do Consórcio Social da Juventude. Mesmo sem ter sido encontrada qualquer irregularidade contra a instituição a simples menção como uma das organizações a serem analisadas gerou uma série de desconfiança sobre a legitimidade e transparência da organização perante seus parceiros. Mais informações sobre o relatório final da CPI podem ser encontradas em:

<http://www.senado.gov.br/atividade/Materia/getPDF.asp?t=83242&tp=1>

ocorrendo nos últimos anos em função de escândalos de corrupção envolvendo setores dos governos e algumas organizações. Apesar da relevância das organizações da sociedade civil na articulação das comunidades e prestação de serviços públicos, muitas delas atuando em parceria com governos e empresas e contando com diversos apoiadores, há questionamentos quanto à atuação de tais organizações.

O Instituto Pe. Vilson, como uma organização da sociedade civil que desenvolve e mantém suas atividades por meio da captação de recursos junto aos governos federal, estadual e municipal, a iniciativa privada e alguns órgãos internacionais, está inserido neste contexto de desconfiança e necessidade constante de legitimidade<sup>6</sup> que permeia a atuação das organizações da sociedade civil, reforçando a necessidade de conhecimento e aprimoramento dos instrumentos de governança existentes na organização. Ao mesmo tempo, preocupa-se com a governança para aprimorar o empoderamento das pessoas e comunidades, aproximar-se dos parceiros e aprimorar a gestão das organizações, para que tenham sustentabilidade e não dependam de alguns parceiros específicos.

Entendendo que há características que são gerais, para qualquer organização, e outras que são específicas de cada

---

<sup>6</sup> Mais sobre a discussão de legitimidade em organizações da sociedade civil pode ser visto em: KRIEGER, Morgana G. Martins. Legitimidade das organizações da sociedade civil na região sul do Brasil: uma análise da percepção dos atores do campo à luz da teoria das grandezas. 2011 Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2011. Disponível em : <[http://www.tede.udesc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2695](http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2695)>. Acesso em : 01 Agosto 2014.

contexto, vinculadas à história particular de cada organização, das pessoas que a construíram ao longo do tempo, aos valores, à cultura e o modo de pensar e agir de tais organizações.

Coloca-se o desafio de construir e vivenciar uma governança que reflita os valores, a história, os compromissos, a razão de ser, o propósito, e, também, contemple as expectativas e exigências dos vários envolvidos na Rede (internamente e parcerias, diversos públicos com que se relaciona).

Neste sentido, a governança tem sido um assunto corrente das discussões do Instituto Pe. Vilson Groh (IVG). Com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, o IVG é constituído sob a forma de associação de fins assistenciais, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira e regida pela legislação atinente e pelo seu Estatuto.

O Instituto, criado no dia 21 de janeiro de 2011, tem sua sede e foro na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, podendo, por resolução de seu Conselho Deliberativo, estender suas atividades por todo o território nacional, para o bom desempenho de suas finalidades.

O IVG trabalha em rede com as seguintes organizações: Associação João Paulo II; Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA), o CEDEP (Centro de Educação e Evangelização Popular), a ACAM (Associação de Amigos da Casa de Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó) e o Centro Social Elisabeth Sarkamp, além das unidades do Centro Educacional Marista São José e Lucia Mayvorne. Esta rede atendeu 4.227 crianças, jovens, adolescentes e adultos das comunidades da periferia no ano de 2013 (16.588 atendidos indiretamente), por meio da movimentação financeira de R\$ 15.793.759,90, sendo o custo médio por beneficiário nos projetos e serviços de R\$ 311,37 (IVG, 2014).

De forma geral, tais organizações já trabalhavam de alguma forma em conjunto, antes da criação do IVG. O Instituto, por sua vez, existe para facilitar este trabalho, criando sinergia entre as ações, reduzindo custos operacionais e fortalecendo a sustentabilidade de todas as instituições, sem para tanto desprezitar suas autonomias, já que busca garantir as particularidades do trabalho desenvolvido individualmente pelas mesmas. Logo, pode-se afirmar que o IVG existe para potencializar a atuação e a aprendizagem coletiva de organizações que deixam de atuar isoladamente e reúnem esforços para definir prioridades e estratégias compartilhadas. Sua criação reflete, pois, uma inovação em termos de governança.

Com a criação do IVG, paralelamente, foi desencadeado o processo de afastamento do Padre Vilson Groh (uma figura central no processo de criação das instituições) da presidência das organizações que fazem partes da Rede IVG, ocasionando a rediscussão dos processos de governança em cada uma delas.

Pretende-se que o IVG subsidie, incentive e fomente a discussão e o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem que as entidades caminhem e desenvolvam cada vez mais suas competências e funções, empoderando lideranças que vão assumindo as instituições e sistematizando o trabalho que é desenvolvido.

Assim, tem-se procurado entender e discutir quem são os atores que atuam diariamente nestas organizações e como se relacionam com a esfera pública, privada, outras organizações da sociedade civil e comunidade em geral. Neste ponto, ressalta-se a importância dos membros das diretorias das instituições, pessoas estas que atuam voluntariamente, doando o seu tempo e a sua energia em prol da instituição e que,

aliadas à missão e à visão da organização, podem dar o sentido destas instituições.

Não obstante, fazem-se importantes os parceiros, doadores, voluntários, funcionários, e comunidades que fazem parte de alguma forma da Rede, destacando-se a atuação dos 332 colaboradores que envolvidos diariamente nas organizações. A governança pode ajudar neste trabalho, definindo os papéis, construindo sistema de gestão que aproveite o potencial das pessoas envolvidas, que distribua o poder e gere engajamento e aprendizagem, possibilitando entender quem é quem na organização. A possibilidade de aprender e desenvolver com as pessoas é chave para um processo de aprendizagem, enraizando o conhecimento e disseminando-o, contribuindo para o aprimoramento/desenvolvimento constante e para a sustentabilidade das organizações envolvida com esta Rede.

Porém, há também a percepção de que não adianta desenvolver e aprimorar a governança apenas do ponto de vista técnico ou formal, pois se trata de uma instituição diferenciada, reforçando a importância de pessoas referenciais, dos valores, propósitos e da história de vida de tais organizações e dos atores envolvidos.

Isto exposto, foi realizado um trabalho de sistematização e reflexão nessa organização e adentrou-se no trabalho desenvolvido há 30 anos pela equipe do Pe. Vilson Groh na região da Grande Florianópolis. Este trabalho tem sido referência para ações sociais de todo o país<sup>77</sup> pelo impacto

---

<sup>77</sup> No ano de 2013 a Rede do Instituto Pe. Groh recebeu os seguintes prêmios: Prêmio Anú da Cufa (Centro Cultural Escrava Anastácia); Prêmio Darcy Ribeiro de Educação (IVG); Prêmio Itaú Social (Centro de Educação e Evangelização Popular); Certificado de Responsabilidade Social e Ambiental (Instituto Pe. Vilson Groh e Centro de Educação e

positivo gerado na vida de crianças, adolescentes, jovens e comunidades empobrecidas, na garantia de direitos humanos fundamentais, no processo de construção de autonomia e na proposição de políticas públicas com foco nas comunidades empobrecidas da Região da Grande Florianópolis e outras regiões de Santa Catarina, afastando-os do mundo do tráfico e da violência. Trabalho este que é, também, consolidado pelas inúmeras parcerias – locais, estaduais, nacionais e internacionais, reforçando a ampla gama de relações que caracterizam o IVG e sua Rede, e serão importantes para a análise dos desafios em termos de governança.

A aprendizagem, legitimidade, resultados já consolidados, inovações que a organização vem experimentando (como a própria criação do IVG), as parcerias, bem como a existência de muitos desafios, tanto internos, como do contexto, reforçam a importância de estudar a governança da Rede do IVG.

Um das inovações tem sido a criação de um fundo patrimonial, que possibilite, a longo prazo, a sustentabilidade financeira da organização, já que geralmente as organizações não possuem um patrimônio e são mantidas por meio de repasses de recursos financeiros anuais, de acordo com suas necessidades orçamentárias. Repasses que, normalmente, são insuficientes para o desenvolvimento das atividades e que não ocorrem de forma regular, ocasionando situações de demissão de funcionários e/ou paralisação de projetos e ações antes do previsto, prejudicando o trabalho que é desenvolvido e perdendo muito do conhecimento adquirido.

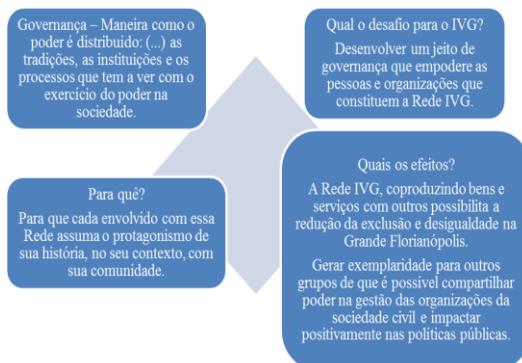
Diante do exposto e conforme sistematizado na Figura 1, a seguir, acredita-se que é relevante desenvolver um jeito de

governança que empodere as pessoas e organizações que constituem a Rede IVG para que cada envolvido com esta Rede assuma o protagonismo de sua história, no seu contexto, com sua comunidade.

Ao sistematizar histórias e características que constituem a Rede IVG, conhecendo perspectivas de seus vários públicos e parceiros, e promovendo reflexão sobre governança, contribui-se para aprimorar o potencial do IVG para atingir seus objetivos, atuando em rede, e nunca sozinho, com seus parceiros (públicos, privados, comunidades). Sendo assim, é imprescindível que este reconhecimento, por parte dos diversos públicos com os quais o IVG se relaciona, forneça elementos para que haja uma multiplicação de saberes e práticas que possam legitimar e empoderar pessoas para enfrentar os desafios que naturalmente surgem na trajetória de uma organização, de uma rede ou de uma causa.

Assim, espera-se que a Rede IVG coproduza bens e serviços com outros atores, possibilitando a redução da exclusão e desigualdades na Grande Florianópolis. Espera-se, também, gerar exemplaridade para outros grupos de que é possível compartilhar poder na gestão das organizações da sociedade civil e impactar positivamente nas políticas públicas existentes.

## Figura 1 – Discussão sobre governança: Propósitos, Desafios e Efeitos para o IVG



Fonte: Instituto Padre Vilson Groh (2014)

Esse é um desafio que não surge apenas da vontade do pesquisador, mas sim firmado a partir de questões que são parte da reflexão cotidiana na organização, procurando este trabalho ajudar a sistematizar e avançar nesta discussão. Um desafio prático, do qual o pesquisador faz parte.

Com base no exposto, o objetivo geral do trabalho é sistematizar a experiência de governança do Instituto Padre Vilson Groh, procurando a compreensão do contexto, das expectativas, reflexões e aprendizados das pessoas e organizações que integram e se relacionam com a Rede IVG.

Ainda, tem como objetivos específicos:

- Descrever o contexto social e interinstitucional em que estão inseridas as organizações da sociedade civil;
- Descrever o contexto histórico e as razões que levaram à constituição do Instituto Padre Vilson Groh e seu atual desenho de governança.

- Elaborar um diagnóstico de seu sistema de governança de modo a identificar, a partir das expectativas dos vários atores envolvidos com a Rede, suas forças e fragilidades na relação com parceiros, no processo de aprendizagem, promoção da transparência e legitimidade da organização.
- Propor melhorias no sistema de governança do IVG, de modo a fortalecer as relações com seus diferentes parceiros e ampliar o seu processo de aprendizagem, empoderamento, legitimidade e transparência, enquanto organização da sociedade civil.

Ao identificar as expectativas dos parceiros e colaboradores envolvidos no Instituto Padre Vilson Groh e sugerir elementos para um sistema de governança que os contemple, são levantados processos da instituição registrando informações que hoje estão na memória das pessoas chave<sup>8</sup>, auxiliando o entendimento da Rede IVG como uma rede de construção e sistematização de conhecimento para seus

---

<sup>8</sup> No último dia 02/11/2013 faleceu, com 89 anos, a Irmã Neves, uma das fundações da Associação João Paulo, uma instituição que atua há 33 anos em Palhoça. Normalmente, quando alguém tinha interesse em conhecer um pouco da história do processo de criação e atuação da associação e do seu entorno, uma das comunidades de maior vulnerabilidade de Palhoça, era comum ouvir: “isto você tem que conversar com a Irmã Neves, ela vai te contar como tudo aconteceu”. Tivemos a oportunidade de realizar alguns eventos de formação com a Irmã Neves sobre sua atuação nos Morros da Grande Florianópolis, desde a década de 1940. Sempre ficava a sensação de que todo este conhecimento precisava ser melhor registrado para que não se perdesse.

integrantes, para as comunidades envolvidas e para a sociedade em geral. Assim, há a possibilidade de levantar melhorias com base na pesquisa realizada e/ou em textos e experiências em outras organizações; com base nas observações vivenciadas no dia a dia da organização e com base nas entrevistas realizadas ao longo do trabalho.

A abordagem adotada no trabalho é qualitativa, buscando-se compor uma caixa de ferramentas ou instrumentos para facilitar o alcance dos objetivos propostos. Entende-se que a abordagem qualitativa permite identificar sentimentos e possíveis significados das temáticas que estão presentes nos pontos em estudo. A pesquisa qualitativa é um processo investigativo no qual o pesquisador gradualmente compreende o sentido de um fenômeno social ao contrastar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto do estudo. Objeto que se confunde com os sujeitos da pesquisa, uma vez que o pesquisador é também integrante da organização, e o processo de reflexão sobre governança conta com participação de diversos envolvidos com a Rede. A Figura abaixo resume as principais escolhas metodológicas ao longo do trabalho:

Figura 2 - Escolhas Metodológicas.

Pesquisa Qualitativa: Instituto Padre Vilson Groh		
Estratégia de Investigação: Etnografia	Técnica de Coleta de Dados: - Observação Participante e diário de campo; - Entrevistas; - Análise Material de Audio e Vídeo; - Análise Documental; - Grupo de Discussão sobre indicadores de governança/questionário;	Técnica de Análise de dados: - Dimensões; - Categorias; - Sub-Categorias

Fonte: Creswell, 2007.

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de relatórios e demais documentos oficiais do Instituto Padre Vilson Groh. Também, compreendeu a análise de material de áudio e vídeo produzido pela Instituição ou por terceiros, que fizessem menção à organização ou a elementos que auxiliassem no entendimento da organização e do contexto em que ela está inserida.

Na pesquisa qualitativa, a atuação do pesquisador no desenvolvimento do trabalho implica na identificação de valores pessoais, suposições e vieses no decorrer do estudo. Como participante do Centro Cultural Escrava Anastácia desde 2003 (primeiro como voluntário e depois como funcionário), e atualmente, responsável pelo departamento financeiro do Instituto Pe. Vilson Groh procurou-se dialogar com os conhecimentos do curso de Economia da UFSC (2002 – 2006), do curso de Administração Pública da ESAG (2004 – 2010) e do Mestrado em Administração Pública (2012 – 2014) a esta experiência em organizações da sociedade civil, para tentar

compreender como a explicitação desta experiência de governança pode auxiliar o Instituto Pe. Wilson Groh.

Desta forma, procurou-se realizar a pesquisa baseado na pesquisa de campo (no local onde as pessoas vivem); de forma personalizada (no dia-a-dia e face a face com as pessoas); multifatorial (conduzido pelas técnicas de entrevistas, observação e análise documental); com compromisso de longo prazo; de forma indutiva; dialógico com os atores envolvidos e de forma holística, procurando revelar o retrato mais completo possível do grupo em estudo (ANGROSINO, 2009). Procurou-se atuar a partir de uma razão não experimental, mas interpretativa que procurou ver o mundo humano e a sociedade não como elementos para explicar, mas para compreender (ANDION; SERVA, 2006).

O fato de o pesquisador estar imerso no contexto estudado, atuar profissionalmente na organização em análise, ao mesmo tempo em que possibilita uma visão mais detalhada dos fenômenos vivenciados, pode ter trazido certos vieses para este estudo, que vão interferir e influenciar a forma como foram vistos e entendidos os dados coletados e a forma como foram interpretadas tais experiências. A proximidade do autor com o entrevistado pode ter dificultado a obtenção de um posicionamento mais crítico sobre determinados assuntos do IVG. De igual forma, muitos dos materiais escritos da Instituição que foram analisados, foram produzidos, também, pelo autor da dissertação.

O objetivo da pesquisa etnográfica é obter um quadro holístico do sujeito do estudo, com ênfase na descrição de experiências diárias das pessoas, observando e entrevistando-as, além de outras pessoas relevantes. O estudo etnográfico inclui entrevistas de profundidade e observação contínua e constante de uma

situação por parte do participante e, na tentativa de capturar o quadro completo, revela como as pessoas descrevem e estruturam seu mundo (CRESWELL, 2010, p. 203).

Usando a metodologia de pesquisa etnográfica, o foco deste estudo foram as experiências e os fatos diários vivenciados no Instituto Padre Vilson Groh, e as percepções e os significados associados a essas experiências, conforme mencionado pelos entrevistados e nos fatos observados. Isso incluiu a assimilação de eventos ou informações surpreendentes e interpretação de fatos e questões críticas que surgem.

Para auxiliar na fase de coleta de dados, foi utilizado o registro de campo, fornecendo um relato da maneira como se deu a atuação do pesquisador no local de coleta de dados, na fase de transcrição e análise. Foram registrados detalhes relacionados às observações do pesquisador em uma planilha de Excel procurando registrar os pensamentos, sentimentos, experiências e percepções durante todo o processo de pesquisa. Foram registradas as seguintes informações, conforme exposto na Figura 3, a seguir: atividade observada; objetivo da atividade que foi observada; data; atores envolvidos; a relação com o diagnóstico (sistematizado no capítulo 4); reflexão do ocorrido a partir das dimensões, categorias e subcategorias de análise propostas no trabalho.

Figura 3 - Diário de Campo

Atividade Observada	Objetivo	Data	Atores Envolvidos
Relação com Diagnóstico	Análise - Poder e Decisão	Análise - Liderança	Análise - Comunicação e Conflitos
Análise - Coprodução	Análise - Recursos	Análise - Informação e Transparência	Análise - Aprendizagem e Conhecimento
	Análise - Controlabilidade e Imputabilidade	Reflexão do ocorrido	

Fonte: Freiwirth, 2012.

Foram, ainda, utilizadas como técnica de coleta de dados, as entrevistas, por meio de um roteiro balizador, que não foi seguido à risca ou de forma fechada e limitadora. As pessoas entrevistadas tiveram a possibilidade narrar suas histórias, comentários e reflexões. Conforme colocado por Mattos; Godoi (2006):

(...) são essenciais à entrevista qualitativa “que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador, que a fragmentação e ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre, e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista (MATTOS; GODOI, 2006, p. 305).

Depois de transcritas, foi feito o retorno de cada entrevista para os entrevistados no sentido de confirmar o que foi falado por estes. Esta foi uma etapa importante da dissertação, já que havia o interesse de, não apenas levantar informações com o entrevistado, mas estabelecer uma relação de troca e parceria, procurando compartilhar com o entrevistado a sistematização do conhecimento que foi gerado. Conforme colocado por um dos entrevistados:

Foi ótimo receber o retorno da entrevista, pois, infelizmente em grande parte das entrevistas não temos o retorno. Penso que é um processo ético, pois, a partir do momento que nos dispomos a contribuir com um acadêmico, julgo que é importante este dar retorno para podemos juntos gerar novos aprendizados. Ou seja, identifico que é um processo dialógico e de troca que pressupõe que a academia também exerça seu papel de gerar novos conhecimentos que possam nos servir para nossa prática profissional (KELLY APARECIDA DOS SANTOS, 2014).

O critério para escolha dos entrevistados foi definido de forma não aleatória, sendo escolhidos intencionalmente pelo pesquisador. Procurou-se entrevistar o maior número de pessoas relacionadas com a organização, a fim de cobrir ao máximo a diversidade. Procurou entrevistar membros com maior tempo ou volume de atuação nas organizações da Rede (conhecimento da história, dos valores da organização, da comunidade em que atua, e também, do conhecimento técnico/instrumental, acessibilidade), na percepção do pesquisador e em diálogo com interlocutores. Durante as

entrevistas, foram solicitadas sugestões de pessoas que pudessem ser entrevistadas. Uma das questões dizia respeito a “identificação da atuação de outras lideranças nas organizações”. Esta questão, também, ajudou a identificar as pessoas que poderiam ser entrevistadas.

Neste sentido, como focos das entrevistas foram escolhidos: os membros da diretoria, do conselho fiscal e do conselho gestor do IVG; parceiro do setor governamental; parceiro do setor privado; parceiro das organizações da sociedade civil; parceiros das universidades; e representante do público alvo atendido pelas organizações da Rede.

Os dados foram coletados de janeiro a agosto de 2014, incluindo 19 entrevistas, que foram gravadas e geraram 14:14:16 horas de entrevistas (a partir de uma lista de perguntas iniciais), observações semanais e análises mensais dos documentos da instituição (documentos desde a fundação da organização em 21 de janeiro de 2011). Em razão do reconhecimento da importância do Padre Vilson Groh, a sua entrevista, também, foi gravada em vídeo. A pedido de um dos entrevistados, uma das entrevistas foi respondida por escrito. Em ordem cronológica foram realizadas as seguintes entrevistas:

Quadro 1 - Relação de Entrevistados

Instituição	Nome	Motivo	Data	Tempo
Centro Cultural Escrava Anastácia	Kelly Aparecida dos Santos	Funcionária e representante da Instituição no Conselho Estadual de Assistência Social	07/04/2014	00:28:19
Centro Cultural Escrava	Natália Berns Abreu	Funcionária e membra do Conselho Gestor.	22/04/2014	00:39:12

Anastácia				
Associação João Paulo II	Irmã Terezinha Erminio Maria	Voluntário. Membro do Conselho Gestor. Atua desde a criação da Instituição	30/04/2014	00:27:43
Centro Cultural Escrava Anastácia	Anderson Magno Ferreira.	Um dos funcionários mais antigos da Instituição. Reside em uma das comunidades atendidas desde o seu nascimento	05/05/2014	00:41:00
Centro Educacional Maria Lucia Mayvorne	Kátia Madeira	Funcionária. Atua há muitos anos na organização. Membro do Conselho Regional de Serviço Social.	07/05/2014	00:47:04
Instituto Padre Vilson Groh	Leo Mauro Xavier Filho	Voluntário, doador privado e membro da diretoria do IVG. Identificado como uma liderança.	08/05/2014	01:02:27
Cedep	Lázaro Bregue Daniel	Voluntário e tesoureiro da instituição. Muitos anos de atuação em mais de uma das organizações da Rede.	15/05/2014	00:28:43
Centro Cultural Escrava Anastácia	Rosemary da Costa	Prestador de Serviço. Atuação em apenas um projeto da organização em outro município.	18/05/2014	Entrevista por escrito
Centro Cultural Escrava Anastácia	Nadir Esperança Azibeiro	Funcionária. Membro do conselho gestor. Muitos anos de atuação em mais de uma das organizações	24/05/2014	00:38:52

a		da Rede. Identificada como uma liderança.		
Centro Cultural Escrava Anastácia	Ivone Maria Perassa.	Funcionária. Diretora do IVG. Muitos anos de atuação em mais de uma das organizações da Rede. Identificada como uma liderança.	24/05/2014	01:27:37
Universidade – Udesc	Paula Chies Schommer	Voluntária, parceira da Instituição e doadora privada.	27/05/2014	00:36:13
Público Atendido	Lori Willian.	Estagiário de TI do CCEA. Ex - jovem aprendiz. Participante do projeto de concessão de bolsas de estudos.	30/05/2014	00:16:45
Centro Cultural Escrava Anastácia	Edelvan Jesus da Conceição	Funcionário. Membro do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente.	31/05/2014	00:45:30
Instituto Padre Vilson Groh	Leandro Pulcena Cargin	Ex-funcionário de uma das instituições. Voluntário e membro do conselho fiscal.	10/06/2014	00:49:17
Instituto Padre Vilson Groh	Vilson Groh	Voluntário. Ex-Presidente de quase todas as organizações da Rede IVG. Muitos anos de atuação. Identificado como uma forte liderança. Presidente do IVG.	16/06/2014	01:09:27
Universidade – Udesc	Maria Carolina Martinez Andion	Voluntária e parceira da Instituição.	24/06/2014	00:50:12

GTT	Guido Dellagne lo	Voluntário e doador privado. Ex-integrante do primeiro conselho fiscal da Instituição.	25/06/2014	00:55:27
Corregedor do Tribunal de Justiça de Santa Catarina	Alexandre Karazawa Takaschi ma	Parceiro e representante do poder público.	02/07/2014	01:32:27
ICOM	Lucia Dellagne lo	Voluntária e doadora privada. Membro do conselho deliberativo. Muitos anos de atuação em mais de uma das organizações da Rede. Identificada como uma liderança. Atuação no setor público e em outras organizações da sociedade civil.	08/07/2014	00:38:01

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014

Todo processo de elaboração do trabalho foi apresentado e discutido com outras pessoas na Rede IVG por meio da constituição de um grupo de discussão. Destaca-se a importância de: Willian Carlos Narzetti (formado em Ciências Econômicas e mestre em Administração Pública e responsável pelo setor de captação de recursos da Instituição; Karla Maria Martins (responsável pelo setor de Eventos e Formações do IVG; Natália Berns Abreu (formada em Administração Pública e mestranda do curso de Administração Pública, responsável pelo setor de Recursos Humanos do Centro Cultural Escrava Anastácia); Nadir Esperança Azibeiro (Doutora em Educação,

professora do curso de pedagogia da UDESC e responsável pela coordenação político pedagógica do Centro Cultural Escrava Anastácia); Kelly Aparecida dos Santos (Assistente Social e Mestre em Educação; funcionária do Centro Cultural Escrava Anastácia) e Paula Schommer (Doutora, professora do curso de administração pública da UDESC, orientadora do mestrado e voluntária do Instituto Padre Wilson Groh). Pessoas com amplo conhecimento do dia a dia da organização que possibilitaram o entendimento e validação dos dados obtidos com as entrevistas, a análise dos documentos da instituição e as observações registrada no diário de campo.

(..) a sistematização de experiências não se realiza senão com a participação ativa dos sujeitos autores da prática, engajados em processos de reflexão sobre ela e sobre sua ação no mundo. De fato, embora existam tendências diversas sobre os modos de construção do conhecimento com base na prática, todas as proposições encontram-se no mesmo campo conceitual. Trata-se de não cindir em unidades dicotômica os sujeitos (ator e autor de práticas sociais) e os objetos de conhecimento (a experiência social e seus resultados), considerando as relações entre teoria e prática, a realidade como uma totalidade em permanente movimento, bem como a historicidade e contextualização do conhecimento produzido (MEIRELES, 2012, p. 154).

Neste sentido, as questões das entrevistas foram definidas em encontro realizado com este grupo de discussão. Após a definição das entrevistas foi realizado um pré-teste com o primeiro entrevistado (Kelly Aparecida dos Santos). A

entrevista foi transcrita e compartilhada com os demais membros do grupo. Foram realizados pequenos ajustes, e após tal processo, se deu a realização das outras entrevistas.

Após a realização, transcrição e envio das entrevistas para os entrevistados o próximo passo foi compartilhar as entrevistas com o grupo de acompanhamento. A partir da análise das entrevistas e das experiências individuais dos integrantes do grupo, foi realizado o diagnóstico da situação percebida. Para realização dessa etapa, foi utilizada a Ferramenta de Auto-Avaliação organizacional, já tinha sido aplicada por alguns dos membros do grupo, no Centro Cultural Escrava Anastácia.<sup>9</sup> Em outras ocasiões.

Um dos cuidados com a aplicação de tal ferramenta, foi que se procurasse adaptá-la realidade das organizações, não engessando o entendimento dos participantes as categorias e questionamentos trazidos pela ferramenta.

Gostaria de sugerir a questão da aplicação da ferramenta de diagnóstico mais1. Queria falar algo importante. Você conhece bem a ferramenta? Tem um problema sério que foi uma ferramenta feita por uma ONG do Norte, com uma realidade e com um olhar de administração muito empresarial. Tem uma linguagem muito focada na administração muito empresarial e muitas coisas ali que não se aplicam a nossa realidade. Está muito ligado a um olhar sobre o universo do social, um olhar do Norte. Olhando coisas que são importantes para ele. Mas o que é importante para nós?

---

<sup>9</sup> Tive o primeiro contato com esta ferramenta, quando funcionário do Centro Cultural Escrava Anastácia. Na época, realizei um curso de desenvolvimento Institucional no ICOM.

Então, minha sugestão é, se for aplicar, fazer um olhar crítico. Fazer um grupo focal com os próprios gestores do IVG. Pega o Willian, você, a Natália e mais alguém que queria. Vai lendo aquilo criticamente. Vocês já tiveram a aula. Então tem um monte de coisas que vocês podem adaptar. Tem termos que são essenciais na nossa área, como governança. A própria visão de mobilização de recursos não está ali. A própria visão de prestação de contas é uma visão extremamente com um olhar de mostrar as contas. Tirar um pouco desta conotação. Isto pode enviesar o diagnóstico. Você dá um olhar do ideal que você pode questionar ali. Eu falo isto porque eu lembro que quando a gente fez a oficina, teve um monte de crítica das organizações. De que não se aplica na realidade. Internacionalmente, também, se viu isto. É necessário fazer uma adaptação, uma leitura. Minha sugestão é vocês já fazerem adequações. Não deixar para a pessoa que vai aplicar. Senão cada uma vai fazer do seu jeito. Aliás, nunca apliquei. É muito enviesado. É necessário adaptar e aplicar. Você pode adequar ao seu trabalho. Você pode dar um recorte na governança. Ver se tem coisas que faltam. Termos não aplicáveis. Daí vai ficar muito legal. A ideia da ferramenta é legal. Produzir os gráficos (MARIA CAROLINA MARTINEZ ANDION, 2014).

O primeiro encontro de aplicação da ferramenta foi realizado no dia 11 de julho de 2014 (apenas Willian não participou das atividades, em razão de outros compromissos). Nesta primeira etapa foram respondidas 27 questões. O encontro teve duração de 02:02:01 horas. O objetivo do encontro foi analisar as relações externas do Instituto Padre Vilson Groh e as atividades programáticas da instituição.

O segundo encontro foi realizado no dia 25 de julho de 2014 (Willian e Paula não participaram da atividade, em razão de outros compromissos). Nesta etapa foram respondidas 25 questões. O encontro teve duração de 01:25:36. O objetivo do encontro foi analisar as relações internas do Instituto Padre Wilson Groh: visão, valores e identidade; recursos humanos; gestão financeira e administrativa; reflexão, conhecimento e aprendizado.

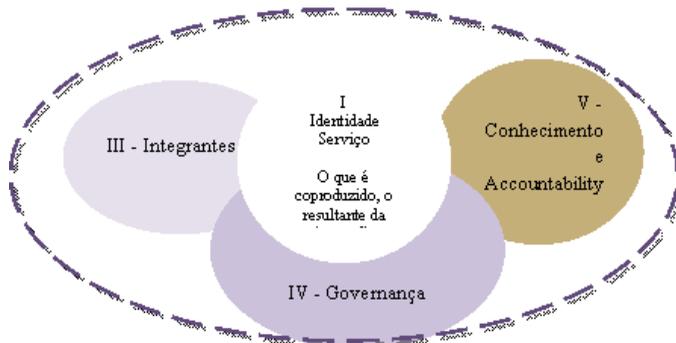
Os procedimentos metodológicos que foram adotados possibilitaram que os sujeitos da pesquisa fossem interlocutores ativos durante todo o processo de pesquisa (sendo o pesquisador um dos sujeitos), inclusive na publicização dos resultados.

Para a análise de dados, foram definidas dimensões, categorias e subcategorias. Entre as categorias que foram estudadas, foram aplicadas as categorias de que foram construídas e debatidas em conjunto, na disciplina de Governança e Redes de Coprodução, do mestrado profissional da ESAG, no segundo semestre de 2012<sup>10</sup>:

#### Figura 4 - Dimensões de Análise

---

<sup>10</sup> A turma da disciplina contou com os seguintes participantes, entre outros: Anna Cecília Petrassi, Leandro Pereira Garcia, Jackson Rocha, Camila Gerent, Carlos Eduardo Justen, Paula Chies Schommer.



Fonte: Elaborado pelos mestrandos da disciplina Governança e Redes de Coprodução, 2013.

Estas categorias, explicitadas na Tabela 2, também foram discutidas com o grupo de acompanhamento da dissertação. Foram entendidas como as categorias de partida, procurando ao longo do trabalho adaptá-las ao contexto em questão (não se aplicando todas as questões) e podendo gerar a formulação de novas questões e discussões.

Quadro 2 - Dimensão e Categorias de Análise

Dimensão	Categorias
I - Identidade e Serviço	Identidade da Rede e Serviço Coproduzido
	História
	Serviços Resultantes
II - Contexto	Contexto Social
	Contexto Interinstitucional
	Articulação
	Impulsionadores

III - Integrantes	Atores
	Relação Custo X Benefício
	Concepções que orientam envolvidos
	Mudanças ao participar da Rede
IV - Governança	Poder e Decisão
	Liderança
	Comunicação e Conflitos
	Estrutura operacional para coprodução
	Recursos
V - Conhecimento e Accountability	Informação e Transparência
	Aprendizagem e Conhecimento
	Controlabilidade e Imputabilidade
	Resultados e Responsividade

Fonte: disciplina Governança e Redes de Coprodução, 2013.

De igual forma foi dada atenção especial às questões éticas no desenvolvimento da pesquisa junto ao Instituto Padre Vilson Groh. Antes do início das atividades do mestrado, em 2011, foi pedida autorização verbal em reunião de diretoria do Instituto Padre Vilson Groh para elaboração de projeto de pesquisa sobre a governança do IVG. Sempre houve uma percepção e entendimento da necessidade de sistematização e discussão das questões de governança da Instituição entre os valores participantes da Rede.

O mesmo procedimento foi adotado em reunião do Conselho Gestor da Instituição. Quando da realização de

evento de Formação Corporativa da Rede IVG<sup>11</sup> foi compartilhado com os presentes o texto Atual Estágio de Governança do Instituto Pe. Wilson Groh (SCHEFER, 2012)<sup>12</sup>. Segundo Cresswell (2010, p. 205):

O pesquisador tem obrigação de respeitar direitos, necessidades, valores e desejos dos observados e entrevistados. Até certo ponto a pesquisa etnográfica é sempre intrusiva. A observação participante invade a vida do informante (SPRADLEY, 1990), e informações confidenciais são frequentemente reveladas. Desta forma: 1. Os objetivos de pesquisa serão articulados verbalmente e por escrito, de forma que sejam claramente entendidos pela instituição (incluindo uma descrição de como os dados serão utilizados), 2 – a Instituição dará permissão escrita para prosseguir com o estudo

---

<sup>11</sup> Formação Realizada no Dia 03 de agosto de 2013 com membros das diretorias da Rede IVG. O dia de formação foi dividido em 3 momentos: 1 - Reflexão Conceitual: Reflexão Propositiva sobre a Importância da Implantação de um Sistema de Informação Gerencial como Base para a Estruturação de uma Organização à Luz dos Princípios e Práticas da Boa Governança Corporativa da REDE IVG, com a mediação de Leo Mauro Xavier Filho. 2 - Contextualização do Momento Atual com a mediação de Pe. Wilson Groh. 3 - Governança e prática: Quem somos? O que fazemos? Onde queremos chegar? Como vamos chegar? Que desafios encontramos? Onde Avançamos? (com cada entidade respondendo as perguntas no momento da partilha)

<sup>12</sup> Caso de Ensino Elaborado para a Disciplina de Análise Organizacional do Mestrado Profissional, Professor Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

da forma como foi protocolado. (...) 4 – a instituição será comunicada sobre todos os mecanismos e sobre todas as atividades de coleta de dados. 5 – transcrições literais, interpretações escritas e relatórios serão disponibilizados para a instituição, 6 – direitos, interesses e desejos da instituição serão considerados em primeiro lugar quando for necessário fazer escolhas em relação ao relato de dados.

Os resultados foram apresentados de forma descritiva-narrativa, procurando a descrição densa e comunicação das experiências da organização. O projeto final foi a construção e sistematização das experiências dos entrevistados e dos fatos observados e os significados foram associados a essas experiências. Espera-se que isto permita ao leitor experimentar de modo substituto os desafios que o Instituto Padre Vilson Groh enfrenta no dia-a-dia, fornecendo uma lente através da qual os leitores vejam o mundo da organização.

(...) as aprendizagens derivadas da prática social – sejam as próprias ou de outros atores – têm sido consideradas como fonte de conhecimento e com um papel a cumprir, especialmente no que se refere à construção e ao fortalecimento do lugar e das identidades de ONGs, à divulgação do exemplo para processos de transformação social, à formação permanente dos sujeitos que delas participam, À socialização e comunicação de conhecimentos e de metodologias e à produção de subsídios para o debate coletivo e construção de sentidos em rede (MEIRELES, 2012, p. 153)

Espera-se que a leitura do material seja uma possibilidade de conhecimento e reflexão sobre práticas das organizações de governança, legislação, títulos e certificados, que ainda não são apropriados por todos.

Desta forma, primeiramente, foi realizada a revisão sistêmica dos temas relacionados à governança nas organizações da sociedade civil e das melhores práticas existentes, procurando entender o contexto em que está inserido o Instituto Padre Vilson Groh e a situação problema a ser enfrentada. Procurou-se identificar, conforme as categorias de análise, o contexto social e interinstitucional que estão inseridas as organizações da sociedade civil.

Feito isto, foi realizado um estudo histórico descritivo do setor das organizações da sociedade civil e do Instituto Pe. Vilson Groh com o objetivo de identificar a identidade da rede, dos atores participantes e dos serviços prestados. Isto foi feito via análise documental dos arquivos da instituição, a percepção e conhecimento do autor sobre o assunto, bem como a realização de entrevista com funcionários, colaboradores e doadores da instituição possibilitando caracterizar as práticas do IVG, conhecer as expectativas dos parceiros e colaboradores envolvidos e descrever o contexto histórico em que está inserido, possibilitando a elaboração de um diagnóstico da situação vivenciada.

Isto possibilitou entender como se dá a atuação da liderança; do poder; da comunicação e dos conflitos e da estrutura operacional para a atuação em Rede e para a realização dos serviços que são prestados. Ainda, possibilitou o entendimento da forma como os recursos são geridos; da forma como as informações são geradas e compartilhadas e quais são os conhecimentos e aprendizagens decorrentes de tais relacionamentos.

Por fim, procurou-se relacionar a teoria existente sobre o tema com a realidade do estudo do Instituto Pe. Vilson Groh buscando sistematizar o conhecimento adquirido e sugerir elementos para um sistema de governança e responsabilização que contemple as expectativas dos interessados.

Para a sistematização da proposta de governança foi utilizado como fonte de inspiração o Ecomapa<sup>13</sup>. O Ecomapa é, por seu turno, uma ferramenta de diagnóstico externo. Quando aplicado, por exemplo, em organizações da sociedade civil pode demonstrar esferas de relacionamento. Por meio desta ferramenta é possível analisar todos os níveis de parceiros, patrocinadores, apoiadores que se relacionam com certa ONG, além de definir o tipo de relação existente. Assim, torna-se possível identificar as falhas e virtudes existentes nas estratégias de relacionamento com financiadores e outras organizações semelhantes.

(...) seria muito legal tentar fazer um trabalho de usar o ecomapa, que pudesse expressar esta rede do Instituto, junto com a rede das organizações. E de como estes ecomapas se juntam. Você pode até não divulgar isto. Mas, para saber o que simboliza isto em termos de organizações: quantas do poder público, quantas de sociedade civil. É um instrumento bem simples, mas, possibilita este entendimento. Quantas empresas. Dentro disto, quantos são parceiros, quantos são financeiros. Se a gente consegue fazer uma representação,

---

<sup>13</sup> Tive o primeiro contato com o ecomapa na Disciplina de Gestão de Organizações do Terceiro Setor, do curso de Administração Pública, na UDESC, em 2009.

em um sistema, em que a gente coloque pelo menos a origem (governamental, não governamental, indivíduo, empresa, igreja), o tipo de parceria (técnico, financiador, apoiador, fornecedor, beneficiário) e o nível de relação (mais próximo ou mais longe). E tentar mostrar este universo. Ter o Instituto como um sol, dentro de um universo, e dos vários planetas que gravitam em torno dele. Dar a dimensão deste universo. Isto seria importante, para mostrar esta dinamicidade e esta diversidade. Da forma que está colocada aqui, parece que saí do Instituto e vai para fora. A gente sabe que não é assim. E do que jeito que está dá a conotação de que são só estas organizações. Mas, por trás delas têm uma série de organizações. E outro ponto é o que vai para fora, mas, isto é outra história. Diante disto, o que poderia ser feito, é com quem estas organizações se relacionam, também. Para ver com quem elas se articulam, também. Então efetivamente você vê se esta governança está acontecendo ou não. Ou então, que espaços de governança que precisam ser reforçado para integrar mais. Então acho que aí tem um trabalho a fazer para ter uma clareza maior. Mas acho que é normal, porque a gente vai tentando. É um desafio graficamente mostrar o dinamismo do processo (MARIA CAROLINA MARTINEZ ANDION, 2014).

Além do Ecomapa, a proposta de governança do IVG se baseou na proposta de *Community – Engagement Governance Framework*, apresentada por Judy Freiwirth (2012) no artigo *Community – Engagement Governance: Systems – Wide Governance in Action*. Foi inspirado ainda, no “circulograma de vida”, elaborado em 2012, pelo Centro de Educação e

Evangelização Popular – CEDEP, quando da elaboração do seu plano trienal 2012 – 2015.<sup>14</sup>

Antes da defesa de dissertação foi impressa uma versão preliminar da dissertação. Este material foi compartilhado, lido e discutido, individualmente, com os membros do grupo de acompanhamento da dissertação, sendo um espaço de troca e reflexão do material produzido. Também, foram realizadas duas entrevistas, com os outros dois funcionários da Instituição (Willian Carlos Narzetti e Karla Marilda Martins), que, também, fazem parte do grupo de sistematização, buscando discutir e validar com a Instituição o material produzido ao longo desde dois anos.

Desta forma, o objetivo principal da pesquisa foi uma contribuição prática a partir da sistematização da experiência de governança do Instituto Padre Vilson Groh, procurando a compreensão do contexto, das expectativas e sugestões dos entrevistados, suas reflexões e aprendizados que possibilitam a sugestão de melhorias para o sistema de governança vigente.

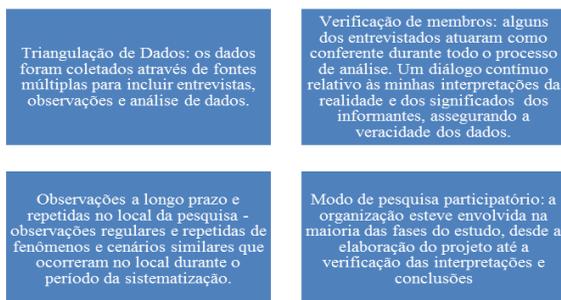
(...) uma das especificidades da sistematização de experiências é a consideração ao fato de que o conhecimento gerado na ação prática, embora não tenha a intenção de constituir-se em ciência, traduz-se em um saber prático, local, muitas vezes temático, interpenetrado por outras modalidades de conhecimento (até mesmo científico), capaz de, pela via do

---

<sup>14</sup> Plano Trienal realizado de forma participativa, contato com a colaboração da diretoria, voluntários, parceiros, coordenação e equipe de trabalho do CEDEP. A foram de visualização e apresentação do relacionamento com as crianças (objetivo da instituição) com os educadores e outros funcionários; comunidade; patrocinadores e voluntários, foi carinhosamente chamado de “circulograma de vida”.

diálogo entre diferentes saberes, traduzir-se em referências capazes de servir a outros. Um conhecimento que ressignifica a prática, aproxima as comunidades locais e atores sociais da sua capacidade de produzir e sustentar suas próprias transformações, além de contribuir para a criação de matrizes políticas que, uma vez assumidas pelo poder público e sociedade civil, segundo seus diferentes papéis, impulsionam soluções de amior amplitude (MEIRELES, 2012, p. 152)

Figura 5 - Estratégia de Validação Interna de Dados



Fonte: Cresswell (2010)

Diante do exposto e conforme sintetizado na figura 5, o presente trabalho procurou desenvolver a pesquisa por meio da consulta das mais variadas fontes de informação. Procurou realizar observações regulares e repetidas da experiência vivenciada, agregando a experiência e vivência do pesquisador como funcionário da Instituição. Procurou-se estabelecer um diálogo contínuo com os membros do Instituto e da Rede,

envolvendo a organização em todas as fases de elaboração da dissertação.

## **2 CONTEXTO SOCIAL E INTERINSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

Este capítulo apresenta conteúdos relativos ao contexto em que estão inseridos o Instituto Padre Vilson Groh e às sete organizações que fazem parte da rede do Instituto Padre Vilson Groh. Mencionam-se elementos do marco legal e suas recentes alterações (tipo de organizações, certificados e reconhecimentos dados pelo poder público), por sua importância para o entendimento do sistema de governança do IVG. Apresentam-se dados quantitativos do setor das organizações sem fins lucrativos no Brasil (composto por mais de 290 mil organizações das quais 42 mil são consideradas de desenvolvimento e defesa de direitos (IBGE, 2010)). Apresentam-se, ainda, as principais formas de financiamento de tais organizações no relacionamento com os setores público e privado e com organismos internacionais.

### **2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

Segundo o código civil (Lei nº 10406 de 2002), todas as pessoas jurídicas, para que adquiram existência legal, são obrigadas a registrar seus atos constitutivos, prevendo o modo de administração da organização e o destino de seu patrimônio, caso seja dissolvida (BRASIL, 2002).<sup>15</sup> Em termos legais, a

---

<sup>15</sup> São outras obrigações para manutenção e criação de uma pessoa jurídica sem fins econômicos: Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica; no

natureza das diferentes formas jurídicas das organizações da sociedade civil pode ser dividida e classificada em duas modalidades distintas: Fundações Privadas e Associações Civis<sup>16</sup>.

As Organizações da Sociedade Civil distinguem-se das demais organizações na medida em que: a) são institucionalmente organizadas, com algum grau de estrutura organizacional interna; b) são privadas e separadas do governo, não exercendo autoridade governamental; c) não distribuem lucro para seus proprietários ou diretores e seu superávit deve ser direcionado à missão da organização; d) são autogovernadas, equipadas para controlar suas próprias atividades, com seus procedimentos próprios de governança e com um grau significativo de autonomia; e) são voluntárias, pois além de poderem contar com voluntários em suas operações e gestão, são não-compulsórias, isto é, não são

---

Instituto Nacional de Seguro Social e FGTS. São obrigadas a apresentar anualmente a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ); Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) ao Ministério do Trabalho e Emprego. Mensalmente a Guia de Recolhimento ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e GFIP ao INSS. Também, são obrigadas a apresentar as demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração dos Fluxos de Caixa.

<sup>16</sup> Conforme o Art. 44 do Código Civil brasileiro de 2002, são pessoas jurídicas de direito privado, além das associações e fundações: as organizações religiosas (incluída pela Lei 10.825 de 22/12/2013), os partidos políticos (incluídos pela Lei nº 10.825 de 22/12/2013) e as empresas individuais de responsabilidade limitada (Incluído pela Lei nº 12.441, de 2011).

obrigatórias por lei ou por qualquer outro meio (SALAMON e ANHEIER, 1992).

Ainda, é comum se utilizar o termo ONG, abreviação de Organização Não-Governamental, englobando a infinidade de organizações, instituições privadas, de interesse coletivo, sem finalidade lucrativa, que atuam em diferentes áreas da sociedade: meio ambiente, educação, assistência social, entre outras.

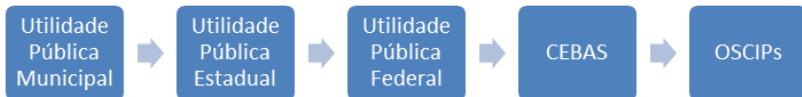
As Fundações, em particular, caracterizam-se por serem autônomas e terem sua origem na vontade de particulares, cujo interesse público é a sua principal finalidade. São constituídas como um conjunto patrimonial dotado de personalidade jurídica, voltado para a realização de fins determinados. A regularização dessas Fundações acontece por meio de Escritura Pública ou testamentária. Elas requerem uma dotação inicial (patrimônio) e são supervisionadas pelo Ministério Público. Destaca-se que nenhuma das organizações da Rede IVG é configurada como uma fundação.

As Associações Cívicas, “união de pessoas que se organizam para fins não econômicos” (BRASIL, 2002), criadas com o objetivo de ampliar a liberdade de ação e manifestação dos indivíduos, que visam coordenar interesses através do Direito Social do Trabalho. A Constituição Federal de 1988 garante a liberdade de associação, desde que os fins sejam lícitos (art. 5º, inciso XVII). As associações cívicas, são caracterizadas como pessoas jurídicas sem fins econômicos (assim como as fundações), ou seja, sem a possibilidade de distribuição de lucro aos associados, devendo todo e qualquer lucro deve ser reinvestido na Associação. Ao contrário das fundações, não requer dotação patrimonial inicial e não é supervisionada pelo Ministério Público. O IVG e as organizações da Rede são associações.

## 2.2 TÍTULOS E CERTIFICAÇÕES

Além da legislação pertinente quanto à constituição das OSCs, é importante conhecer a legislação que dispõe sobre os títulos e qualificações de tais organizações, reconhecidos pelo Poder Público. Estes títulos e certificados auxiliam no processo de reconhecimento e legitimidade das organizações da sociedade civil e no mérito social de tais entidades para a realização de suas ações e projetos.

Figura 6 - Títulos e Certificações



Fonte: Brasil, 2014.

Diferentemente das instituições privadas com fins econômicos que realizam uma atividade com o objetivo de gerar e distribuir os lucros de tais atividades entre os sócios, as organizações da sociedade civil não podem distribuir lucros aos diretores e associados. Diante das principais características de uma organização da sociedade civil, uma importante vantagem em se institucionalizar e constituir uma personalidade jurídica é a possibilidade de obtenção de imunidades (prerrogativa constitucional que impede a imposição de qualquer tipo de

imposto)<sup>17</sup> e isenções tributárias (autorização legal para não recolhimento de tributo).

Para dispor de tais títulos é necessária a apresentação anual de um número variado de documentos, para diferentes órgãos, existindo hoje, nas maiores organizações, pessoas contratadas só para a realização de tais atividades.

Incentivos fiscais, a princípio, deveriam ser instrumentos para estimular o direcionamento de recursos privados para iniciativas ou organizações de interesse público. No Brasil, contudo, grande parte dos incentivos constitui mero direcionamento de recursos públicos, na medida em que o doador ou patrocinador pode obter a restituição de até 100% do recurso repassados. É o que ocorre, para ficarmos em dois exemplos, com as doações ao FDCAs (Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente) ou aos projetos culturais que atendam aos segmentos indicados no art. 18, 3, da Lei Rouanet, onde o indivíduo pode abater a totalidade do valor doado, até o limite de 6% do Imposto de Renda (IR) devido, o mesmo ocorrendo com a empresa, até 1% (FCDAs) ou 4% (Lei Rouanet) do Ir devido (PANNUNZIO, 2013, p. 176)

---

<sup>17</sup> A Constituição Federal reconhece como imunes as instituições de educação e assistência social sem fins lucrativos, sendo vedada a cobrança de qualquer imposto sobre patrimônio, renda ou serviço, desde que relacionados às suas finalidades essenciais. No caso de entidades beneficentes de Assistência Social, estão igualmente imunes às contribuições para a seguridade social.

Para o recebimento de tais benefícios, faz-se necessário o cumprimento de requisitos legais, dentre eles a obtenção de certificados pelas instituições, para o gozo dos benefícios fiscais da imunidade desejada e para a realização de convênios (a partir da Lei 13019/2014 chamados de termo de cooperação ou termo de fomento) e/ou termos de parcerias com entes públicos e o recebimento de subvenções dos fundos públicos.

Entre os títulos jurídicos podem ser citados: o Título de Utilidade Pública (Federal, Estadual ou Municipal), o Certificado Beneficente de Assistência Social – CEBAS e a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP. A seguir são detalhadas as principais características destes instrumentos.

### **2.2.1 Utilidade Pública Federal**

O título de utilidade pública federal (Lei nº 91, de 28 de Agosto de 1935 e Decreto nº 50.517/1961) é concedido a instituições que têm a finalidade de servir desinteressadamente à coletividade na prestação de serviços de interesses públicos (e cumpram certos requisitos). Tem como pré-requisitos a concessão do título de utilidade pública municipal<sup>18</sup> e o título de utilidade pública estadual<sup>19</sup>. O título de Utilidade Pública, atualmente conferido pelo Ministério da Justiça, apresenta como pré-requisitos: que a instituições tenham personalidade

---

<sup>18</sup> Lei nº 7798/2008, de 29 de dezembro de 2008 para o município de Florianópolis

<sup>19</sup> Lei nº 15.125, de 19 de janeiro de 2010 no Estado de Santa Catarina.

jurídica (associações ou fundações); que a instituição esteja em efetivo funcionamento na realização de interesses públicos; esteja legalmente constituída no País; que promovam a educação ou exerçam atividade de pesquisa científica, cultura, artística ou filantrópica, de caráter geral ou indiscriminado, predominantemente; que comprovadamente apresentem relatórios circunstanciados dos três anos antecedentes à formulação do pedido; e que não apresente cargos de direção remunerados (SZAZI, 2003).

A partir da declaração de Utilidade Pública Federal não decorre diretamente algum benefício ou vantagem fiscal à entidade. Todavia, a posse do título confere prestígio e credibilidade, na medida em que pode ser considerada prova do reconhecimento oficial dos serviços prestados pela entidade.

Por outro lado, entre as vantagens de detenção do título de utilidade pública podem ser citadas: a possibilidade de dedução fiscal, de pessoas jurídicas no imposto de renda (dedutíveis até o limite de 2% do lucro operacional); a possibilidade de acesso a subvenções da administração direta, bem como de suas autarquias; a possibilidade de receber bens apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados pela Secretaria da Receita Federal e a possibilidade de realização de sorteios, desde que autorizados pelo Ministério da Fazenda (SZAZI, 2003).

Até o ano de 2009, a obtenção de Utilidade Pública Federal era um requisito exigido para a requisição do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). Desde 2010 esta exigência não está mais em vigor.

As organizações da Rede IVG - CEDEP, ACAM, Centro Cultural Escrava Anastácia e Rede Marista possuem o título de Utilidade Pública Federal. Nos últimos anos, a ACAM (2013) e Centro Cultural Escrava Anastácia (2011 e 2014) foram beneficiadas com o recebimento de bens apreendidos pela

Receita Federal. As organizações recebem doações de empresas por meio da dedução do Imposto de Renda. Porém, há no país um número pequeno de empresas que tributam pelo Lucro Real, (apenas empresas que fazem sua tributação pelo lucro real pode fazer dedução de Imposto de Renda de doações efetuadas para estas organizações) . As maiores doações, por tais modalidades, vêm de empresas públicas.

### **2.2.2 Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social**

A certificação de entidades beneficentes de assistência social está prevista na Lei nº 12.101, de 30 de novembro de 2009, e no Decreto nº 8.242 de 2014 (revogando o decreto 7.237, 20 de julho de 2010). A certificação das entidades beneficentes de assistência social, que é um requisito para a isenção de contribuições para a seguridade social<sup>20</sup>, pode ser concedida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social, com a finalidade de prestação de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação. A certificação é concedida pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) para entidades que tenham atuação preponderante na área de assistência social, e pelo Ministério da Educação e pelo Ministério da Saúde, para entidades com atuação preponderante nas áreas de educação e saúde.

Mudanças incluídas pela Lei nº 12.868, de 2013 e regulamentadas pelo decreto 8.242 do ano de 2014 possibilitaram a remuneração aos diretores não estatutários que

---

<sup>20</sup> Ao dispor deste título o Centro Cultural Escrava Anastácia, por exemplo, deixa de pagar 300 mil reais com despesas da cota patronal do INSS.

tenham vínculo empregatício, desde que recebam remuneração inferior, em seu valor bruto, a 70% (setenta por cento) do limite estabelecido para a remuneração de servidores do Poder Executivo federal.

Na prática não é possível a remuneração dos diretores já que os outros títulos que são pré-requisitos para o CEBAS (registro no CMAS de Assistência Social e Utilidade Pública Municipal) não possibilitam a remuneração do quadro diretor. Porém, a aprovação de tal lei, em uma instância superior como o CEBAS abre a possibilidade da remuneração do corpo diretor ser, também, permitida nas instâncias inferiores. A possibilidade de remuneração do corpo diretor teria um grande impacto na governança das organizações.

Outra mudança trazida pelo já mencionado Decreto nº 8.242/2014 é a duração de 5 anos de certificado para entidades que tenham renda bruta igual ou inferior a 1 milhão de reais (para outras entidades continua valendo o prazo anterior, de 3 anos).

Em relação a entidades com Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS, desde a edição da nova Lei da Filantropia – Lei n.º 12.101/09, o certificado passou a ser outorgado pelas áreas finalísticas: Ministérios da Saúde, Educação e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Em consulta realizada junto aos órgãos foram identificados, respectivamente, 1.253, 1.143 e 2.764 certificados concedidos, totalizando 5.160 (BRASIL, 2012, p. 6).

Existem atualmente 6394 pedidos de certificado junto ao Ministério do Desenvolvimento e Combate à Fome em análise (do total de 10.723 processos disponíveis no site da

organização)<sup>21</sup>. Existem 313 processos de entidades de Santa Catarina em análise (37 de entidades de Florianópolis). Por lei, os certificados deveriam ser julgados no prazo de até 6 meses, embora isso não ocorra na prática, dificultando o cotidiano das organizações e trazendo insegurança jurídica e descrédito dos órgãos públicos.

Das organizações da Rede IVG que possuem o CEBAS junto ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome como entidades de atendimento<sup>22</sup> (conforme Resolução CNAS nº 109/2005, Resolução CNAS nº 33/2011 e Resolução CNAS nº 34/2011), apenas a Associação João Paulo II teve o seu certificado renovado e aprovado (portaria 179/2012; certificado válido até 20/09/2015). As organizações ACAM (processo 71000.116332/2010-33 postado em 17/09/2010 e processo 71000.056521/2013-92 postado em 21/05/2013) e Centro Cultural Escrava Anastácia (processo 71000.133446/2010-48 postado em 06/12/2010 e 71000.051746/2013-52 postado em 24/04/2013) possuem

---

<sup>21</sup> Tabela atualizada pelo MDS em 05/08/2014. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/entidades-de-assistencia-social/acompanhamento-de-processos>. Acesso em: 16/08/2014.

<sup>22</sup> As entidades de atendimento são aquelas que prestam serviços, executam programas ou projetos e concedem benefícios de prestação social básica ou especial, dirigidos às famílias e indivíduos em situações de vulnerabilidade ou risco social e pessoal, conforme Resolução CNAS nº 109/2005, Resolução CNAS nº 33/2011 e Resolução CNAS nº 34/2011.

pedidos de renovação desde 2009. O CEDEP<sup>23</sup> (processo 71000.121622/2012-61 postado em 09/11/2012) solicitou seu Certificado em 2011 e, também, possui o pedido de concessão pendente. O IVG (processo 71000.124874/2013-22 postado em 20/12/2013) entrou com o seu pedido em dezembro de 2013, como entidade de assessoramento (conforme Resolução CNAS nº 27/2011)<sup>24</sup>.

### **2.2.3 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**

O termo Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP refere-se à qualificação regulada pela Lei nº 9790/1999 (regulamentado pelo Decreto 3.100 de 30 de Junho de 1999 e pela Portaria MJ 361 de 27 de Julho de 1999). O título é emitido pelo Ministério da Justiça e foi criado com o objetivo de instituir um novo modelo de reconhecimento de organizações da sociedade civil, estimulando sua boa gestão,

---

<sup>23</sup> Em razão de não ter tido resposta no período de 6 meses previsto em Lei, o CEDEP entrou em 2013 com ação judicial solicitando o reconhecimento da Isenção da Cota Patronal. Atualmente os valores referentes a tal despesa são depositados em uma conta em juízo, já tendo sido julgada em primeira instância favorável o pedido da organização. A organização espera economizar o valor anual de R\$ 120 mil reais com o não pagamento de tal despesa.

<sup>24</sup> As entidades de assessoramento prestam serviços e executam programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social, conforme Resolução CNAS nº 27/2011.

sua governança e relações mais transparentes com o poder público.

Esse diploma legal representou um movimento importantíssimo para a modernização do marco regulatório das OSCs. Reconheceu como de interesse público não apenas organizações que atuam nas tradicionais áreas de assistência social, educação e saúde, mas também aquelas que trabalham com temáticas mais contemporâneas, como o meio ambiente (art. 3, VI) ou direitos humanos (art 3., X e XI) além disso, estimulou a adoção de boas práticas de governança e gestão, abrindo caminho para uma administração mais profissional das OSCs. (...) criou um novo instrumento para regular a contratualização dessas organizações com o Estado – o termo de parceria – dotado de mecanismos de controle e transparência mais adequados dos que os de convênio e pautado por uma lógica de resultados que atende a melhor respeitar a autonomia da OSC parceira (PANNUNZIO, 2013, p. 173-174).

As OSCIP'S<sup>25</sup> têm por finalidade a promoção da assistência social, da cultura, da defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, além da promoção gratuita de educação e saúde, segurança alimentar e nutricional, a promoção do trabalho voluntário, entre outros tipos de promoções. A mesma é regida e deve seguir o Termo de Parceria assinado pela entidade e possibilita a remuneração de dirigentes que atuem na gestão executiva das atividades, respeitando os valores

---

<sup>25</sup> O ICOM – Instituto Comunitário da Grande Florianópolis é uma das organizações da Grande Florianópolis que possui o título de Oscip.

praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação.

O termo de parceria, diferente do convênio que é normalmente usado nas parcerias entre organizações da sociedade civil e entes do Estado (agora mudado pelo termo de fomento e termo de cooperação) foi o documento criado para possibilitar a cooperação entre as entidades que possuem o título de OSCIP com o governo, para fomento e execução de atividades de interesse público com recursos governamentais.

No Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública - CNEs do Ministério da Justiça há o registro de 6.166 organizações qualificadas como OSCIP e 12.656 declaradas de utilidade pública no âmbito federal. No mesmo cadastro, as organizações estrangeiras autorizadas a atuar no país somam 84 (BRASIL, 2012, p.6).

Como as organizações da Rede IVG possuem o título de Utilidade Pública Federal, nunca houve o interesse em dispor do título de OSCIPs, não consistindo no interesse de tais organizações remunerarem o seu corpo diretor. Além disto, dado o grande número de funcionários contratados, sempre foi visto como uma grande vantagem a concessão da isenção da cota patronal do INSS, disponibilizada pelo título CEBAS.

## **2.2.4 Certificações IVG**

O Instituto Pe. Vilson Groh pode ser classificado como uma Associação Civil - constituída pela comunidade local da grande Florianópolis, no ano de 2011 - possuidora do Título de

Utilidade Pública Municipal e Estadual. No entanto, a mesma nunca solicitou nenhum tipo de qualificação quanto a Organização Social ou à Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Atualmente pleiteia o registro no CEBAS e o título de utilidade pública federal, objetivando, além de algumas isenções tributárias, o reconhecimento público das ações que são desenvolvidas. O entendimento da forma de fazer e de dispor de um título possibilita o compartilhamento de tais aprendizados com outras organizações, já que possuir é uma forma de reconhecimento, legitimidade e, em muitas situações, de captação de recursos. Há casos, por exemplo, de empresas que só doam um recurso financeiro, caso seja possível fazer a dedução de imposto de renda, um dos benefícios possibilitados por tais títulos.

### 2.3 NOVO MARCO REGULATÓRIO

Foi aprovada no dia 31 de Julho de 2014 a Lei 13.019 que versa sobre mudanças na forma de relação entre os entes da administração pública e as organizações da sociedade civil<sup>26</sup>. Até a promulgação da Lei, na ausência de instrumento

---

<sup>26</sup> Organizações da sociedade civil, segundo a Lei são: pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;

específico, o convênio<sup>27</sup> é o instrumento mais utilizado pela Administração Pública na relação com uma entidade privada. Com relação aos convênios, como colocado por Pannunzio (2014):

(...) sua grande falha é basear-se numa lógica burocrático-formal, na qual importa mais o como o recurso público foi gasto do que os resultados que ele proporcionou para a sociedade – lógica esta que se deve parte à legislação recente, parte à prática dos órgãos de controle ao interpretá-la e aplicá-la. Em última instância, isso acaba limitando excessivamente a autonomia das OSCs como organizações capazes de decidir no melhor interesse do projeto, além de inseri-las numa complexa e infundável teia de controles incompatíveis com o perfil de uma entidade privada sem fins lucrativos, notadamente daquelas de menor porte ou estrutura (PANNUNZIO, 2013, p. 173).

Segundo dados do Sistema de Convênio, contratos de Repasse e Termos de Parcerias (SICONV), no período entre setembro de 2008 e dezembro de 2012 os convênios foram utilizados em 89,32% das transferências de recursos públicos ao setor privado sem fins lucrativos (representaram 82,47% do

---

<sup>27</sup> O art. 116 da Lei 8.666 de 1993, o Decreto 6170 de 2007 e a portaria interministerial 507 de 2011, disciplina hoje os convênios na esfera Federal. A partir do Decreto 93.872 de 1986 foi inserida a possibilidade de tal modalidade na relação com entidades privadas sem fins lucrativos. Em 1997 foi a aprovação da Instrução Normativa STN/MF 01, que ao não diferenciar as regras para convenientes públicos e privados, submeteu as oscs ao mesmo regime quanto às obrigações, proibições e permissões.

valor global repassado).<sup>28</sup> Com a aprovação da nova Lei, são criados os termos de fomento e de cooperação. O termo de colaboração

instrumento pelo qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil, selecionadas por meio de chamamento público, para a consecução de finalidades de interesse público propostas pela administração pública<sup>29</sup>, sem prejuízo das definições atinentes ao contrato de gestão e ao termo de parceria, respectivamente, conforme as Leis nº 9.637, de 15 de maio de 1998, e nº 9.790, de 23 de março de 1999 (BRASIL, 2014).

O processo de seleção previsto na lei não está baseado na competitividade entre os proponentes a partir de critério legal já definido (que é o que ocorre, por exemplo, na Lei de Licitações ao indicar os critérios de melhor preço, ou melhor técnica e preço). Tratando-se de Termo de Fomento e Colaboração, poderá a Administração Pública estabelecer critérios de seleção compatíveis com a sua política pública que

---

<sup>28</sup> No mesmo período de criação do GT que discutia a configuração do novo marco regulatório, o governo federal suspendeu temporariamente o pagamento de convênios, contratos de repasse e termos de parceria firmados com entidades privadas sem fins lucrativos que tinham sido assinados até o dia 19 de setembro de 2011 (Decreto nº 7.592, de 28 outubro de 2011, válido por 30 dias).

<sup>29</sup> Enquanto o termo de colaboração estabelece parcerias propostas pela administração público, o termo de colaboração estabelece parcerias propostas pelas organizações da sociedade civil.

não necessariamente precisam encontrar correspondência no critério de melhor preço e/ou técnica.

A promulgação da Lei é fruto do trabalho do GT de trabalho criado em 2011<sup>30</sup>, por meio de Decreto nº 7.568, de 16 de setembro de 2011, sob coordenação da Secretaria Geral da Presidência, com a finalidade de “avaliar, rever e propor aperfeiçoamentos na legislação federal relativa à execução de programas, projetos e atividades de interesse público e às transferências de recursos da União mediante convênios, contratos de repasse, termos de parceria ou instrumentos congêneres”, concluindo o seu trabalho em agosto de 2012 e tendo como resultado o Projeto de Lei nº 7168 de 2014.

Nós temos que avançar muito. Uma das primeiras questões é esta questão da continuidade dos serviços. É um problema que novamente a sociedade civil nos aponta. Não tem como ter a descontinuidade do serviço, mesmo nestes dos convênios. E a nossa atual legislação é precaríssima nesta relação. Com urgência nós temos que reformular estas questões práticas, para que possibilidade a real parceria entre o público e privado. Esta questão do convênio nós questionamos muito. Esta questão de uma falta de definição de critérios. Muitas vezes vemos uma total autonomia, que chega a arbitrariedade, dos gestores públicos, na questão da formalização destes convênios. A dificuldade, também, da sociedade civil de discutir a questão dos convênios. Valores,

---

<sup>30</sup> O Centro Cultural Escrava Anastácia, uma das organizações da Rede IVG, esteve presente em todo o processo de discussão e aprovação deste novo marco regulatório por meio da atuação de Eriberto José Meurer (presidente), Ivone Maria Perassa (coordenadora geral e diretora do IVG) e Marisol Pulcena Cargnin (coordenadora de projeto).

prazos. A sociedade civil inclusive é o elo mais fraco desta relação. Inclusive nós precisaríamos ou através da rede ou através de outro mecanismo de associação, empoderar a sociedade civil para que tenha, também, voz e discussão em pé de igualdade com o governamental. Inclusive destas cláusulas e destas questões. Que não vire tão somente aquela situação de submissão e de prestar um serviço dentro do que o Estado está possibilitando. Acho que a sociedade civil tem que ter esta possibilidade de voz e de exigir: não, esta verba é insuficiente para prestar o serviço de qualidade que vocês estão pedindo. Que através do Judiciário, Ministério Público ou através dos Conselhos Estaduais e Municipais. Não sei de que forma, mas nós precisamos nos organizar, para melhorar realmente esta questão. E não digo tão somente em uma visão daquela ONG ou OSCIP, mas, sim, da visão que afeta a criança e o adolescente. Isto eu vejo muito claro, na visita do serviço de acolhimento daqui do Estado, sempre que há mudança de pessoas de qualquer equipe, quem sofre é a criança e o adolescente. Pode ser uma pessoa que esteja em um trabalho administrativo. A criança e adolescente vai sofrer porque aquele trabalho administrativo vai ter uma perda de continuidade. Eles vão ter que contratar alguém. Aquele serviço não vai ter continuidade e vai ter repercussão na criança e no adolescente. Pode ser uma cuidadora que está direto com a criança e adolescente. Que tenha que sair. A criança novamente vai perder aquela referência, aquele contato. Mais uma quebra de vínculo que aquela criança vai ter. Sem contar todo o histórico de vida familiar. A instituição vai replicar situações vivenciadas por ela de quebra de vínculo. Então, acho que é importantíssimo tanto o debate quanto a criação

de mecanismos efetivos para que a gente possa empoderar a sociedade civil para que ela possa em pé de igualdade discutir esta questão. Tanto das cláusulas, quanto da escolha. Tive a oportunidade de intervir em uma situação de uma Ong que estava nesta fase de renovação de contrato. Ela já reconhecida, com qualidade e eficiência no serviço prestado. Daí o Magistrado e Promotor da Comarca entraram em contato conosco porque havia indicativo de que seria contratada uma associação de futebol amador. Para continuidade dos serviços. Havia suspeita de que tão somente para atender uma questão política e partidária. De cabos eleitorais que tinham ajudado na campanha de eleição. E não havia critérios para escolha de quem seria o novo conveniado. Então, são estas arbitrariedades que a gente teria que criar efetivamente mecanismos para que não fosse nem possível, nem imaginável uma situação destas. Nós temos sim, problemas, temos que achar soluções nestas questões (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2014).

Entre os avanços da Lei está a adoção de instrumentos de transparência e controle para a divulgação de informações de parcerias celebradas com o poder público (identificado dos envolvidos; descrição do objeto da parceria e dos valores liberados). De igual forma deverá ser dada ampla transparência aos valores pagos a título de remuneração das equipes de trabalho, em conformidade com a nova Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011). As organizações e os dirigentes que tenham praticados crimes e outros atos de violação aos princípios e diretrizes ficam a partir da nova lei impedidos de celebrar novas parcerias.

Outro avanço é a instituição do Procedimento de Manifestação de Interesse Social que possibilitará que

organizações apresentem propostas ao poder público para que o mesmo avalie a possibilidade de chamamento público<sup>31</sup> para a realização de tais propostas.

Houve maior flexibilidade no pagamento de despesas que podem ser pagas com recursos do termo de fomento ou cooperação. Continuam não podendo ser pagas taxas de administração, mas está autorizado o pagamento de despesas com: remuneração de equipe de trabalho da própria

---

<sup>31</sup> O chamamento público já era previsto quando da alteração do art. 4 do Decreto 6170 de 2007 pelo Decreto 7568 de 2011. Agora são apenas 4 hipóteses de dispensa ou inexigibilidade, enquanto a Lei Geral de Licitações e contratos administrativos traz 32 possibilidades de dispensa e uma de inexigibilidade (Lei 8666 de 1993). Uma das atuais possibilidades é a dispensa quando se tratar da realização de programa de proteção a pessoas ameaçadas ou em situação que possa comprometer a sua segurança. Este programa é executado hoje em Santa Catarina pelo Centro Cultural Escrava Anastácia. Em razão de entraves burocráticos e legais o Convênio foi finalizado em julho de 2013 e teve todos os seus funcionários demitidos. A previsão é que o Convênio seja renovado até o final do ano. A organização continua protegendo as 35 pessoas atendidas, mesmo sem dispor de convênio ou recurso financeiro repassado pela administração pública. Espera-se que a promulgação do termo de fomento auxilie neste processo de renovação da parceria.

organização<sup>32</sup>; multas e encargos vinculados ao atraso no repasse<sup>33</sup>; pagamento de custos indiretos até o limite de 15% (internet, transporte, aluguel e telefone, serviços contábeis e assessoria jurídica<sup>34</sup>). De igual forma, poderá haver remanejamento de valores das rubricas no montante de até 15%, dispensada a comunicação prévia.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Ao se trabalhar com convênio é constante a admissão e demissão de funcionários. Nas Ongs das organizações da Rede IVG possuímos funcionários que já foram demitidos e readmitidos pelo menos 3 vezes. Com a exigência de não poder admitir funcionário próprio este processo de demissão se intensificou. Alguns Convênios chegavam a exigir e permitir apenas a contratação de microempreendedores individuais (Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008). Na prática, uma precarização das relações de trabalho e um stress para o funcionário que não saberá quando será sua próxima demissão.

<sup>33</sup> É corrente a parcela de um convênio atrasar, a instituição deixar de pagar algumas despesas, incorrer juros e multa e o valor não poder ser absorvido pela organização. No mês de junho, por exemplo, os funcionários de uma das Instituições do IVG só receberam o seu salário no dia 12 de julho em razão do atraso no repasse. O motivo apresentado pela administração pública foi o período de recesso do funcionário responsável pelo repasse. O mesmo atraso já tinha ocorrido no mês de maio.

<sup>34</sup> Na prática os serviços contábeis e jurídicos das organizações da sociedade civil são voluntários. Muitas vezes a falta de um contador ou advogado especializado acabava trazendo prejuízos financeiros para as organizações (devolução de recursos por desconhecimento da lei e aplicação de recursos em despesas não permitidas) ou a não possibilidade de acesso a determinadas fontes de recursos.

<sup>35</sup> Não foram poucas às vezes em que se devolveu dinheiro por se ter conseguido a doação de determinados bens e serviços, não sendo possível o remanejamento de rubricas.

O modelo de contratação de serviço e coparticipação nesta relação Estado, Município e ONG são por convênios e os convênios tem começo e fim. O que precisa mudar é entender o que é uma política pública que é de Estado e de Governo. Uma política que seja continuada e não sofra interrupção. Se criar neste país um modelo de se construir este acordo entre o governo e a sociedade civil. O nosso desafio é encontrar formas de gerar um fundo, outras formas de sustentação que não seja só governamental. Hoje temos recurso privado, internacional e de prestação de serviços. Está melhor, mas ainda não está bom. Outro problema é ter recurso que pague uma equipe administrativa. Hoje as equipes estão divididas nos projetos. Isto causa uma instabilidade (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Houve, também, maior flexibilidade nas contratações de bens e serviços pelas organizações da sociedade civil, feitas com o uso de recursos transferidos pela administração pública. Continuam tendo que ser observados os princípios da Administração Pública (legalidade, moralidade, boa-fé, probidade, impessoalidade, economicidade, eficiência, isonomia, publicidade, razoabilidade e julgamento objetivo e a busca permanente de qualidade e durabilidade), mas é permitido que tais compras sejam feitas de acordo com o regulamento de compras e contratações aprovado para a consecução do objeto da parceria, sendo o gerenciamento administrativo e financeiro dos recursos recebidos de responsabilidade exclusiva da organização da sociedade civil, inclusive no que diz respeito às despesas de custeio, investimento e pessoal.

Isto é um grande avanço no que se refere a não necessidade de aplicação da regra prevista da Lei 8.666 de 1993 que rege o sistema de licitações. Muitas vezes os custos para elaboração de um processo licitatório eram maiores que os custos do material adquirido, indo contra o princípio da economicidade, mas, sendo obrigatórios por lei.

Há a possibilidade, no que tange à prestação de contas, de estabelecer procedimentos diferenciados, desde que o valor não seja superior ou igual a R\$ 600.000,00. Este recorte no valor de R\$ 600.000,00 já era previsto na Lei 9.790 de 2009 que regula os Termos de Parcerias. Segundo dados do SICONV, entre setembro de 2008 e junho de 2012, quase 80% dos convênios registrados são inferiores a este valor. Este valor representa 21,5% do valor global de recursos repassados. Foi incluído, também, um prazo para administração pública apreciar a prestação de contas final da administração (90 a 150 dias).

Não são raras as vezes em que as organizações têm que dar novos esclarecimentos de convênios já encerrados há mais de 5 anos ou não recebem um parecer das prestações de contas encaminhadas.<sup>36</sup>

Há, também, de acordo com a lei/o termo, a possibilidade de atuação em rede, por meio da cooperação entre organizações, possibilitando que a entidade proponente faça o apoio de pequenos projetos, por meio da seleção de outras entidades para a execução do Plano de Trabalho, mantendo-se a proponente como responsável. Muitas vezes este tipo de cooperação era visto como uma subcontratação do objeto pactuado, sendo vedada pela administração pública. Por meio deste termo será possível que as organizações do IVG

---

<sup>36</sup> No ano passado o Centro Cultural Escrava Anastácia teve que dar explicações adicionais de um Convênio Executado em 2008.

concorram em conjunto a determinado termo de fomentou ou cooperação.<sup>37</sup>

Por mais que existam avanços na Lei ela ainda acaba versando sobre mecanismos de controle da Administração Pública sobre as organizações (onde pode gastar, como pode gastar, quando deve gastar). Isto é importante como ferramenta de legitimação das organizações e garantia de eficiência no gasto de recursos públicos. Porém, o acompanhamento poderia e deveria ser mais focado nos resultados e nos fins. Já existem várias regulações e mecanismos de fiscalização de como as organizações aplicam seus recursos (próprios títulos e certificações já exigem isto) e poucas medidas de desempenho da efetividade das ações desenvolvidas. Se uma organização realiza uma parceria para qualificar e inserir jovens no mercado de trabalho ela deveria ser avaliada no que tange a sua capacidade de ter inseridos jovens no mercado de trabalho. Na prática, muito tempo se perde avaliando se os recursos aplicados foram bem gastos e pouco tempo avaliando se os resultados foram alcançados. A Lei ainda aguarda regulamentação. A lei prevista para entrar em vigor no dia 31 de julho 2014, com a publicação da medida provisória 658 de

---

<sup>37</sup> Durante os anos de 2005, 2006 e 2007 o Centro Cultural Escrava Anastácia foi o gestor de um convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego (Consórcio Social da Juventude – Aroeira) responsável pela qualificação profissional e social de 3200 jovens entre 16 a 24 anos e posterior inserção de tais jovens no mercado de trabalho (30% dos jovens). Para a realização de tais atividades, foram contratados, por meio de processo licitatório (conforme exigência da época de se adequar a Lei 8666 de 1993, na modalidade carta convite), outras organizações da sociedade civil. Uma das organizações que atuou em Rede com o Centro Cultural Escrava Anastácia foi a Associação João Paulo II, também, integrante da Rede IVG.

29 de outubro de 2014, deverá entrar em vigor no dia 01 de agosto de 2014, um ano após a publicação da lei.

Após a apresentação do marco legal em que estão inseridas as organizações da sociedade civil, procurar-se-á apresentar dados quantitativos do setor das organizações da sociedade civil por meio do Relatório “As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil – FASFIL (2010)”, possibilitando o entendimento da amplitude do campo de associações privadas e fundações no Brasil.

## 2.4 DADOS CONSOLIDADOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL

Segundo dados do IBGE<sup>38</sup>, existiam oficialmente no Brasil, no ano de 2010, 290.692 fundações privadas e associações sem

---

<sup>38</sup> Relatório sobre “As fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos no Brasil” – FASFIL (IBGE, 2010). Com o objetivo de construção de estatísticas comparáveis internacionalmente, optou-se por seguir adotando como referência para definição das Fasfil a metodologia do *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*, elaborado pela Divisão de Estatística da Organização das Nações Unidas - ONU, em conjunto com a Universidade John Hopkins, em 2002. Nesse sentido, foram consideradas Fasfil as organizações existentes no Cempre como entidades sem fins lucrativos (código de natureza jurídica iniciado por 3) e que se enquadrem, simultaneamente, nos cinco seguintes critérios: (a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado; (b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins; (c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; (d) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e (e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação

fins lucrativos (52,2% do total de 556.846 entidades sem fins lucrativos - FASFIL).

Sua importância é revelada pelo fato de este grupo de instituições representar mais da metade (52,2%) do total de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos e uma parcela significativa (5,2%) do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, que compunham o Cadastro Central de Empresas - Cempre, do IBGE, neste mesmo ano (IBGE, 2010, p. 26).

No período de 2005 a 2010 houve um acréscimo de 8,8% no número de organizações, que passaram de 267,3 mil, em 2006 (do total de 4.636.796 entidades)<sup>39</sup>, para 290,7 mil, em 2010 (do total de 5.551.915 entidades).

### Figura 7 - Número de Organizações da Sociedade Civil

---

ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores. No caso brasileiro, esses critérios correspondem a três figuras jurídicas no novo Código Civil: associações, fundações e organizações religiosas. Foi definido o universo das entidades consideradas como Fasfi, excluindo as entidades dos seguintes subgrupos de finalidades da “Copni ampliada”: 04.5 Caixas escolares e similares; 07.1 Partidos políticos; 07.2 Sindicatos, federações e confederações; 10.1 Condomínios; 10.2 Cartórios; 10.3 Sistema S; 10.4 Entidade de mediação e arbitragem; 10.5 Comissão de conciliação prévia; 10.6 Conselhos, fundos e consórcios municipais; e 10.7 Cemitérios e funerárias.

<sup>39</sup> Houve mudança na metodologia da pesquisa, quando comparada ao período de 2005. Antes de 2006, as publicações com base no Cempre consideravam como ativas todas as entidades jurídicas respondentes dos registros administrativos da RAIS assim como das pesquisas econômicas do IBGE. Neste sentido, o número de entidades de 2006, baixou de 3345,2 mil para 267,3 mil.



Fonte: IBGE, 2010.

A distribuição da FASFIL, quando observado por regiões, acompanha a distribuição da população. A Região Sudeste abriga o maior número de organizações (44,2%) e 42,1% dos brasileiros. Na Região Sul do Brasil estão 21,5% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos, apesar de possuir apenas 14,4% da população total (Santa Catarina responde por 5,7% do valor total com 16.517 fundações privadas e associações).

A maior parte das entidades (40,8%) foi criada no período de 2001 a 2010. Das 118,6 mil entidades nascidas na década, a metade (50,8%) surgiu nos últimos cinco anos. Já as entidades criadas no período de 1981 a 2000 representam 46,5% do total de entidades em atividade em 2010.

As instituições mais antigas, criadas até 1980, correspondem a apenas 12,7% do total. Na Região Sul, 39% das entidades foram criadas no período de 2001 a 2010 e 51,5% até o ano de 1980. A totalidade das organizações da Rede IVG foi criada a partir de 1980 (Associação João Paulo II

foi criada em 1980). Apesar de o Instituto Marista ter sido criado em 1817, o Centro Educacional Marista São José desenvolve suas atividades na região a partir de 1996.

No conjunto das FASFIL, destaca-se o grupo de entidades religiosas<sup>40</sup> (28,5% do total). As organizações de associações patronais respondem por 15,5% e as organizações de Desenvolvimento e Defesa de direitos por 14,6%. Organizações de Assistência Social respondem por 10,5% do total (as organizações da Rede IVG são organizações de Assistência Social e Defesa de Direitos, tendo apenas os Colégios Maristas, atuando na área de educação). Na Região Sul, 20,45% das entidades são do grupo de entidades religiosas e 20,12% de Cultura e Recreação.

Tabela 1 - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, por Grandes Regiões, segundo classificação das entidades sem fins lucrativos - 2010

	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Total	290692	14128	66529	128619	62633	18783
Habitação	292	6	54	133	83	16
Saúde	6029	147	877	3222	1427	356
Cultura e Recreação	36921	1183	5206	15993	12601	1938
Educação e Pesquisa	17664	890	3413	8515	3534	1312
Assistência	30414	896	4359	14494	8804	1861

<sup>40</sup> Encontram-se agrupadas nesta categoria: ordens religiosas, templos, paróquias, pastorais, centros espíritas, entre outras. As demais instituições de origem religiosa que desenvolvem outras atividades e que têm personalidade jurídica própria (hospitais, colégios, creches, por exemplo).

Social						
Religião	82853	3802	12015	47587	1281 1	6638
Associações Patronais e Profissionais	44939	3803	16547	12997	8588	3004
Meio Ambiente e Proteção Animal	2242	120	297	1124	523	178
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	42463	1532	16365	13814	9226	1526
Outras Não Especificadas Anteriormente	26875	1749	7396	10740	5036	1954

Fonte: IBGE, 2010, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2010, p. 34.

Tais entidades empregaram no ano de 2010, 2.128.007 assalariados, sendo que mais da metade (58,1%) estão em Instituições na Região Sudeste. Apenas o Estado de São Paulo representa 35,2% destes trabalhadores. O grupo de entidades de Educação e pesquisa, que representa apenas 6,1% total das Fafil, concentra 26,4% do total de trabalhadores.

Na área de Saúde, também se observa o mesmo fenômeno. Em cerca de 6,0 mil entidades, trabalham 574,5 mil pessoas (27,0% do total desses trabalhadores). Na Região Sul encontram 18,1% dos assalariados. Santa Catarina concentra 3,7% dos assalariados (3,7% do total, apesar de possuir 5,7% das entidades). As organizações da Rede IVG empregaram no ano de 2013, 332 colaboradores. Neste quesito, cabe destacar a importância de um grande contingente de voluntários, que

atuam diariamente nas Instituições e não aparecem nestas estatísticas.<sup>41</sup>

Um contingente de 2,1 milhões de pessoas estava registrado como trabalhadores assalariados nas 290,7 mil Fasfil, em 2010. Isso representa cerca de  $\frac{1}{4}$  (23,0%) do total dos empregados na administração pública no mesmo ano, 73,5% do total do emprego formal no universo das 556,8 mil entidades sem fins lucrativos e 5,8% do total de entidades empresariais existentes no Cempre (IBGE, 2010, p 37).

Quanto às informações de gênero, as mulheres representam 62,9% do pessoal assalariado, percentual bastante superior à média brasileira de 42,1% de mulheres assalariadas (contando todas as empresas). Em Santa Catarina, 65,7% dos cargos são ocupados por mulheres. Nas organizações da Rede IVG, todos os cargos de coordenação geral são ocupados por mulheres.

Em relação ao nível de escolaridade, as novas informações apontam que cerca de 33% dos assalariados das Fasfil possuem nível superior. O percentual de pessoas com nível de escolaridade superior nas empresas e demais

---

<sup>41</sup> Pessoas como o Padre Vilson Groh, presidente do Instituto Padre Vilson Groh; Irmã Terezinha Ermínio Maria (tesoureira da Associação João Paulo II); João Ferreira de Souza (tesoureiro do Centro Cultural Escrava Anastácia); Irmã Edwirges (Vice-presidente da ACAM); Lázaro Bregue Daniel (tesoureiro do CEDEP). Pessoas que dedicam muitas horas do seu dia para atividades diárias nas organizações da Rede, sem receber qualquer recurso financeiro por isto. No ano de 2013, foram 122 voluntários regulares e eventuais envolvidas nas atividades da Rede.

organizações formais ativas, em 2010, é de apenas 16,6% do total dos assalariados. Em Santa Catarina, 39,1% dos assalariados possuem nível superior. Na Rede IVG mais de 66% dos colaboradores possuem formação superior.

Com relação ao número de funcionários, em média as organizações apresentam 7,3 funcionários contratados (a média era 6,9 funcionários em 2006). Nas entidades que prestam serviços de assistência social, a média nacional é de 10,2 assalariados por entidade, mas o porte dessas entidades varia de 6,7 trabalhadores no Sul a 12,4 no Sudeste. Do total, 72,2% não possuem nenhum funcionário e vivem provavelmente do trabalho de voluntários.<sup>42</sup> Apenas 1,2% das entidades têm mais de 100 empregados, concentrando 1,3 milhão de pessoas (63,3% do total de empregados). A região Sul possui em média 6,2 funcionários contratados. Do total de entidades da Região Sul (62633), o maior número (45833) não possui pessoal contratado ocupado e apenas 118 possuem 500 ou mais funcionários ocupados.

Os dados sinalizam uma média de 7,3 pessoas ocupadas assalariadas por entidade no ano de 2010. Essa média, no entanto, não revela as diferenças significativas no porte das entidades

---

<sup>42</sup> Objetivando mensurar o impacto do trabalho voluntário nas organizações da sociedade civil foi instituído através da ITG 2002 – Entidade Sem Finalidade de Lucro a obrigatoriedade do O trabalho voluntário deve ser reconhecido pelo valor justo da prestação do serviço como se tivesse ocorrido o desembolso financeiro. No ano de 2013, foram contabilizado o balanço contábil do Instituto Padre Vilson Groh o trabalho voluntário de 7 membros do corpo diretor e de duas empresas que atuaram de forma voluntário. Estes serviços foram avaliados em 112.080,00 (29,62% dos gastos totais e 68,74% dos gastos com Assessorias contratadas).

por Grandes Regiões e por área de atuação. A média de trabalhadores assalariados nas FASFIL do Sudeste (9,6) é mais que o dobro da observada no Nordeste (4,5); e, enquanto os *Hospitais* contam com uma média de 224,8 trabalhadores, por exemplo, nas entidades que compõem o grupo *Religião* a média se restringe a 1,8 (IBGE, 2010, p. 48).

Com relação à remuneração média, esta é equivalente a 3,3 salários mínimos do mesmo ano. Foram movimentados R\$ 46,2 bilhões, o que equivale a uma média mensal de R\$ 1.667,05 (remuneração média de todas as entidades foi de R\$ 1650,32). No ano de 2006, a remuneração média foi de R\$ 1.569,53. Apenas no Sudeste, a média dos salários é superior à média nacional das FASFIL. A remuneração média das mulheres equivale a 75,2% da remuneração média dos homens, sendo o salário médio mensal, em salários mínimos, de 3,9 para os homens e de 2,9 para as mulheres.

Em 2010, as 290,7 mil FASFIL representavam 5,2% do total de entidades públicas e privadas existentes em todo o País. Elas empregavam 4,9% dos trabalhadores brasileiros, o que representa um contingente de 2,1 milhões de pessoas que ganhavam, em média, R\$ 1 667,05 mensais. Este valor equivalia a 3,3 salários mínimos daquele ano, semelhante à média das remunerações de todas as organizações cadastradas no C<sub>emp</sub>re (3,2 salários mínimos) (IBGE, 2010, p. 2010).

Segundo mapeamento realizado pelo ICOM, por meio do cadastramento de 175 organizações em 2007, havia em Florianópolis 175 organizações sem fins lucrativos, sendo a

maioria (45%) na área de assistência social (31% atuavam na área de meio ambiente; 9% na área de saúde; 7% cultura; 6% educação e 2% na área de defesa dos direitos). A grande maioria de tais organizações atendia crianças (20%) e jovens (16%). A maior parte das organizações está comprometida em atender a população socialmente vulnerável (35%) e defender e preservar o meio ambiente (22%).

Do total de organizações mapeadas, 59% apresentavam registro no conselho municipal de Assistência Social (um importante requisito para obtenção de recursos financeiros e reconhecimento da legitimidade de atuação da organização).

Em conclusão, as organizações apresentavam baixa movimentação financeira (49% das organizações movimentam até 24 mil reais por ano); baixo número de funcionários (56% apresentam até 5 profissionais contratados), em sua maioria formado por voluntários (40% das organizações é constituída apenas por voluntários); 66% não possuem sede própria (ICOM, 2008). Entre as principais necessidades das Ongs se encontravam: os investimentos em infraestrutura (37,5%); capacitação (32,5%) e recursos financeiros (30,2%). Já entre as principais contribuições para a cidade estavam: atendimento à população vulnerável (34,5%); defesa e preservação do meio ambiente (22%) e apoio a organizações de saúde, assistência social e educação, com 14,3% (ICOM, 2008).

Em termos gerais, as organizações da Rede IVG foram criadas em sua maioria a partir dos anos 1980; são instituições de assistência social e defesa e garantia direitos; possuem um grande número de funcionários (332 funcionários no ano de 2013) e com uma elevada escolaridade (mais de 66% dos colaboradores possuem formação superior). Outro ponto, não abordado na pesquisa FASFIL, é que as organizações da Rede

IVG apresentam uma grande rotatividade de funcionários, o que acaba prejudicando a governança de tais organizações.<sup>43</sup>

## 2.5 FINANCIAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

As entidades sem fins lucrativos interagem com o ambiente externo no qual atuam, se relacionando com a esfera privada (mercado), governos (com suas legislações, normas e impostos) e outras organizações da sociedade civil, obtendo os recursos (pessoal, materiais, dinheiro, tecnologia, informações) utilizados na execução de suas atividades de apoio (administração, manutenção, marketing) e atividades principais (educação, inclusão social, esporte, lazer, religião, cultura, educação, saúde, etc.). Neste sentido, foram apresentados dados de como se dá o financiamento de tais organizações pela Administração Pública, pelo setor privado e internacional. Para obter informações sobre o financiamento público foram consultados os dados do Portal de Convênios, sítio eletrônico específico para o gerenciamento dos atos de celebração, alteração, liberação de recursos, acompanhamento e fiscalização da execução e a prestação de contas dos convênios.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Organizações como o Centro Cultural Escrava Anastácia (tinha no final de 2013 o total de 94 colaboradores), que são financiadas por projetos públicos, não possui funcionários com contratação anterior ao ano de 2007. Possui, também, situações de muitos funcionários que foram demitidos e recontratados mais de 3 vezes.

<sup>44</sup> Decreto nº 6.170/2007 (e alterações) que regula as normas sobre convênios e contratos de repasse. Portaria Interministerial nº 507/2011 –

Segundo levantamento realizado pelo ICOM, a principal fonte de renda das 135 organizações de Florianópolis que foram mapeadas em 2007 são os recursos públicos, com 28% das fontes de recursos. Doações de indivíduos representam 23%; 19% são recursos próprios; 17% doações das empresas; 10% recursos eventos e campanhas de arrecadação (ICOM, 2008). A maior parte das organizações movimentam em média até 24 mil reais por ano (49%; 27% movimentam um volume de recursos de 24 até 100 mil reais; 10% de 101 até 240 mil reais anualmente e 14% das organizações chegam a dispor de um recurso anual de mais de 240 mil reais).

### **2.5.1 Financiamento Internacional e Privado de Organizações da Sociedade Civil**

Não existem muitos dados consolidados sobre o financiamento internacional de organizações da sociedade civil no Brasil.

No caso do Brasil, muitas OSCs têm sido recipientes de ajuda internacional desde a década de 1970. Durante a ditadura militar brasileira (1964-1984) e durante o período de redemocratização (anos 1980 e 1990), as OSCs brasileiras foram fortemente financiadas pela cooperação internacional, em especial por

---

Regula convênios, contratos de repasse e termos de cooperação.

Lei nº 9.790/1999 e Decreto nº 3.100/99 para OSCIP's. É importante informar que os dados levantados no presente informativo levaram em conta somente as transferências voluntárias da união realizadas, exclusivamente, no SICONV, não sendo incluídas portanto, aquelas realizadas no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI.

outras OSCs de desenvolvimento e fundações partidárias da Europa, e por fundações independentes da América do Norte, além de setores progressistas da Igreja Católica e de alguns poucos empresários nacionais comprometidos com a mudança democrática no país, sem mencionar a ajuda oficial da cooperação bilateral (LANDIM, 2002 apud TEIXEIRA, 2013, p. 45)

O que se percebe na prática do dia-a-dia das organizações<sup>45</sup> é um processo de redução dos repasses financeiros efetuados, decorrentes de um entendimento de melhora das condições de vida do país e das dificuldades econômicas apresentadas pelos países desenvolvidos, por exemplo, a crise econômica de 2008 (MENDONÇA, 2013).

A pesquisa panorama das organizações da Associação Brasileira de ONGs – ABONG, de 2008, apresentou dados sobre o comportamento do investimento da cooperação e solidariedade internacional nos orçamentos de suas associações. Em 2003, 35,2% das associações tinham de 81% a 100% dos seus orçamentos advindos da cooperação e solidariedade, e 22,5% tinham de 61% a 80% do orçamento com a mesma origem. Enquanto, em 2003, a fatia da cooperação e solidariedade internacional no orçamento das associadas era alta, quatro anos depois, em 2007, houve uma mudança significativa, pois a sua importância

---

<sup>45</sup> As organizações da Rede IVG mantiveram durante muitos anos uma relação com algumas escolas públicas da Itália. Nos últimos anos os graves problemas econômicos enfrentados pela escola enfraqueceram a relação, que foi oficialmente encerrada no ano de 2013.

diminuiu. Em 2007, 20,6% das associações tiveram até 20% dos seus recursos vindos da cooperação (em 2003 esse percentual era de 7%); 20,6% tiveram de 21% a 40% de seus orçamentos cobertos pela cooperação; 18,5% tiveram de 41% a 60% dos seus recursos vindos desta fonte; 21,7% tiveram de 61% a 80%; e 18,5% tiveram de 81% a 100% de recursos orçamentários originários da cooperação e solidariedade internacional (ABONG, 2010 apud TEIXEIRA, 2013, p.53).

Organizações como o Centro Cultural Escrava Anastácia possuem atualmente parcerias e recebem financiamento de organizações internacionais. Em 2013, o CCEA passou a integrar uma rede latino-americana de organizações que tem como temática principal (re)pensar a qualificação laboral e inserção efetiva de jovens no mundo do trabalho. Embora a temática principal sejam os jovens, a rede chamada de Programa Fortalezas – iniciativa da Fundación SES (Argentina) e Jacobs Foundation (Suíça), apoia o fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil que promovem projetos de formação dos jovens, para que os projetos destas organizações “tenham mais qualidade, com um impacto significativo e sustentável em tempo” (FORTALEZAS, 2013).

Outro movimento percebido no dia a dia das organizações da Rede IVG é uma preocupação maior de tais organizações com o contexto internacional que as cerca, possibilitando situações em que as organizações passaram a ser mais doadores do que beneficiários de recursos vindo do exterior. Atualmente, o IVG apoia financeiramente 600 crianças em Guiné Bissau, por meio da mobilização de uma

rede de doadores.

No que se refere ao financiamento privado, segundo o GIFE, o investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma monitorada, planejada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (GIFE, 2013).

A tendência principal no setor corporativo tem sido o alinhamento entre as práticas de responsabilidade social empresarial e as atividades de investimento social. As maiores empresas começaram a disputar rankings internacionais de sustentabilidade, de forma a posicionar globalmente suas marcas como social e ambientalmente responsáveis (DEBONI, et all. 2013,p. 17)

Procurando contribuir com a ampliação do conhecimento sobre o investimento social no Brasil, outro levantamento importante sobre a atuação social das empresas é realizado pelo GIFE junto a sua base de associados desde 2001. No Censo Gife 2011-2012, a instituição contava com 143 associados, dos quais obteve resposta de 100 organizações (Fundações e Instituto Empresariais; Fundações e Associações Familiares, Independentes e Comunitárias; Empresas). Esses associados investiram 2,2 bilhões de reais, em 2011, em projetos e ações. Com relação ao tipo de investimento: 58% eram instituto e fundações empresariais; 18% instituto e fundações independentes; 13% empresas; 8% institutos e fundações familiares e 3% instituto e fundações comunitárias. A execução direta dos projetos é a via preferencial para a realização do investimento social, sendo que 32% adotam apenas esta estratégia de atuação (GIFE, 2013).

A última pesquisa nacional sobre a ação social

das empresas no Brasil, do IPEA, realizada em 2006, mostrou que o investimento das empresas em caráter voluntário seriam de 6,750 bilhões de reais se projetados para 2011. Uma pesquisa mais recente, lançada em dezembro de 2012, do Benchmarking em Investimento Social Corporativo (BISC), que reúne um grupo de 200 empresas de grande porte, sinalizou que estas fizeram em 2011 um investimento da ordem de 2 bilhões de reais. Comparando os dois levantamentos, observamos que uma parte grande dos investimentos está concentrada nas grandes empresas. São aportes significativos, que começaram a ganhar consistência no país nos anos 90. Antes, predominavam as doações eventuais em caráter humanitário. Agora, são as empresas, especialmente as de grande porte, que se organizam e estruturam programas significativos (PELIANO et al, p. 223-224)

O investimento privado é a principal fonte de financiamento do Instituto Padre Vilson Groh. A constituição do seu fundo patrimonial (que será visto adiante), bem como o financiamento de suas despesas correntes se dá por meio da doação de empresas privadas e doações de pessoas físicas.

### **2.5.2 Quantidade de transferências voluntárias da União por modalidade**

Uma outra fonte de doações para organizações da sociedade civil se refere ao repasse público a tais organizações. Dados do IPEA mostram que as transferências a entidades sem fins lucrativos, realizadas pela União, foram de R\$ 2.244

milhões<sup>46</sup> em 1999 e chegaram ao valor de 4.104 milhões em 2010. O montante representou 0,48% do orçamento total previsto para o ano de 2010 (em 2002 esta fatia representava 0,60%). As organizações que mais receberam recursos financeiros estavam ligadas a: ciência e tecnologia (21,57%); saúde (20,17%); educação (8,04%); organizações agrárias (6,8%) e o comércio e serviços (5,61%). De acordo com o IPEA, ao se considerar as transferências obrigatórias e voluntárias, o repasse a ONGs nunca foi responsável por mais de 2,5% do total de transferências, alcançando 1,8% em 2010.

A primeira constatação importante sobre a alocação de recursos públicos federais para ESFLs é a forte variação anual, mas com tendência de crescimento no volume das transferências do período de doze anos analisado. (...) entre 1999 e 2002, houve crescimento das transferências, com pico em 2001. A partir de 2004, se observa forte tendência de crescimento dos valores, que chegam ao maior montante da série, em 2006. A partir daí, há decréscimo até 2009 e novo aumento dos valores transferidos, em 2010 (IPEA, 2012, p. 9).

Entre janeiro e dezembro de 2013, foram realizadas 11.430 transferências voluntárias da União (3298 na região Sul). Desse total, os contratos de repasse responderam por 67% (7.652 transferências) e os convênios por 32,91% (3762). Em relação aos recursos das transferências, o valor de repasse movimentou aproximadamente R\$ 12,0 bilhões em 2013.

---

<sup>46</sup> Em R\$ milhões de março de 2011.

Desse montante, R\$ 8,8 bilhões foram empenhados (74%) e R\$ 2,8 bilhões (24%) foram executados financeiramente.

Tabela 2- Número de Transferências Voluntárias da União

Ano / Tipo	Contrato de Repasse	Convênio	Termo de Parceria	Total
2009	1637	5300	19	6956
2010	19040	9694	54	28788
2011	4636	4592	15	9243
2012	6774	4043	9	10826
2013	7652	3762	16	11430
TOTAL	39739	27391	113	67243

Fonte: SICONV, 2013.

No ano de 2013, dos R\$ 11.981.087.753,01 em valores de repasse, o total de R\$ 5.945.073.055,15 foram realizados por meio de convênios. Do valor total de R\$ 8.840.211.651,39 de valores empenhados, o valor de R\$ 4.069.524.316,94 foi por meio de convênios. No que se refere à execução financeira, do total de R\$ 2.845.930.207,42, o valor de R\$ 2.066.622.190,43, foi realizado por meio de convênios (91%).

No que se refere à natureza jurídica, em 2013, das 11.430 transferências efetuadas, 1.304 foram com entidades sem fins lucrativos. O valor de repasse para estas organizações foi de R\$ 2.017.961.631,49. Já o valor empenhado foi de R\$ 1.400.132.182,76. O valor total da execução financeira (valor efetivamente repassado pelos órgãos para os entes) foi de R\$ 1.077.815.907,76.

Tabela 3 - Valor das transferências voluntárias da União para as entidades privadas sem fins lucrativos, por modalidade – Execução Financeira

Ano	Contrato de Repasse	Convênio	Termo de Parceria	Total
2009	30.304.766,54	1.247.304.161,19	8.280.192,90	1.285.889.120,63
2010	243.248.305,79	1.621.777.748,54	259.934.203,99	2.124.960.258,32
2011	28.296.167,54	1.000.128.108,83	36.378.524,10	1.064.802.800,47
2012	14.442.091,86	440.082.760,42	154.006.649,24	608.531.501,52
2013	83.846.094,13	723.005.818,64	270.963.994,99	1.077.815.907,76
Total	400.137.425,86	5.032.298.597,62	729.563.565,22	6.161.999.588,71

Fonte: SICONV, 2013

Os órgãos que mais repassaram efetivamente recursos para entidades privadas sem fins lucrativos em 2013 foram o Ministério da Educação (R\$ 273,4 milhões – 66% do valor de repasse), o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (R\$ 225,0 milhões – 98% do valor de repasse) e o Ministério da Saúde (R\$ 221,6 milhões – 54% do valor de repasse).

Os dados regionais mostraram que, em 2013, as transferências voluntárias da União ficaram concentradas nas entidades localizadas nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul. Juntas, responderam por 1.184 (91%) das transferências, movimentaram R\$ 1,9 bilhão (92%) do valor de repasse e executaram financeiramente R\$ 983,9 milhões (53% do valor de repasse). No nível municipal, as entidades privadas sem fins lucrativos que mais receberam recursos de transferências

voluntárias da União estavam localizadas em Recife (R\$ 195,1 milhões), Rio de Janeiro (R\$ 185,3 milhões) e Porto Alegre (R\$ 115,8 milhões).

Ainda no âmbito regional, de janeiro a dezembro de 2013, 647 entidades privadas sem fins lucrativos celebraram algum tipo de Transferências Voluntárias da União com órgãos concedentes. Cerca de 88% dessas entidades estavam localizadas nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul. Destaque para o estado de São Paulo que, com 129 entidades, concentrou 20% do total.

As organizações da Rede IVG, por sua vez, financiam suas atividades por meio da realização de Convênios com órgãos da Administração Pública Municipal, Estadual ou Federal, sendo esta uma importante fonte de financiamento de tais organizações. Mudanças como as inseridas pelo novo marco regulatório podem trazer importantes transformações sobre a forma de financiamento público das organizações da sociedade civil, impactando na governança e no dia-a-dia das organizações.

### **3 IDENTIDADE E SERVIÇO: CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO PADRE VILSON GROH E DAS ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM A SUA REDE**

Neste capítulo são apresentados os dados e histórico do Instituto Padre Vilson Groh e das outras sete (7) organizações que fazem parte da Rede.

As organizações são entendidas como espaços de ação coletiva caracterizados como movimentos sociais, hoje institucionalizados, que visam promover uma mudança social, com foco na desconstrução de qualquer tipo de discriminação e no apoio à formação cidadã e inserção laboral efetiva de jovens, crianças, adolescentes, adultos e/ou idosos das comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis.

Segundo Cefai (2007, p. 8), ação coletiva é “toda tentativa de constituição de um coletivo, mais ou menos formalizado e institucionalizado, por indivíduos que buscam atingir um objetivo partilhado em um contexto de cooperação e de competição com outros coletivos”. Ações coletivas que serão apresentadas à luz da teoria dos novos movimentos sociais. Como colocado por Lori Willian:

Enxergo-me no Instituto Padre Vilson Groh não só como um novo articulador da sociedade, mas como um cara que pode, também, resgatar novos sonhos e novas pessoas. Articular mais com a sociedade. Sair do meu escritório. Articular-me e trabalhar mais com os jovens para poder mostrar que existem novos caminhos e possibilidades perante a sociedade. Não é só aquela vidinha medíocre que eles querem, mas muito mais do que isto (LORI WILLIAN DA SILVA COLAÇO, 2014).

O Instituto Padre Vilson Groh, fruto do trabalho das organizações que o compõem, será apresentada como um espaço de articulação política e mobilização de recursos, que não atende diretamente aos jovens, crianças, adolescentes e adultos (que são atendidos pelas organizações da Rede IVG), mas que dá suporte e articula um conjunto de ações desencadeadas pelas organizações. Como colocado por Nadir Esperança Azibeiro, coordenadora político - pedagógica do Centro Cultural Escrava Anastácia:

O Instituto Padre Vilson Groh é uma entidade que é referência pelo seu capital cultural, social, humano, mais do que qualquer possibilidade que tenha de captação de recursos financeiros. É uma entidade que é referência de um trabalho, de uma metodologia de trabalho. De uma proximidade e de um apoio às comunidades empobrecidas e às populações destas comunidades, para que se tornem sujeitos das suas histórias e das suas vidas, protagonistas e cidadãos planetários, mesmo (NADIR ESPERANÇA AZIBEIRO, 2014).

Já as organizações são entendidas e observadas como espaço de empoderamento de sujeitos, capazes de entenderem sua história e o contexto em estão inseridos, e de se articularem como outros sujeitos, na melhoria das condições de vida da comunidade em que estão inseridos.

### 3.1 INSTITUTO PADRE VILSON GROH

### 3.1.1 Visão, valores e identidade

Figura 8- Logomarca do Instituto Padre Vilson Groh



Fonte: Instituto Padre Vilson Groh, 2012.

O Instituto Padre Vilson Groh (IVG)<sup>47</sup>, CNPJ 13.188.828/0001-67, é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, constituída sob a forma de associação de fins assistenciais, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira sendo, portanto, regida pela legislação atinente e por seu Estatuto.

Possui o registro no Conselho Municipal de Assistência Social de Florianópolis (inscrição nº 013/2013 com entidade de assessoramento e garantia de direitos) e os Títulos de Utilidade Pública Municipal (Lei 9.013 de 16 de Julho de 2012) e Utilidade Pública Estadual (Lei 19.562 de 25 de Abril de 2013). Como colocado por Ivone, quando explica o que é o IVG:

Para mim o IVG é uma instância que tem o compromisso maior de articular as questões mais de fundo, as questões mais de suporte político, formação. Mas não a formação na base, mas a formação com as pessoas que

---

<sup>47</sup> Site da Organização: [www.redeivg.org.br](http://www.redeivg.org.br)

atuam na base. Então para mim o Instituto é este órgão articulador, de assessoria de fato, de fortalecimento da instituição, para que a instituição caminhe com suas próprias pernas. O IVG não tem que dar conta de sustentar a instituição, mas tem que dar conta de fortalecer para que a instituição encontre o seu jeito de agir e se fortaleça no seu jeito de agir. Encontre sua autonomia. É difícil isto, porque muitas vezes quando a gente está na instituição e existe um aperto a gente vai recorrer ao IVG para ajudar a solucionar. E às vezes o aperto é um aperto, por exemplo, de um convênio que tem que elaborar o projeto. E acaba o IVG elaborando o projeto. Acaba chegando para o IVG elaborar. Mas acho que não teria que ser isto. O IVG tem que ajudar a instituição a aprender a elaborar. Mas tem coisas que o IVG acumula e pode multiplicar com mais facilidade: maior conhecimento, maior acesso a informação, pesquisas realizadas. Talvez isto pudesse ser um papel. Ajudar a enriquecer aquele documento que seria o texto de um convênio para que ele possa ficar melhor estruturado. O IVG não executa, não tem o trabalho de base com o público usuário, mas com as ongs que atuam. A base do IVG são as ongs (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Conforme art. 2º. do Estatuto Social da Entidade: “O IVG presta serviços de assessoramento, defesa e garantia de direitos, sem qualquer discriminação, tendo como marco referencial a Constituição Federal (IVG, 2013).” Tem como visão tornar-se referência como proponente de políticas públicas, na gestão de recursos e assessoria às organizações da sociedade civil que atendam e defendam os direitos fundamentais de populações em vulnerabilidade social.

Em conformidade ao art. 3º (2011) do Estatuto Social da Entidade, constituem finalidades do IVG:

I - Apoiar técnica e financeiramente organizações sociais que desenvolvem ações de atendimento à população socialmente vulnerável.

II - Desenvolver ações de formação e capacitação de profissionais e voluntários que atuam em ações de promoção de inclusão social e cidadania.

III - Oferecer assessoria contábil e jurídica para as organizações da sociedade civil que desenvolvem ações sociais.

IV - Criar um fundo patrimonial que proporcione sustentabilidade de suas ações e constitua um ativo permanente para investimentos sociais comunitários.

V- Prestação de serviços e execução de programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social;

VI – Prestação de serviços e execução de programas e projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos socioassistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social.

O Instituto tem sua sede e foro na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, podendo, por resolução de seu Conselho Deliberativo, estender suas

atividades por todo o território nacional, para o bom desempenho de suas finalidades.

Eu entendo que o Instituto Padre Vilson Groh veio em um momento importante. Porque a gente trabalhava num espaço. Cada um trabalhava por si. E ele veio aglutinar. Aonde pôde dar os caminhos. E caminhar estas entidades dentro da organização. Então a importância pelo foi muito importante porque conseguiu aglutinar estas instituições. E ter mais ou menos um modelo parecido de gestão para cada entidade. Teve um papel importante (LÁZARO BREGUE DANIEL, 2014).

O Instituto Pe. Vilson Groh trabalha em rede com as seguintes organizações: Associação João Paulo II; Centro Cultural Escrava Anastácia, o CEDEP (Centro de Educação e Evangelização Popular), a ACAM (Associação de Amigos da Casa de Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó) e o Centro Social Elisabeth Sarkamp, além das unidades do Centro Educacional Marista São José e Lucia Mayvorne.

Figura 9 – Integrantes da Rede IVG e ano de fundação

## REDE IVG REDE INTERINSTITUCIONAL

### QUANDO TUDO COMEÇOU



Fonte: Instituto Pe. Wilson Groh (2013)

Importa destacar que, de forma geral, tais organizações já trabalhavam de alguma forma em conjunto.<sup>48</sup> O Instituto

<sup>48</sup> Wilson Groh, em sua dissertação de mestrado em 1998, cita exemplos de articulação em rede entre as organizações que hoje compõem o IVG. Por exemplo, o caso de “(...) uma rede de relações entre a Casa da Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó, as Oficinas do Saber do CEDEP, e o Projeto Travessia da comunidade Monte Serrat, com a Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL), sucursal de Santa Catarina. Este espaço de debate e reflexão estabeleceu como consequências o compromisso da EMBRATEL com o Projeto Fotográfico de Resgate da Beleza e da Infância da Casa da Criança e do Adolescente do Mocotó, sob o

existe para facilitar este trabalho, criando sinergia entre as ações<sup>49</sup>, reduzindo custos operacionais e fortalecendo a sustentabilidade de todas as instituições, sem para tanto desprezar suas autonomias, já que busca garantir as particularidades do trabalho desenvolvido individualmente pelas mesmas. O IVG, ao se organizar por meio da atuação de sete organizações, é algo diferenciado, que desafia a governança da instituição.<sup>50</sup>Conforme colocado por Ir. Terezinha, diretora da Associação João Paulo II:

O Instituto para mim, eu acho que é um ponto de apoio. A gente não pensa que o Instituto vai ser o responsável pelo andamento do João Paulo II, acho que isto não. Mas eu sinto que a gente sente um apoio na área administrativa, área contábil, área de espiritualidade, carisma.

---

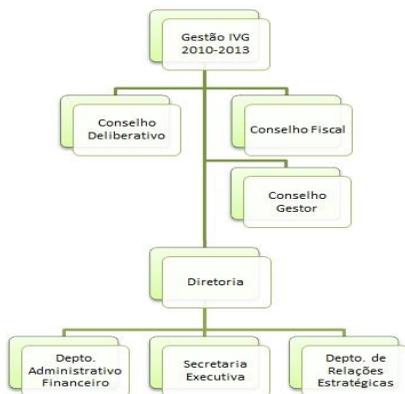
tema do “Brincar”, resgatando as brincadeiras infantis no universo do Morro do Mocotó, e o Projeto Mocotó NET, um convênio que proporcionará formação aos adolescentes, na área de informática, durante três anos (GROH, 1998, p. 228-229)”.

<sup>49</sup> No mês de agosto uma das organizações da Rede, que não possui psicóloga contratada, demandava por atendimento psicológico para uma família, cuja crianças eram usuárias da casa. O primeiro objetivo foi conseguir atendimento por meio do Centro de Referência de Assistência Social da comunidade. Infelizmente, só seria feito um primeiro atendimento daqui a dois meses. A segunda alternativa foi compartilhar a situação com as organizações da Rede. O atendimento foi viabilizado por uma voluntária de uma destas organizações.

Então a gente reforça nossa caminhada da gente. Quando tem uma dúvida maior a gente tenta resolver junto (IRMÃ TEREZINHA ERMÍNIO MARIA, 2014).

A equipe do Instituto é composta pelos membros voluntários da diretoria (presidente, vice – presidente, diretor financeiro, diretor administrativo e diretora de de articulação e formação), conselho fiscal, conselho deliberativo, sócios beneméritos, representantes das entidades e representantes da comunidade, além de 3 funcionários contratados

Figura 10 - Organograma atual do IVG



Fonte: Instituto Pe. Vilson Groh (2013)

### Segundo Pe. Vilson Groh:

O IVG construiu um percurso nas organizações que fazem parte da sua Rede buscando implementar ferramentas para uma gestão mais eficiente e planejada na relação custo e benefício. Apoiou e ajudou na profissionalização da captação de recursos;

aprimorou as áreas administrativas e financeiras com maior aparato na formação da gestão qualificada; buscou a informatização como instrumento de mensuração de dados; trabalhou uma gestão de governança corporativa a partir de uma leitura da realidade das organizações que passaram por três movimentos: 1 – Movimento em que nascem as organizações não governamentais a partir das necessidades, demandas e especificidades, 2 – Construção destas organizações através de algumas personalidades carismáticas, e 3 – busca pelo corpo de uma governança corporativa para que estas organizações possam caminhar passo a passo com suas próprias pernas em termos de autonomia, emancipação e continuidade nos território onde elas estão implementadas (IVG, 2012).

### **3.1.2 Conselho Deliberativo**

O Conselho Deliberativo é o órgão encarregado de apreciar as necessidades sociais do campo de abrangência do IVG, recomendando prioridades de investimento, deliberando sobre o planejamento estratégico das atividades do IVG e participando da captação de recursos destinados à consecução das ações programadas. Segundo Lucia Delagnello, integrante do conselho gestor do IVG, e uma das responsáveis pela criação do IVG:

A ideia era trazer pessoas novas. Pessoas com capacidade de doar e pessoas que já conheciam bastante o trabalho do Padre Wilson Groh e compartilhavam com a ideia de que era preciso preservar este trabalho e patrimônio. Então, a maioria das pessoas que doou para o fundo o argumento não foi este argumento racional e

profissional. Mas, você reconhece que o Padre Vilson faz um trabalho importante para a comunidade. Você acha que este trabalho tem que continuar. Então, agora ajude o Padre Vilson a consolidar este trabalho. Foi por esta linha. A maioria das pessoas do conselho gestor não tinha grande entendimento do que era sustentabilidade e qual a importância do fundo patrimonial (LUCIA DELAGNELLO, 2014).

### Segundo o Estatuto Social da Instituição:

O Conselho deliberativo é o órgão normativo, deliberativo e de controle de administração, composto pelos representantes de membros instituidores e pela diretoria, eleitas em assembleia geral, bem como, por um representante de cada entidade participante da rede do IVG, encaminhados pela instituição integrante da mesma (IVG, p. 7, 2013).

Mensalmente, os representantes das organizações, que fazem parte do conselho deliberativo, se reúnem com a equipe de trabalho do IVG e membros da diretoria (normalmente o presidente) e discutem ações que são desenvolvidas em conjunto pelas organizações. A este núcleo foi dado o nome de conselho gestor que se apresenta como um Fórum frequente e com pauta permanente de temas de maior interesse.

No ano de 2014, uma das pautas de discussão frequente tem sido a questão do processo de aprendizagem dos jovens atendidos pelas organizações da Rede e as dificuldades de empregabilidade e inserção no mercado de trabalho de tais

jovens.<sup>51</sup> Outro ponto de discussão tem sido a atuação das organizações da Rede nos conselhos de direito.<sup>52</sup>

Hoje eu vejo o IVG como um espaço de articulação das questões políticas do espaço, de

---

<sup>51</sup> No dia 17 de julho foi realizada reunião do conselho gestor. Um dos assuntos foi a avaliação do Projeto Rito de Passagem, projeto de preparação para o mercado de trabalho, coordenado pelo Centro Cultural Escrava Anastácia, que recebe jovens das outras organizações da Rede IVG. Foi levantada a dificuldade de leitura e escrita dos jovens participantes do projeto. Ressaltou-se a importância de aprendizagem na escola e de discussão da formação profissional. A importância de equilibrar a formação nas entidades, mas não repetir a escola que exclui e que aliena. Também, foram levantadas proposta de atuação em Rede frente tal problemática. Uma das propostas levantadas foi à realização de um seminário com as Escolas Públicas para discussão da problemática e de melhorias do serviço prestado. (IVG, 2014).

<sup>52</sup> No mês de agosto o Instituto Padre Vilson Groh foi eleito para o Conselho Municipal de Assistência Social. Foram eleitos Ivone Maria Perassa (diretora do Instituto Padre Vilson Groh e coordenadora geral do Centro Cultural Escrava Anastácia) e Sabrina Severo da Silva (coordenadora da Casa de Semi-Liberdade Frutos do Aroeira do Centro Cultural Escrava Anastácia). Conforme carta elaborada pela Instituição, apoiando a candidatura: “o Instituto Vilson Groh, que se articula em Rede por meio da atuação de 7 entidades, apoia Ivone Maria Perassa e Sabrina Severo da Silva, como um grande ganho para levar à frente o Conselho da Assistência Social de Florianópolis. Pensando sempre que o Conselho deve ser uma instância de articulação, de partilha de boas práticas na área de assistência social, de rompimento com o assistencialismo, formulação de políticas públicas, recuperando continuamente o social como uma prioridade que repensa o direito dos cidadãos e cidadãs que estão na subcidadania, à cidadania, como um direito a cidade (IVG, 2014).”

curso, de formação. A gente também tem uma relação com o IVG. Não é só uma relação proforma. É para ir e pensar junto estratégias. Hoje ele pensa na questão da Rede, pensa a questão política e administrativa desta Rede (KÁTIA MADEIRA, 2014).

A organização tem a política de incluir os usuários que se encontram em situação de maior vulnerabilidade<sup>53</sup>. Apesar de o foco principal ser o apoio às sete organizações, são desenvolvidos os projetos de: Pré-Vestibular da Cidadania, Movimento Floripa Te Quero Bem, Rede de Articulação e

---

<sup>53</sup> Com bastante frequência nos deparamos com jovens ou adultos (perfil baixa renda, baixa escolaridade, algum envolvimento no drogas ou bebidas, moradores de rua, com algum problema com a justiça; falta de documentação básica - certidão de nascimento, título de eleitor, carteira de trabalho) que procuram uma oportunidade de: emprego, moradia, volta a escola, curso de formação ou internação em clínica de reabilitação. Normalmente paramos tudo que estamos fazendo quando nos deparamos com um caso assim. Normalmente precisamos dar uma resposta rápida e pontual ao problema, senão a pessoa desanima ou vai embora. O primeiro caminho, normalmente, é tentar ativar os serviços públicos prestados. Normalmente a resposta é demorada e o atendimento é agendado para daqui a 1 ou dois meses. O segundo caminho é por meio dos serviços prestados pelas organizações da Rede e por meio da atuação dos vários voluntários e conhecidos. Com muito esforço, normalmente, se consegue um encaminhamento inicial para a demanda solicitada. Paralelamente, continua o trabalho de mobilização política e discussão de políticas públicas que poderiam tentar resolver tais situações. É triste ver depois de um tempo uma pessoa que passou pelos projetos ou solicitou ajuda, na rua, usando drogas ou sendo assassinado. É gratificante quando um jovem atendido o reconhece e diz que casou, tem filhos, está trabalhando, fazendo uma faculdade.

Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente e concessão de bolsas em cursos técnicos e nível superior e apoio a crianças em Guiné Bissau, Empada.

### **3.1.3 Critérios para Ingresso de Organizações**

Segundo o termo de adesão para ingresso de novas organizações na Rede do Instituto Padre Vilson Groh “poderão participar do processo os interessados que atenderem a todas as exigências contidas neste termo de adesão, desde que sejam pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas no Brasil sob uma das seguintes formas: (I) fundação de direito privado; (II) associação de fins não econômicos com no mínimo 3 anos de existências (IVG, 2012, p. 1).” Desta forma, podem participar, com instituição associada colaboradora, membro do conselho deliberativo por meio da atuação de dois representantes:

- A) As Associações e Fundações que realizem atividades educacionais, científicas, culturais, artísticas, esportivas, sociais ou filantrópicas de caráter geral e indiscriminado, em prol de comunidade em situação de vulnerabilidade social;
- B) As associações e Fundações que não remuneram, sob nenhuma forma ou pretexto, os diretores, dirigentes, mantenedores e associados, nem a eles distribuí lucros, bonificações ou vantagens.
- C) As entidades que prestam serviços de natureza relevante e de notório caráter comunitário e social;
- D) As entidades que comprovem seu efetivo e contínuo funcionamento a pelo menos 3 anos;

- E) Entidades com atuação preponderante na área de assistência social: I - proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; II - amparo às crianças e aos adolescentes carentes; III - promoção da integração ao Mercado de trabalho; IV - habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária; V – atendimento e assessoramento aos beneficiários da assistência social e a defesa e garantia de seus direitos (Resolução nº 231, de 27 de janeiro de 2011).
- F) Entidades que no caso de dissolução ou extinção, o patrimônio remanescente seja destinado a outra instituição congênere;
- G) As entidades que, de forma, continuada, permanente e planejada, prestam serviços e executam programas ou projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos socioassistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social, nos termos da Lei nº 8.742, de 1993, e respeitadas as deliberações do CNAS.

Até o ano de 2014 o Instituto Padre Vilson Groh teve o ingresso de apenas 1 organização, a Associação João Paulo II em junho de 2013. Todas as outras organizações fazem parte do IVG desde sua criação em 21 de janeiro de 2011.

### 3.1.4 Planejamento das Ações

Atualmente a organização procura realizar um planejamento estratégico a fim de avaliar as atividades que foram realizadas e refletir em conjunto sobre as ações que serão desenvolvidas no ano subsequente. No final de 2012, foram estabelecidos os seguintes objetivos para o ano de 2013: A - Captação de Recursos e Relacionamento Estratégico - Prever participação de sustentabilidade da equipe executiva do IVG; B - Captação de Recursos e Relacionamento Estratégico-Declaração de dados e registros contidos nos projetos; C - Comunicação e Marketing - Padronizar as marcas da rede em veículos de Comunicação / Uso da marca: IVG para Instituto Pe. Vilson Groh; D - Financeiro / Administrativo - Assegurar o alinhamento dos indicadores / Indicação de dois indicadores por entidade; E - Secretaria executiva e articulação - Criar Fórum frequente e com pauta permanente do conselho gestor nos temas de maior interesse; F - Financeiro / Administrativo-Formação de núcleo de compras das Rede IVG; G - Secretaria executiva e articulação - Buscar Referência de valor nas relações do IVG por políticas públicas em especial as que envolvam crianças, adolescentes; Para cada objetivos, foram estabelecidos indicadores, metas, responsáveis e planos de ação (IVG, 2012).

Para Léo Mauro Xavier Filho (2013), vice presidente da instituição:

A adoção de técnicas de planejamento estratégico, com a definição precisa sobre a missão institucional, a estruturação de um plano de contas que englobe todas as operações dessas entidades, a implantação de instrumentos de controle e acompanhamento e a avaliação periódica dos resultados com relação aos

objetivos estabelecidos inicialmente, se constituem em pontos essenciais para a efetividade de um sistema de informações aplicado às entidades sem fins lucrativos. (IVG, 2013).

Para o ano de 2014, para a realização dos objetivos propostos em 2013, foram criados três grupos de atuação: captação de recursos; político – pedagógico e gestão financeiro-contábil-jurídica.

### **3.1.5 Ações Desenvolvidas**

Serão descritas as ações desenvolvidas diretamente pelo Instituto Padre Wilson Groh, tendo em mente que o Instituto é uma instituição meio, de assessoramento e garantia de direitos, que atua como espaço de mobilização de recursos e que não realiza diretamente atendimento na ponta. O atendimento na ponta, com crianças e adolescentes, é realizado pelas sete organizações que compõem a Rede IVG.

#### **3.1.5.1 Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente**

Um dos exemplos de atuação do IVG no ano de 2014 tem sido a proposição da Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente,<sup>54</sup> formada por

---

<sup>54</sup> Instituto Pe. Wilson Groh – IVG; Rede Interinstitucional IVG: Centro Cultural Escrava Anastácia, Centro de Educação e Evangelização Popular – CEDEP, Centro Educacional Marista Lúcia Mayvorne, Centro Educacional Marista São José, Associação de Amigos da Casa da Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó; Tribunal de Justiça de Santa Catarina: Vara da Infância e Juventude, Corregedoria Geral da Justiça – Núcleo V, Coordenadoria

entidades governamentais e não governamentais reunidas com o intuito de desenvolver ações visando à efetivação da estrutura de atendimento socioeducativo em Santa Catarina, de acordo com os princípios da proteção integral e da prioridade absoluta à criança e ao adolescente.

Vinculada a esta, há um colegiado formado por um representante de cada instituição partícipe, almejando criar, implantar, implementar e avaliar protocolo de procedimentos para atendimento dos adolescentes em conflito com a lei, e os instrumentos necessários para o seu efetivo cumprimento, conforme Termo de Cooperação Técnica, assinado em 18 de abril de 2013.

### Figura 11 - Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente

---

Estadual da Infância e Juventude, Justiça Restaurativa;Ministério Público: 10ª PJ – Vara da Infância e Juventude; Ordem do Advogados do Brasil – Seccional Santa Catarina; Casa Civil;Diretoria de Direitos Humanos;Secretaria Estadual da Assistência Social, Trabalho e Habitação;Diretoria da Assistência Social – DIAS; Secretaria de Segurança Pública; Secretaria Estadual da Justiça e Cidadania;Departamento de Administração Socioeducativo – DEASE; Secretaria Estadual de Educação Prefeitura Municipal de Florianópolis; Câmara Municipal de Florianópolis; Conselho Municipal da Juventude; Medidas em Meio Aberto; Centro de Referência de Assistência Social – CRAS; Secretaria Municipal de Saúde; Conselho Tutelar de Florianópolis; Conselho Estadual da Assistência Social – Santa Catarina; Conselho Estadual dos Direitos da Criança e Adolescente – Santa Catarina; Conselho Municipal de Assistência Social – Florianópolis; Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – Florianópolis; Instituto ComViver;Universidade Federal de Santa Catarina;Departamento de Serviço Social.



Fonte: Instituto Padre Vilson Groh, 2014

Nessa perspectiva, segundo Pe. Vilson Groh:

A Rede de Conectividade, construída nestes últimos tempos, tem trabalhado sua força impregnada na relação de uma circularidade aonde todo mundo tem saberes e aonde estes saberes são partilhados da construção da materialização cada vez mais do sistema de garantia de direitos que queremos estreitar não só a partir do nosso município, mas construir um caminho na perspectiva do nosso Estado e mostrar que é possível sim ter um jeito diferente sim para ser trabalhado. (IVG, 2013).

A Rede RACDCA apresenta-se como um desafio da governança do Instituto Padre Vilson Groh, não apenas no interior da Rede IVG, mas porque ela precisa cooperar com outras organizações e instituições (públicas, privadas e não-governamentais) para atingir seus objetivos e prestar seus serviços. Precisa, também, construir instrumentos de governança que não existem atualmente, e seriam importantes para o desenvolvimento das atividades.

Acho que isto deveria ter ocorrido em 1990, este movimento. No sentido de profissionalismo mesmo, do atendimento da criança e do adolescente. Eu gosto muito deste

comparativo da iniciativa privada. Acredito que se o serviço público fosse uma empresa a gente já teria falido. Você não vê em uma empresa, um empregado recém-contratado, o seu chefe apenas dizer: vai lá e faz. Faz do jeito que você quiser. Acho que a rede, é justamente o que está tentando fazer, é a questão da definição. De qual é o papel de cada um nesta rede. O que você tem que fazer dentro desta rede, dentro das atribuições previstas. O que o conselheiro da comunidade tem que fazer no atendimento. Quais os encaminhamentos têm que fazer. Para quem tem que fazer. O que o Judiciário tem que fazer. Como quem ele vai se comunicar. Como ele vai se comunicar. A Polícia Civil, a Polícia Militar, a Secretaria de Saúde, Secretaria de Educação, serviços de Acolhimento, serviços Socioeducativos, as Secretaria de Estado. Finalmente estamos conseguindo definir qual é a atribuição de cada um e o que cada um tem que fazer. Nesta definição já aceita por todos os chefes de poderes. E agora definindo, em um trabalho de formiguinha e em um trabalho técnico, qual a função e o trabalho de cada um. Nós vamos definir desde o primeiro até o último atendimento o que cada um faz nesta rede. E é justamente isto que eu acho que é rede. Não só esta ideia de que vamos fazer encaminhamento e vamos oficial. Mas, sim o reconhecimento da responsabilidade de cada um. O seu papel dentro deste sistema protetivo e socioeducativo. Não foi ainda possível terminar, já avançamos muito. Não é um trabalho fácil, também. Nós conseguimos colher diversos materiais, inclusive de outros Estados e de outras instituições. Mas, tivemos, sempre, que estar fazendo esta adequação para a realidade dos Municípios. No sentido de que, muitas vezes, aquele outro Estado tinha um serviço que nós não temos. Então, vamos ter

que criar outra porta de entrada, outro atendimento, para não ser, mais uma vez, uma coisa no papel que não tem efetividade e viabilidade prática. O que estamos tentando é que seja algo real, palpável, aplicável e respeitando por todos. Inclusive em um sistema autofiscalizado entre todos. Você vai fiscalizar as suas próprias atividades. O Judiciário consegue visualizar se ele está realmente atendendo ao fluxograma. E as outras entidades, também, vão verificar. Então é um avanço importante, inclusive na questão da transparência e responsabilização de todos os agentes. Desde quem está lá na ponta até o superior hierárquico dele, está previsto nesta relação de reponsabilidades. Porque se o da ponta não fizer, o superior dele tem que exigir a realização. E isto em um sentido de horizontalidade e verticalidade. Todo mundo está se olhando e sabendo o que tem que fazer dentro desta rede. Acho que é um exemplo que tenho tentando disseminar em todo Estado. De necessidade de criação desta rede (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2014).

A necessidade do protocolo proposto pela Rede nasceu das dificuldades que foram aparecendo na prática do atendimento às crianças, adolescentes e jovens em conflito com a lei, que, em determinados momentos tinham violados seu sistema de garantia de direitos.<sup>55</sup> Essas dificuldades se tornaram visíveis a partir do trabalho em conjunto e em Rede entre as esferas da sociedade civil e do Estado. Possibilitou-se

---

<sup>55</sup> É comum ouvir de jovens que cometeram algum tipo de ato infracional, que “levaram uma surra no período que ficaram apreendidos na delegacia”.

reciprocidade entre os envolvidos, através de seus técnicos, educadores, gestores, promotores e juízes, que foram compartilhando as dificuldades dos seus processos operativos, objetivando tornar real o direito de uma criança, jovem e adolescente.

Atualmente, a RACDCA vem trabalhando na finalização protocolo de atendimento socioeducativo que será implementado, em Florianópolis como projeto piloto, após a apresentação no Seminário Fissuras e Interfaces da Sociedade Civil no Sistema de Garantia de Direitos, nos dias 11 e 12 de novembro deste ano.

Em paralelo, a RACDCA vem buscando alternativas e reunindo os atores do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente no sentido de viabilizar ações práticas e efetivas para o sistema.

### 3.1.5.2 Movimento Floripa Te quero Bem

Figura 12 - Logomarca do Floripa Te Quero Bem



Fonte: Instituto Padre Vilson Groh, 2014

Outro exemplo é o Movimento Floripa Te Quero Bem com um trabalho em conjunto de vários atores, que “não visam à conquista do poder do Estado ou à organização da produção,

em vez disso, tentam exercer influência pela participação em associações e movimentos democráticos e mídia política (COHEN, 2003)”.

A possibilidade de elaboração em conjunto com outros atores, de um documento que apontou os problemas da cidade, servindo de subsídio e ajuda, no planejamento da gestão municipal de Florianópolis. Processo que e resultou em uma emenda à Lei Orgânica Municipal, fixando que a Prefeitura estabeleça um plano de metas, que poderá ser acompanhado e construído em conjunto pela comunidade, reforçam a importância da sociedade civil em participar e expressar sua opinião, exercendo influência, e ajudando a resolver os problemas da cidade.

Estar articulado em Rede, contando com a participação ativa da comunidade e dos outros parceiros envolvidos é uma importante estratégia do processo de promoção da cidadania, aprendizagem coletiva, possibilitando o compartilhamento de responsabilidades e resultados que beneficiaram a comunidade, fortalecendo o capital social da Região da Grande Florianópolis.<sup>56</sup>

### 3.1.5.3 Apoio a Guiné Bissau, Empada

Guiné-Bissau passa por situações de pobreza e desordem institucional desde a independência, em 1973, e a educação também sofre com essa realidade. Para diminuir o impacto sobre a educação provocado pelas constantes greves e atrasos de salários, algumas vilas fizeram acordos com o

---

<sup>56</sup> No dia 28/08/2014, no Auditório da Udesc/Esag, a Prefeitura de Florianópolis apresentou o estágio atual do cumprimento das metas da gestão à comunidade e ao Floripa Te Quero Bem.

governo para que as escolas fossem administradas pela própria comunidade, constituindo-se em escolas autônomas, que cobram uma taxa de mensalidade dos estudantes para custear os professores e a escola.

Figura 13 - Guiné Bissau - Empada



Fonte: Instituto Padre Vilson Groh, 2014

Porém, as crianças sem condições de pagar ficam fora da escola. Neste sentido o IVG tem procurado desenvolver ações de captação que possibilitem o financiamento escolar de crianças neste país, bem como a discussão dos problemas que assolam países como Guiné Bissau. Conforme colocado por Vilson Groh, quando explicação esta relação de cooperação internacional, que é muito anterior da constituição formal do IVG:

Acho que um lado que o IVG tem, ao longo do tempo, intrinsecamente é a cooperação internacional. A cooperação internacional não nasce com o IVG, pelo IVG. A cooperação internacional nasce por uma questão de solidariedade entre os povos. Um olhar no processo de globalização excludente. A

importância de criar mecanismos internos e externos que, também, construam uma solidariedade incluyente. Que incluam a cultura da solidariedade que globaliza por dentro. Acho que quando a gente abre espaço para construir e para acolher Guiné Bissau tem uma relação histórica, que é dos 500 anos de história, da população negra do país, que é a relação com a África. Que são as possibilidades que vão surgindo do ponto de vista de ampliar os processos. E aí o que acho que nós aprendemos foi de não ser outro colonizador. Quando a gente traz o Padre Maio para cá e discute com ele as questões dele, as questões nossas, a gente tem um ponto em comum que é a criança e o jovem frente à realidade do futuro desta criança. A realidade do pensar as questões do planeta Terra em relação a esta gama de crianças, jovens e adolescentes que tem que ampliar caminho para futuro. E ao mesmo tempo ampliar esta dimensão. Aí tem uma questão importante na questão intercultural. Quando a gente olha o diverso a gente aproxima muito mais o que está perto. E quando a gente aproxima o que está perto nós podemos olhar quem está distante e que pontos em comum nós temos com quem está distante. Acho que este fluxo do ir e do vir, dos movimentos, ele te permite, também, a olhar numa perspectiva da complexidade global e a aprender hoje a dialogar com esta realidade global (VILSON GROH,2014).

Pe. Vilson já visitou a comunidade três vezes, sendo a última em janeiro deste ano. No início de 2013 o IVG teve a iniciativa de apresentar a realidade da Vila de Empada para pessoas interessadas em ajudar e garantiu um ano de estudo para 200 crianças e adolescentes daquele local. Em 2013, o

IVG arrecadou mais de R\$85.022,82, que ajudaram a custear os estudos de 200 crianças no país africano.

#### 3.1.5.4 Pré-Vestibular da Cidadania e Bolsas de Estudos

Figura 14 - Pré - Vestibular da Cidadania em Florianópolis



Fonte: Instituto Padre Wilson Groh, 2014

O pré-vestibular da Cidadania é um curso gratuito realizado nas dependências do Colégio Energia, com 25 professores voluntários. Tem como objetivo atender jovens moradores das comunidades empobrecidas da região da grande Florianópolis que não possuem condições financeiras de custear os estudos preparatórios para prestar a prova de vestibular. Foram atendidos no ano de 2013, 150 jovens e 45 foram aprovados nos vestibulares da UFSC, UDESC e USJ. As aulas do segundo semestre do ano de 2014, iniciaram no dia 04 de agosto de 2014.

Estas ações já foi desenvolvida por outras organizações da Rede IVG (primeiro pelo CEDEP e depois pelo Centro Cultural Escrava Anastácia) passando a ser gerido pelo IVG a

partir do ano de 2013, possibilitando a articulação em Rede, dos jovens das organizações que procuram opções de inserção ao ensino superior. Como colocado por Ivone:

Hoje é um ponto forte esta responsabilidade de acompanhamento dos jovens de ensino superior. Porque é um pessoal jovem que talvez a gente consiga manter como um retorno para as comunidades. Jovens para que atuem nas comunidades (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Além de bolsas para curso pré-vestibular, são realizados acordos com universidades privadas para concessão de bolsas de estudos em cursos de nível superior, para os jovens atendimentos pelas organizações da Rede IVG, e para as comunidades de origem de tais jovens.

Uma questão que permeia a discussão da concessão de bolsas de estudos para os jovens que procuram o IVG para conseguir tal benefício, é o incentivo para que tentem o ingresso nas Universidades Públicas e gratuitas e/ou nos programas de ingresso e incentivos existentes (como Pronuni<sup>57</sup> e isenções possibilitadas pelo artigo 170<sup>58</sup>). É comum se

---

<sup>57</sup> Programa do Ministério da Educação que concede bolsas de estudo integrais e parciais de 50% em instituições privadas de educação superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, a estudantes brasileiros sem diploma de nível superior.

<sup>58</sup> O Governo Estadual destina uma verba para os acadêmicos economicamente carentes matriculados em Instituições de Ensino Superior. Essa verba é aplicada em bolsas de estudo e de pesquisa regulamentadas pelas Leis Complementares: N° 281, de 20 de janeiro de 2005, N° 296, de 25 de julho de 2005, e N° 420, de 01 de agosto de 2008.

perceber que os jovens desconhecem a existência de tais oportunidades e/ou conhecem mais nem tentam acessar tais oportunidades. Quando se fala que a UFSC, Udesc e IFSC são Universidades gratuitas é grande a surpresa de muitos dos interessados.

### **3.1.6 Prêmios e Títulos Recebidos pelo IVG e pela Rede IVG**

Além dos reconhecimentos legais (registro no Conselho Municipal da Assistência Social, Título de Utilidade Pública Municipal e Utilidade Pública Estadual) o IVG tem recebido uma série de prêmios e títulos que fortalecem a legitimidade das ações desenvolvidas pelo Instituto e pelas organizações da Rede.

No dia 19 de novembro de 2013, o Pe. Vilson Groh esteve em Brasília para receber o Prêmio Darcy Ribeiro de Educação 2013. A premiação foi concedida ao IVG pela Comissão de Educação e pela Mesa Diretora da Câmara dos Deputados. O reconhecimento foi para todas as sete organizações que compõem a Rede IVG e para todos os colaboradores e voluntários que participam dos programas da entidade. Além do Instituto, os outros dois agraciados foram a Fundação Lemann e o Instituto Plena Cidadania - Plenu.

O IVG recebeu, ainda, o Certificado de Responsabilidade Social de Santa Catarina da Assembleia Legislativa, instituído com base na Lei 12.918, de 23 de janeiro de 2004, com a finalidade de reconhecer e destacar as empresas privadas e entidades com fins não econômicos que tenham a responsabilidade socioambiental incluída em suas políticas de gestão visando à promoção do bem-estar da sociedade e a preservação ambiental. A cerimônia de entrega foi no dia 04 de

dezembro de 2013, em sessão especial no Plenário Deputado Osni Régis.

O Poder Legislativo Catarinense, ainda, em sessão especial de comemoração aos 20 anos da lei orgânica da assistência social, prestou homenagem, no dia 05 de dezembro de 2013, ao IVG pelo empenho na aplicação da lei.

As organizações da Rede, também, foram reconhecidas e premiadas pelo trabalho desenvolvido. O projeto Oficinas do Saber, do CEDEP (Centro de Educação e Evangelização Popular), foi um dos cinco selecionados entre 2.713 inscritos no prêmio Itaú-Unicef 2013. O programa foi premiado na categoria Grande Porte. A premiação foi anunciada em 28 de novembro e rendeu a organização o prêmio de R\$ 125.000,00. O Prêmio é uma iniciativa da Fundação Itaú Social e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) com o objetivo de identificar, reconhecer e estimular o trabalho de organizações sem fins lucrativos que contribuem em articulação com as políticas públicas de educação e de assistência social, em parceria com a escola pública, para a educação integral de crianças, adolescentes e jovens brasileiros em condições de vulnerabilidade socioeconômica. Também em 2013, o projeto Procurando Caminho do Centro Cultural Escrava Anastácia, recebeu o Prêmio ANU, oferecido pela Central Única das Favelas, em reconhecimento como a melhor iniciativa social do estado de Santa Catarina.

O Presidente do IVG também foi convidado para ser embaixador do objetivo número 1 entre dos Objetivos do Milênio, “Erradicar a extrema pobreza e a fome”.

### 3.2 INTREGRANTES – OUTRAS INSTITUIÇÕES DA REDE IVG

Depois de apresentada a estrutura do Instituto Padre Wilson Groh, apresenta-se a estrutura e a história das organizações que fazem parte da Rede IVG. São elas que trabalham e desenvolvem atividades diárias com os 4.227 jovens, crianças e adultos no ano de 2014, por meio da atuação de 332 colaboradores, 122 voluntários e a mobilização de 15.676.379,07 no ano de 2013. A atuação de organizações que trabalham fortemente a questão de circularidade e do empoderamento dos sujeitos coletivos. Organizações que possuem saberes que são partilhados no processo de conscientização e aprendizado.

### **3.2.1 Centro Cultural Escrava Anastácia**

De acordo com suas finalidades estatutárias, o Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA),

(...) pessoa jurídica de direito privado, registrada aos oito dias do mês de junho do ano de hum mil novecentos e noventa e oito, é uma associação sem fins econômicos, sem fins lucrativos, com duração ilimitada, de caráter filantrópico, com atuação nas áreas assistencial social, de garantia de direitos, cultural e esportiva, no âmbito do Estado de Santa Catarina, com sede e foro na cidade de Florianópolis/SC (CCEA,2013).

Fundado em sete de Junho de 1994, na capela Nossa Senhora do Mont Serrat, o Centro Cultural Escrava Anastácia foi projetado a partir do trabalho de um grupo de mulheres negras moradoras da comunidade do Mont Serrat, que tinham

como objetivo o processo educativo dos jovens de comunidades de periferia, tem como missão:

O empoderamento de pessoas e coletivos na superação de suas vulnerabilidades para que se tornem protagonistas na construção de uma vida digna e de um mundo mais solidário e sustentável (CCEA, 2013).

Essa Comunidade, de origem quilombola, viu crescer, a partir de meados dos anos 1980, o empobrecimento e a violência, aumentada pela expansão do tráfico nos Morros. Em meados dos anos 1990, um grupo de mulheres, negras em sua maioria, decidiu dar um basta a essa situação. Com o apoio de pessoas voluntárias, começaram a buscar formas de organizar atividades que ocupassem seus filhos e filhas nos horários em que não estavam na escola, e lhes abrissem possibilidades de outras alternativas de futuro. Para isso, bem cedo, além das atividades lúdicas e formativas, começaram a procurar parcerias para buscar, na cidade, vagas de trabalho para os jovens do Morro, ampliando a garantia de seu direito à vida e trabalho com dignidade.

Em seguida, uniram-se também à Comissão de Educação do Fórum do Maciço, para ampliar as vagas em escolas e universidades, e bolsas de estudo, para a elevação da escolaridade e qualificação profissional de seus filhos e filhas (CCEA, 2013). Wilson Groh, em sua dissertação de mestrado, comenta sobre a criação da comissão de educação, que:

Era formada por representantes de instituições e entidades educativas em atuação na comunidade: CEBEM “Monte Serrat”, Escola

Básica “Lúcia Livramento Mayvorne”, Creche Casulo LBA, Creche “Monte Serrat”, Grupo Pinheiro e Escola de Datilografia. (...). Essa comissão deu origem ao setor de educação do CEDEP, contando com a participação da comunidade através de suas representações institucionais e coletivas e, atualmente, constrói o Centro Cultural Escrava Anastácia da Capela Nossa Senhora do Monte Serrat com o objetivo de recuperar os trabalhos que já existiam na área de educação, envolvendo adolescentes e adultos, e mantendo o enfoque na matriz da cultura africana (Groh 1998, p. 60).

O CCEA configura-se como uma ação coletiva que pode ser caracterizada como movimento social, hoje institucionalizado, que visa promover uma mudança social, com foco na desconstrução de qualquer tipo de discriminação e no apoio à formação cidadã e inserção laboral efetiva dos jovens de comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis.

Figura 15 – Logomarca do Centro Cultural Escrava Anastácia



Fonte: IVG, 2014

Reconhecida com o título de Utilidade Pública Federal, Utilidade Pública Estadual e Utilidade Pública Municipal e com registros no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) e Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), atualmente, o CCEA representa

uma das maiores organizações não-governamentais deste segmento na Grande Florianópolis.

Maior no sentido de captação e mobilização de recursos, uma vez que se articula em redes com instituições internacionais, realiza convênios nas três esferas níveis de governo (Federal, Estadual e Municipal), atua em parcerias com empresas privadas e com outras organizações da sociedade civil do mesmo campo. Tais parcerias são definidas a partir da seguinte premissa:

Ser parceiro do CCEA é ajudar a construir uma cidade mais humanizada, resgatando o sonho da juventude e promovendo a justiça social. Quem apoia o Centro Cultural Escrava Anastácia está colaborando com a inclusão e profissionalização das classes empobrecidas da Região Metropolitana de Florianópolis, contribuindo para redução da violência (CCEA, 2006)

A partir dos objetivos do CCEA e seu contexto, são desenvolvidos por esta instituição os seguintes serviços, conforme Tabela 6:

Quadro 3 - Serviços Centro Cultural Escrava Anastácia

<b>SERVIÇO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PESSOAS ATENDIDAS (2013)</b>

Incubadora Popular de Empreendimentos Solidários	Surgida por meio de acordo com a Secretaria de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina, via a concessão de uso do espaço do prédio onde se localizava o Instituto Médico Legal <sup>59</sup> , a Incubadora Popular de Cooperativas assume o compromisso de possibilitar o fortalecimento de iniciativas empreendedoras, geradoras de trabalho e renda.	142
Programa Jovem Aprendiz	Impulsionado pela regulamentação da Lei 10.097/2000, que obriga as empresas (excluídas da necessidade de contratação microempresas e empresas de pequeno porte) a ter no seu quadro de funcionários, aprendizes, na ordem de 5 a 15% dos empregados existentes, o Programa Aprendiz atende jovens de 14 a 24 anos, moradores de comunidades de periferia da Grande Florianópolis. Com carga horária de 20 horas semanais, alternam qualificação pessoal e cidadã (realizadas pelo CCEA), com experiências técnico-profissionais, realizadas pelas empresas contratantes.	352
Casa da Terceira Idade – Rosário da Luz	Constitui-se num ponto de encontro de moradores idosos da comunidade Mont Serrat, assumindo o compromisso de “criar um espaço de convivência, visando ressignificar o processo de envelhecimento com dignidade através de: atividades manuais, inclusão digital, jogos lúdicos, atividades esportivas, vídeos educativos,	35

<sup>59</sup> Lei Nº 13.716, de 24 de fevereiro de 2006

	palestras, atendimentos de saúde e lanches coletivos” (CCEA, 2006).	
Centro de Referência em Direitos Humanos – Lages e Joinville	Este Programa, incorporado em meados de 2008 pela Instituição, é viabilizado através de parceria com o Governo do Estado de Santa Catarina. O objetivo é prestar atendimento jurídico, social e psicológico a vítimas de crime. O Programa tem suas sedes nas cidades de Joinville e Lages.	366
Casa de Semi – Liberdade Frutos do Aroeira	Surgida a partir da solicitação de jovens participantes do Consórcio Social da Juventude e da necessidade de encontrar um lugar em que pudesse ser desenvolvido o processo de formação para jovens em situação de extrema vulnerabilidade, a Casa de Semiliberdade, em convênio com o Departamento de Ações Socioeducativas da Secretaria da Justiça e Cidadania, assume o compromisso de oferecer a jovens entre 14 e 21 anos, durante 24 horas, uma possibilidade concreta de ruptura com o universo da criminalidade, através da convivência solidária, da capacitação profissional e da inserção no mercado de trabalho.	108
Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito	Criado por solicitação do Ministério Público Municipal, Secretaria de Desenvolvimento Social do Município e de demandas reprimidas em Florianópolis, a casa oferece acolhimento institucional e proteção integral, durante 24 horas, a crianças e adolescentes, de ambos os sexos, entre 7 e 17 anos.	40
Casa de Acolhimento para	Serviço de acolhimento institucional para adultos em processo de saída das ruas, em	49

Populações em Situação de Rua	fase de reinserção social, de restabelecimento de vínculos sociais e construção da autonomia (atendimento 24 horas).	
Projeto Procurando Caminho	Assume o compromisso de “buscar, através de ações na área do esporte, turismo e lazer, a inclusão social e/ou laboral de jovens provenientes de comunidades de periferia da Grande Florianópolis.” (CCEA, 2006).	133
Provita/SC	Ação que presta serviço de apoio, atenção integral e proteção a pessoas vítimas e testemunhas ameaçadas (24 horas por dia). Conta com a parceria com o governo do Estado de Santa Catarina, através da Secretaria de Estado da Segurança Pública e com o Governo Federal, através da Secretaria da Secretaria de Direitos Humanos.	59
Grupo de Capoeira	Atividade que presta um serviço de convivência e fortalecimento de vínculos para crianças e adolescentes de até 15 anos, provenientes da Comunidade do Monte Serrat, através de encontros regulares, rodas de capoeira e oficinas correlatas. Esta atividade possibilita o resgate, a preservação e a divulgação do caráter cultural da Capoeira, além de colaborar com o desenvolvimento do protagonismo e da autonomia das crianças e adolescentes, a partir dos interesses, demandas e potencialidades dessa faixa etária. O cotidiano desta atividade está pautado em experiências lúdicas, culturais e esportivas como formas de expressão, interação, aprendizagem, sociabilidade e	26

	<p>proteção social. O desenvolvimento desta atividade complementa o trabalho social com família, prevenindo a ocorrência de situações de risco social e fortalecendo a convivência familiar e comunitária, oportuniza o acesso às informações sobre direitos e sobre participação cidadã, estimulando o desenvolvimento do protagonismo de crianças e adolescentes, auxilia no resgate do senso de responsabilidade e contribui com a elevação da escolaridade (Resolução CNAS Nº 109/2009).</p>	
Rito de Passagem	<p>Serviço de convivência e fortalecimento de vínculos para adolescentes e jovens de 15 a 17 anos, provenientes das entidades da Rede IVG. Tem por foco contribuir para fortalecimento da convivência familiar e comunitária, contribuindo para o retorno ou permanência na escola, através de atividades que estimulem a convivência social, a participação cidadã e uma formação geral para o mundo do trabalho. As atividades abordam as questões relevantes para a juventude, contribuindo para a construção de novos conhecimentos e formação de atitudes e valores que reflitam no desenvolvimento integral do jovem. Tem o objetivo de oferecer formação humana e cidadã, para adolescentes oriundos das ações socioeducativas da rede articulada pelo Instituto Pe. Vilson Groh; assegurar espaços de referência para o convívio grupal, comunitário e social e o desenvolvimento de relações de afetividades, solidariedade e respeito mútuo; propiciar vivências para o alcance</p>	161

	de autonomia e protagonismo social; contribuir para a inserção, reinserção e permanência do jovem no sistema educacional.	
--	---	--

Fonte: Relatório Circunstancial de Utilidade Pública Federal da Instituição, 2013

Ao se observar a experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia percebe-se uma consonância com a discussão da teoria dos novos movimentos sociais e com a possibilidade de circularidade e empoderamento dos sujeitos coletivos, em relações que, também, são conflituosas e que possuem saberes que são partilhados na construção da materialização e na capacidade de se confrontar e de discutir, a fim de não perder o processo de conscientização que se dá nas relações entre os atores. Um aprendizado se dá nas relações, mediando as ideias, na perspectiva de sociedade que constrói o processo de justiça social, libertação e conscientização, frente às fragilidades e dificuldades vividas pela sociedade.

A possibilidade de trabalhar as questões da esfera do privado, por exemplo, e recuperar o direito de ser e do direito de viver e existir dos atores enquanto seres conscientes que querem fazer a diferença, ao atuar em Rede e em conjunto com outras organizações.

Como delinea o seu Projeto Político Pedagógico, o CCEA articula sujeitos coletivos e organiza um trabalho que se desenvolve em redes e a partir das redes. Faz a opção por um trabalho não por oposição ou exclusão, mas que busca a possibilidade da emergência do novo no encontro/confronto dos diferentes, com escolhas ético-políticas que possibilitem a desconstrução de subalternidades, e a flexibilidade que permite a criatividade e o crescimento.

Para execução dos serviços e ações, o CCEA tem 7 sedes – 5 em Florianópolis, 1 em Lages e 1 em Joinville. Em

todos esses espaços atuam diariamente cerca de 160 colaboradores – 110 empregados, 13 estagiários, 3 bolsistas e 35 voluntários (diretoria, conselho fiscal, apoiadores, representantes da comunidade).

No cumprimento destas finalidades estatutárias desenvolve serviços e ações nas áreas de Proteção Social Básica, Proteção Social Especial de Alta Complexidade, Assessoramento e Defesa e Garantia de direitos, e demais ações. Dentro dos serviços e ações, atendeu diretamente 1.471 pessoas no ano de 2013. O perfil dos atendidos são pessoas de 4 a 90 anos, majoritariamente entre 14 e 17 anos, em condições de vulnerabilidade social. O acesso dos participantes aos serviços e às ações desenvolvidas pelo CCEA é gratuito, sendo vedada a cobrança de qualquer espécie.

Para operacionalização de sua missão, o CCEA firma convênios, subvenções e parcerias com a União, Estado, Municípios, empresas privadas, instituições similares e organizações internacionais. No exercício de 2013, a despesa total foi de R\$ 6.236.534,05 e a receita total foi de R\$ 5.863.166,00. Deste total, 18,81% foram oriundos de prestação de serviço; 9,70% de doações de pessoas físicas e/ou jurídicas; 4,93% instituição internacional privada; e, 66,56% de subvenções, convênios e parcerias com órgãos ou entidades públicas.

A busca por uma sustentabilidade financeira e maior variação das fontes de recursos é uma constante na organização, há muitos anos. Entretanto, com a dependência nas fontes de recursos públicos, ainda não tinha sido possível investir, a longo prazo, na estruturação de um setor de captação de recursos que pudesse concretizar esta necessidade e desejo.

Em 2013, o CCEA passou a integrar uma rede latino-americana de organizações que tem como temática principal (re)pensar a qualificação laboral e inserção efetiva de jovens no

mundo do trabalho. Embora a temática principal sejam os jovens, a rede chamada de Programa Fortalezas – iniciativa da Fundación SES (Argentina) e Jacobs Foundation (Suíça), apoia o fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil que promovem projetos de formação dos jovens, para que os projetos destas organizações “tenham mais qualidade, com um impacto significativo e sustentável em tempo” (Fortalezas, 2013).

Assim, na ótica do Programa Fortalezas, o CCEA pode investir recursos na estruturação de um setor de captação de recursos, que em sinergia com os demais setores e projetos da instituição tem por objetivo não apenas a captação de recursos financeiros e diversificação das fontes de recursos, também a captação de vagas de aprendizagem e inserção laboral efetiva, relacionamento com apoiadores, financiadores, patrocinadores, voluntários e comunidade.

Além do setor de Captação de Recursos, com foco no fortalecimento institucional, em 2014 o CCEA está implementado os Planos de Comunicação, de Marketing, de Cargos e Salários, além da reestruturação do setor financeiro. Todos esses investimentos estão sendo feitos através de assessorias, consultorias e capacitação do pessoal interno da instituição.

No quadro a seguir, são apresentados os dados gerais do CCEA:

#### Quadro 4 - Dados Gerais do Centro Cultural Escrava Anastácia

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Localização: Rua Prefeito Tolentino de Carvalho – Estreito - Florianópolis/ SC Contato: (48) 3228 5356 / 3224 1151 <a href="http://www.ccea.org.br">www.ccea.org.br</a></li><li>• Personalidade Jurídica: Associação</li><li>• CNPJ: 02.573.208/0001-25</li><li>• Número total de Funcionários: 97</li></ul> |
|--|

- Usuários: Crianças, adolescentes, adultos e idosos – 1.471
- Custo Médio por beneficiário: R\$ 353,30
- Refeições Atendidas por ano: 178.980
- Data de Fundação: 07/06/1994
- Data de Registro: 25 de Maio de 1998 – livro 121983, número 13132, cartório Silva Jardim.

**Eixos *suleadores*:**

- Cuidado com a vida;
- Desconstrução de subalternidades;
- Atuar e agir a partir das margens;
- Sustentabilidade

Fonte: Centro Cultural Escrava Anastácia, 2014

A experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia evidencia a necessidade e a possibilidade do trabalho em conjunto e em Rede, com os mais diversos atores, procurando uma atuação política que possibilite a atuação e intervenção nas questões da cidade, do estado e do país, indo além da mera execução de serviços e ações, em complemento ao Estado. Há, pois, a possibilidade de discutir e problematizar questões como: da população de rua; dos jovens em conflitos e do que buscam uma oportunidade de trabalho e renda; das crianças em acolhimento institucional.

### **3.2.2 Centro de Educação e Evangelização Popular - CEDEP**

O CEDEP<sup>60</sup> foi criado em 1987, no bairro Monte Cristo, surgido das redes sociais construídas pela igreja popular

---

<sup>60</sup> Mais informações sobre a trajetória de criação do CEDEP podem ser vistos em: SELL, Carlos Eduardo. Ongs: Trabalho de Bases ou formação de

no início dos anos 1980, enquanto entidade jurídica autônoma, para apoiar e fortalecer iniciativas dos movimentos populares que emergiram principalmente da leva migratória originada do campo, participando ativamente da vida da cidade e dando sustentação ao movimento dos sem-teto<sup>61</sup>, exercendo um trabalho de fortalecimento da sociedade civil e construção da cidadania das comunidades empobrecidas do seu entorno. Um trabalho em redes voltado para a articulação com outros atores da sociedade civil preocupada com a problemática da moradia.

(...) o CEDEP trouxe ao espaço público um dos problemas sociais mais agudos da cidade de Florianópolis; o problema da moradia. Denunciando a parcialidade do projeto político vigente (a ilha da magia!), a entidade colocou para a sociedade a tríplice dimensão que envolvia o problema dos sem-teto. Ele demonstrava o empobrecimento da população local (parte dos sem-teto eram da própria região), o agravamento do problema com a vinda de novos migrantes e o jogo de especulação imobiliária que se dava nos bairros de Florianópolis (SELL, 1997, p. 105).

---

Redes? Um olhar sobre o CEDEP. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis, 1997. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PSOP0094-D.pdf>>.

<sup>61</sup> Mais sobre a problemática do movimento sem-teto da época pode ser visto em: CANELLA. Francisco. A UFECO e o movimento dos sem-teto; práticas instituintes nos espaços políticos da cidade. Florianópolis: UFSC. 1992.

Figura 16 - Logomarca Centro de Educação e Evangelização Popular



Fonte: IVG, 2014

Um dos desdobramentos da discussão da questão da moradia com as comunidades então formadas foi a necessidade de ocupar pedagogicamente as crianças no período oposto ao das atividades escolares. Desta necessidade surgem as oficinas do saber, em 1991, com atividades de complementação escolar e de recreação nas comunidades: Novo Horizonte, Nova Esperança, Santa Terezinha, Ilha Continente e Chico Mendes. Para as instalações dos centros de atendimentos foram organizadas pequenas casas nas quais eram desenvolvidas práticas pedagógicas.

O Centro de Educação e Evangelização Popular – CEDEP – surgiu como espaço que pretendia apoiar, assessorar, articular e sistematizar as práticas organizativas realizadas nas comunidades que foram surgindo no meio popular. Nasceu dentro de um tecido social labiríntico-conflitivo, provocado pelas ocupações de áreas urbanas por migrantes e empobrecidos da cidade de Florianópolis. O êxodo interno no estado e no país determinou ocupações e o surgimento de novas comunidades. Posteriormente, essas comunidades passaram a se organizar, com a

colaboração de entidades-rede, dentre as quais, além do CEDEP, o CAPROM (Centro de Apoio a Promoção ao Migrante), para a defesa de seus direitos de cidadania (GROH, 1998, p. 122).

Em 06 de agosto de 2005 foi inaugurado o atual prédio do CEDEP<sup>62</sup>, em terreno de propriedade do governo estadual, concedido pelo período de 20 anos. Nele são atendidas 300 crianças, no período matutino ou vespertino, no período do contra turno escolar, por meio da atuação de 29 profissionais, em 2013, com a perspectiva de se constituir numa das fases de complementação educacional, atendendo as crianças e adolescentes no período oposto à atividade escolar, no sentido de desenvolver a “educação integral”.

As oficinas do Saber surgem em decorrência do Movimento Sem-Teto, do advento de novas comunidades que, dentro do seu processo organizativo, sentem a exclusão de seus filhos do processo escolar. O índice de evasão dessas crianças das escolas públicas é alarmante (GROH, 1998, p. 130).

Atualmente, o CEDEP tem por objetivo proporcionar, mediante práticas educativas diversificadas, condições para que crianças e adolescentes das classes populares atinjam um desenvolvimento mais pleno, contemplando tanto as necessidades e direitos inerentes à sua faixa etária quanto a sua

---

<sup>62</sup> Lei nº 11.841, de 13 de julho de 2001

capacitação para reconhecer e exercer seus direitos de cidadania. Segundo o estatuto da instituição, o CEDEP tem como finalidade:

(...) o desenvolvimento social daqueles que encontram-se em condições carentes, na região metropolitana de Florianópolis , através de ações civis, culturais, esportivas, socioeducativas e de saúde, com envolvimento da família e da comunidade, que fortaleçam o exercício da cidadania e contribuam para a melhoria das condições de vida (CEDEP, 2006).

Para operacionalização de sua missão, o CEDEP firma convênios, subvenções e parcerias com a Prefeitura Municipal e entes privados. No exercício de 2013, a receita total foi de R\$ 1.230.029,59 e as despesas totais de R\$ 937.082,51.

Deste total, 64,79% são provenientes de doações de pessoas físicas e/ou jurídicas e festas e eventos; 33,43% de convênios com órgãos municipais de Florianópolis (Secretaria Municipal de Assistência Social e de Educação) e 1,79% de receitas financeiras.

Diferentemente do Centro Cultural Escrava Anastácia, que possui elevada dependência em termos de recursos governamentais, a maior parte das receitas do CEDEP é proveniente de recursos privados de doações e/ou festas e eventos. No ano de 2013, foram arrecadados, por exemplo, mais de R\$ 220.000,00 com a realização da Benefest, festa beneficente, em sua 9ª edição no ano de 2014, realizada com a ajuda de parceiros e a participação de mais de 2 mil pessoas, em um almoço solidário (feijoada).

O CEDEP é reconhecido com o título de Utilidade Pública Federal, Utilidade Pública Estadual e Utilidade Pública

Municipal e com registros no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) e Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Assim com o Centro Cultural Escrava Anastácia e as demais organizações da Rede IVG, o CEDEP configura-se como uma ação coletiva que pode ser caracterizada como movimento social, hoje institucionalizado, que visa promover uma mudança social, com foco na desconstrução de qualquer tipo de discriminação e no apoio à formação cidadã e inserção laboral efetiva dos jovens de comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis.

A capacidade do CEDEP de se articular e obter financiamento de parceiros privados, reduzindo a dependência governamental, é um aprendizado que pode ser compartilhado com a Rede IVG. Outro aprendizado tem sido a forte capacidade de articulação da rede de diretores e voluntários, que atuam diariamente na organização e possibilitam a discussão das questões da comunidade.

Um desafio posto, que tem sido trabalhado em conjunto com as outras organizações, é como discutir a problemática do baixo aprendizado escolar, resultante da má qualidade do ensino formal, sem tomar para si a responsabilidade do Estado, pelo fornecimento de uma educação de qualidade.

Figura 17 - Sede Centro de Educação e Evangelização Popular



Fonte: Cedep, 2014

No quadro abaixo são sumarizados dados sobre o CEDEP:

#### Quadro 5 - Dados Gerais do CEDEP em 2013

- Localização: Rua Frei Fabiano de Cristo, s/n
- Contato: (48) 32447497 – [www.cedep-floripa.org.br](http://www.cedep-floripa.org.br)
- Personalidade Jurídica: Associação
- Número total de Funcionários: 29
- Usuários: Crianças, adolescentes, adultos e idosos – 339
- Custo Médio por beneficiário: R\$ 251,30
- Refeições Atendidas por ano: 198.000
- Data de Registro: 15/04/1988 – livro 132, número 88.132, cartório Iolé Faria de Souza.

Fonte: CEDEP, 2014

### **3.2.3 Associação de Amigos da Casa da Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó - ACAM**

A Associação de Amigos da Casa da Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó é uma Instituição de direito

privado, de natureza associativa sem fins lucrativos ou econômicos para seus sócios, com sede e foro na Cidade de Florianópolis/SC, sendo regida por Estatuto próprio e Legislação pertinente. A ACAM está inserida na Comunidade do Morro do Mocotó, área incluída em um dos bolsões de pobreza existentes na cidade de Florianópolis, parte insular, no complexo do Maciço do Morro da Cruz. Localiza-se no Bairro da Prainha, centro da cidade, na encosta do Morro da Cruz, atrás do Hospital do Exército e ao lado sul do Hospital de Caridade.

Figura 18 - Logomarca ACAM



Fonte, Instituto Padre Wilson Groh

A ACAM nasceu em 1994 no Morro do Mocotó com o propósito de sistematizar ações sociais até então desenvolvidas na comunidade sem uma perspectiva de projeto de intervenção. A ACAM tem por objetivo promover um espaço de defesa dos direitos e o exercício da cidadania, fomentando um ambiente educativo que possibilite o desenvolvimento individual, grupal e comunitário, de forma a construir valores de cooperação e solidariedade.

Reflexo de um trabalho de base iniciado na década de 1980, a Instituição surgiu da necessidade urgente de

sistematizar ações até então desenvolvidas sem uma perspectiva de intervenção e continuidade, no âmbito social e educativo. A Associação foi fundada oficialmente no dia 21 de julho de 1995.

Legalmente constituída, passou a promover um trabalho de cunho social e educativo à crianças e adolescentes, de caráter continuado, na direção de fortalecer a função protetiva das famílias, prevenir a ruptura dos seus vínculos, promovendo seu acesso e usufruto de direitos e contribuindo na melhoria da sua qualidade de vida. Através de ações programadas, com foco no seu Projeto, crianças e adolescentes passaram a usufruir de um espaço propulsor de vivências focadas na cidadania, construído no interior de um movimento sócio-histórico-cultural de transformação da educação. Partindo da Leitura do Mundo, a proposta fundamenta-se, também, no protagonismo de seus participantes.

Hoje a ACAM atende diariamente 190 crianças e adolescentes de 5 a 15 anos de idade, moradores do Morro do Mocotó, em situação de vulnerabilidade e risco social, empobrecidos do ponto de vista socioeconômico, tendo como critério de participação estarem frequentando a escola oficial.

A ACAM é reconhecida com o título de Utilidade Pública Federal, Utilidade Pública Estadual e Utilidade Pública Municipal e com registros no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) e Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Para operacionalização de sua missão, a ACAM firma convênios, subvenções e parcerias com a Prefeitura Municipal e entes privados. No exercício de 2013, o a receita total foi de R\$ 554.672,00 e as despesas totais de R\$ 580.322,15. Deste total, 56,58% são provenientes de doações de pessoas físicas e/ou jurídicas e festas e eventos; 42,56% de convênios com

órgãos municipais de Florianópolis (Secretaria Municipal de Assistência Social e de Educação) e 0,86% de receitas financeiras. A maior parte das receitas da ACAM (assim como o CEDEP) é proveniente de recursos privados de doações e/ou festas e eventos.

Assim com o Centro Cultural Escrava Anastácia e o CEDEP, a ACAM configura-se como uma ação coletiva que pode ser caracterizada como movimento social, hoje institucionalizado, que visa promover uma mudança social, com foco na desconstrução de qualquer tipo de discriminação e no apoio à formação cidadã e inserção laboral efetiva dos jovens de comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis.

Dentro da ACAM é possível perceber um grande senso de pertencimento da comunidade para com a Instituição, bem como os funcionários, voluntários e parceiros que com ela se relacionam. Uma comunidade em que são precários os serviços públicos prestados pelo Estado, reforçando a necessidade de discussão destas questões e colocação desta problemática na agenda política da cidade.

No quadro a seguir são sumarizados dados da ACAM:

#### Quadro 6 - Dados Gerais da ACAM, 2013

- Localização: Rua Treze de Maio, 149, Fundos, 43 – Centro – Florianópolis - SC
- Contato: (48) 32257498 [www.acammocoto.org.br](http://www.acammocoto.org.br)
- Personalidade Jurídica: Associação
- Número total de Funcionários: 15
- Usuários: Crianças, adolescentes – 190
- Custo Médio por beneficiário: R\$ 254,53
- Refeições Atendidas por ano: 141.174
- Data de Registro: 23/05/1996

Fonte: ACAM, 2014

### 3.2.4 Centro Social Elisabeth Sarkamp

O Centro Social Elisabeth Sarkamp é uma organização de direito privado, de natureza associativa sem fins lucrativos ou econômicos para seus sócios, com sede e foro na Cidade de Florianópolis/SC, registrada no dia 25/06/2004. Apesar de possuir uma estrutura jurídica constituída, diferentemente das outras organizações da Rede IVG, que possuem um corpo de funcionários contratados e uma estrutura funcional, o Centro Social Elisabeth Sarkamp é mantido pelo trabalho de poucos voluntários e de lideranças locais, estando em uma fase inicial de desenvolvimento da sua governança.

Figura 19- Logomarca do Centro Social Elisabeth Sarkamp



Fonte: IVG, 2014

Tal centro atua com uma estrutura menos hierárquica, como uma associação popular, que procura por meio de um grupo comunitário organizado ter mais influência na articulação do entendimento e envolvimento nos problemas que envolvem a comunidade no Alto da Caieira. Suas atividades estão ligadas aos trabalhos da Igreja Católica da região, desenvolvendo oficinas de artesanato com grupo de

mulheres e grupo jovem, e atividades religiosas de primeira eucaristia e crisma.

Suas demonstrações contábeis de 2013 encontram-se pendentes, não sendo possível levantar informações precisas sobre a movimentação financeira da Instituição, que é baixa e proveniente de doações dos associados e da comunidade.

No quadro abaixo são sumarizados dados da organização:

#### Quadro 7 - Dados Gerais do Centro Social Elisabeth Sarkamp, 2013

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Localização: Alto da Caieira</li><li>• CNPJ: 06.818.818/0001-00</li><li>• Contato: <a href="http://www.redeivg.org.br">www.redeivg.org.br</a></li><li>• Personalidade Jurídica: Associação</li><li>• Número total de Funcionários: 0</li><li>• Usuários: Crianças, adolescentes, adultos e idosos – não existem informações consolidadas</li><li>• Data de Registro: 25/06/2004</li></ul> |
|---|

Fonte: Centro Social Elisabeth Sarkamp, 2014

A experiência da instituição, como uma organização ainda pequena e de base, reforça a necessidade de não se afastar das motivações que levaram à criação da mesma, bem como dos princípios trazidos pelas lideranças pioneiras. Muitas vezes, a Instituição cresce, se institucionaliza, vira uma grande captadora de recursos e tem uma grande capacidade de mobilização política e se distancia dos objetivos que motivaram a sua criação. Equilibrar esta questão é um grande desafio e aprendizado que pode ser compartilhado com a Rede IVG.

### 3.2.5 Centro Educacional Marista São José

Tanto o Centro Educacional Marista São José, quanto o Centro Educacional Marista Lucia Mayorne, apresentado adiante, fazem parte do Instituto Marista. Fundado por Marcelino Champagnat em 1817, o Instituto Marista se dedica à educação de crianças e jovens. Atualmente, há mais de 50 mil irmãos e leigos, dedicados ao trabalho de educação e evangelização em 79 países, localizados na Europa, África, América, Ásia e Oceania, beneficiando cerca de 500.000 crianças e jovens.

A União Marista do Brasil (UMBRASIL), criada em 2005 e sediada em Brasília, é a associação das mantenedoras, representando o universo Marista no país. É uma organização que mobiliza, articula e potencializa ações integradas entre as mantenedoras das diversas Províncias. Organizada em comissões, subcomissões, comitês e grupos de trabalho, empreende ações e projetos comuns, que geram conectividade e possibilitam resultados compartilhados.

O Marista tem como missão “formar cidadãos com base em valores humanos e cristãos para a transformação da sociedade (Instituto Marista, 2013)”. E, como visão, “até 2022 será reconhecido na Igreja e na sociedade pela excelência nas suas áreas de atuação, fidelidade ao carisma Marista, vitalidade, viabilidade e impacto de sua missão junto a criança e jovens (Instituto Marista, 2014)”.

Para apoiá-lo administrativamente, o Instituto Marista no Brasil conta com mantenedoras, estruturas responsáveis pelo gerenciamento de suas nas diversas frentes de atuação. São elas: União Brasileira de Educação e Ensino (UBEE); União Norte Brasileira de Educação e Cultura (UNBEC); Associação Brasileira de Educação e Cultura (ABEC); União

Catarinense de Educação (UCE); Associação Paranaense de Cultura (APC); Editora FTD – negócio independente no nível das mantenedoras; Sociedade Meridional de Educação (SOME); União Brasileira de Educação e Assistência (UBEA); União Sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE) e Associação Brasileira de Assistência, Educação e Cultura (ABAEC).

Diferentemente das outras organizações que atuam preponderantemente na área de assistência social e possuem seus títulos e reconhecimentos nesta área, o Instituto Marista atua na área de saúde, educação (caso das duas escolas que fazem parte da Rede IVG) e assistência social.

Localizado no bairro Serraria, em São José, o Centro Educacional Marista São José tem por meta promover uma educação fundamentada nos princípios da Missão Educativa Marista e pautada na visão socioeducativa, valorizando a pessoa na sua totalidade, oportunizando a emancipação dos sujeitos no sentido individual e coletivo.

Promove o desenvolvimento integral dos educandos, assegurando-lhes qualidade no processo de aprendizagem e condições para exercício da cidadania por meio de serviços de Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Ensino Médio (IVG,2014). Oferece, também, serviço de orientação sociofamiliar e socioeconomia solidária visando o fortalecimento das relações sociais e familiares e a melhoria na qualidade de vida e superação da situação de vulnerabilidade social dos atendidos.

No ano de 2013, a Escola atendeu a 1213 alunos, por meio da atuação de 89 profissionais. As despesas totais da unidade foram de R\$ 4.123.167,87. O Instituto Marista, como contrapartida das imunidades e isenções tributárias que possui, precisa oferecer 20% de bolsas de estudos gratuitas em suas unidades. Tanto o Centro Educacional Marista São José quanto

o Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne estão inseridos nesta estratégia da instituição, como espaços de atendimento gratuito dos serviços aos seus usuários, já que os alunos são bolsistas e não pagam pelo serviço que é prestado.

No quadro abaixo , são sumarizados dados da organização:

#### Quadro 8 - Dados Gerais Centro Educacional Marista São José, 2013

- Nome Razão Social: União Catarinense de Educação
- CNPJ: 84.433.275/0046-00
- Localização: Rua Nossa Senhora dos Navegantes, 2303 – Bairro Jardim Zanellato – São José - SC
- Contato: (48) 32580964
- Personalidade Jurídica: Associação
- Número total de Funcionários: 89
- Usuários: Crianças, adolescentes, adultos e idosos – 1213
- Custo Médio por beneficiário: R\$ 176,91
- Refeições Atendidas por ano: 97.371
- Data de Registro: 02/02/1953 – livro 01, folha 104, número 89, Cartório de Registro Margot Adélia Lehmann – Jaraguá do Sul

Fonte: Centro Educacional Marista São José, 2014.

### **3.2.6 Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne**

O Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne também é parte do Instituto Marista. Desde o dia 9 de janeiro de 2012, quando assume a gestão da Escola Lucia Mayvorne (fundada

em 1962),<sup>63</sup> uma escola privada que oferece atendimento gratuito (os alunos são bolsistas, assim como na unidade de São José) por meio da educação integral do 1 ao 5 ano, contemplando oficinas de educomunicação, meio ambiente, capoeira, teatro, artes plásticas, jogos cooperativos e literarte.

Oferece, também, educação parcial (do 6 ao 9 ano, com jornada ampliada), oficinas em contraturno de iniciativa científica, música, circo e quebra-cabeça de saberes. Nasceu como Projeto Travessia, durante o ano de 1999 no Monte Serrat, buscando uma ocupação para as crianças e adolescentes da comunidade e trabalhando por meio da educação popular/social, possibilitando espaço e construindo ações que desenvolvam a criatividade, criticidade, a afetividade, a sensibilidade e a autonomia dos envolvidos no processo educativo, considerando a reflexão permanente sobre a missão marista no contexto da realidade da comunidade, objetivando tornar-se uma referência local que gera vida, cria possibilidades de inserção social e vivência cotidiana da cidadania.

A comissão de educação resgatou as lembranças da primeira escola implantada no Morro, nos anos 1920, que se localizava no início da rua General Vieira da Rosa, na casa do

---

<sup>63</sup> No final de 2011, a Escola, administrada pelo Estado, contava com 92 alunos e “estava para fechar”, pela alegada falta de alunos e infraestrutura adequada. Sempre que se subia o Monte Serrat no período das 7h30 da manhã era possível ver um movimento intenso de crianças e adolescentes da comunidade, descendo o Morro, para frequentar outras escolas do Centro, como o Instituto Estadual de Educação. Durante o período de transição da administração da Escola houve uma grande discussão quanto à validade da transferência da administração de um espaço público por um ente privado

Zeca Moreno. As lembranças do percurso de instalação da Escola na comunidade revelaram o quanto é baixo o nível de escolaridade da população (...). Depois de anos de luta, foi construída a Escola Básica “Lúcia Livramento Mayvorne” (escola de 1 grau), agora no cume do Morro, fato que tornou a escola geograficamente isolada da participação de crianças e adolescentes de comunidades vizinhas (GROH, 1998, p. 64)

No ano de 2013 a escola atendeu a 380 alunos por meio da atuação de 79 funcionários. As despesas totais da instituição foram de R\$ 3.288.193,34.

No quadro abaixo são sumarizados dados da organização:

#### Quadro 9 - Dados Gerais Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne

##### **Dados Gerais da Organização:**

- CNPJ: 60.982.352/0060-71
- Localização: Rua General Vieira da Rosa, 1050, Monte Serrat, Florianópolis.
- Contato: (48) 3224-9051
- Personalidade Jurídica: Associação
- Número total de Funcionários: 79
- Usuários: Crianças e adolescentes – 380
- Custo Médio por beneficiário: R\$ 343,74
- Refeições Atendidas por ano: 151.200
- 

Fonte: Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne, 2014

O relacionamento com as duas escolas Maristas, integrantes da Rede de Solidariedade Marista e incluídas em uma Rede de proporção global, é uma oportunidade para o aprender como pode se dar o trabalho interno e em Rede, das 7 organizações que fazem parte do IVG. Outro aprendizado tem sido a utilização de instrumentos de gestão (como a proposta de utilização do sistema SIUS), que possibilitará o aprimoramento dos processos das instituições da Rede.

Um grande desafio é entender se a problemática da baixa qualidade do serviço escolar que é ofertado pelo Estado pode ser solucionada e/ou amenizado pela inclusão de organizações da sociedade civil na oferta e execução deste serviço, como ocorre nas escolas da Rede, que assumem escolas que estavam para fechar e conseguem prestar um serviço de qualidade.

### **3.2.7 Associação João Paulo II**

A Associação João Paulo é uma instituição de direito privado, de natureza associativa sem fins lucrativos ou econômicos para seus sócios, com sede e foro na Cidade de Palhoça/SC, regida por estatuto próprio. Fundada em 1980, Associação João Paulo II, passou a compor a Rede Interinstitucional do Instituto Pe. Vilson Groh em junho de 2013, como associado e integrante do Conselho Gestor da entidade.

Nossa trajetória no Instituto Padre Vilson Groh começou com a Neves [Irmã Neves, fundadora da organização]. Era um grande desejo que ela tinha. Em 2013, quando ela já estava com uma idade avançada, ela apressou. Em 2012, em

conversa com a Ivone e o Padre Vilson, ela disse: ou vocês assumem a Associação João Paulo II ou a gente entrega para a prefeitura, que está quase tomando conta. Como o Instituto aprovou a entrada da Associação. Para mim era tudo novo, mas agora que a gente acompanha um pouco, vai lá no Escrava Anastácia ou no Padre Vilson a gente vê que o Instituto tem um grande sentido na vida destas Ongs, destas associações, sobretudo a nossa. A gente estava praticamente sozinho aqui. Com esta integração junto ao IVG a gente se sente mais seguro (TEREZINHA H. MARIA, 2014).

A associação João Paulo II atende pessoas em vulnerabilidade social, moradores da Comunidade da Praia, faixa litorânea do Bairro Ponte do Imaruim e a núcleos empobrecidos de outros locais da cidade de Palhoça. Tem como missão “contribuir para o desenvolvimento da comunidade da Praia e assegurar educação infantil e complementar, tendo em vista a qualidade de vida dos moradores (AJPII, 2013)”. Tem como visão “ser referência de mobilização comunitária na busca de direitos sociais básicos (AJPII, 2013)”.

Figura 20 - Logomarca Associação João Paulo II



Fonte: IVG, 2014

Diferentemente do Centro Cultural Escrava Anastácia, do CEDEP e da ACAM, que nascem do trabalho articulado de lideranças como o Padre Vilson Groh, a Associação João Paulo tem seu trabalho articulado por um grupo de Irmãs da Fraternidade Esperança, liderados pela Irmã Neves, até o ano de 2013, quando ela falece, aos 89 anos.

Eu vim parar aqui porque minha mãe era de idade e morava no Passa Vinte. Daí para ficar mais perto da casa dela eu vim para a ponto do Imaruí. Naquela época estava bem no início. Isto foi em 1985. Não existia nada na área de informática. Tudo que tem de escrita era datilografado. O que me trouxe aqui, também, era o projeto que tinha como objetivo atender esta comunidade, que era uma das comunidades mais pobres. Tinha o Mocotó também. Então eu achei que era um lugar bom. E daí eu chegando aqui, eu fiquei, como sempre na área de finanças. Mas, também, a gente atendia as crianças, tinha a catequese, liturgia. A gente fez junto mutirões de limpeza, muita coisa se fez aqui (Ir. Terezinha H. Maria, 2014).

A região da Ponte do Imaruim, na cidade de Palhoça, possuía um imenso número de meninos e meninas de rua, existindo o interesse da comunidade em desenvolver ações que atendessem a essa demanda. Neste sentido, teve início o Projeto de Desenvolvimento Comunitário da Praia que se transformou, em 1980, na Associação.

A Associação João Paulo II é reconhecida com o título de Utilidade Pública Federal, Utilidade Pública Estadual e Utilidade Pública Municipal e com registros no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

(CMDCA), Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) e Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Para operacionalização de sua missão, a Associação João Paulo firma convênios, subvenções e parcerias com a União, Estado, Municípios, empresas privadas, instituições similares e organizações internacionais. No exercício de 2013, a receita total foi de R\$ 677.150,27 e a despesa total foi de R\$ 628.459,98. Do total das receitas 29,94% são provenientes de doações de pessoas físicas e/ou jurídicas; 55,90% de subvenções, convênios e parcerias com órgãos ou entidades públicas (com a Prefeitura Municipal de Palhoça e a Secretaria de Desenvolvimento Regional); 2,2% de rendimentos financeiros e 11,8% de imunidades e isenções tributárias.

No quadro a seguir são sumarizados dados da organização:

#### Quadro 10 - Dados Gerais Associação João Paulo II, 2013

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CNPJ: 76.276.500/0001-12</li> <li>• Localização: Rua João Gonçalves, 128 – Ponte do Imaruim – Palhoça -SC</li> <li>• Contato: (48) 32420061 <a href="http://www.ajp2.org.br">www.ajp2.org.br</a></li> <li>• Personalidade Jurídica: Associação</li> <li>• Número total de Funcionários: 26</li> <li>• Usuários - crianças, adolescentes e adultos: 634</li> <li>• Custo Médio por beneficiário: R\$ 82,61</li> <li>• Refeições Atendidas por ano: 58.117</li> <li>• Data de Registro: 10/05/1981 – livro 10ª – Folha 78v A83 - Palhoça</li> </ul> |
|--|

Fonte: Associação João Paulo II, 2014

Um dos desafios vividos atualmente pela Associação João Paulo II, que poderá ser compartilhado e gerar aprendizagem para a Rede, é como se dará o processo de sucessão e

empoderamento de novas lideranças que vão gerir e manter a organização. Ao fazer parte da Rede, a Associação João Paulo II teve a possibilidade de se articular com as outras organizando, procurando discutir e encontrar soluções que fortaleçam sua governança e possibilitem a continuação do trabalho que era realizado pela Irmã Neves.

### 3.3 DADOS CONSOLIDADOS DA REDE

As sete organizações que compõem a Rede Instituto Padre Vilson Groh atenderam a 4.227 crianças, jovens, adolescentes e adultos das comunidades da periferia no ano de 2013, por meio da mobilização financeira de R\$ 15.676.379,07, sendo o custo médio mensal por beneficiário nos projetos e serviços em R\$ 311,37 (IVG, 2014).

Tabela 4 - Número de Atendidos das Rede IVG, por ano

Ano	Atendidos	Recursos Arrecadados
2011	5.729	R\$ 7.925.908,29
2012	4.147	R\$ 11.620.541,93
2013	4.227	15.676.379,07

Fonte: Instituto Padre Vilson Groh, 2014

No ano de 2014, a Rede do Instituto Padre Vilson Groh contou com a colaboração de 332 funcionários contratados (57 trabalharam nas atividades meio e 275 no atendimento direto), 122 voluntários regulares e/ou eventuais. Dos colaboradores, mais de 66% possuíam nível superior completo (168 com ensino superior; 10 com mestrado e 01 com doutorado). Mesmo sendo mais conhecidas pelo público externo as pessoas como o Padre Vilson Groh, existe um grande número de outras

lideranças e pessoas qualificadas e capacitadas que desenvolvem diariamente as atividades.

Tabela 5 - Número de Colaboradores da Rede IVG, por ano

Ano	Número Colaboradores
2011	285
2012	297
2013	332

Fonte: Instituto Padre Vilson Groh, 2014

#### 4 DIAGNÓSTICO: GOVERNANÇA, CONHECIMENTO E ACCOUNTABILITY NO IVG

Após a apresentação da problemática, do contexto em que estão inseridas as organizações da sociedade civil brasileiras, da apresentação do Instituto Padre Vilson Groh e das organizações que compõem sua rede, será apresentado o diagnóstico da situação vivenciada pelo autor nestes dois anos de pesquisa, bem como pela análise das entrevistas, dos documentos da instituição, da realização do autodiagnóstico e da atuação do grupo de sistematização de apoio à dissertação.

Os dados são agrupados a partir de duas dimensões: i) Governança e ii) Conhecimento e Accountability. A dimensão Governança é analisada em cinco categorias: Poder e Decisão; Liderança; Comunicação e Conflitos; Coprodução e Trabalho em rede; Recursos. A dimensão Conhecimento e Accountability, embora também possa ser considerada como parte da governança, é analisada separadamente, em quatro categorias: Informação e Transparência; Aprendizagem; Controlabilidade e Imputabilidade e; Resultados e Responsividade. Essas dimensões e categorias foram adaptadas de modelo desenvolvido coletivamente no âmbito da disciplina Governança e Redes de Coprodução, no Mestrado Profissional da Udesc/Esag, com base em diversos autores, entre eles Denhardt (2012); Bevir (2009); Agranoff (2006); Kissler e Heidemann (2006); Denhardt e Denhardt (2007).

#### Quadro 11 - Dimensão e Categorias de Análise

Dimensão	Categorias
I Governança	Poder e Decisão
	Liderança

	Comunicação e Conflitos
	Coprodução e Trabalho em Rede
	Recursos
II Conhecimento e Accountability	Informação e Transparência
	Aprendizagem
	Controlabilidade e Imputabilidade
	Resultados e Responsividade

Fonte: adaptado de modelo desenvolvido coletivamente no âmbito da disciplina Governança e Redes de Coprodução, no Mestrado Profissional da Udesc/Esag (2013)

#### 4.1 GOVERNANÇA NO ATUAL MOMENTO DO IVG

Segundo Denhardt (2012, p. 271), governança pode ser entendida como:

(...) as tradições, as instituições e os processos que tem a ver com o exercício do poder na sociedade. O processo de governança se refere à maneira como são tomadas as decisões numa sociedade e como os cidadãos e grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e implementação de políticas públicas.

O autor se refere particularmente à governança pública, sendo que o termo governança é também utilizado para se referir às relações no meio empresarial, às relações entre organizações da sociedade civil e seus públicos e parceiros, às relações entre governos e sociedade, às relações entre diferentes atores em torno de certo tema ou território, bem como a redes auto-organizadas (RHODES, 1996).

Buscando distanciar-se de modos de gestão hierárquicos, baseados em comando e controle, em que poucos tomam as decisões e outros executam e/ou vivem os efeitos das decisões (FREIWIRTH, 2012), governança pode ser entendida, em sentido amplo, como modo contemporâneo de ação e distribuição de poder que busca articular diversas vozes, visões, capacidades e recursos presentes na sociedade, em torno de objetivos comuns.

O uso do termo governança costuma estar associado a ideias de: interdependência entre organizações; interações contínuas; mobilização de recursos e *expertises*; negociação em torno de propósitos e confiança na construção das regras do jogo; relações em que todas as partes obtêm ganhos; autonomia na forma de fazer (RHODES, 1996).

Na visão de Paula e Silva (2013), referindo-se ao universo das organizações da sociedade civil, governança tem relação com a capacidade de articulação e de influência que uma instituição consegue gerar e expressar:

Hoje existem muitas maneiras de influenciar um governo, uma empresa e uma organização da sociedade civil: nunca houve tantas formas e canais para que se opine e se interfira no andamento de um projeto, programa ou instituição, de uma simples postagem no Twitter até a participação direta em conselhos. Muitas pessoas, se não encontram canais preexistentes para isso, fazem de tudo para abri-los, indicando que a relação entre essas instituições e os interessados na sua existência está se transformando: os indivíduos não se satisfazem mais com favores de um patrono ou daqueles a quem delegaram poder – eles buscam, de diferentes maneiras, interagir, interferir, intervir, influir nos assuntos que os interessam. Inúmeras pessoas são afetadas

direta e indiretamente nesse processo. Na prática, o perfil de uma instituição acaba sendo o resultado da articulação de todas essas influências; a esse fenômeno social, observado em diferentes níveis, dá-se o nome de governança (PAULA E SILVA, 2013, p. 134-135)

No meio empresarial, o termo mais utilizado é governança corporativa, definido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Assembleia Geral, Conselho de Administração ou Deliberativo, Diretoria, Equipe Técnica e órgãos de controle (IBGC, 2009, p. 19)”. O IBGC foi criado em 1995, com o propósito de “ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade (IBGC, 2013).”

Segundo o código de Melhores práticas de governança corporativa do IBGC, a organização que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como princípios básicos: a transparência, a prestação de contas (accountability), a equidade e a responsabilidade corporativa - princípios básicos que inspiram o Código, conforme exposto, a seguir:

Transparência: Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico

financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor. Equidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. Prestação de Contas (accountability): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009, p. 19).

Como exemplo de outras organizações que estão falando em boas práticas de governança, o IVG tem procurando manter contato com organizações como o GIFE e o IBGC. Além do fortalecimento do processo de discussões dos problemas da cidade, estas organizações têm auxiliado no processo de implementação de ferramentas gerenciais que facilitam e auxiliam no desenvolvimento das atividades diárias da organização.

A adoção desses princípios vem sendo incentivada não apenas para empresas, também para outros tipos de organizações. A ideia de *Boa Governança* é difundida por organismos multilaterais, como o Banco Mundial, para os governos e suas relações com a sociedade. As organizações da sociedade civil, por sua vez, são incentivadas a planejar, monitorar e prestar contas de suas atividades, contemplando os interesses e visões dos diversos atores envolvidos nos seus processos: mantenedores, poder público, conselhos,

integrantes, fornecedores e, principalmente, a comunidade beneficiada.

Os modelos e princípios de governança oriundos dos setores empresarial, governamental e multilateral, entretanto, não costumam ser apropriados para o universo das organizações da sociedade civil, sobretudo no que se refere às relações com as comunidades que a constituem (FREIWIRTH, 2012). Com o propósito de construir um *framework* de governança apropriado aos desafios e à natureza das organizações da sociedade civil e suas relações, especialmente com as comunidades que as constituem, um grupo de pesquisadores e gestores reuniu-se por vários anos no projeto *The Engagement Governance Project*, em torno do conceito de Governança com Engajamento Comunitário (*Community-Engagement Governance*<sup>TM</sup>).

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

A abordagem permite diferentes tipos de governança compartilhada entre: (1) os públicos prioritários da organização

– quem a constitui e aqueles diretamente beneficiados por sua missão institucional; (2) os conselheiros, servidores (ou colaboradores) e voluntários; (3) os *stakeholders* secundários, como fundadores, líderes comunitários, legisladores, parceiros e redes. Entre as competências consideradas essenciais para um efetivo sistema de governança compartilhada, a abordagem aponta: pensamento estratégico, accountability mútua, liderança compartilhada, legitimidade cultural e aprendizagem organizacional.

Essas competências idealmente permeiam todas as áreas de governança e os componentes organizacionais, contribuindo para a flexibilidade, a adaptabilidade e a responsividade da organização ao ambiente em que se insere (FREIWIRTH, 2012).

Mais adiante no trabalho, apresenta-se a figura que resume essa abordagem de governança, a qual será utilizada como uma das referências para as proposições para a governança do IVG.

Outra possibilidade de pensar a governança de uma organização é observar as diferentes fases que costumam vivenciar em seu desenvolvimento. Schaefer e Voors (2000) descrevem um quadro geral de desenvolvimento de uma organização, destacando fases que podem auxiliar a entender o seu nível de governança: fase pioneira, de diferenciação e de integração.

Na fase pioneira, a identidade organizacional é dada pelo fundador ou pioneiro, estando os rumos da organização na cabeça do fundador. O corpo técnico é formado por voluntários. Todos se conhecem e todo mundo faz tudo, existindo um forte sentimento de lealdade. Os processos tendem a ser artesanais, com certo improviso.

Já na fase de diferenciação, há uma busca pela competência organizacional e pela profissionalização. Há uma

valorização das regras, da padronização e as relações tornam-se formais. A organização apresenta um tamanho maior, uma liderança mais funcional do que pessoal e um processo de decisão mais racional e analítico (SCHAEFER e VOORS, 2000).

Na fase de integração, busca-se construir a missão e a visão compartilhadas com os colaboradores de forma participativa. Busca-se estruturas organizacionais mais flexíveis e descentralizadas, permitindo autonomia, agilidade e organização ao mesmo tempo. Valoriza-se a educação continuada, a aprendizagem individual e dos grupos. Há a criação de uma organização orientada a processos e a construção de equipes autogeridas e menores (SCHAEFER e VOORS, 2000).

As diferentes fases de desenvolvimento de uma organização podem ser observadas no IVG, sendo que há atualmente combinação de elementos especialmente das fases de diferenciação e integração, conforme se vê no depoimento a seguir e se verá nas demais subcategorias de análise, adiante no texto:

O IVG construiu um percurso nas organizações que fazem parte da sua Rede buscando implementar ferramentas para uma gestão mais eficiente e planejada na relação custo e benefício. Apoiou e ajudou na profissionalização da captação de recursos; aprimorou as áreas administrativas e financeiras com maior aparato na formação da gestão qualificada; buscou a informatização como instrumento de mensuração de dados; trabalhou uma gestão de governança corporativa a partir de uma leitura da realidade das organizações que passaram por três movimentos: 1 – Movimento em que nascem as organizações não governamentais a partir das necessidades,

demandas e especificidades, 2 – Construção destas organizações através de algumas personalidades carismáticas, e 3 – busca pelo corpo de uma governança corporativa para que estas organizações possam caminhar passo a passo com suas próprias pernas em termos de autonomia, emancipação e continuidade no território onde elas estão implementadas (GROH, 2012).

O Instituto Pe. Vilson, trabalhando em rede, como um “holding social”, por meio da atuação de algumas organizações, vem procurando se diferenciar e integrar, construindo um espaço de relações de conectividade entre pessoas e projetos; o público e o privado; centro e periferia, ampliando as relações entre o mercado, a sociedade civil e o Estado, por meio de um grande aprendizado entre os atores envolvidos (GROH, 2013).

O IVG nasceu com a presença muito forte da pessoa empreendedora que iniciou toda a mobilização. Houve um movimento junto a outros atores na comunidade para constituir a organização, sendo o IVG o encontro de organizações da sociedade civil, empresários e empresas locais e membros da comunidade. Um esforço de participação e engajamento dos membros da Diretoria, dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, dos beneficiários e da comunidade.

A figura a seguir representa o Sistema de Governança do IVG, definido em 2012 utilizando o termo Corporativa, procurando adaptar à natureza da organização alguns dos princípios da governança corporativa.

Figura 21- Governança do IVG



Fonte: IVG, 2014

O IVG está continuamente buscando aprimorar o seu sistema de governança, sobretudo para encontrar um jeito de governança que empodere as pessoas e organizações que integram a Rede IVG, este o principal propósito deste trabalho. Além disso, há outras influências que o estimulam a avançar em governança e accountability.

Organizações como o Instituto Pe. Vilson, que desenvolvem e mantêm suas atividades por meio da captação de recursos junto aos governos federal, estadual e municipal, a iniciativa privada e alguns órgãos internacionais, estão inseridas no contexto de desconfiança e necessidade constante de legitimidade que permeia a atuação das ONGs, reforçando a necessidade de conhecimento e aprimoramento dos instrumentos de governança existentes na organização, por exemplo.

Por outro lado, por mais que existem situações de irregularidade em organizações da sociedade civil, não se pode supor que todas as organizações são corruptas ou excludentes,

sendo necessário desenvolver mecanismos que fortaleçam a atuação de organizações sérias e comprometidas.

A seguir, analisar-se-á a Governança em cada subcategoria. A primeira sub-categoria será a de poder e decisão, procurando entender como o poder é distribuído na organização e no relacionamento entre as organizações e os níveis de tomada de decisão.

#### **4.1.1 Poder e Decisão**

As principais decisões, as mais amplas, são tomadas em Assembleia Geral da Instituição, da qual são convidados a participar diretores, conselheiros, a comunidade em geral, associados e demais colaboradores IVG. A data da Assembleia é publicada em jornal de circulação local, bem como nos locais de formação, na sede da instituição e veículos de comunicação: site, informativo, e-mail. As decisões são registradas em ata, onde a partir destas decisões maiores são traçados planos de ação em reuniões do conselho gestor, da diretoria e das equipes de trabalho.

O corpo diretor<sup>64</sup> do IVG se reúne, mensalmente, nas reuniões de diretoria. Acontecem encontros informais semanais entre alguns membros da diretoria.<sup>65</sup> O corpo diretor é formado por empresários, funcionários públicos e pessoas da comunidade.

---

<sup>64</sup> Fazem parte da Diretoria do IVG: Vilson Groh (presidente); Leo Mauro Xavier Filho (Vice-presidente); Walter Silva Koerich (Diretor Administrativo); Mário Augusto Capella Tavares (Diretor Financeiro); Ivone Maria Perassa (Diretora de Articulação e Formação).

<sup>65</sup> Padre Vilson Groh e Leo Mauro Xavier Filho, por exemplo, quase todos os dias estão no IVG ou em contato com a equipe de trabalho.

É um ponto forte esta composição do IVG. Conselho Gestor, diretoria e equipe executiva. Este jeito de ser. A diretoria não determina. Tem um conselho que segura para que não se desvirtue a origem (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Há uma grande participação dos colaboradores<sup>66</sup> na tomada de decisão em todos os níveis da organização. Eles não são consultados em todas as decisões, já que existem casos em que a decisão é tomada por membros da diretoria e compartilhada para os colaboradores. Existem casos em que as decisões são tomadas pela equipe de trabalho e depois são repassadas para a diretoria.<sup>67</sup> No geral existe um grande incentivo para que os funcionários sejam proativos e participem do processo decisório da organização. Eles participam de todas as reuniões de diretoria, conselho gestor e assembleias da instituição.

---

<sup>66</sup> O Instituto Padre Vilson Groh conta com o trabalho de três colaboradores: Karla Marilda Martins (responsável pelo setor de articulação, formação e secretaria). Willian Carlos Narzetti (responsável pelo setor de mobilização de recursos e relacionamento estratégico) e Luiz Fernando N. Schefer (autor da dissertação e responsável pelo setor administrativo e financeiro da organização).

<sup>67</sup> Por exemplo, foram disponibilizados 2 aprendizes, pelo Centro Cultural Escrava Anastácia, para trabalharem na sede o IVG. Esta decisão foi tomada em conjunto pelo CCEA e pela equipe de trabalho do IVG, sendo posteriormente, compartilhada com a diretoria.

É muito bacana que o Wilson não traz os processos para ele, ele leva os processos para todo mundo. Isto ajuda nesta interface. Enquanto puder estar presente, o papel dele é fundamental. Precisamos do Padre Wilson, não tanto quanto antes, para articular mais este processo. Vejo a presença dele como algo positivo. Ele tem um jeito, que não é ele quem dá a direção, faz de uma forma que é o grupo que dá a direção. A autonomia, por exemplo, que vocês têm. Os trabalhadores do IVG têm uma autonomia muito grande no pensar. Não é qualquer local que te dá esta perspectiva de trabalho. Vocês criam, pensam, pensam na ponta. Está lá para pensar nesta Rede e no que esta Rede pode contribuir para pensar na juventude e no adolescente. Isto tem a cara do Padre Wilson. Esta autonomia (KÁTIA MADEIRA, 2014).

Há uma ambiguidade (ou indefinição ou sobreposição) entre as responsabilidades do corpo diretor e dos colaboradores e não existem instrumentos escritos de acompanhamento e avaliação de tais atribuições. Normalmente, os membros do corpo diretor ajudam nas discussões de todas as questões. Com a criação dos GTs de trabalho, em 2014, começam a ser desenvolvidas ações mais pontuais, estando os diretores alocados em algum dos três GTs (gestão, pedagógico e de mobilização de recursos).

Em meio a essa relativa indefinição de papéis, os espaços decisórios são democráticos, havendo intensa discussão, troca de informações e construção de conhecimento.

Acho que a instâncias de tomadas de decisão que nós temos são espaços criados a partir da

própria realidade. Acho que hoje quando a gente toma a partir das Assembleias as decisões, a partir da diretoria, a partir do conselho gestor, o IVG não é uma camisa de força. O IVG é espaços e instâncias aonde se decide e aonde, a partir das decisões, vão se implementando as metas priorizadas e as metas decididas e uma linha de encaminhamento. Acho que hoje a gente avança cada vez mais nesta linha de opção de governabilidade corporativa, do que ponto de vista de que as decisões têm que ser colegiadas e tomadas em conjunto, discutidas e coordenadas e descentralizadas na construção deste processo (VILSON GROH,2014).

As organizações participam ativamente do processo decisório do Instituto Padre Vilson Groh, sendo as decisões compartilhadas, e exercendo forte influência sobre as decisões do IVG.

Existe uma grande relação de reciprocidade entre as organizações da Rede, sendo algumas decisões e acordo tomados de forma menos informal e entre as organizações, em grupos menores. As organizações têm o costume de fazer consultas entre elas e em realizar algumas ações em conjunto. As relações são, normalmente, face a face, e pouco burocratizadas. Há, também, um forte espírito de solidariedade entre as organizações, nos momentos de dificuldade, reforçando o senso de pertencimento entre elas.

Após a análise da sub-categoria de poder e decisão será analisada e descrita com se dá a atuação da liderança (s) no IVG, procurando observar como e por quem é exercida esta liderança e qual a relação entre os níveis organizacionais e estas lideranças.

### 4.1.2 Liderança

Há uma grande preocupação na instituição com o desenvolvimento da liderança. Os colaboradores são incentivados a assumir papéis de liderança. A filosofia e a prática de vida e de trabalho voluntário do Padre Vilson Groh e de outras lideranças<sup>68</sup> são um dos maiores patrimônios da Instituição e são vistos como fonte de inspiração para os outros membros do IVG e das organizações. A instituição deve continuar sendo inspirada pelo exemplo de seu empreendedor, onde valores como simplicidade, partilha, generosidade, dedicação, espírito de trabalho e desprendimento não foram explicitados a partir de uma lógica de mercado, mas brotaram da experiência de vida e da convicção pessoal do fundador (XAVIER, 2013).

Acho que a motivação para criar O Instituto Padre Vilson Groh veio desta ideia de que tinha várias iniciativas que tinham o Padre Vilson como denominador comum. E muito baseadas na figura dele. Nesta coisa do Messias. Mas, a gente sabe que qualquer organização que é baseada na figura de uma pessoa, ela tem uma fragilidade institucional muito grande. Se aquela pessoa falta, a instituição morre. E se a gente estuda aquelas fases de maturidade das

---

<sup>68</sup> Irmã Hedwirges e Beatriz na ACAM; Lázaro, Maria Helena e Titina no CEDEP; Seu Teco, Dona Darcy e Ivone Maria Perassa no Centro Cultural Escrava Anastácia; Irmã Neves (já falecida) e Irmã Terezinha na Associação João Paulo II; Seu Conrado no Centro Social Elizabeth Sarkamp.

organizações a gente vê que é normal ter esta primeira fase onde a figura do pioneiro é essencial. E ele que dá o tom. Mas que depois, para a gente poder caminhar para a sustentabilidade, tem que ter esta fase de institucionalização. Então, qual é a estrutura de governança que vai dar conta de fazer esta coordenação entre todas estas estruturas, organizações no caso do Padre Vilson, que prescindia da figura pessoal dele. No caso do Padre Vilson eu acho que é uma liderança um pouquinho diferente porque não é uma liderança só profissional. Tem gente que segue ele por uma questão espiritual e até emocional. Por isto que eu me lembro que a gente teve muitas discussões: será que vale a pena criar com o nome do Padre Vilson? E a gente chegou à conclusão que é um capital social, que agrega as pessoas, então valia a pena mantê-lo. Mas, que era preciso a gente pensar em uma base institucional para este capital social que ele desenvolveu ao longo dos anos. Acho que a criação do Instituto Padre Vilson Groh veio muito neste sentido. Como é que a gente consolida e institucionaliza um capital social que foi construído nos últimos 30 anos. E aí quando eu falo capital social falo pelo nome, pela credibilidade dele, pelo tipo de pessoas que ele conseguiu atingir. Pela experiência profissional, pela qualidade do atendimento que ele se propõe. Se a gente fosse abrir este termo capital social, no caso do Padre Vilson, são vários elementos que fazem ter tanto valor este capital. Então minha ideia foi: como é que a gente não perde este capital social que foi construído com tanto sacrifício, esforço e é único, porque une esta coisa racional das pessoas com a questão espiritual e emocional. Então, o Instituto Padre Vilson foi criado com esta ideia: da gente consolidar e

institucionalizar um trabalho de 30 anos que tinha desenvolvido (LUCIA DELLAGNELO, 2014).

A relevância do papel do Padre Vilson, também, aparece no depoimento de Nadir Azibeiro que observação que:

Além de ser a referência, não só para o IVG como para as outras entidades da Rede. Ele ainda é a referência. Além disto, e pelo próprio fato de ser referência, o papel dele é, cada vez, ter mais claro e deixar mais claro para as outras pessoas, principalmente para a diretoria, o que é esta Rede, o que é articular esta Rede. E ele cada vez mais, estar delegando para as outras pessoas, as tarefas miúdas, para que de verdade, esta referência que ele é se multiplique para toda a Rede e, principalmente, para todas as pessoas que estão na diretoria, na executiva do IVG. Que ele não precise estar junto para que as pessoas tenham um papel importante e reconhecido na sociedade. Mas, que pelo fato de ele estar no apoio, estar junto, mesmo que não esteja presencialmente em todas as ações, este potencial do nome dele e da figura dele, do jeito de fazer dele, realmente se multiplique por toda a Rede (NADIR ESPERANÇA AZIBEIRO, 2014).

Normalmente, a figura pessoal do Padre Vilson é mais conhecida que a figura institucional do IVG. Ele é identificado como uma liderança chave para o trabalho que é desenvolvendo.

Quando penso em IVG, logo me vem à mente a figura do que representa o Pe. Vilson em nossas comunidades. Assim, apontaria primeiramente a legitimidade, inidoneidade, ética e luta por direitos sociais que o Pe. Vilson representa. O Padre Vilson “é uma figura forte” quando se fala em trabalho social. Quando a gente chega a qualquer lugar desta cidade e fala que faz parte da Rede do Padre Vilson, isto nos abre muitas portas (KELLY APARECIDA DOS SANTOS, 2014).

Porém, também, são identificadas outras pessoas chaves para o desenvolvimento das atividades:

Acho que são pessoas que assumem o papel de liderança dentro das instituições. São pessoas que sabem dialogar, sabem mediar os conflitos. Tem conhecimento das suas ações e projetos. E através disto conseguem estar mediando estes conflitos. São líderes. Conseguir fazer com que outras pessoas as escutem e as sigam (KELLY APARECIDA DOS SANTOS).

Pessoalmente, o Pe. Vilson vem sempre ressaltando a importância de despersonalizar o IVG e as ações da Rede, da sua ação como sujeito individual que atua sozinho, reforçando a importância do trabalho coletivo. A importância de que tais organizações sejam juntas, um coletivo que faz o processo do trabalho acontecer, administrando os problemas e ajudando no processo de negociação.

Acho que a gente é mais um. A gente não é o insubstituível e nem é o principal. A gente é uma pessoa que ao longo do processo da vida, se deu conta que não se pode naturalizar a desigualdade, a cultura da desigualdade social.

Acho que é esta força motora que move a colocar a vida a serviço, disponibilizar os dons vividos e ganhados ao longo da sua vida, como potencial e como capacidade de colocar a vida a serviço. E colocar a vida a serviço como dom e como partilha, como processo de ajudar a pensar um mundo melhor. Tenho impressão que sozinhos não somos ninguém. A gente se constrói se todos somos capazes de interagir. E interagir com alteridade e intender a alteridade, valorizando esta alteridade, construindo com as diferenças, tendo tolerância com as diferenças e interagindo com estas diferenças e aprendendo a crescer com este processo. As diferenças não nos anulam. Elas nos ajudam no processo de enriquecimento de um processo de colocar a vida a serviço. Eu não me coloco como uma pessoa na primeira linha. É ai gostaria de conjugar uma coisa que não é o eu. Conjugar uma coisa que é o nós. Tenho impressão que sempre a minha tônica das minhas falas e das minhas discussões sempre foi o nós, foi o coletivo. Até muitas vezes quando falo em alguma conferência ou algum espaço de reflexão, as pessoas sempre se reportam dizendo: quem é este nós. Acho que se nós aprendermos cada vez mais a conjugar o nós e não conjugar o eu a gente consegue construir processos coletivos. Senão não vamos conseguir construir processos coletivos (VILSON GROH, 2014).

Uma primeira ação tomada pelo Padre Vilson Groh, quando da criação do Instituto Padre Vilson Groh, foi sair da presidência das organizações: CEDEP, Centro Cultural Escrava Anastácia e ACAM (hoje ele é presidente do Centro Social Elizabeth Sarkamp e do IVG). No começo isto causou certa

insegurança nas organizações<sup>69</sup>. Passados três anos, já é possível ver a atuação de novas lideranças.

Acho que dentro das organizações, com todas as questões que nós vivenciamos, acho que nós demos saltos muito grandes. Se nós olharmos hoje a própria ação das novas diretorias que se instalaram e se construíram, são lideranças muito fortes. Fortes neste sentido do coletivo, fortes neste sentido de construção, de tocar o seu processo a frente. Acho que a gente fez uma avaliação muito acertada, na hora certa. (...) pegamos o exemplo do CEDEP. Quanto o CEDEP se fortaleceu, quanto o CEDEP cresceu quanto o CEDEP está levando para frente a sua própria organização. No CEDEP eu acho que fui uma ou duas vezes nas reuniões nestes dois anos que saí da diretoria. Eu quero ser na verdade um contribuinte do processo da reflexão. Para mim o meu papel é o processo da reflexão (VILSON GROH, 2014).

Neste sentido, tem se feito um esforço para que as solicitações endereçadas diretamente para a figura pessoal do

---

<sup>69</sup> Nos anos de 2006,2007 ou 2008 sempre que a Ivone (Coordenadora Geral do Centro Cultural) e o Padre Vilson (presidente do CCEA na época) iam viajar (para ficar um mês na Itália, por exemplo), parecia que o Centro Cultural Escrava Anastácia iria acabar e não iríamos conseguir nos virar sozinho. Com o passar do tempo, esta percepção foi melhorando. Hoje existe um número maior de lideranças. Mas, sempre que a situação fica difícil, é comum recorrer aos dois para resolução de algum problema.

Padre Vilson Groh sejam mediadas pelo Instituto Padre Vilson Groh.<sup>70</sup>

Outra questão que tem sido trazida pelo Padre Vilson é a sucessão na presidência do IVG. Há um interesse pessoal dele em não mais fazer parte da composição formal da próxima diretoria. A próxima eleição do IVG está marcada para o final de 2016.

Acho que vejo o IVG sem mim, de um ponto de vista muito simples. Vejo o IVG sem mim, como um contribuinte do IVG. Como uma pessoa que vai fazer parte do IVG tanto quanto vai fazer parte um educador, um líder de base, um jovem na volta ao IVG. Como é que eu me vejo no IVG, se eu fosse concretamente pegar? Eu me vejo no IVG em tantos e tantos jovens que se emanciparam e que hoje estão contribuindo com o próprio IVG e hoje estão ajudando na construção do IVG, tanto quanto, jovens que nós contratamos, dentro das nossas estruturas, tanto quanto jovens que são voluntários. (...) Eu não me vejo de forma personalista, quero deixar claro isto. Vejo-me como mais um que contribui e que se compreende que sua ação é uma ação com generosidade e vai trabalhar por uma questão de aprender a ser feliz nestes espaços. Porque se eu olhar a minha vida eu sou uma pessoa extremamente feliz, uma pessoa que está em movimento, uma pessoa que se sente realizada fazendo o que faz. E uma pessoa que, talvez, futuramente, vai morar no Morro do Mocotó,

---

<sup>70</sup> É comum ao se marcar uma reunião com o IVG, tentar garantir a presença do Padre Vilson. Há casos, principalmente em órgãos públicos, em que a reunião é cancelada quando se sabe que o Padre Vilson não estará presente.

em uma casinha simples, trabalhando as coisas do dia-a-dia, encharcado com esta problemática e com esta realidade, mas, não perdendo a reflexão construída. Não perdendo a qualidade de um processo vivenciado. E envelhecendo em um processo de qualidade (VILSON GROH, 2014).

A liderança que vem sendo construída na Rede IVG evidencia a possibilidade de uma nova e distribuída liderança, a qual é prevista como efeito da abordagem Governança com Engajamento Comunitário (FREIWIRTH, 2012) e tem relação com a fase de integração de Schaefer e Voors (2000).

Um desafio e uma oportunidade de aprendizagem nesse sentido foi a escolha do nome do Instituto. O Padre Vilson Groh é uma pessoa muito conhecida na região da Grande Florianópolis por sua atuação há mais de 30 anos na região. É comum as pessoas, ao se referirem ao trabalho das sete organizações da Rede IVG fazerem menção aos “projetos do Padre Vilson”. Este reconhecimento e legitimidade foram os principais motivos da utilização do seu nome para o IVG.

Quando a gente conversou sobre a necessidade de se criar este órgão que articulasse as Ongs, na época que nós conversamos, estava surgindo uma confusão com o poder público quando se encaminhava um convênio. Se encaminhava o convênio de uma Ong, do CEDEP, ACAM, Centro Cultural e muitas vezes o gestor público dava uma informação de que já havia aprovado um convênio do Padre Vilson – “Padre, a gente já aprovou um convênio seu”. Mas ele era um projeto de uma Ong que o Vilson era presidente, e tinha na mesa outro projeto para aprovar que era de outra Ong. O próprio gestor público não entendia de qual Ong estava assinando, pois o nome de Vilson estava

colocado com coordenador ou Presidente de várias delas. Esta confusão acabou provocando, também, a necessidade de criar outro CNPJ, em que a gente pudesse aproveitar aquilo que já existe nesta cidade que é este reconhecimento na pessoa do Wilson. Eu lembro que a Lucia disse: “o momento de vocês se fortalecerem é agora”. Quando a gente conversava sobre a criação do Instituto, já não tínhamos dúvida de que o nome deveria ser o de Padre Wilson porque o nome já tinha um legado e isto não podia ser perdido. O objetivo era aproveitar este acúmulo que o Wilson tem de vida, credibilidade, conhecimento e história nesta cidade e nas Ongs. Pensamos que esta experiência vivida deveria virar a marca. Na verdade o Wilson já era uma marca forte e o objetivo era dar continuidade a isto. Isto vinha vindo com toda força. Daí decidimos que seria o nome dele, Instituto Padre Wilson Groh. A primeira reação do Wilson foi não. Ficou todo vermelho – “Não quero, não posso”. Ele continuou resistindo e nós mostramos para ele que seria importante que ele se permitisse que nós decidíssemos isto, porque ele era uma força nesta cidade e nós gostaríamos que ele continuasse sendo essa força de forma mais ampla. E daí ele se rendeu. Mas depois que foi criado, durante quase um ano, quando a gente fala Instituto Padre Wilson Groh o Wilson ficava sem graça, vermelho, na reserva. Mas foi a oportunidade que a gente teve. Hoje já é uma marca (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Com relação à identidade dos serviços e atores envolvidos, existe bastante confusão entre o que é o trabalho do Instituto Padre Wilson Groh e o que é trabalho das organizações da Rede. A criação do IVG facilita o

entendimento das pessoas sobre a amplitude das ações, mas, também, cria algumas confusões. As pessoas, normalmente, se referem “aos projetos do Padre Wilson<sup>71</sup>”. A criação do IVG reforça a noção de trabalho em Rede e o desafio de estar demonstrando como o trabalho destas organizações se dá de forma articulada, mas, também, de forma autônoma, já que as organizações possuem suas particularidades e desafios próprios.

Eu me identifico muito com o IVG. E acho que vão ter dois públicos. O público que se identifica com o IVG e de como eu consigo fazer o IVG cumprir sua missão e daí não entendem nada das entidades, porque acreditam que o IVG sabe o que está fazendo na ponta. Mas isto é um público muito específico do IVG, mais próximo do público empresarial, que consegue ver no IVG uma estrutura de governança e assim é que ele toca suas empresas. Como alguém que tem 4 empresas e entende que é assim que funciona. Ele não pode estar em todas as empresas, não pode conhecer todos os clientes. Mas acho que a maioria das pessoas que procuram participar, eles procuram ter a ação direta, para se sentir bem. E aí o IVG não cumpre este papel. A pessoa vai ao IVG e

---

<sup>71</sup> Estas confusões, também, acontecem com frequência nos órgãos públicos. No começo do ano o IVG foi “contemplado” com um container da Receita Federal de produtos apreendidos. Ficou-se um bom tempo no telefone tentando explicar que o pedido era do Centro Cultural Escrava Anastácia, uma das organizações da Rede IVG. O órgão insistia para que o IVG (que possui outro cnpj) encaminhasse a doação. Tal confusão poderia ter inviabilizado a doação, já que o IVG ainda não está apto para receber tal doação.

não vê isto acontecendo (GUIDO DELLAGNELO, 2014).

A presença das organizações, que realizam atividades na “ponta”, é maior que a presença do IVG<sup>72</sup>, nas comunidades em que estão inseridos os projetos das organizações. São as organizações da Rede que realizam de fato o atendimento das crianças e adolescentes que, normalmente, são confundidos como atendimento do IVG, como colocado nesse depoimento:

(...) tenho uma sensação que a identidade do Instituto ainda não está bem estabelecida para as pessoas. As pessoas ainda se referem às obras ao invés do Instituto. Isto é normal, é a fase de construção da identidade da instituição. Então vejo que em alguns momentos, mesmo para as organizações que fazem parte da Rede IVG, o IVG ainda não mostrou para que veio, para estas organizações (LUCIA DELLAGNELO, 2004).

Após a análise das subcategorias de poder e decisão e de liderança, será descrito e analisado como se dá a comunicação e a resolução de conflitos na organização, procurando explicitar como são tratados os conflitos existentes e quais são as estratégias e meio de comunicação interno e externos existentes.

---

<sup>72</sup> Muitos dos entrevistados ao falar do IVG, estavam na verdade falando do trabalho de alguma das organizações da sua rede.

### 4.1.3 Comunicação e Conflitos

Os conflitos existem e fazem parte do cotidiano tanto das organizações da Rede quanto do IVG, algo natural e até desejável. Neste sentido, procura-se compreender e aprender a partir de tais embates e divergências e buscar soluções para os problemas evidenciados por esses conflitos. Nem sempre se chega a um consenso, mas, sempre se procura o diálogo como forma de estratégia para a gestão criativa dos conflitos.

Historicamente, quem mediava estes conflitos eram as lideranças, como o Pe Vilson. Atualmente, já se pode perceber que há uma atuação do conselho gestor como uma instância de discussão e resolução de conflitos. Ainda, há uma aproximação das ONGs para resolverem algumas questões em conjunto.

Acho que os conflitos nós temos tratado sempre dialogando, ao ponto que na medida em que se dialoga e se faz o processo de mediação, talvez, a palavra bem importante neste processo seja o diálogo. O diálogo não é uma relação de monólogo. O diálogo é uma relação do ir e do vir. O diálogo é uma relação de escuta qualificada. O diálogo é, muitas vezes, uma relação de colocar-se no lugar do outro e o diálogo não é um olhar de apropriação, do ponto de vista autoritário e centralizador. Acho que hoje quando nós falamos do IVG, o IVG não tem um olhar centralizador. Tem um olhar sim de coordenação. Um olhar de discussão destas realidades todas, mas não tem um olhar de centralidade, autoritário de decisão. Acho que se olhar todas as decisões que a gente foi tomando, foram sempre questões muito discutidas, colegiadas e dialogadas, do ponto de vista de decisões (VILSON GROH, 2014).

Inicialmente, quando o IVG foi criado, podia-se perceber um sentimento de “bairrismo”. As ONGs

participavam das reuniões com discussões voltadas, em geral, para o seu próprio entorno, como se fossem defender o seu “pedaço”. Ou seja, podia-se perceber certo receio de perderem o seu espaço. Este foi um grande desafio que aos poucos foi sendo amenizado. Não obstante, gradativamente começaram a aparecer discussões a nível macro, reforçando o senso de pertencimento das organizações e o sentimento de que quando havia o problema em uma das organizações, este era um problema de todos e poderia ser compartilhado entre as demais.

Para tanto, vêm se investindo em capacitações para os membros das organizações a fim de instrumentalizá-los e fazê-los refletir sobre a importância de se pensar alguns problemas de forma coletiva. Ainda, a ideia destas capacitações é gerar um movimento de unidade para o enfrentamento das questões de fundo coletivo.

Destacam-se a atuação de algumas pessoas chave, em sua maioria formada por voluntários, que são consultados, com regularidade, para a resolução dos problemas e assuntos mais sérios e difíceis. Pessoas chave de uma organização, também, são consultadas por outras organizações.

Enxergo-me, também, com uma responsabilidade. Com responsabilidade dentro do Instituto por ser parte disto e do Instituto ser esta articulação. Mas me enxergo com uma responsabilidade como Centro Cultural. Enxergo-me com uma responsabilidade maior em relação ao CEDEP, ACAM e João Paulo porque estas ONGs são ONGs que a gente se relaciona mais, com maior intimidade, maior facilidade, se apoia mais. São ONGs em que continuo sendo procurada, independente de ser Centro Cultural ou IVG eu sou procurada para ajudar em alguma coisa. Como eu me sinto? Sinto-me como uma pessoa que participou

desta história e chegou a uma maturidade em que eu devo dar o que eu sei, o que eu acumulei parar contribuir para que esta história continue. Então eu sinto esta responsabilidade. Eu não sou mais a pessoa que vou dar conta de resolver, salvar, fazer andar, mas tenho acúmulos nesta relação IVG, Centro Cultural e outras organizações, tenho acúmulos de experiência. E posso contribuir para que estas outras ONGs consigam caminhar com menos pesos. As pessoas e ONGs me procuram quando estão com problemas mais relacionados as questões pessoais. Procuram-me com questões de pessoa para pessoa, não é questão nem de funcionário. Às vezes é questão de um jovem, de uma mãe de um funcionário, aí aparece para isto. Sinto-me em uma fase em que o que eu posso socializar é agora. Agora é uma fase madura, para que quando eu não possa mais estar fisicamente, que eu possa ter deixado uma contribuição. Eu faço desta forma (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Os acordos, planejamentos, avaliação das ações que são tomadas e resolução de conflitos, normalmente, acontecem nas reuniões mensais do Conselho Gestor.

A comunicação procura estimular práticas de governança que empoderem as pessoas e organizações que constituem a Rede IVG. Normalmente, se dá por meio da atuação do site, e-mail, informativos e mídias sociais. Elas são utilizadas para envio de relatórios e informações do que está ocorrendo na instituição e convites para eventos e atividades. Os espaços das reuniões (diretoria, conselho gestor, assembleia), também, são utilizados como espaço de troca e de comunicação entre os envolvidos.

Outra forma de comunicação é a realização do relatório social. O Relatório Social é uma publicação anual que apresenta à sociedade, aos voluntários, parceiros, apoiadores e financiadores, de forma simples e transparente, as ações, desafios, projetos, investimentos e resultados alcançados pelas sete (7) organizações que compõe a REDE IVG. Um instrumento institucional, que passa credibilidade e reforça a legitimidade das organizações, mas, que apresenta alguns desafios, como colocado por Paula:

Agora tem o relatório de 2013. Acho que nesta comunicação mais institucional é uma organização que passa credibilidade, mas ainda pode mostrar mais. Pode mostrar mais na comunicação as suas forças: de uma organização que inova, que tem uma boa base de atuação na comunidade, mas, também, está disposta a experimentar em termos de governança, de influenciar em políticas públicas. Acho que isto ainda não aparece tanto, por exemplo, nos relatórios e na comunicação mais institucional. Acho que duas grandes forças: é que aparece bastante na mídia, especialmente quando tem os eventos. A gente vê, tem entrevistas, tem repercussão. Pode ser aprofundado. E outra pelas pessoas. Pessoas que falam sobre. Pessoas que falam sobre a organização e aonde a gente vai sempre tem alguém que ouviu falar. Eu construí a imagem do IVG, sobretudo, pelas pessoas que falam da Rede, do Centro Cultural. Pelas pessoas. É bem subjetivo (PAULA CHIES SCHOMMER, 2014).

Outra forma de comunicação bastante utilizada é o contato direto e informal com os parceiros e atores que se relacionam

com o IVG, possibilitam a troca de informações e o diálogo. Como colocado por Ivone:

O nosso jeito de agir e de fazer e se comunicar é muito de militante. Nós somos desta história e não sabemos e, financeiramente, não temos suporte para ter consultoria. Isto são fragilidades. A hora que tivermos condições para isto talvez consigamos ser melhores. As empresas têm consultoria para tudo. Nós temos que fazer tudo: pensar, fazer, divulgar. A estrutura financeira para dar conta de dizer, o que gostaríamos de dizer, com mais velocidade, ela é muito pequena e, não dá conta nem de comunicar para dentro e nem fora (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Um dos desafios da comunicação tem sido criar e construir um entendimento coletivo do que é o IVG, diferenciando e deixando mais nítido quais são as diferenças entre o trabalho que é realizado pelas organizações da Rede e o trabalho que é realizado pelo IVG. Como colocado por Nadir:

No começo tudo estava muito “misturado”. Agora, o próprio Vilson está construindo este jeito de se desvincular das entidades, se mantendo vinculado. Ter um vínculo diferente. E isto está sendo construído pelo próprio Vilson. Por vocês que estão na executiva. Pelo resto da diretoria, que algumas pessoas têm uma visão real do que é o Instituto e do que é a Rede, e outros ainda não entendem. Então é um caminho ainda a ser feito. Entre os apoiadores e entre os instituidores, também, tem níveis

diferentes de entendimentos do que é esta rede e do que é este instituto e do que é esta proposta. Acredito que tem pessoas que apostam no Vilson e ponto final. Tem outras pessoas que acham que o Instituto é todas as ações da Rede. Tem outras pessoas que acham que o Instituto deveria gerir e mandar em todas as organizações. Então são entendimentos que fragilizam esta concepção de construção coletiva e de Rede autônoma, e ao mesmo tempo, em uma interconexão profunda (NADIR ESPERANÇA AZIBEIRO, 2014).

#### **4.1.4 Coprodução e trabalho em rede**

Nesta subcategoria será observado como a Rede de organizações que constituem o IVG se estruturam para coproduzir os seus serviços e quais os tipos de coprodução são utilizados para se realizar bens e serviços em conjunto com os vários atores desta Rede.

A partir da definição de coprodução do bem público “como estratégia de produção de bens e serviços públicos em redes e parcerias, contando com o engajamento mútuo de governos e cidadãos, individualmente ou em torno de organizações associativas ou econômicas” (SCHOMMER et. al, 2011. P 40) e das análises dos modelos de Coprodução e de Governança (SCHOMMER et. al, 2011) nas articulações entre o Estado e a sociedade, as organizações que fazem parte da Rede do Instituto Pe. Vilson Groh tem procurado se articular com o Estado, não apenas para receber recursos financeiros e reproduzir um modelo de atuação burocrático e/ou baseado apenas em êxito e desempenho (realizar mais com menos custos). Tem se procurado trabalhar em parceria, por meio da

formação de redes e da pluralidade de interesses (individual, coletivo e geral), procurando construir um caminho na perspectiva de mostrar que é possível ter um jeito diferente para se trabalhar em conjunto.

Cita-se como exemplo, a atuação do Centro Cultural Escrava Anastácia, com a execução da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito em parceria com a Secretaria Municipal e Estadual de Assistência Social de Santa Catarina.

Um convênio, inicialmente construído em cima de uma tentativa clara do Estado em reduzir os custos, repassando tal serviço para a sociedade civil (repasse de aproximadamente R\$ 500,00 por mês/criança, frente um custo mensal de R\$ 2.000,00 por criança), em que, provavelmente, seria mais conveniente para a organização nem receber tal recurso (dado o grande número de relatórios e requisitos que são exigidos). Porém, sempre foi claro a necessidade de articular os vários atores (incluindo o Estado), procurando desconstruir esta relação, de uma visão de redução de custos e eficiência, para uma visão de trabalho em conjunto e formação de redes e parcerias.

É importante a demonstração de que nem tanto ao céu, nem tanto a Terra. Nem tanto é tudo responsabilidade do Estado ou é tudo responsabilidade da sociedade. A solução não está em nenhum destes extremos. A solução está na parceria. E acho que tanto a Constituição quanto o Estatuto da Criança e do Adolescente foram felizes neste sentido. A Constituição Federal, no artigo 227, ao mencionar a responsabilidade do Estado, da sociedade, da comunidade e da família, ele demonstrou que a responsabilidade não é só de

um ente ou de uma pessoa. A responsabilidade, com relação à infância e juventude, é de todos. Então, neste todo é que eu acho que está a ideia da rede. Está a ideia de serviço público e de sociedade civil trabalhando junto (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2014).

A sociedade civil não quer nem pode querer substituir as atribuições do Estado. A necessidade de se articular com o Estado, para que ele cumpra sua função em termos de políticas públicas, trabalhando em rede tanto com a sociedade civil como com o mercado. Como mostra Nogueira (2005), não podemos cair na sedução de acreditar “que, diante da “falência” da política, da falta de desprendimento e da inoperância dos políticos, tudo melhoraria se jogássemos as fichas na ativação da pureza associativa dos movimentos sociais e das formas mais espontâneas ou “naturais” de expressão da vida comunitária (p. 102)”.

Dentro de uma ideia política de liberalismo, não vejo neste sentido. Vejo que não é tão somente o poder público se omitir das suas responsabilidades. Terceirizar estas suas responsabilidades. Mas, sim uma gestão de qualidade com relação ao serviço público juntamente com a sociedade civil. O que vejo de boas práticas e avanços é justamente nesta dinâmica e, na verdade, simbiose necessária. A sociedade civil não tão somente como executora dos serviços, mas, também, como participativa de definições de políticas públicas, de fiscalização da destinação das verbas públicas. Então, é a busca de um ideal de uma sociedade em que a sociedade civil consiga se organizar (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2014).

A organização tem boas relações formais e informais com as esferas do Governo Municipal (principalmente Florianópolis) e no Estado de Santa Catarina. Ela é consultada sobre questões relevantes da cidade. No nível Federal, as relações são menos intensas. Algumas organizações da Rede IVG tem maior articulação com o nível federal que o IVG.

Dentro do espaço público se constroem os nós, que a partir das pontes articulam a rede que interage com vivências significativas, interagindo e estabelecendo relações frente ao conhecimento, entre os vários projetos, instituições e pessoas, visando aumentar a perspectiva do olhar e promover, o máximo possível, a inclusão de todos os seres humanos (VILSON GROH, 2014).

Enquanto instituição privada, o IVG acolhe desafios trazidos por pessoas oriundas das comunidades empobrecidas e pelas organizações da Rede, no sentido de empoderá-las para que possam garantir suas autonomias.

Com relação ao contexto, é reconhecida a importância de atuação do IVG e das organizações, em áreas de maior vulnerabilidade social, conseguindo por meio das organizações da Rede chegar até o jovem que se encontra “na ponta” do processo e tem dificuldades de acesso a oportunidades de estudo e emprego.

No meu trabalho eu uso o IVG como exemplo de boa prática. Não só para dentro do nosso Estado, mas, para todo o Brasil. Recentemente fui fazer uma palestra em Aracaju, Sergipe. Era um encontro de juizes da Infância de todo o Brasil. Tinha a oportunidade, inclusive, de

mencionar o trabalho desenvolvido na socioeducação pelo Projeto Frutos do Aroeira. E, para minha grata surpresa, vários juízes de outros Estados: Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Brasília, enfim, conversando com eles, eles já tinham conhecimento do trabalho realizado pelo Instituto. Então, vejo que para mim o Instituto é um grande exemplo de que é possível fazer um trabalho diferenciado dentro da infância e juventude. O que eu vejo para o Instituto. Na verdade, o Instituto está demonstrando este papel de referência que está sendo seguido em vários outros municípios. Tanto por esta parceria do público – privado, quanto pelo próprio Instituto em si. O papel da sociedade civil, dentro daquele papel fiscalizador das políticas públicas, de diagnóstico, implementação de políticas públicas. O meu grande sonho na verdade, no longo prazo, é que não fosse necessário o Instituto. Em que chegássemos a um ponto em que a sociedade civil organizada, o Estado, tivesse esta sensibilidade e responsabilidade e que de fato estas questões sociais pudessem ser efetivamente, não de todo solucionadas, porque isto seria utópico. Mas, diminuir drasticamente este abismo social que nós temos entre: miseráveis, pobres e muito ricos aqui no Brasil. Mas, enquanto este sonho não chega acho que o papel do Instituto se prolonga por todo este tempo. No médio e longo prazo ainda não consigo visualizar a não intervenção e existência do Instituto. Esta jornada da sociedade brasileira ainda é uma longa caminhada. Neste caminhar o Instituto ainda tem muito a contribuir. Talvez, não seja tão somente aqui no Maciço da Cruz. Talvez, em outras comunidades, como está se projetando o próprio Instituto na área continental, perto da Chico Mendes. Em outras áreas de grande

vulnerabilidade social que estão surgindo aqui no entorno. Ali perto dos Ingleses. O que vemos é que Florianópolis, nesta questão de urbanização, os antigos bolsões de vulnerabilidade estão começando a migrar para outros bolsões. Esta questão da mudança da pobreza não resolve. Se um dia Florianópolis conseguir expulsar toda a pobreza. Ela expulsou para algum lugar e a gente vai ter que ir atrás. Recentemente, recebi um pedido de auxílio da sociedade civil e órgãos públicos de Tijucas. Uma área que a polícia, comunidade, oficiais de justiça, a área virou uma área de ninguém. E precisa ter uma intervenção em conjunto para melhorar aquela área. Então, nesse sentido, enquanto houver esta desigualdade social, esta vulnerabilidade, o Instituto tem razão para existir. Mas, dentro daquela minha ideia de que tem que ser uma crescente. O Instituto não pode parar no tempo. Ele tem que estar se auto recriando, auto inventando, evoluindo. E acho que isto vocês conseguem se tivessem a sensibilidade de escutar e enxergar as necessidades daquela população. Daquele jovem, criança, adolescente, daquela família, daquele sujeito, daquele morador de rua. Este cuidado, este cuidado que, na verdade, não é tão somente um cuidado de fornecer alimento, ajuda e um teto. Este cuidado de você amar realmente aquele outro. Reconhecer aquele ser humano como alguém igual a você. Gosto da ideia de que uma boa política pública é uma política pública em que você consegue projetar o seu filho como usuário daquele serviço. E é isto que estou tentando fazer dentro deste meu trabalho no poder Judiciário. Como eu gostaria que minha filha fosse atendida pelo poder judiciário caso ela necessitasse. E confesso que atualmente, do jeito que está não gostaria que ela fosse

atendida pelo poder público, porque ela não seria atendida do jeito que eu gostaria que minha filha fosse atendida. Então, a partir desta visão do segundo humanismo, de Ferrer<sup>73</sup>, se nós conseguirmos projetar para todas as nossas atividades, inclusive para o Instituto. Qual o serviço que nós gostaríamos que o nosso filho utilizasse, acho que pode ser um parâmetro e métrica para nós perseguirmos. E que nos traga a constante evolução deste serviço (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2014).

A partir das ações coletivas que são desencadeadas pelos sujeitos, que se articulam em redes sociais e coletivas, Scherer - Warren (2012) trabalha com três níveis de interação: redes sociais (referem-se a uma comunidade de sentido, na qual os atores ou agentes sociais estão ligados entre si pelos laços dessa rede, com tipos de interação com certa continuidade ou estruturação, tais como as redes de parentesco, redes de amizade, redes comunitárias variadas, contendo ou não uma organização formal); coletivos em rede (conexões entre organizações empiricamente localizáveis, instrumentalizada através de redes técnicas) e rede de movimentos sociais que “são redes sociais complexas, que transcendem organizações empiricamente delimitadas e que conectam, de forma simbólica, solidarística e estratégica, sujeitos individuais e atores coletivos em torno de uma identidade ou identificações comuns, de uma definição de um campo de conflito e de seus

---

<sup>73</sup> GONÇALVES, Aracely Mehl. A trajetória e o pensamento educacional de Francisco Ferrer Y Guardia. Cadernos de História da Educação. V.8. N. 1. Jan. Jun. 2009.

principais adversários políticos ou sistêmicos e de um projeto ou utopia de transformação social (p.216).”

A autora Scherer - Warren (2012) descreve como níveis organizacionais presentes na sociedade civil: organizações de base ou associativismo local (assentamentos do MST, por exemplo); organizações de articulação e mediação política (buscam se relacionar entre si para o empoderamento da sociedade civil, representando as organizações e movimentos do associativismo localizado); mobilizações na esfera pública (marchas ou manifestações ou e defesa da cidadania ou em prol de direitos humanos ameaçados ou a serem conquistados); e rede de movimento social (a construção de uma “identidade” coletiva ou “identificação grupal”, a definição de “adversários” ou “opositores” e um “projeto” ou “utopia”. Esta tipologia lembra muito a discussão dos diferentes tipos organizacionais que compõem a sociedade civil presentes em Edwards (2011): organizações sem fins lucrativos, ONGs de desenvolvimento; associações comunitárias, movimentos sociais, sociedade civil global e empresas sociais e empreendedorismo social.

As organizações que fazem parte da Rede do Instituto Pe. Wilson Groh são organizações de base ou associativismo local, que visam desenvolver atividades e projetos, em parceria com atores locais, visando transformar a realidade e comunidade em que tais organizações estão inseridas.

A rede será forte se incluir uma história que persuade e integra seus membros; se abranger estratégias e métodos colaborativos baseados em uma doutrina bem definida; se utilizar sistemas avançados de comunicação e apoiar-se em vinculo sociais e pessoais fortes (COHEN, p. 436).

Por outro lado, quando tais organizações dialogam e realizam atividades em conjunto e constituem o Instituto Pe. Vilson Groh, há uma ação de articulação e mediação política e a constituição de um coletivo em rede que visa “tornar-se referência como proponente de políticas públicas, na gestão de recursos e assessoria às entidades do terceiro setor que atendam e defendam os direitos fundamentais de populações em vulnerabilidade social” (IVG, 2011). Importa destacar que, de forma geral, tais organizações já trabalhavam de alguma forma em conjunto.

O Instituto existe, conforme anteriormente mencionado, exatamente para facilitar este trabalho, criando sinergia entre as ações, reduzindo custos operacionais e fortalecendo a sustentabilidade de todas as instituições, sem para tanto desprezar suas autonomias, já que busca garantir as particularidades do trabalho desenvolvido individualmente pelas mesmas. Uma rede que também procura se articular com outras redes, impulsionando uma rede de movimentos sociais, ou rede de coprodução ou redes de redes.

Um exemplo é a proposição da Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente formada por entidades governamentais e não governamentais reunidas com o intuito de desenvolver ações visando à efetivação da estrutura de atendimento socioeducativo em Santa Catarina, de acordo com os princípios da proteção integral e da prioridade absoluta à criança e ao adolescente e, vinculada a esta, um colegiado formado por um representante de cada instituição participe, almejando criar, implantar e avaliar protocolo de procedimentos para atendimento dos adolescentes em conflito com a lei, e os instrumentos necessários para o seu efetivo cumprimento, conforme Termo

de Cooperação Técnica assinado em 18 de abril de 2013 (IVG, 2013).

A existência de problemas que afetam e prejudicam o dia-a-dia das pessoas exigem cada vez mais que o cidadão torne-se protagonista, sujeito ativo, crítico e participativo na prestação dos bens e serviços públicos, na promoção da transformação social, na desconstrução de sua subalternidade e no aprimoramento do capital social da sua comunidade ou região, reforçando a atuação da sociedade civil, como um lócus de transformação social. Esta atuação, pode se dar por meio da organização das pessoas em associações, como o Instituto Pe. Wilson Groh.

A organização acredita que a atuação em rede, por meio da articulação e trabalho em conjunto com outros atores da sociedade civil, iniciativa privada, governo e comunidade, permite a Rede IVG, através da qualificação dos serviços, programas, projetos e benefícios construídos coletivamente: o empoderamento e o fortalecimento das organizações integrantes; a socialização dos conhecimentos produzidos junto aos diferentes atores envolvidos; a redução da criminalidade, pobreza e demais vulnerabilidades e riscos sociais nas comunidades onde está inserida; o aumento da capacidade de geração de trabalho e renda destas comunidades, organizações e indivíduos; o fortalecimento do cuidado com a vida; a desconstrução e ressignificação das relações centro/ periferia; a atuação a partir das margens; a accountability com uma possibilidade de prestar contas, de forma transparência, das ações e atividades desenvolvidas, fortalecendo os laços de pertencimento e envolvimento dos atores; a valorização do capital social; o controle social (IVG, 2012).

O IVG, ainda, relaciona-se com universidades e outras organizações. Foram assinados alguns acordos e parcerias com as universidades no ano de 2014. Foi assinado em 2014 um

termo de cooperação técnica com a Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina.

O presente instrumento apresenta como objeto o estabelecimento de ações básicas de Cooperação Técnica nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, em regime de parceria entre a UDESC e o IVG, e sempre que houver interesse convergente das partes. A presente cooperação poderá abranger, dentre outras, as seguintes ações: a) Estágios curriculares e não curriculares dos cursos de Administração Pública, Administração Empresarial, Ciências Econômicas, Educação, Artes Visuais e Pedagogia e outros da UDESC; b) Oferecimento de cursos de extensão universitária de interesse de organizações da sociedade civil e de investidores sociais; c) Elaboração e implementação de projetos multidisciplinares e intersetoriais de ensino e extensão para promoção do desenvolvimento comunitário; d) Realização de eventos relacionados aos temas de interesse das partes; e) Desenvolvimento de pesquisas e publicações conjuntas quando de interesse de ambas as partes (Termo de cooperação, 2014).

Neste sentido foram organizadas, em parceria com a UDESC, algumas ações no ano de 2014. Entre elas, uma discussão sobre a construção e o uso de avaliação de em iniciativas sociais, em encontro em parceira, ainda, com o ICOM e com o Instituto Fonte. Outro debate realizado em parceria com a UDESC, o ICOM e a APAE, abordou as

mudanças ocorridas com a implementação do Novo Marco Regulatório das organizações da sociedade civil.

Também, foi assinado termo de cooperação com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, com o objetivo de disponibilizar, sem custo aos jovens indicados pelas organizações da Rede IVG, até duas vagas por turma em Cursos Técnicos, de Qualificação Profissional e de Aprendizagem Industrial, nas turmas determinadas pelo SENAI/SC.

#### **4.1.5 Recursos**

Na subcategoria recursos são apresentadas as informações sobre quais recursos (financeiros, humanos, técnicos, físicos, materiais) são investidos na organização; de onde vem e como são aplicados na Instituição.

Para manutenção de suas despesas, o IVG conta com a rentabilidade financeira do seu fundo patrimonial, proveniente de doações dos sócios beneméritos, tendo sido criado tal fundo com o objetivo de proporcionar sustentabilidade de suas ações e constituir um ativo permanente para investimentos sociais comunitários. O Fundo Comunitário de Investimento Social foi constituído com o propósito de: 1) amearhar e gerir recursos para a criação de um mecanismo de contribuições visando impulsionar e fortalecer, por meio do repasse de recursos decorrentes da rentabilidade do patrimônio, as atividades do IVG; 2) Repasse financeiro para projetos desenvolvidos pelas instituições da Rede (IVG, 2011, p.1).

Os fundos patrimoniais são estruturas financeiras criadas para dar sustentabilidade financeira para organizações. Estes recursos, investidos para gerar resgates regulares,

previsíveis e de baixo risco para as atividades da organização, devem ser aplicados na manutenção da organização.

No Brasil, os primeiros fundos patrimoniais surgiram ligados a organizações religiosas que recebiam doações em ativos imobiliários ou heranças de devotos compromissados com a perpetuidade das ações filantrópicas de determinada entidade. Outros fundos patrimoniais foram capitalizados por meio de ações da empresa a qual estas organizações estavam ligadas (FABIANI, 2013, p. 28)

Nas organizações da sociedade civil, organizações como o Instituto Ayrton Senna, Fundação Bradesco, Fundação Banco do Brasil e a Fundação Abrinq, trabalham com a noção de fundos patrimoniais. Em Florianópolis, instituições como o Instituto Comunitário Grand Florianópolis - ICOM, trabalham e incentivam a constituição de fundos patrimoniais. Segundo o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, organização nacional que trabalha com investimento social privado e incentiva os fundos patrimoniais:

A existência de um fundo patrimonial bem gerido denota compromisso com a causa, solidez e confiabilidade. São aspectos que transmitem tranquilidade e segurança e que são facilmente percebidos por parceiros, beneficiários e funcionários. Trazem, ainda, estabilidade à organização, e permitem à sua equipe de profissionais dedicar sua capacidade

criativa para o desenvolvimento dos seus programas (GIFE).<sup>74</sup>

Em razão do fundo patrimonial ainda não ser suficiente para arcar com todas as despesas, a instituição recebe doações de pessoas físicas e empresas privadas. No ano de 2013, a Instituição possuía um ativo de R\$ 1.229.821,33.

O fundo patrimonial, construído pela doação de 10 pessoas ou organizações possuía no final de 2013 o valor de R\$ 1228.788,31 e o montante de R\$ 299.900,01 a integralizar durante o ano de 2014. Os rendimentos financeiros provenientes da aplicação financeira de tais recursos (aplicação CDB-DI) renderam no ano de 2013 o valor de 81.978,91 (18,68% das receitas da Instituição).

Este recurso foi suficiente para arcar com 50,28% dos gastos com pessoal da Instituição. Uma importante conquista diante da realidade das organizações da sociedade civil que dependem de recursos financeiros para o desenvolvimento de suas atividades, já que é ainda inovador no contexto local e brasileiro uma organização da sociedade civil ter um fundo patrimonial como este.

Até o final de junho de 2014 a Instituição possuía um ativo de R\$ 1.470.898,06 (19,60% superior ao final de 2013). O fundo patrimonial possuía no final de junho de 2014 o montante de R\$ 1.352.309,42 (10,05% superior ao final de 2013).

---

<sup>74</sup> O Investimento Social Privado e os Fundos Patrimoniais: Um Estudo de Caso sobre o Desenvolvimento de Endowment da Fundação o Boticário de Proteção à Natureza, GIFE.

A gente viu que o Padre Vilson como pessoa mobiliza muitos recursos, mas, são recursos que são mobilizados e gastos. E isto dá uma fragilidade institucional muito grande. Então o Fundo entra nesta ideia de sustentabilidade e de poder ser um pouco mais estratégico na ação. Porque quando você não tem o fundo você não pode ser estratégico. De um ano para o outro você tem que reescrever seus projetos, ir atrás. Então não dá para você fazer este trabalho de planejamento, de criação de indicadores. Isto, não é dinheiro de projetos. É dinheiro de planejamento estratégico. A ideia do fundo é de que ele pudesse manter este trabalho mais estratégico e o trabalho de financiamento das organizações ser para a manutenção do trabalho das organizações (Lucia Delagnello, 2014).

Os fundos patrimoniais se apresentam como uma boa alternativa de governança, possibilitando uma menor dependência de recursos governamentais ou de terceiros que podem atrasar ou nunca serem captados, ocasionando o fechamento de projetos<sup>75</sup> e atividades e a demissão de funcionários.

---

<sup>75</sup> Em 31 de julho de 2014 o Centro Cultural Escrava Anastácia que executava o Programa de Proteção a Vítimas e Testemunhas Ameaçadas, não teve o convênio renovado automaticamente junto a Secretaria de Segurança Pública ocasionando a demissão de todos os 11 funcionários (mesma situação já ocorrida em 2011 com o Programa), tendo a organização que “se virar” com o atendimento das 35 pessoas que são diariamente protegidas. O projeto tem um custo mensal aproximado de R\$ 100.000,00. O convênio está em fase de elaboração de novo termo. Em 2011 o convênio apenas foi assinado no mês de novembro, tendo os funcionários recontratados no mês de dezembro de 2011.

O fundo patrimonial acaba dando da parte econômica o mesmo alinhamento do que a gente está falando de governança. A gente na governança sempre vai ter alguém que lidera isto e do outro lado eu tenho garantido alguma coisa que é financeira e que me deixa sustentável. Então se eu tirar uma liderança carismática do terceiro setor e não tiver mais este apelo de captação de recursos será que continuará entrando dinheiro? Acho que o fundo patrimonial tem o momento em que tem que ser montado. Acho que ele é fundamental para ter porque ele dá uma estabilidade. Só que ele é um conceito muito novo no Brasil. E como é que se monta um fundo patrimonial no Brasil? Eu não botei um centavo no patrimonial porque o fundo patrimonial tinha que montar com outro valor de cota. E nós temos este público aqui com este montante de dinheiro aqui? Se sim ou se não, certamente tem, mais daí tem a cultura. E o fato de ele estar montado vai permitir as pessoas, pelo menos ter o Instituto montado, ter um arcabouço jurídico montado. À medida que a cultura ou a riqueza vai aumentando, as pessoas vão poder contribuir. Acho da minha parte, eu me sentiria muito mais confortável, em colocar o dinheiro no fundo patrimonial do que dar um dinheiro para o operacional. E depois quem está no operacional, o fluxo de caixa. Eu fiz um aporte, como GTT, não para o fundo patrimonial, mas para o fundo operacional. Se você está no operacional você está com problemas de caixa, senão a coisa vai parar. Então acho que são públicos diferentes. O que gosta de ajudar no fundo patrimonial e o que está no fluxo de caixa. E a pessoa que não vai se envolver com nada ele gosta do fundo patrimonial (Guido Delagnello, 2014).

Analisada a dimensão Governança, o próximo passo será observar como se dá a dimensão de Conhecimento e Accountability no IVG.

#### 4.2 CONHECIMENTO E ACCOUNTABILITY

Segundo Denhardt (2012), accountability pode ser definido como:

(...) a qualidade ou estado de ser confiável ou responsável; esp: obrigação ou disposição para aceitar responsabilidade ou prestar contas de seus atos (DENHARDT, p. 337, 2012)

Em uma definição mais simples, o termo accountability se refere à "obrigação de informar sobre nossas atividades a um conjunto de autoridades legítimas" (Jordan, 2005). A accountability constitui uma das preocupações centrais nas democracias contemporâneas, na relação entre cidadãos e governantes, e também é um tema importante da governança, referindo-se às relações entre os variados atores sociais – cidadãos entre si e destes em comunidades e organizações sociais, empresas e seus diversos públicos e partes interessadas, redes etc.

No que se refere aos governos:

A responsabilidade dos governos constitui com efeito, uma das principais preocupações centrais das democracias modernas. Não só em termos da capacidade de resposta dos governos ante as demandas da sociedade, como temos visto até agora, mas também do bom uso dos

recursos legais que os cidadãos depositam em seus representantes políticos. É uma palavra com duplo significado, que lamentavelmente não temos no idioma espanhol: responsabilidade como *responsiveness*, no sentido de que os governos devem responder ante à sociedade que os elegeu e serem consequentes com suas demandas, necessidades e expectativas; e, também como *accountability*: obrigação de prestar contas sobre a sua atuação durante o mandato governamental (MERINO apud ROCHA, 2005, p. 28).

Já Abrucio e Loureiro (2004) definem *accountability* como “a construção de mecanismos institucionais por meio dos quais os governantes são constrangidos a responder ininterruptamente por seus atos ou omissões perante os governados”. Para Rocha (2007), pode se entender a *accountability* como “a responsabilidade permanente dos gestores públicos em termos de avaliação da conformidade, legalidade, mas também da economia da eficiência, da eficácia e da efetividade dos atos praticados em decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade”.

Para O’Donnell (1988), a *accountability* é entendida como forma permanente de responsabilização dos agentes públicos, reúne dois mecanismos: *accountability* vertical, em que o cidadão controla os governantes por meio da votação e escolhas dos representantes nas eleições, e horizontal, em que os controles e fiscalizações são exercidos por meio dos instrumentos governamentais de monitoramento do poder público (Tribunais de Contas, Ministério Público) ou mediante fiscalização mútua entre os poderes. O mesmo entendimento em Abrucio e Loureiro (2004) pode ser visto quando se refere

ao processo eleitoral, ao controle institucional durante o mandato e as regras estatais intertemporais quando se referem as formas de responsabilização política ininterrupta do poder público em relação à sociedade.

Em uma visão mais geral, sobre accountability, que não se aplica somente à relação entre governantes e cidadãos, Koppell (2005) aponta cinco dimensões de accountability, propondo para cada uma delas uma pergunta-chave:

(1) A organização revelou, publicamente, os fatos associados ao seu desempenho, seus acertos e seus erros (dimensão de transparência)? (2) A organização enfrentou consequências por causa de seu desempenho, ou foi ela passível de punição ou gratificação por seus atos (dimensão de imputabilidade)? (3) A organização realizou a vontade do comitente, ou principal, que a controla enquanto seu agente, por exemplo, o poder legislativo (dimensão de controlabilidade)? A organização obedeceu às regras, formais ou informais, que lhe dizem respeito (dimensão de responsabilidade)? (5) A organização foi plenamente satisfatória quanto à expectativa substantiva que lhe cabia atender (dimensão da responsividade)? (DENHARDT, p. 337, 2012)

A partir deste entendimento de accountability serão analisadas as sub-categorias Informação e Transparência; controlabilidade e responsividade; aprendizagem e conhecimento e resultados e responsividade no contexto do IVG:

#### **4.2.1 Informação e Transparência**

Nesta subcategoria de informação e transparência é analisado com se dá a produção e sistematização das informações produzidas no IVG, procurando observar quais são as estratégias e canais de difusão das informações; de que maneira a organização presta contas dos seus resultados e de que forma ou para que finalidades outras organizações utilizam as informações geradas nesta rede. Procura-se observar, conforme as dimensões de Koppel (2005), se a organização “revelou, publicamente, os fatos associados ao seu desempenho, seus acertos e seus erros (KOPPEL apud DENHARDT, 2012, p. 337)”.

A informação e transparência estão presentes como um valor para a gestão do IVG e das organizações. Nem todos os procedimentos e informações são formalizados, mas, a transparência é parte do processo decisório mais participativo, procurando atender às expectativas dos diversos públicos, bem como aprimorar a accountability e a governança existente. É destacada a necessidade de formulação de indicadores e metas que balizem o desenvolvimento das ações que são desenvolvidas. Há uma preocupação interna para que todas as organizações da Rede, assim com o IVG, prestem contas dos recursos financeiros recebidos e dos resultados alcançados pela aplicação de tais recursos. Há a percepção que a existência de problemas em qualquer uma das organizações poderia prejudicar e comprometer o trabalho das outras organizações da Rede e da sociedade civil.

Eu tenho a impressão e tenho a certeza e segurança que a prestação de contas ela nos dá a credibilidade. E o dia que nós não prestarmos contas de centavo a centavo que a gente tem dentro do IVG. E aí se a gente olha na construção do CEDEP, tivemos gente que deu 60 mil reais para uma prestação, mas nós

tivemos gente que deu 1 real. O dia que nós não valorizarmos e prestarmos contas para este senhor que nos deu 1 real mensalmente, que era sua contribuição, nós perdemos a nossa credibilidade. Nós vivemos sobre credibilidade. Qual é a credibilidade que nós temos hoje. É a credibilidade de que a sociedade tem segurança, de que nós nunca vamos fazer uma falcatrua, de que a sociedade tem segurança de que os investimentos asseguram projetos que geram vida e que geram oportunidades. Geram perspectivas de materialização do direito, que geram sonhos. Que materializam em perspectivas e que mensuram um pouco este processo. Acho que a cultura do prestar contas, a cultural da contabilidade é que nós não mexemos com dinheiro que é nosso. O dinheiro não é nosso. O dinheiro é do privado, o dinheiro é do público. O dinheiro são captações, lidamos com um dinheiro que não é da gente. E quando a gente lida com um dinheiro que não é nosso a lisura e a prestação de contas são os olhos e também a alma de uma entidade (VILSON GROH, 2014).

Com relação ao público externo, são colocados os avanços alcançados pela forma como o IVG presta contas dos resultados alcançados, bem como há confiança na instituição. Porém, é colocado o desafio da prestação de contas ir além da questão de prestar contas apenas do número financeiro ou do número de atendidos.

Vendo um pouco do relatório, a parte financeira, por exemplo, aquilo não me diz muita coisa. Na parte dos projetos, também. O relatório é algo legal, é um canal. Eu não entro muito no site. Acho que os trabalhos de vocês,

também, são uma forma de prestação de contas, porque é uma forma de conhecer os detalhes de como esta prática funciona. Acho que programas, documentários que mostrassem um pouco da prática seriam bacanas, como sistematização do que vocês vêm aprendendo e construindo. Como prestação de contas quando mostra os resultados dos projetos não me diz tanta coisa. Acho que o que mais me diz é o contato que eu tenho direto com vocês e com as poucas visitas, isto me diz muita coisa. Então eu fico pensando que o bom, com o público em geral, é gerar mais possibilidade de contato direto com as pessoas. Não tanto a intermediação via relatório ou site. O que está na minha memória corporal e memória cognitiva são as vezes que fui às festas, fui a Casa de Acolhimento, fui ao Instituto. Que eu tive contato mais próximo com o dia a dia de vocês. Com o palco solidário. Isto eu lembro. Isto eu sei. Eu não lembro o que está no relatório. Pensando numa forma de prestar contas, é envolver as pessoas. O objetivo de vocês de prestar contas não é só deixar ele satisfeito porque você investiu e pode ficar contente porque seu dinheiro e tempo foi bem investido. Você quer prestar contas para envolvê-lo mais, para torná-lo um aliado das causas que você está desenvolvendo. Não só porque ele é um doador ou vai à festa. Então, propiciar espaços de contato, como visitas, cursos, em que você chama as pessoas para participar, esta é a melhor forma de participação. Porque daí você mostra para as pessoas, não só assistindo a prestação de contas, mas ela sendo parte do próprio trabalho. Ela se envolve no trabalho (PAULA CHIES SCHOMMER, 2014).

Os colaboradores e membros da diretoria do IVG recebem mensalmente informações financeiras. Os membros do conselho fiscal da Instituição se encontram com regularidade. As demonstrações contábeis<sup>76</sup> (Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Período, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as Notas Explicativas, conforme previsto na NBC TG 26 ou na Seção 3 da NBC TG 1000, quando aplicável) são feitas trimestralmente e aprovadas semestralmente pelo conselho fiscal.<sup>77</sup> Após aprovadas, as demonstrações contábeis são encaminhadas para os membros do conselho deliberativo e disponibilizadas no site da organização. Nos informativos bimestrais, encaminhado para uma rede de 2 mil contatos, são repassadas informações sobre a movimentação financeira da instituição.

Anualmente são feitos os eventos de prestação de contas, em que são apresentadas para a comunidade informações financeiras do IVG e das organizações da Rede

---

<sup>76</sup> Conforme previsto na Resolução CFC Nº 1409/12 que aprova a ITG 2002 – para entidades sem fins lucrativos.

<sup>77</sup> Segundo parecer do conselho fiscal, de reunião realizada no dia 05 de agosto, consta em ata que: “foi-nos apresentado o balanço semestral do IVG que, após as averiguações e destaques do Conselho Fiscal, foi aprovado (IVG,2014). Fazem parte do Conselho Fiscal do IVG: Leandro Pulcena Cargnin; Clementina Pinto Silva; Nilson José Goedert. A contabilidade do IVG é feita de forma voluntária pela empresa Duatto Contabilidade. O contador responsável é o Sr. Éwerson Luis Wiethorn

IVG.<sup>78</sup> Normalmente, apenas são apresentados os acertos e desafios relacionados ao desempenho da organização e das organizações da Rede, não sendo feita menção aos erros e ações não cumpridas.

Eu fui à apresentação dos três relatórios e acho que existem duas prestações de contas. O que o IVG está prestando de contas, e aí é IVG é bem isto. Ficou com uma cara bem de métrica, corporativa. Quantas refeições e outros dados. Isto é fundamental e tem que ter. Mas não sei se quando presta contas do IVG se o IVG representa as Instituições. Porque se eu começar a dizer o que fez o Centro Cultural Escrava Anastácia, não estou, de repente, prestando contas do IVG, estou prestando contas de lá. Por isto a complexidade, que não sei como resolver. Por isto o IVG deveria prestar contas de duas formas. Este que é o da métrica, do relatório social, que estamos maravilhados, e não existia e alguém começou a apresentar. Isto é a transparência. Não sei se transparência é apresentar resultado. Se transparência é qualidade. Isto aqui é qualidade. Uma palestra para mostrar, por exemplo, como meus produtos são bons. Mas alguém vai dizer.

---

<sup>78</sup> Em 18 de junho deste ano o IVG entregou aos parceiros e patrocinadores o Relatório Social referente ao ano de 2013. O evento, realizado na FIESC, apresentou o documento que traz um panorama de cada uma das sete entidades que compõem a Rede IVG, quantas pessoas são atendidas, quais as atividades desenvolvidas e o custo médio anual por pessoa. Mais informações sobre o relatório de 2013 podem ser vistas em: <http://ivg.us7.list-manage.com/track/click?u=1ae56ba43b80f0138545464bc&id=f7a165ff50&e=0d4a712fbe>

Qualidade é qualidade. Para que vamos fazer uma apresentação para mostrar que as portas são direitinhas, não quebram, não balançam. Então não sei se no futuro este relatório não vai começar a ser simplesmente a transparência e, talvez, tenha que começar a trazer o qualitativo, o subjetivo, o intangível. Porque intangível é prestação de contas. E hoje me impacta muito mais uma pessoa, de uma comunidade periférica que virou médico. Isto é um. Mas é intangível. Este intangível, daqui cinco anos, representa muito mais que todo meu trabalho de voluntariado e 500 mil que eu ponha em um fundo patrimonial. Porque de repente ele vai influenciar que os meninos vizinhos, também, queiram fazer medicina. E este impacto subjetivo. Hoje, o tangível está excelente. O relatório é o tangível. A pergunta é o que é intangível. E o intangível nós não estamos apresentando e apresentar o intangível é complexo. E isto é complexo. A marca IVG é intangível. Quanto vale isto? Vou colocar isto no balanço ou não. Mas no intangível, exatamente como você disse, do caso do menino que quer ser promotor. Isto não é intangível. Só dizer que o menino quer ser promotor. Agora se você disser que tinha um menino de rua que queria ser promotor e se formou em direito, isto é intangível e tem um impacto gigante. Porque ele tem um impacto muito maior na comunidade do que deve ter o Padre Vilson, se ele não se desconectar. Se o Padre Vilson conseguir fazer que ele tenha sido integrado na sociedade e que não tenha que ter abandonado o mundo dele para ser advogado. Ele não veio morar com outra família, não foi adotado, não mudou suas características. Continua com os pais e amigos dele, continua tendo amigo traficante. Se ele continua neste meio, daí depois ele pode ter um impacto muito

forte lá. Continua frequentando a comunidade. E é isto que eu acredito. Se destas pessoas que vão dando certo, se a gente tirar das comunidades deles, evidentemente que na Beira Mar vai ser tudo diferente. Só que daí, a mãe dele deveria frequentar o prédio dele na Beira Mar. E isto a gente não vê. Acho que tem que ter uma seção de intangível. Isto é muito importante. Então quando a gente apresenta a conta, a parte da transparência fechou. Vocês até citam alguns aqui. Mas deveria ter os cases do intangível. E uma pessoa que se formou em medicina, às vezes, é um negócio impensável. Um projeto de 20 anos para ser colocado de pé. Pegar o menino quando a mãe foi presa, mataram o pai e pegaram este menino. Isto tem que ser apresentado. O IVG é isto, pegar uma pessoa lá na ponta e entregar lá em cima. Os casos intangíveis têm que se apresentados (GUIDO DELLAGNELO, 2014).

O IVG, também, divulga, anualmente suas informações no Portal Transparência. O portal,<sup>79</sup> uma iniciativa do ICOM, com apoio financeiro do Instituto C&A, consiste em uma plataforma online para pesquisa livre, onde fundações e associações sem fins lucrativos podem disponibilizar informações sobre sua identidade, os resultados de suas ações, sua gestão, seus parceiros, reforçando sua transparência e legitimidade com a comunidade e seus parceiros.

#### **4.2.2 Resultados e Responsividade**

Na sub-categoria resultados e responsabilidade é analisado como a organização identifica e avalia os resultados que produz e responde às expectativas ou anseios dos seus integrantes, da comunidade e do público em geral. Procura-se observar, conforme a dimensão de Koppel (2005) se a organização “obedeceu às regras, formais ou informais, que lhe dizem respeito (dimensão de responsabilidade)” e se “a

---

<sup>79</sup> Mais informações sobre o portal transparência podem ser vistas em: [www.portaltransparencia.org.br](http://www.portaltransparencia.org.br). Algumas das organizações da Rede IVG estão cadastradas no Portal Transparência. Apesar da importância de apresentar os dados no portal transparência uma grande dificuldade encontrada pelas ongs ocorre quando é necessário juntar, agrupar e avaliar os dados que serão inseridos no portal. Normalmente, os dados não estão organizados, estão apenas escritos e no papel e/ou apenas na cabeça das pessoas. Não existem procedimentos e métodos consolidados e/ou informatizados que poderiam auxiliar no processo de captação, processamento, análise e sistematização de tais informações. A geração de informações precisas e confiável auxilia o processo de decisão das organizações e melhora a governança da mesma, possibilitando um melhor relacionamento com os atores envolvidos no processo.

organização foi plenamente satisfatória quanto à expectativa substantiva que lhe cabia atender (dimensão de responsividade) (KOPPEL apud DENHARDT, P. 337, 2012)”.

No que se refere ao resultado, a avaliação das organizações da sociedade civil não pode se limitar a controlar apenas os investimentos financeiros ou atender as demandas de um apoiador, que condiciona o recebimento de um recurso à elaboração e aplicação de determinados instrumentos de avaliação.

A avaliação deve possibilitar a reflexão e melhoria das práticas das organizações, fazendo sentido para as organizações. A necessidade de envolver todos os envolvidos no processo, fazendo sentido para as pessoas, sendo um processo de desenvolvimento de conhecimento e aprendizado e gerando um processo de melhoria.

No IVG há um entendimento geral da importância do movimento e avaliação dos resultados. No geral as avaliações no IVG são feitas por meio da discussão coletiva, acerca das ações que serão desenvolvidas. Há uma preocupação em ouvir as opiniões dos vários envolvidos e de sempre pensar o conjunto da organização. Estas discussões geram informações, não estruturadas, que possibilitam a tomada de decisão. Nas reuniões de diretoria, do conselho gestor, nas assembleias ou nos espaços de formação e eventos é dado espaço e incentivado o compartilhamento das opiniões dos envolvidos. As contribuições de cada envolvido são valorizadas na construção das ações desenvolvidas. O registro de tais informações normalmente se dá por meio de atas, que são compartilhadas com todos os envolvidos.

No desenvolvimento das ações e serviços diários já são aplicados alguns instrumentos de avaliação das atividades. Durante o ano de 2014, por meio da atuação de um voluntário, tem sido disponibilizados atividades de coaching para os

funcionários da Rede IVG. O Coaching é um processo definido como um acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente) para atingir um objetivo desejado pelo cliente (funcionários das organizações da Rede IVG). O coach apoia o funcionário na busca de realizar o objetivo, ajudando a traçar as diversas metas que somadas levam o coachee ao encontro do objetivo estabelecido dentro do processo de coaching.

Neste sentido foram definidos e sistematizados pela equipe técnica do IVG os procedimentos e rotinas essenciais para o desenvolvimento das atividades. Foram descritos: as atividades; profissionais envolvidos; responsáveis; horários; materiais necessários; critérios de seleção; critérios de perda da vaga; sistema de avaliação; instrumentos de controle; instrumentos de partilha dos resultados. Foi realizada uma entrevista inicial com os participantes objetivando estabelecer um marco inicial e compreender: o que é o coaching para o participante; quais as expectativas iniciais do participante com relação as atividades desenvolvidas e como as atividades de coaching poderão auxiliar no trabalho do participante. Ao final do processo de participação, é realizada pesquisa, qualitativa e quantitativa, de questões como: avaliação do coach; da infraestrutura, horário e equipe de apoio; avaliação geral da atividade; aprendizagem que podem ser levadas para a organização; atendimento das expectativas iniciais e sugestões de melhoria. Há, também, a ideia, de passado alguns meses, avaliar, a partir das percepções dos atores que se relacionam com o funcionário, quais foram os avanços sentidos que podem decorrer da participação do funcionário nas atividades de coach. Por fim, esta atividade será sistematização e publicada no relatório de atividades do ano que vem da instituição, como uma experiência que, talvez, possa ser compartilhada com outras organizações.

Outra atividade realizada no ano de 2014 foi a criação de uma turma de vigilantes para os beneficiários das organizações da Rede IVG. A realização deste curso foi realizada a partir da demanda dos beneficiários. Durante o ano de 2006, o Centro Cultural Escrava Anastácia tinha realizado a formação de uma turma de vigilantes. Este curso tinha sido bem avaliado pelos participantes e tinha tido um alto nível de inserção no mercado de trabalho.<sup>80</sup> Novamente, há o objetivo de avaliar o curso ao final das atividades e mensurar o nível de inserção no mercado de trabalho dos jovens participantes. Estes instrumentos permitem informar melhor aos atores envolvidos, sendo transparente no que se refere à divulgação das ações desenvolvidas.

Com relação à responsividade, há cobranças, por parte dos vários públicos, por melhoria na vida dos jovens, crianças e adultos que são atendidos pelas organizações da Rede e pelo IVG. Existe cobrança pela adoção de estratégias que possibilitem a realização de cursos, formações e eventos que discutam alternativas, por exemplo, de trabalho e emprego e inserção no mercado de trabalho de jovens de comunidades empobrecidas da Região. Também, há uma cobrança por oportunidades de melhoria para os funcionários das organizações, por meio da formulação de cursos e formações para este público, também.

Ao se relacionar com os mais diversos atores, de diferentes setores, conseguindo implementar instrumentos e processos, que reforcem o processo de decisão e participação e a aprendizagem, o IVG procura reforçar sua legitimidade

---

<sup>80</sup> Um pouco da experiência com o curso de vigilante foi sistematizada no livro *Que Cara tem o Aroeira? Uma contribuição à sistematização de uma prática de educação popular e inclusão social* (AZIBEIRO, 2006) por meio da sistematização da “A menina que queria ser vigilante”.

(frente a um contexto de grande desconfiança quando à idoneidade das organizações da sociedade civil) e busca alcançar a responsividade que almeja em relação aos seus integrantes e parceiros.

Ao atuar com recursos da comunidade e das pessoas que querem contribuir para melhorar uma realidade, estas organizações têm maior capacidade de ter impacto local e ser mais transparente, já que começam a se comunicar mais e melhor com as pessoas que estão em volta, não precisando se burocratizar tanto para prestar contas de um resultado recebido (SILVA,2013).

### **4.2.3 Controlabilidade e Imputabilidade**

Nas subcategorias controlabilidade e imputabilidade é observado como ocorre o controle formal e informal entre os integrantes e parceiros da organização e se existem prêmios e sanções decorrentes das diferentes formas de controle. Procura-se observar, conforme a pergunta sugerida por Koppel (2005) para essa dimensão, se a organização “enfrentou consequências por causa de seu desempenho, ou foi ela passível de punição ou gratificação por seus atos (dimensão de imputabilidade) e se a organização realizou a vontade do comitente, ou principal, que a controla enquanto seu agente, por exemplo, o poder legislativo (dimensão de controlabilidade) (KOPPEL apud DENHARDT, P. 337, 2012)”.

Os setores privados, públicos e outros órgãos disponibilizam apoio financeiro e técnico ao trabalho desenvolvido pelo IVG e pelas organizações. A imputabilidade se dá, normalmente, pela continuidade ou corte do apoio disponibilizado pelo doador, existindo exigência de apuração

de informações que demonstrem o impacto das ações desencadeadas, bem com a apresentação de demonstrativos financeiros e contábeis que demonstrem a correta aplicação do recurso disponibilizado.

Da mesma forma que o IVG é acompanhado por formas de controle e atribuição de prêmios ou sanções, ele atua como promotor de controle e imputabilidade na realização de sua missão, atuando em rede com outras organizações, participando de conselhos, fóruns e cobrando a atuação dos órgãos públicos

Com os avanços compactuados com a Constituição de 1988, houve a intensificação da participação da sociedade civil na gestão das políticas públicas. Os conselhos, as conferências e os fóruns representam um espaço privilegiado para a participação popular na elaboração, implementação e fiscalização das ações governamentais, além de permitirem o fortalecimento da relação Estado e Sociedade.

O lugar que a sociedade civil ocupa hoje foi conquistado pelo trabalho de muitas pessoas, grupos e instituições que tinham e ainda tem a força e a capacidade de luta por melhores condições de vida para toda população. Foi possível fazer parte do controle social e, através da participação social, consolidar a democracia, a universalização dos direitos e a ampliação da cidadania. No entanto, para que as organizações funcionem efetivamente como instrumento de controlabilidade e imputabilidade é preciso que a sociedade civil seja atuante, conhecedora de suas atribuições e que se empedere diante das situações que exijam sua intervenção.

Como representantes da sociedade civil, além da legitimação das decisões que são tomadas nesses espaços, deve-se tecer os fios condutores para construir uma trama detentora de uma prática voltada para a defesa dos direitos. É necessário que o atendimento das necessidades e interesses dos

diversos segmentos sociais sejam defendidos e que não exista a personificação de interesses próprios. Nessa tessitura que vai se formando, as discussões e práticas vão construindo as políticas públicas. Estas, como ações concretas, como serviços, programas, projetos e benefícios têm o compromisso de gerar dignidade e oportunidade de vida para diversas populações.

A conquista da cidadania e da efetivação de direitos passa pela questão dialética de participação do cidadão na gestão pública, na fiscalização, no monitoramento e no controle das ações de execução de políticas públicas. Neste cenário, a sociedade é protagonista e contribui para construção de uma esfera pública não estatal de controle social, gestando sinergia entre os atores envolvidos. As organizações abrem assim, oportunidade para mobilização política e para aproximação entre Estado e sociedade civil.

Não obstante, para que as políticas públicas sejam mais eficazes, é imprescindível que o Estado cumpra a sua parte na execução das políticas. Por outro lado, cabe à sociedade fomentar mudanças na esfera política. Estas devem ser compactuadas através da luta por condições mais dignas de atendimento as demandas provenientes da população. Não se trata, neste diálogo, de apontar o Estado como única esfera de execução de políticas, mas, do Estado se colocar a serviço da sociedade. Quando o Estado não se responsabiliza pela execução de políticas, e passa toda responsabilidade para organizações da sociedade civil, estas passam a serem meros prestadores de serviço do Estado.

Dentro das possibilidades de controle, cabe às organizações criar estratégias e compromissos articulados para a efetivação dos direitos sociais. A união da sociedade civil, enquanto corpo que trabalha em conjunto em prol do direito, da justiça social e da emancipação dos sujeitos, é elemento fundamental para a democracia.

É possível citar, como exemplo, a participação da sociedade civil na reprovação do orçamento referente a 2013, relativo ao campo de Assistência Social do estado de Santa Catarina, por parte do CEAS – Conselho Estadual de Assistência Social.

O processo de implantação e materialização do SUAS em Santa Catarina esteve consideravelmente comprometido em razão do processo histórico e do descaso do Governo com a gestão financeira e orçamentária do SUAS. Esta questão foi claramente denunciada quando o Governo apresentou ao CEAS um orçamento para o ano de 2013 que não traduzia as necessidades da Assistência Social no Estado. A luta pela recomposição e ampliação dos recursos para a Assistência Social, foi protagonizada pelo CEAS/SC e pelos Fóruns de Instituições de Assistência Social.

Na ocasião, a proposta defendida pela sociedade civil, que perfazia o valor de R\$ 172.021.400,00 ao ano, não foi considerada, sendo aprovada uma peça orçamentaria no valor de R\$ 15.419.517,00, proposta pelo Governo Estadual, a qual foi reprovada pela Resolução Ceas/SC Nº 29 de 13 de novembro de 2012. Cabe ressaltar que esta reprovação foi defendida de forma organizada e articulada entre as instituições não governamentais que compunham o quadro do CEAS, como o Centro Cultural Escrava Anastácia, integrante da Rede IVG.

Algumas instituições que votaram contra o orçamento de 2013 foram cobradas por representantes do Estado. O próprio Centro Cultural Escrava Anastácia foi indagado pelo então Secretário da época sobre o voto contra o orçamento.

Tal situação, na prática, no ano de 2013 promoveu uma perda considerável na consolidação do SUAS em Santa Catarina. Mas, gerou dentro da sociedade civil um sentimento de aproximação e de luta cada vez mais gritante. Houve mobilização entre diversos conselhos e demais instâncias,

como o Ministério Público, Poder legislativo e o MDS. Embora o orçamento proposto pelo governo tenha sido executado, os movimentos gerados pela sociedade civil provocaram mudanças consideráveis no orçamento de 2014.

(...) esta participação gera um impacto muito grande na valorização da execução de determinado serviço. Por exemplo, o Fórum das Instituições de Acolhimento de Florianópolis a gente conseguiu imprimir uma discussão no próprio reordenamento do serviço que vai além do que o município executa. Hoje se nós percebermos dentro do reordenamento do Acolhimento institucional das instituições ele está muito próximo do que preza a política de Assistência, se nós compararmos com a do município que está muito longe disto. Se for olhar nacional está muito mais aquém. Nestes problemas graves no serviço de acolhimento nacional. E as instituições estão muito próximas, seja em quantidade de pessoas, seja em equipes técnicas, equipe de referência. Então a experiência do Centro Cultural, porque sua casa de Acolhimento sempre teve um respaldo e reconhecimento muito grande da comunidade, nas atividades de execução e atendimento. Ela traz uma credibilidade e uma discussão para as outras instituições e, também, sendo referência para o município na execução deste serviço. Que, também, reflete na própria discussão da política nos conselhos, porque nossa experiência reflete muitas vezes nas decisões do conselho. Seja para o financiamento do fundo da criança, seja pela cobrança e fiscalização de instituições que executam o serviço de forma equivocada dentro da política. Seja no conselho da assistência social municipal ou estadual, experiência e

proposição de novas políticas ou cobrança do que existe hoje e que é capenga, para que se fortaleça. Que exista uma preocupação maior do setor público com a execução do serviço de forma mais qualificada. Acho que faltam um pouco mais estas informações no relatório. De como se dá a articulação em todos os seus níveis e qual o impacto disto para a política pública no município (EDELVAN JESUS DA CONCEIÇÃO, 2014).

Entidades socioassistenciais, trabalhadores e trabalhadoras do SUAS, usuários, militantes e gestores municipais foram alertados para interferirem na elaboração da previsão orçamentária para a Assistência Social do estado para 2014. Esta foi aprovada com um aumento financeiro considerável no valor total de R\$ 39.514.360,00. Constatou-se um grande aumento no repasse de recursos aos municípios por meio do cofinanciamento dos serviços da proteção social básica e proteção social especial de média e alta complexidade. Embora este valor, ainda, não tenha chegado ao defendido pelos movimentos sociais e ONGS, os representantes da sociedade civil aprovaram o orçamento do ano de 2014, por entenderem que houve avanços significativos na sua composição e no aumento de recursos financeiros (Ata de Reunião Plenária, de 19 de novembro de 2013).

No que se refere à controlabilidade, o IVG tem procurado implementar instrumentos (proposta de implementação de sistema Sius, Rede Socialbase, Click view que serão detalhados no próximo capítulo) que possibilitem o entendimento e atendimento do que pedem, cobram e questionam os vários parceiros e atores que se relacionam com o IVG. Também, espera-se que o melhor entendimento destas

informações auxilie no processo decisório e de aprendizagem da organização.

#### **4.2.4 Aprendizagem e conhecimento**

Após o entendimento das subcategorias de informação e transparência; controlabilidade e imputabilidade e resultados e responsividade, o objetivo é apresentar como se dá o processo de aprendizagem da organização e dos atores envolvidos e como é sistematizado o conhecimento resultante da vivência e da aprendizagem na organização e em suas Redes de atuação.

Percebe-se um grande senso de pertencimento nas pessoas, de fazer parte do trabalho que é desenvolvido e de se sentir responsável pelas ações que são desenvolvidas, havendo uma grande abertura para o aprendizado e o conhecimento. Ao engajar as pessoas, elas trazem contribuições do que sabem e se dedicam, e, também aprendem, ao se envolver. Sendo o IVG um espaço de aprendizagem para todos os envolvidos.

O IVG conseguiu em 3 anos fazer parte um pouco da minha vida. E de alguma maneira eu estou conseguindo fazer uma coisa que até então não fazia. Eu sou muito preguiçoso mentalmente. Eu tinha muita preguiça de ler, escrever, etc. E este contato com o IVG me fez pensar que tinha que estudar um pouco mais. Tenho que conhecer o que é uma organização social. Como é que a gente pode se envolver nisto não de uma forma meramente racional. De uma forma espiritual, carnal. Então o IVG para mim hoje está acontecendo num momento de vida importante. Estou numa mudança de vida a nível físico e mental. Então ele está me

proporcionando me repensar, me reconhecer, me reconstruir novamente. O IVG está fazendo parte muito grande na minha vida. Ocupando um espaço muito grande. O IVG não instituição. Mas o IVG enquanto trabalho, enquanto dimensão social, dimensão da outra pessoa. A ponto de me fazer refletir empresarialmente. Como é que eu empresário posso dividir isto com estas pessoas. Ao ponto de me pensar. Vamos gerar um movimento de economia solidária ou um movimento de economia da comunhão. Como é que a empresa pode partilhar os seus resultados com os outros. De que maneira isto pode acontecer. Como é que a gente pode angariar outras pessoas, simpatizantes, empresários para esta ideia. Então acho que o IVG tem ocupado muito a minha mente, sobretudo no meu coração. Tem sido muito bacana (LÉO MAURO XAVIER FILHO, 2014).

O IVG valoriza muito a aprendizagem e o conhecimento, em diferentes sentidos: ao incentivar a formação contínua e desenvolvimento de seus colaboradores; ao trabalhar com educação (nas organizações da rede); ao promover aprendizagem e conhecimento entre as organizações que integram a Rede IVG; ao valorizar o engajamento de conselheiros, voluntários e parceiros com diferentes conhecimentos/expertises; ao incentivar as comunidades a expressar e desenvolver seus conhecimentos/saberes e empoderar-se desses conhecimentos; ao buscar construir aprendizagem e conhecimento com seus parceiros, para enfrentar os desafios nas áreas em que atua; ao buscar sistematizar as experiências das pessoas que constroem a organização – os mais antigos, os novos, até mesmo os que

saem da organização e se mantêm ligados de alguma maneira; ao compartilhar com outras organizações os conhecimentos que vem desenvolvendo, por exemplo, por meio de cursos/capacitações; ao abrir espaço e estimular a elaboração de trabalhos acadêmicos sobre a organização e seu trabalho.

Como desafio está a possibilidade de sistematizar a aprendizagem e o conhecimento que vem sendo gerados nesses anos para o empoderamento das pessoas e organizações que compõem a rede IVG e para as redes das quais participa; a organização valoriza isso, sendo a dissertação parte desse processo.

O trabalho nas organizações é realizado por profissionais, em sua maioria contratados, e por voluntários, que possuem um forte envolvimento com a causa, uma boa percepção da organização em que atuam e possuem muitos anos de atuação nas organizações que trabalham.

Os colaboradores da Rede IVG são incentivados a estudar, refletir e reservar tempo, dentro de sua carga horária semanal de trabalho<sup>81</sup> para a qualificação ou para formação.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> No ano de 2014, por meio da atuação de um voluntário (José Sudá Pires), começaram a ser disponibilizadas ações de coaching, para os funcionários da Rede IVG. Os encontros são semanais (50 minutos e são atendidos 16 funcionários). A previsão é que cada funcionário faça 10 atendimentos. Não há pré-definição do assunto que será abordado, por parte da organização, e as seções acontecem no horário de trabalho do funcionário.

<sup>82</sup> Finalizei meu curso de economia na UFSC, já trabalhando no Centro Cultural Escrava Anastácia. Fiz todo o curso de Administração Pública na UDESC, estudando no período matutino (horário que deveria estar na organização). Também, fiz todas as disciplinas de mestrado no horário de

Há um grande incentivo das organizações da Rede para que os funcionários não parem de estudar. No ano de 2014, a Rede do Instituto Padre Wilson Groh contou com a colaboração de 332 funcionários contratados (57 trabalharam nas atividades meio e 275 no atendimento direito), 122 voluntários regulares e/ou eventuais. Dos colaboradores, mais de 66% possuíam nível superior completo (168 com ensino superior; 10 com mestrado e 01 com doutorado). Este percentual é superior a média das organizações da sociedade civil. Conforme mostrado na pesquisa da FASFIL, apenas 33% dos assalariados das Fasfil possuem nível superior.

(...) eu gostaria que tivesse pessoas (tem várias fazendo mestrado e isto é importante) que aprofundassem as questões da própria Rede, em várias áreas de conhecimento. Para a gente conseguir qualificar esta transdisciplinaridade que a gente vive na prática. A gente, de verdade, não se atem a uma visão disciplinar. Nem dentro do IVG, nem dentro do Centro Cultural. Muitas vezes, até pouco tempo no Centro Cultural, eu sentia que quando falava ou escrevia, era isto que valia como a voz do Centro Cultural. Eu quero ter muito mais interlocutores que falem, discutam, proponham, articulem. Para ter uma voz realmente coletiva e não só de uma pessoa ou de poucas pessoas. Mesmo o conhecimento de um funcionário, colaborador demitido ou que vai embora, ele não se perde. Muito pelo contrário, ele se expande. (...) São figuras que não se perdem. Pelo contrário, multiplicam este jeito de olhar. Este jeito de fazer. Este jeito de ser. Eu não

---

trabalho. As atividades do grupo de acompanhamento da dissertação, foram feitos dentro do IVG, no horário de trabalho.

acho que Centro Cultural ou IVG tenha que amarrar ou guardar as pessoas. Ao contrário, tem que formar muitas pessoas para expandir cada vez mais este jeito de ser, de fazer, de sentir (NADIR ESPERANÇA AZIBEIRO, 2014).

A organização ainda não desenvolveu ferramentas que garantam que os aprendizados sejam identificados, discutidos e aplicados de forma regular. Muitas informações ainda estão só na memória das pessoas. Há, como dito, o investimento em formação do pessoal para disseminar o jeito de agir e de pensar da organização.<sup>83</sup> Existe um grande conjunto de dissertações e trabalhos acadêmicos feitos sobre as organizações da Rede, mas, não existem mecanismos documentais e formais de acompanhamento de tais atividades.

Os principais beneficiários do IVG são as 7 organizações que compõem a sua Rede. A organização é aceita pelas organizações, haja vista que as organizações fazem parte da Rede e teriam a opção de não fazer parte da Rede. Mas, o seu envolvimento é maior com pessoas chaves das organizações e o relacionamento não é disseminado com todos os funcionários, voluntários e parceiros das organizações. Ainda há uma grande confusão, entre os funcionários das organizações, do que é o IVG. É comum se ouvir que o IVG é um “projeto” do Centro Cultural Escrava Anastácia ou a figura do Padre Vilson, enquanto pessoa física é muito mais forte que a presença institucional do IVG.

---

<sup>83</sup> O grupo formado para discussão da dissertação tem continuado a se reunir quinzenalmente, objetivando sistematizar e compartilhar vivências de empoderamento das organizações.

Tem havido um esforço do IVG em estar presente nos encontros de formação das organizações, para explicar o que é a instituição. Durante a apresentação do Relatório Social de 2013, foi feito um grande esforço para que o maior número de funcionários das organizações tivesse presente no evento. Como coloca Kelly Aparecida dos Santos (2014) “muitas vezes, antes do IVG, nos reportávamos muito somente a pessoa do Pe. Vilson. Atualmente, sempre quando necessário, sabemos que podemos contar com a assessoria e ação conjunta do IVG”.

Desde sua criação, o IVG tem priorizado os encontros com todos os colaboradores das organizações da Rede, objetivando a e encaminhamentos as serem tomados. É também um espaço de participação da diretoria e o conselho gestor da instituição, de comunicação das decisões, das demandas e do reconhecendo, também, do trabalho desenvolvido pelos profissionais.<sup>84</sup>

A aprendizagem e a troca de experiência, também, se dá com o empresariado. A preocupação de empresas, de além da geração de um produto e de lucro, se comprometer com a comunidade em que a empresa está inserida.

Eu queria e a minha grande meta vendo o IVG é de conseguir fazer a minha empresa participar do processo. A minha aproximação do IVG, tentei fazer mais pela empresa do que como pessoa física, Guido. Eu já tenho mais ou menos claro o que quero fazer. A minha ideia era conseguir disseminar ou instituto IVG ou alguma ação comunitária nos funcionários que ainda não chegaram lá, com 20 e poucos anos. O fato de a gente ter feito um projeto interno no

---

<sup>84</sup> O encontro de elaboradores da Rede IVG, no final de 2013, foi realizado no CEDEP e contou com a participação de 80 colaboradores.

Centro Cultural, isto mudou. Tem funcionário que fica perguntando quando vamos fazer de novo. O maior prêmio que nós demos no final do ano passado foi para quem participou do projeto IVG, não foi para quem trabalhou melhor. O Cara ganhou um ipad, porque além de ele ter feito o que tem que fazer, ainda se comprometeu com a comunidade. Então isto muda a empresa. E aqui mudou. As pessoas notaram que além de fazer o seu trabalho e ganhar o seu dinheiro, eles têm que participar da comunidade. Isto já está claríssimo aqui dentro. Então tem a mudança. Se a gente consegue tornar isto efetivo e para sempre? Isto é meio por ondas. Então não dá para dizer que a prioridade é trabalhar na comunidade. A prioridade na cabeça deles, sempre será o emprego deles e o salário. Isto é a primeira responsabilidade social. O que eu quero colocar na cabeça deles é que ainda tem que sobrar tempo. Tem que ser mais eficiente para sobrar tempo, para ainda ajudar a comunidade. E o que tentamos fazer é que isto pode ser feito dentro do expediente de trabalho. Não à noite e não ir para casa. Não, tem que ser mais eficiente no trabalho para sobrar duas ou 3 horas para fazer algo (Guido Dellagnelo, 2014).

O processo de aprendizagem se dá, ainda, na forte relação com outras organizações da sociedade civil. Um dos exemplos disso se dá por meio do Movimento Floripa Te Quero Bem, em que são parceiros, instituições como o ICOM – Instituto Comunitário Grande Florianópolis.

O IVG recebe muitos estudantes e pesquisadores buscando fazer estudos sobre os projetos do IVG e da Rede IVG. Normalmente, atuam em atividades pontuais e de menor duração. Nem sempre há uma contrapartida da universidade dos trabalhos desenvolvidos na organização. Normalmente, a

informação é retirada e não é efetivamente devolvida ou discutida com a comunidade. Isto tem gerado um processo de frustração em alguns membros das organizações. Uma das discussões no IVG tem sido entender como esta relação com a universidade pode ser de fato uma relação de mão dupla, que fortaleça o processo de geração de informações sobre as organizações e melhorias dos processos desenvolvidos pelas mesmas.

No geral, existe, ao se relacionar com os mais diversos públicos, o propósito de ir além da simples questão de doar um recurso ou serviço. Há o interesse em envolver o parceiro (dos mais diferentes setores) nas questões do dia-a-dia da organização, entendendo a doação como uma escolha política do doador. Possibilitar um diálogo e uma troca de conhecimento e informações sobre os interesses e objetivos de quem participa e se relaciona com as ações do IVG, incentivando o conhecimento do contexto social em que o parceiro está inserido e o diálogo e a troca de informações.

Além da análise e reflexão das dimensões de Governança e de Conhecimento e Accountability, apresenta-se no quadro a seguir, alguns dos principais desafios ao IVG e outros externos ao IVG, bem como um conjunto de prerrogativas que demonstram o que é forte, específico e característico da organização e que deve ser valorizado e reforçado em sua governança.

Quadro 12 - Síntese dos Desafios e Pontos Fortes da Governança do IVG

	<b>Desafios à Governança</b>	<b>O que é específico, forte, característico desta organização</b>
Organização IVG	- Conhecer continuamente e atender	- Trabalho realizado por

	<p>às demandas da Rede IVG;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçar a cultura de planejamento, controle e sustentabilidade;</li> <li>- Aprimorar o Mapeamento dos Processos - Levantamento dos processos utilizados nos procedimentos da instituição, possibilitando o registro de informações que hoje estão na cabeça das pessoas chaves<sup>85</sup>;</li> <li>- Desenvolvimento de melhores indicadores de desempenho e resultado;</li> </ul>	<p>profissionais contratados e voluntários com forte envolvimento com a casa e muitos anos de atuação nas organizações;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartilhamento de Decisões</li> <li>- Solidariedade entre organizações;</li> <li>- Inserção territorial em áreas de vulnerabilidade social;</li> <li>- Estrutura Física</li> <li>- Equipe Interdisciplinar e Qualificada;</li> </ul>
--	---	---

---

<sup>85</sup> No último dia 02/11/2013 faleceu, com 89 anos, a Irmã Neves, uma das fundações da Associação João Paulo, uma instituição que atua a 33 anos em Palhoça. Normalmente, quando alguém tinha interesse em conhecer um pouco da história do processo de criação e atuação da associação e do seu entorno da comunidades de maior vulnerabilidade de Palhoça era comum ouvir: “isto você tem que conversar com a Irmã Neves, ela vai te contar como tudo aconteceu”. Tivemos a oportunidade de realizar alguns eventos de formação com a Irmã Neves sobre sua atuação nos Morros da Grande Florianópolis, desde a década de 1940. Sempre ficava a sensação de que todo este conhecimento precisava ser melhor registrado para que não se perdesse.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o fortalecimento institucional do IVG com entidade de assessoramento e defesa da garantia de direitos;</li> <li>- Difundir informações, conhecimento e práticas;</li> <li>- Produzir sistematizar e compartilhar conhecimento;</li> <li>- Buscar parcerias para implantar inovações tecnológicas;</li> <li>- Aprimorar relações com parceiros para a coprodução de bens e serviços públicos</li> <li>- Posicionar-se politicamente como proponente de políticas públicas</li> <li>- Ampliação e consolidação do Fundo Patrimonial;</li> <li>- fortalecer aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão Financeira;</li> <li>- Legitimidade junto a Comunidade, Parceiros e Colaboradores;</li> <li>- Capacidade de mobilização de recursos e mobilização política;</li> <li>- Empoderamento do capital humano envolvido;</li> </ul>
--	--	--

	<p>compartilhada entre as organizações da Rede</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolver novas lideranças</li> <li>- esclarecer entre integrantes e parceiros a relação entre a pessoa do Pe. Vilson, o Instituto Pe. Vilson e a Rede IVG</li> </ul>	
Externo ao IVG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigências Legais e Instabilidade Jurídica;</li> <li>- Dependência Governamental;</li> <li>- Planejamento precário do Poder Público, pouca transparência e dificuldade de acesso ao Estado;</li> <li>- Falta de credibilidade de organizações da sociedade civil junto ao público externo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legitimidade junto à Comunidade, Parceiros e Colaboradores;</li> <li>- Oportunidades de atuação em redes com diversos parceiros</li> </ul>

Fonte: IVG (2014)

O entendimento e reflexão sobre estes desafios e pontos fortes do IVG serão os pontos de partida para a formulação das propostas e atividades descritas no próximo capítulo.

## 5 PROPOSTA DE ATUAÇÃO

Ao longo do processo do mestrado, à medida que o diagnóstico foi sendo realizado, a intervenção, também, ocorria, com ações que contribuíram para aprimorar o diagnóstico e já possibilitaram implantar/testar algumas práticas que afetam a governança).

Figura 22 - Frentes de Intervenção em Governança no IVG



Fonte: IVG, 2014

Este capítulo terá o objetivo de discutir e socializar os caminhos percorridos e aprendizagem adquiridas para aprimorar o sistema de governança do Instituto Padre Vilson Groh, durante o período de realização da dissertação.

Acho que seria um ponto interessante que poderia evoluir, a questão do próprio Instituto de um ser pensante. E não ser só um trabalho prático. Como este trabalho que você está desenvolvendo. Deduzo que seja uma iniciativa particular, de desenvolvimento, de estudo, mas, que pudesse ser uma característica do próprio Instituto. Acho que agregaria um conhecimento teórico e prático muito importante. Isto, também, eu estou tentando trazer para o meu núcleo. Que a gente não seja somente um núcleo que vá resolver os trabalhos diários, dos problemas que surgem. Mas, também, eu tinha uma assessora que tinha este perfil acadêmico. De pesquisadora, que conseguia trabalhar estes nossos diagnósticos, para pensar o futuro. Vejo que nenhuma instituição da sociedade civil tem este perfil. Nós tentamos sempre trabalhar na linha de frente com o prático e esquecemos que precisamos ter este investimento no pessoal teórico. Que possam dar estes subsídios para vocês. No sentido de mostrar o que está certo, o que deve continuar. Adaptando a realidade de vocês. Quais esportes radicais podem ser realizados. Mas, eu vejo que vocês no empirismo prático acabaram achando o caminho certo. Mas, talvez, este trabalho de pesquisa teórico já pudesse ter antecipado em muito esta ideia e esta proposta. E este é só um exemplo. Na verdade, em tudo. Tanto o repensar o serviço de acolhimento, o socioeducativo, a proteção às vítimas, o contra turno. Acho, na verdade, que o Instituto pode ter este papel de pensar o futuro. De, talvez, investir em profissionais, investir em especializações, pós. Investir na própria equipe. Investir nesta questão do ser pensante, não somente, o ser prático que vai resolver o problema (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2014).

A possibilidade de entender como o IVG e a Rede IVG pode ser uma rede de construção de conhecimento para seus integrantes, para as comunidades envolvidas e para a sociedade em geral. O desafio está em entender quais os melhores caminhos, métodos, instrumentos e formatos para efetivação desta rede como espaço de construção e disseminação de conhecimento e aprimoramento dos instrumentos de governança das organizações.

Tenho visto muita gente interessada no tema. Mas o bonito de tudo isto é quando acontece de baixo para cima, que eu acho que é exatamente o grande lance deste trabalho (do IVG e das organizações). Este trabalho não começou de um plano de negócios. Ele começou de uma pessoa, necessidade, e se pensou: vamos arranjar a situação. Ele começou com a necessidade física, direta. Na base. Limpando ferida. Acho que isto é o bonito. Daí a gente está percebendo a necessidade de ir se aprimorando nisto. De se criar isto. O Willian fez um trabalho sobre isto, você está estudando isto, a Natália está estudando isto. Veja que estão nascendo lideranças. Isto é forma de liderança. Tem outras pessoas da Rede que eu tenho certeza que estão pensando sobre isto. Pessoas que estão vindo de fora como eu, estão pensando sobre isto, estão escrevendo sobre isto. Então o que eu acho que é mais importante neste momento é a gente trazer para este meio pessoas que usem a sua razão. Que usem o seu discernimento para pensar, para estudar, para ler, mas não façam isto de uma forma estritamente racional. Nós temos de usar a ciência, o científico, o acadêmico, mas com o espírito. Com a alma. Só que isto não basta. A

gente precisar dar um certo caráter científico para isto (Léo Mauro Xavier Filho, 2014).

## 5.1 GRUPO DE TRABALHO GESTÃO

Diante do desafio de informar e prestar contas de forma mais transparente aos atores que se relacionam com o Instituto Padre Vilson Groh foi criado um GT de Gestão com representantes da diretoria, conselho fiscal e das organizações da Rede IVG. O desafio de informar, além dos números, e de explicar melhor o que é o IVG e o que são as organizações, possibilitando que cada vez mais pessoas se envolvam.

Neste sentido, foram realizadas no ano de 2014, algumas ações:

### Quadro 13 - Atividade GT Gestão, 2014

Atividade	Descrição
Criação Grupo de Trabalho (um membro por organização);	Foi criado um GT de Gestão com os representantes financeiros das organizações da Rede. Este grupo se reúne, normalmente, terça-feira, das 8h30 às 9h30.
Identificação das Ferramentas de Gestão Utilizadas pelas organizações da Rede;	Foi observado que as organizações faziam seus lançamentos financeiros em planilhas Excel ou word.
Descrição dos principais elementos a serem gerenciados pelo sistema;	Foram levantadas as principais informações a serem registradas pelo sistema de informações a ser implementado: nome do credor ou doador; valor; classificação da despesa ou receita; data; número do cheque ou transferência; número da

	nota/fatura/recibo. Foi levantada a necessidade de integração das informações financeiras com as informações contábeis.
Mapeamento dos possíveis fornecedores;	Após o levantamento de algumas ferramentas de gestão gratuita (Money) e pago (fortuna, Sci) optou-se pela utilização da ferramenta Fortuna. Tal ferramental tem o curso mensal de 67,00 por licença.
Implementação da Ferramenta Escolhida	O sistema fortuna foi implementado nas organizações ACAM, IVG, CEDEP e Associação João Paulo II.
Padronização do Plano de Contas	Foi criada uma estrutura de plano de contas padrão para as organizações: IVG, CCEA, CEDEP, ACAM e Associação João Paulo II
Processo de Sensibilização dos Contadores Organizações	Como cada organização possui uma estrutura contábil e alguns dos contadores atuam de forma voluntária foram feitos encontros de sensibilização com os mesmos. O objetivo era ressaltar a importância da padronização e integração das informações produzidas pelas organizações.
Integração Contábil de Cada Organização	No ano de 2013 as organizações CEDEP, IVG e CCEA elaboraram suas demonstrações contábeis a partir da integração financeiro-contábil dos dados, eliminando o retrabalho contábil de digitar novamente todos os lançamentos efetuados pelo financeiro.

Acompanhamento dos Processos de Prestação de Contas das Organizações – Geração balanços contábeis	Foi acompanhado o processo de geração das informações contábeis das organizações – Balanço, Balancete, DRE, Demonstrações Fluxos e Caixa, Demonstrações mutações patrimoniais e notas explicativas.
Acompanhar Prestação de Contas Acessórias - Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal	Foi feito o Acompanhamento das Prestações de Contas dos títulos e certificados das instituições-Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal e CEBAS. Tais títulos são fundamentais para as organizações já que possibilitam o acesso a fontes de recursos e a isenção do pagamento de alguns tributos, além de reforçarem a legitimidade de tais organizações, frente seus parceiros.
Implementação do balanço orçamentário anual nas instituições	Foi elaborado o balanço orçamentário anual das Instituições: CCEA, CEDEP, Associação João Paulo, ACAM e IVG.

Fonte: IVG, 2014

### 5.1.1 Próximos Passos Grupo Gestão

De igual forma, foram identificadas e mapeadas ações, a serem desenvolvidas até o final do ano e durante o ano de 2015:

#### Quadro 14 - Próximos Encaminhamentos GT Gestão

Resolução de pendências contábeis	A organização Centro Social Elizabeth Sarkamp não elabora deste o ano 2011 suas demonstrações contábeis. Tal falha
-----------------------------------	--

	<p>pode comprometer o trabalho realizado pelas outras organizações, exigindo ações do IVG. Existe disponibilidade da Empresa Duatto contabilidade para resolver a pendência. A mesmo está no aguardo do agendamento de reunião com o tesoureiro da instituição e o ex-contador da mesma. Esta demanda está pendente deste o final de 2013.</p>
Integração financeira das organizações da Rede	<p>Com todas as organizações cadastradas no Sistema Fortuna, o próximo passo é integrar estas informações em um mesmo banco de dados (IVG como matriz e demais Ongs como filiais), possibilitando a geração de dados consolidados sobre a atuação da Rede.</p>
Acompanhamento do balanço orçamentário anual das Instituições	<p>Acompanhar e avaliar mensalmente o balanço orçamentário anual das Instituições: CCEA, CEDEP, Associação João Paulo, ACAM e IVG.</p>
Mapeamento dos processos das organizações	<p>As informações estão na cabeça dos gestores que realizam as atividades no dia-a-dia. A saída de tais gestores ocasiona a perda de informações importantes, exigindo o registro do mapeamento dos procedimentos gerenciais utilizados por tais organizações.</p>
Geração das Demonstrações Contábeis Integradas e prestação de	<p>Espera-se que no final de 2014 as organizações CEDEP, IVG, ACAM, CCEA, Associação João Paulo II e</p>

contas dos resultados auferidos	C. S. Elizabeth Sarkamp elaborem e gerem suas demonstrações financeiro-contábeis de forma integrada, gerando dados consolidados da Rede IVG.
Compartilhamento de aprendizagem	Possibilidade de compartilhamento do aprendizagem da Rede IVG com a implementação de procedimentos contábeis-financeiros integrados.

Fonte: IVG, 2014

## 5.2 SISTEMA SIUS

O IVG exercita a governança na busca pela otimização dos recursos e competências dessas entidades, compreendidos além da questão financeira, incluindo a gestão e assessoria em recursos humanos, área jurídica, contábil, processos administrativos, parcerias público-privadas e voluntariado. As iniciativas de governança institucional adotadas na Rede IVG possibilitam maior sinergia das ações desenvolvidas pelas instituições, sem retirar delas a autonomia gerencial e operacional, conquistando melhores resultados para aqueles que participam das atividades nos projetos (IVG, 2014).

Como o sistema a gente consegue visualizar o processo de trabalho. Consegue entrar no sistema e ver o movimento do seu trabalho. Ele, também, é um facilitado, uma ferramenta cotidiana para o trabalho. Você tem tudo sistematizado. Ele facilita para fazer pesquisas, realizar projetos, dentro da própria unidade. Se

you have everything systematized, you go there and collect. For example, research how many families have only fundamental education and then think of projects for this territory, for these families. If this is done manually, sometimes, you cannot even visualize. You stay with everything archived. You can have elements for reports (Katia Madeira, 2014).

From the constatações that the majority of the organizations of the Rede IVG do not have a computerized tool for registration and monitoring of the information of the public attended, a strong internal and external demand has been the development of tools that allow the resolution of these problems and generation of information in a faster and more reliable way. The suggested and found solution was to use the systems and procedures already adopted by the Rede Marista, part of the Rede IVG, through the use of the Sistema Sius, which was developed and is the property of the Rede Marista (IVG, 2014).

The project consists in implanting the *Sistema SIUS online* in four organizations of the civil society that integrate the Rede IVG. It is proposed to start with a pilot organization and so that when the tool is assimilated by the IVG team, it will be extended to the other organizations. It is understood that the tool will bring a considerable advance in the procedures of registration and monitoring of the attended. Adopting the SIUS system, it will be possible for the Rede IVG to have a uniform and reliable operation involving the data of the attended (IVG, 2014).

A meeting was held in Curitiba between the technicians of the IVG, the DEAS and TI Marista, in which it became evident that this tool can contribute to the systematization of

informações cadastrais nas organizações que integram a Rede IVG. Também foi realizada uma vivência na Escola Marista Lúcia Mayvorne para conhecer as funcionalidades do SIUS e sua aderência à realidade das outras organizações da Rede IVG. As impressões decorrentes da reunião com a equipe de TI em Curitiba e também da vivência na Escola Marista Lúcia Mayvorne reforçam na equipe do IVG o entendimento de que a ferramenta SIUS será de extrema ajuda na sistematização das informações cadastrais (IVG, 2014).

Foram feitas diligências nas organizações para referendar a qualidade do hardware, contatando-se que as mesmas possuem equipamentos com capacidade de processamento suficiente para suportar o SIUS.

### 5.3 QCLICK VIEW<sup>86</sup>

Tendo as informações sobre o público atendido, sobre a formação como o recurso é aplicado e gerido, aliada a um conjunto de informações externas e de órgãos oficiais, uma proposta é desenvolver um sistema de inteligência com capacidade de agregar informações financeiras, administrativas e operacionais produzindo correlações estratégicas que auxiliam nas tomadas de decisão.

Hoje tem o relatório anual que interage com todas as instituições. Mas durante o ano você

---

<sup>86</sup> A ferramenta possui uma versão gratuita que pode ser acessada em: <http://www.clickview.com.au/>. Em Florianópolis uma das empresas que opera a ferramenta é a Toccato. Mais informação em: [www.toccato.com.br](http://www.toccato.com.br).

não consegue saber o que está sendo feito pelas instituições. Abre-se uma turma em uma instituição e como é que você consegue ficar sabendo? Acho que já recebi o informativo mensal de vocês. Mas me parece pouco. Teria que ter um portal que refletisse esta Rede. Mas não vai ter isto, diante dos instrumentos que temos hoje. Se tivéssemos, por exemplo, um *clickview*. Se todos os programas tivessem cadastrados neste programa. Se tivéssemos uma coisa despersonalizada. A gente iria fazer um lançamento do pré-vestibular, estaria no portal. Viriam pessoas de outras instituições, buscadas pelo próprio sistema, que sabe que têm jovens dentro do perfil estabelecido. Aí não precisaria uma ligação para perguntar se tem algum jovem. Este mapeamento seria feito pelo instrumento. Hoje, dentro dos instrumentos que temos e diante da própria fragilidade do IVG, é o que dá para ser feito. Não há uma centralidade dos dados, de fato. Não há esta centralização. Não há como ligar no IVG e dar uma resposta rápida de uma vaga que esteja à disposição. Esta resposta teria que ser colhida nas instituições. Não há esta centralização e não há porque não há instrumentos. Sem estes instrumentos, sem fechar bem, você não consegue ter bem o resultado do que é o IVG. E isto se reflete nas informações que são passadas (LEANDRO PULCENA CARGNIN, 2014).

Desta forma, uma das sugestões é implementar um *Clickview*, possibilitando o registro e a análise de informações (que muitas vezes estão só na cabeça das pessoas), auxiliando, por exemplo, no processo de decisão da organização. Muitas vezes as informações são geradas de forma atrasada (normalmente, só quando são feitos os balanços patrimoniais) e

de forma imprecisão, dificultando a tomada de decisão e o processo de geração de conhecimento e reflexão e de compartilhamento de informações sobre as organizações.

#### 5.4 REDE SOCIAL IVG

Corriqueiramente muitas informações são planejadas e organizadas, porém, não existe um instrumento formal e online de gerenciamento e acompanhamento de tais informações. Estas informações normalmente estão registradas em papéis e se perdem na correria do dia a dia.

Acho que tanto no processo de trazer pessoas para próximo do Instituto quanto para o processo de captação, vocês estão no setor de inovação. E a tendência de quem está no setor de inovação, e uso isto na minha parte, é que a gente tende a trabalhar bem o nosso produto, seja no terceiro setor ou o que for o produto. E quando a gente vai a gente quer explicar muito. E quando a gente quer explicar muito a gente não dá ouvido para o que a pessoa quer. Acho que poderia ser uma maneira de fazer um contato com a pessoa. De usar este modelo de entrevista para deixar a pessoa falar. Depois ver se vocês internamente, neste banco de dados, conseguem ver um produto que ele se encaixe mais do que tentar vender o que tem. Seria um instrumento muito bom de usar para aproximar pessoas do instituto. Antes de explicar o que faço entrar tentando saber o que é que a pessoa quer fazer. Porque se a pessoa aceita ter uma conversa e fazer algumas perguntas, naquele momento, depois revisando, pode ser que perceba que a pessoa se encaixa para ser um diretor, por exemplo. Então como posso fazer

esta pessoa ser um diretor do IVG. Preciso ter um foco para esta pessoa. Não adianta oferecer uma proposta de captação de recursos se a pessoa não fala nada em captação de recursos. Como vou convencê-lo. Acho que é uma ferramenta muito boa para um primeiro ou segundo contato. Para tentar interagir e poder oferecer para as pessoas um produto. Porque acho que o IVG tem uma função, como não está na correria do dia-a-dia e pode raciocinar mais sobre o que está acontecendo, de conseguir interagir com a sociedade. Vocês entendem muito bem da parte da carência, seja econômica, afetiva e jurídica e do que a pessoa possa precisar. Vocês conseguem dar suporte para a pessoa. Tem uma rede espalhada. Como fazer. Como entrar em uma escola sem destruir a escola. Isto tudo você entende. Agora o desafio é como interação com a pessoa que está do lado de cá, do outro lado. O que é este cara que está do lado de cá, que tem 500 mil reais e que colocaria dentro de um fundo. Como falo com este cara? Acho que o grande desafio do IVG é começar a aprender a falar com este cara. Acho que umas das maneiras que vocês estão fazendo, vocês estão começando com o básico. Se vou falar com o Guido, por exemplo, tenho que falar em um linguajar que ele entenda. Dar um livro que ele possa ler em casa e dizer que entendeu. Mas o próximo ponto é como vocês que entendem a criança que precisa de escola, para entender o que vocês oferecem, do lado de cá é igual. Tem gente que quer retribuir porque acha que ganhou muito dinheiro na vida. Tem gente que não quer se envolver. Tem gente que não tem dinheiro, mas gostaria de se envolver. Tem gente que tem 1 mil reais e é muito dinheiro, mas, estaria disposta a dar 1 mil. O cara que ganha 5 mil e dá 1 mil é 20%. E igual o cara que ganha 10

milhões e doa 2 milhões, é 20%. O proporcional. Então como entendo isto e como vou interagir com este lado. Então as perguntas formatadas de maneira de perguntas abertas ou fechadas, poderia ser uma maneira de começar a entender esta pessoa. Ajuda vocês a melhorar o IVG. Mas, é difícil. Em termo de tamanho e de estrutura, o crescimento de vocês é contínuo. Não dá para dar grandes saltos. Não é que o cara vai te dar uma sacada que você não tinha pensado. Vocês estão pensando 24 horas no assunto. É difícil sair com algo que não se pensou, por mais que se fale com um gênio. Mas outro ponto pode ser voltar para casa, analisar as entrevistas e ver, depois de várias entrevistas, perfis parecidos, quadrantes. São seres humanos. Daí começo a pegar meu público e vou encaixando. Quando for falar com o Guido, lá falo com este e aquele, porque é o mesmo grupinho. O questionário poderia ser uma maneira de abrir este caminho e interagir com este outro público (GUIDO DELLAGNELO, 2014).

Neste sentido, uma das propostas apresentadas, por um dos entrevistados foi a utilização da ferramenta Socialbase.<sup>87</sup> A ferramenta funciona de forma similar a uma rede social, porém, de forma controlada, possibilitando acompanhar e sistematizar informações de gestão e comunicação da organização, funcionando como uma intranet. Segundo Débora dos Santos, uma das usuárias da ferramenta:

É um espaço que possibilita a troca, construção, compartilhamento de informações e

---

<sup>87</sup> Mais sobre a ferramental Socialbase pode ser visto em: [www.socialbase.com.br](http://www.socialbase.com.br)

conhecimento. Além de ser uma ferramenta que permite uma comunicação eficaz, assertiva e ainda contribui para a gestão da informação na instituição. (...) percebo que, por meio, da ferramenta a comunicação chega aonde precisa chegar, se estabelece uma cultura de disseminação do conhecimento e informação. As pessoas passam a ter o hábito de publicar suas boas práticas, compartilhar novidades, tendências, notícias, resultados. Ainda, e por meio desta ferramenta que são realizados comunicados institucionais. Penso que as ONG's por mais que tenham uma constituição jurídica muito específica, possuem uma estrutura organizacional (muitas vezes) muito semelhante as empresas corporativas. As necessidades de administração, gestão do conhecimento, gestão de pessoas são semelhantes. Dessa forma, os benefícios que esta ferramenta traz ao meio corporativo se estendem para as ONG's. Outro ponto em que a ferramenta pode auxiliar é na questão da transparência com os resultados que é tão importante no universo das ONGs, por meio dela é possível tornar a informação acessível a todos. Ainda, a sua utilização pode ser estendida para os projetos que em que a ONG atua, ampliando ainda sim seu potencial (DÉBORA DOS SANTOS, 2014).

## 5.5 CURSOS DE FORMAÇÃO E EVENTOS

A partir das aprendizagens com as experiências de trabalho em rede, por meio do IVG e as sete organizações que compõem a sua Rede, foram desenvolvidos cursos e

formações, em 2013 e 2014, objetivando compartilhar essa aprendizagem, resultados e dificuldades encontradas na implementação de tais experiências, bem como aprender com as experiências de outras pessoas e instituições que participassem dos encontros e discussões.

Todas geraram material escrito, incluindo informações e experiências que estão na cabeça de pessoas. Informações que poderiam ser repassadas e compartilhadas com mais pessoas, gerando um efeito multiplicador da aprendizagem e uma troca de informações, aprimorando os níveis de governança das organizações. Os cursos tinham como público inicial as próprias organizações da rede IVG e, também, eram abertos para outras organizações da sociedade civil da região. Foram realizados os seguintes cursos:

Quadro 15 - Cursos e Formações Realizadas

Título	Data/Carga Horária	Participantes	Conteúdos abordados	Outras observações
Governança Corporativa em Organizações da Sociedade civil	Agosto de 2013 8 horas	32 pessoas, da rede do Instituto	Empoderamento de novas lideranças comunitárias; sistema de informação gerencial e sistema de governança corporativa - relacionamento de todos os órgãos que a compõem: Assembleia Geral, Conselho de	

			Administração ou Deliberativo, Diretoria, Equipe Técnica e órgãos de controle.	
Procedimentos jurídicos e contábeis básicos para a criação e manutenção de associações e fundações	25/04/2014	27 pessoas	Implementação de procedimentos contábeis - financeiros integrados para organizações da sociedade civil.	O evento teve uma nota de avaliação geral, média, de 9,24 e todos os 17 participantes que responderam o questionário de avaliação afirmaram que gostariam de continuar participando de formações do IVG.
Papel dos Conselhos Fiscais nas organizações da sociedade civil.	05/07/2014	24 pessoas	Abordou as competências, o marco legal e vantagens da exigência de um conselho fiscal ativo nas organizações.	teve uma nota de avaliação geral, média, de 9,44 e todos os 16 participantes

			Também foram compartilhados exemplos de documentos, pareceres e demonstrações contábeis que auxiliam no trabalho diário dos conselheiros fiscais.	Os que responderam o questionário de avaliação afirmaram que gostariam de continuar participando das formações do IVG.
Tópicos de Gestão de Pessoas para Organizações da Sociedade Civil: Aspectos Legais e Funcionais	19/09/2014	25 pessoas	legislação trabalhista; rotinas trabalhistas; plano de cargos e salários; seleção e recrutamento.	Este tema tinha sido o mais sugerido na avaliação dos outros cursos realizado pelo IVG, no ano de 2014. O evento teve uma nota de avaliação geral, média, de 8,93 e todos os 16 participantes que responderam o questionário

				de avaliação afirmaram que gostariam de continuar participand o de formações do IVG.
--	--	--	--	--

Fonte: IVG, 2014

## 5.6 PROGRAMAS DE RÁDIO E DE TV

Objetivando gerar e disseminar conhecimento e discussão de aprendizagem e levantamento e registro de informações que estão na cabeça de pessoas chave das organizações da Rede IVG, foi viabilizada a participação em programas de televisão<sup>88</sup>. A elaboração de vídeos com entrevistas e depoimentos, produzidos ou não pelos participantes e relatando casos e histórias de vidas, possibilita, por exemplo: a sistematização dos serviços prestados; das metodologias de trabalho utilizadas; do cenário político-jurídico de atuação das organizações.

### Quadro 16 - Programa de Rádio e de TV realizados

---

<sup>88</sup> A viabilização dos programas contou com a participação dos professores Paula Chies Schommer e Ênio Spaniol, professores do Curso de Administração Pública da Udesc.

Título	Data	Participantes	Conteúdos abordados
Governança e Transparência em Organizações da Sociedade Civil <sup>89</sup>	22/11/2013	A discussão ocorreu por meio do Programa Conexão Pública, da Tv da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. O programa contou com a participação de Léo Mauro Xavier Filho (Vice-Presidente do IVG) e Anderson da Silva (Coordenador do ICOM).	
Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil <sup>90</sup>	07/08/2014	Eriberto José Meurer (Sociólogo; professor da UFSC e presidente do	Foram debatidas questões como: os avanços trazidos pelas discussões do novo marco

<sup>89</sup> Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=PyvMt6EnNSY>  
Acesso em: 03/10/2014

<sup>90</sup> Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=ZLvGxNDdFMk>.  
Acesso em: 03/10/2014

		Centro Cultural Escrava Anastácia) e Ivone Maria Perassa (Diretora do Instituto Padre Vilson Groh).	regulatório das organizações da sociedade civil; a importância do trabalho em Rede entre organizações da sociedade civil e o Estado; as dificuldades encontradas pelas organizações da sociedade civil na relação com o Estado; os bons exemplos de articulação entre organizações da sociedade civil e Estado existentes; formas de financiamento das organizações da sociedade civil; o papel das organizações da sociedade civil frente os atuais desafios da sociedade.
Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da	28/08/2014	Dr. Juiz-Corregedor Geral da Justiça (Alexandre	quando surgiu a Rede e qual o seu objetivo; quais são as instituições

Criança e do Adolescente <sup>91</sup>		Karazawa Takaschima) e Padre Wilson Groh (Presidente do Instituto Padre Wilson Groh)	que compõe a rede; qual a importância do trabalho em rede para atendimento de jovens em conflito com a lei; qual o cenário do jovem em conflito com a lei em Santa Catarina; qual a atuação da rede no Sistema de Garantia de Direitos da criança e adolescente; qual o objetivo do fluxo de atendimento ao adolescente infrator; como se dá o processo de implementação junto as instituições que farão uso do fluxo.
--	--	--	--

Fonte: IVG, 2014

---

<sup>91</sup> Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=ISIXkmi857s>. Acesso em: 03/10/2014

## 5.7 CADERNO DE ENTREVISTAS

Durante a realização da dissertação, os momentos mais prazerosos certamente foram os de contato com os entrevistados e realização das entrevistas. Foi um momento de escuta, reflexão e aprendizagem. Do mesmo modo que colocado por Vilson Groh, em sua tese de dissertação de mestrado:

As histórias de vida e as entrevistas abertas propiciaram que a fala dos entrevistados, na relação com o pesquisador, não fosse um monólogo, e aqueles, ao contarem suas trajetórias de vida, entraram em situação de diálogo, criando momentos de reciprocidade que trouxeram novos elementos à pesquisa, direcionando sua reflexão teórica e ampliando a compreensão da problemática delimitada (Groh, 1998, p. 06).

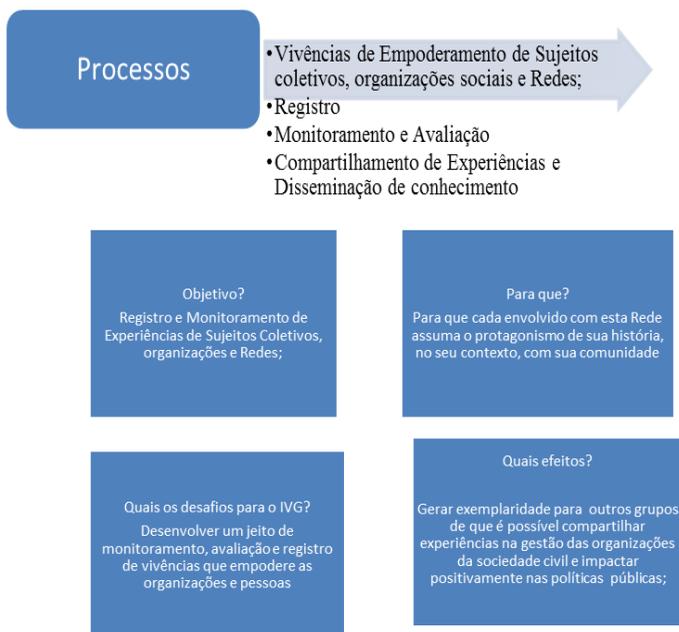
Após as entrevistas, teve-se o cuidado em transcrever as mesmas e encaminhar para os entrevistados, para que elas pudessem ser confirmadas e autorizadas pelos mesmos. A ideia sempre foi manter, se autorizado, o nome dos entrevistados, incluindo-os no processo de construção do trabalho.

Objetivando sistematizar e registrar as informações que estão na cabeça das pessoas, foi proposto para o IVG a publicação de algumas entrevistas (aproximadamente 10 delas), em forma de livro, juntamente com o próximo relatório social da organização, no ano de 2015.

## 5.8 DESDOBRAMENTOS DO GT DE SISTEMATIZAÇÃO E SISTEMA DE AVALIAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS

Mesmo após o fim dos encontros do grupo suporte e apoio à dissertação que possibilitaram a formulação das questões para as entrevistas; retorno do pré-teste e realização do diagnóstico, os encontros do grupo continuam a acontecer, objetivando pensar continuamente a sistematização, o monitoramento e a avaliação do IVG, conforme explicitado na figura abaixo:

Figura 23 - Grupo de Sistematização IVG



Fonte: Elaborado pelo grupo de sistematização, 2014

O processo de sistematização deve perfazer um movimento contínuo, na medida em que a reflexão sobre a prática é permanente. Assim, pode-se dizer que, idealmente, a sistematização poderia ser incluída no cotidiano das experiências do IVG e da sua Rede. Procedimentos e instrumentos de registro e tematização da prática, momentos de reflexão coletiva, produção e gestão de aprendizagem são ferramentas que hoje fazem parte apenas em alguns momentos de execução dos projetos (geralmente somente na avaliação).

Atualmente, o IVG não possui um instrumento formal e contínuo de avaliação e sistematização de suas experiências. Não obstante, o grupo que se intitulou inicialmente de “grupo de sistematização” vem se reunindo com a proposta de tecer e ligar fios condutores nas organizações que compõem a Rede para gerar, além de uma reflexão crítica, documentos para descrever e monitorar as experiências vivenciadas no cotidiano das instituições.

Fazer parte do grupo de sistematização para mim é ter a oportunidade de conhecer melhor as organizações da rede e partilhar experiências e olhares. É um espaço educativo e avaliativo. Através dos nossos trabalhos em grupo podemos discutir, analisar e acompanhar os processos e as ações das instituições que formam a rede do IVG e o próprio IVG. Além das reflexões geradas através do registro das nossas impressões, práticas e experiências, podemos encontrar momentos para desenvolver estudos e discussões centrados nos métodos adotados e/ou possíveis de serem usados na sistematização, em conteúdos teóricos e, também, para melhorar nossas posturas e práticas profissionais cotidianas. (KELLY APARECIDA DOS SANTOS, 2014)

A participação coletiva no processo de sistematização é elemento fundamental para que haja uma efetiva tomada de reflexão e aprimoramento das práticas sociais. São estes sujeitos que são responsáveis pela democratização, criatividade crítica, diálogo, troca de experiências e olhares sobre as temáticas levantadas em cada encontro. A dinâmica da participação deve ser de tal modo que seja possível identificar acertos, contradições e constatações existentes no desenvolvimento das ações.

O sistema de avaliação e sistematização de experiências, entre tantas definições, se coloca como uma postura metodológica que contribui para atribuir significado às “caminhadas” realizadas. Este processo permite reflexão sobre as práticas e construção de conhecimentos sobre, e a partir de saberes que são coletivos. Para além de uma prática meramente formal, este processo requer que se busque uma clareza crítica sobre desafios e aprendizagens que foram sendo moldados no decorrer das experiências.

Escrever deixa marca, registra pensamento, sonho, desejo de morte e vida. Escrever dá muito trabalho porque organiza e articula o pensamento na busca de conhecer o outro, a si, o mundo (FREIRE, M., p.143, 1996).

Ao se escrever sobre as experiências relativas a práticas sociais, seja pela via da avaliação, da sistematização de experiências, da pesquisa social, entre outros caminhos possíveis, se está, também, considerando que tanto as práticas sociais, como a dos outros, são fontes de conhecimento.

Embora os processos de sistematização não tenham pretensão de construir um conhecimento científico, constitui-se em um saber prático, muitas vezes temático, interpenetrado por outras modalidades de conhecimento (em alguns casos científicos) que são capazes de, pela via do diálogo entre diferentes saberes, traduzir-se em referenciais capazes de servir a outros (OTERO, 2012). Um conhecimento que pode ressignificar práticas e empoderar sujeitos individuais e coletivos, a fim de gerar uma permanente transformação da realidade.

(...) uma das especificidades da sistematização de experiências é a consideração ao fato de que o conhecimento gerado na ação prática, embora não tenha a intenção de constituir-se em ciência, traduz-se em um saber prático, local, muitas vezes temático, interpenetrado por outras modalidades de conhecimento (até mesmo científico), capaz de, pela via do diálogo entre diferentes saberes, traduzir-se em referências capazes de servir a outros. Um conhecimento que ressignifica a prática, aproxima as comunidades locais e atores sociais da sua capacidade de produzir e sustentar suas próprias transformações, além de contribuir para a criação de matrizes políticas que, uma vez assumidas pelo poder público e sociedade civil, segundo seus diferentes papéis, impulsionam soluções de maior amplitude (MEIRELES, 2012, p. 152)

A contribuição da sistematização de experiências para ONGs no Brasil tem, segundo Otero (2012), estimulado através da troca de experiências, divulgação de exemplos de processos de transformação social, à formação permanente de sujeitos que delas participam, à socialização e comunicação de

conhecimentos e de metodologias e à produção de subsídios para o debate coletivo e construção de sentido de rede (Otero, 2012).

Há cerca de quinze anos as organizações que atuam no campo social no Brasil começavam a se deparar com questões relativas à avaliação de seus projetos, programas e iniciativas. Aparentemente a demanda parecia vir principalmente de financiadores, seja da cooperação internacional seja dos primeiros investidores privados, cuja cultura institucional dialogava há tempos com sistemas e lógicas de verificação de qualidade e impacto dos seus investimentos. É impossível dizer que na prática das organizações do campo social já não houvesse mecanismos de reflexão sobre suas ações e resultados, porém o tema passa a ganhar espaço – textos, publicações, nomes e conceitos – de forma mais explícita, à medida que as ações sociais passam a ser vistas como investimento, e não apenas como “boas intenções” (OTERO, 2012, p. 15).

Não obstante, a sistematização é mais do que uma simples organização de dados, ela perfaz um conjunto de aprendizados e conceitos que impulsionam a reflexão e ressignificação do pensamento, a partir da apropriação do conhecimento sobre uma dada realidade, com o objetivo de transformar os envolvidos no processo de formação em sujeitos do conhecimento e agentes protagonistas em sua organização e/ou comunidade.

(..) a sistematização de experiências não se realiza senão com a participação ativa dos sujeitos autores da prática, engajados em processos de reflexão sobre ela e sobre sua ação no mundo. De fato, embora existam tendências diversas sobre os modos de construção do conhecimento com base na prática, todas as proposições encontram-se no mesmo campo conceitual. Trata-se de não cindir em unidades dicotômica os sujeitos (ator e autor de práticas sociais) e os objetos de conhecimento (a experiência social e seus resultados), considerando as relações entre teoria e prática, a realidade como uma totalidade em permanente movimento, bem como a historicidade e contextualização do conhecimento produzido (MEIRELES, 2012, p. 154).

O processo de sistematização busca trilhar um caminho composto da busca de uma reflexão crítica que gere mudança na vida dos indivíduos e na realidade social a qual estão inseridos. Devemos levar em conta que os processos sociais não são formados simplesmente por ações quantificadas e qualificáveis a serem repetidas ou reproduzidas em qualquer contexto, mas sim, revelam o compromisso dos sujeitos com a transformação e referem-se a práticas que têm objetivos transformadores, que não se realizam sem a dimensão subjetiva do conhecer (OTERO, 2014).

Desta forma, há a preocupação de ver a avaliação como um processo que possibilite a participação dos vários atores envolvidos no IVG e a percepção dos envolvidos. A possibilidade de mobilizar a participação, de cada vez mais pessoas, pela implementação de mudanças, construídas, também, de forma coletiva.

Sim, acho que se fizesse uma vez por ano seria legal. É uma das questões dos relatórios do Centro Cultural que eu preenchia. Qual o retorno e qual o canal que a instituição tem para colher as opiniões. Como se fosse uma ouvidoria. Como as pessoas estão vendo as execuções como elas te percebem como executor de serviços ou propositor de serviços. E qual o retorno que você, também, dá para estas perguntas, dúvidas, reclamações. Isto sempre foi um ponto fraco no Centro Cultural, por exemplo. Quando ia preencher via que nós não tínhamos. O que tínhamos era de forma informal, o que ouvíamos em uma conversa com alguém, em algum espaço. Em que explicamos e tiramos uma dúvida. Mas esta é uma relação informal. É com as pessoas que nos procuram. Mas não temos um mecanismo de ouvir o que as pessoas têm para dizer e de dar uma resposta daquilo que as pessoas perguntam e querem saber. Talvez seja um instrumento que poderia ser anual, uma avaliação. Até de perceber um pouco o clima. Como estamos fazendo. Será que está surtindo o efeito que queremos. Será que está tendo o impacto efetivo que a gente planeja (EDELVAN JESUS DA CONCEIÇÃO, 2014).

Neste sentido já foram realizados três encontros pelo grupo de sistematização do IVG. Foi definido o objetivo inicial de resgatar o “mito de criação” das organizações, entrevistando as lideranças que participaram do processo de criação das organizações, possibilitando a sistematização de informações

que hoje estão na cabeça das pessoas.<sup>92</sup> E está prevista a aplicação de um pré-teste até o final do ano. Após os ajustes, o objetivo é realizar as entrevistas durante o ano de 2015.

## 5.9 INFORMATIVOS, PERIÓDICOS E OUTRAS FORMAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Uma das demandas presentes das entrevistas e já percebida pelo IVG foi a geração de informativos online, para divulgação de informações sobre o IVG e sobre as organizações da Rede.

As formas de atuação que nós temos eu acho que elas são boas, mas elas precisam ser melhoradas. Nós temos esta questão do relatório que eu acho que é uma coisa boa. Mas eu acho que precisaria fazer um informativo mensal. Porque nós temos hoje uma forma de comunicação muito fácil que é o email. Todo mundo praticamente tem email. Então eu acho que nós poderíamos fazer um informativo mensal, acompanhado do balancete do IVG. Um informativo de todas as organizações. Não

---

<sup>92</sup> Foram definidas como questões iniciais: 1. Qual o seu envolvimento com a organização? Qual a sua trajetória? 2. Como nasceu a organização? Qual era o contexto econômico, político, social do momento da criação? 3. Você acredita que a organização trouxe melhorias para sua comunidade? Por quê? 4. A organização vem conseguindo cumprir a sua missão ao longo dos anos? 5. Quais foram os desafios encontrados na época da criação? 6. O que você destaca como marcos mais importantes ao longo dos anos? 7. Quais os desafios atuais da organização? 8. Você considera os serviços da organização fundamentais nos dias atuais? Por quê?

alguma coisa cheia de letras, porque senão ninguém lê. Mas alguma coisa visualmente bacana. Como algumas fotos. E mandar para as pessoas (LÉO MAURO XAVIER FILHO, 2014).

Os informativos possibilitam, a um baixo custo: a sistematização das atividades desenvolvidas; a disseminação do conhecimento adquirido e a troca de experiência com atores envolvidos. Também, são elaborados informativos bimestrais sobre o andamento das atividades do IVG (foram elaborados e encaminhados, via email, 5 informativos entres os meses de janeiro a setembro de 2014).

O informativo gerado no mês de setembro foi repassado para 1182 contatos, tendo tido uma taxa de abertura de 29,5%. Neste informativo foram abordados os seguintes temas: divulgação de Benefest (festa de mobilização de recursos da organização CEDEP); Almoço Solidário e festa para mobilização de recursos da organização Associação João Paulo II; divulgação do curso de gestão de pessoas para organizações da sociedade civil; divulgação de inauguração do primeiro serviço de acolhimento em República para adultos em Santa Catarina, da organização Centro Cultural Escrava Anastácia; divulgação do *status* de implementação do Plano de Metas da Prefeitura de Florianópolis para o período 2013-2016, do qual o IVG é parceiro por meio da atuação do Movimento Floripa Te Quero Bem; prestação de contas semestral das receitas e despesas do IVG; notícia sobre a aprovação do novo marco regulatório das organizações da sociedade civil.

Outra alternativa, adotada desde o ano passado pelo CEDEP, como atividade de prestação de conta da Benefest, foi a realização de almoços e encontros de interação entre os usuários dos projetos (crianças) e os parceiros.

Outro ponto, a gente poderia fazer alguns encontros. Vamos fazer um café da manhã ou um almoço lá na escola. Levar para outra organização. Não precisa ser todo mês. Mas levar a cada 3 meses, a cada semestre. Para a gente informar. Se a pessoa não quiser ir ela não vai. Mas nós estamos informando, sendo transparente. Não deixar de fazer apenas uma única vez no ano. Que é uma coisa mais formal, é um evento mais social (Léo Mauro Xavier Filho, 2014).

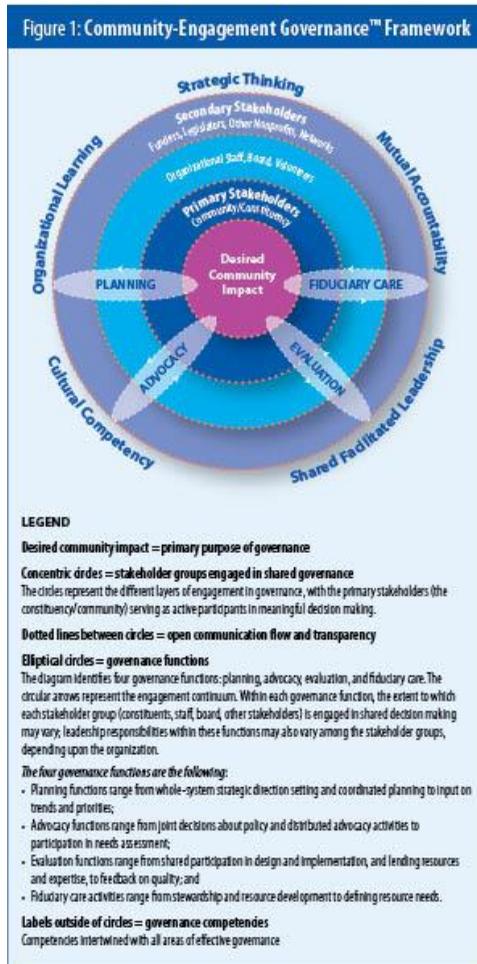
## 5.10 O QUE É GOVERNANÇA PARA O IVG, AFINAL?

Com o propósito de construir um *framework* de governança apropriado aos desafios e à natureza das organizações da sociedade civil e suas relações, especialmente com as comunidades que as constituem, um grupo de pesquisadores e gestores reuniu-se por vários anos no projeto *The Engagement Governance Project*, em torno do conceito de Governança de Engajamento Comunitário ou Engajamento da Comunidade na Governança (*Community-Engagement Governance*<sup>TM</sup>).

Os princípios-chave propostos nessa abordagem de governança são: i) o impacto desejado na comunidade está no centro, em lugar do foco na efetividade da organização; ii) governança considerada como uma função, não como estrutura, não confinada à estrutura do conselho ou direção; iii) democracia e auto-determinação, em lugar de dependência e (des)empoderamento; iv) tomada de decisão e poder compartilhados e redistribuídos entre os atores-chave (*stakeholders*), resultando em uma governança da tomada de decisão mais qualificada e bem informada, com *accountability*

mútua entre os participantes; v) abordagem contingencial, em lugar de um único modelo considerado correto; vi) funções de governança distribuídas criativamente entre os participantes (*stakeholders*); vii) transparência, sistemas abertos, e bons fluxos de informação entre os grupos de participantes (*stakeholders*) (FREIWIRTH, 2012). Esta abordagem pode ser vista na figura a seguir:

Figura 24 - Community-Engagement Governance Framework



Fonte: Freiwirth, 2012

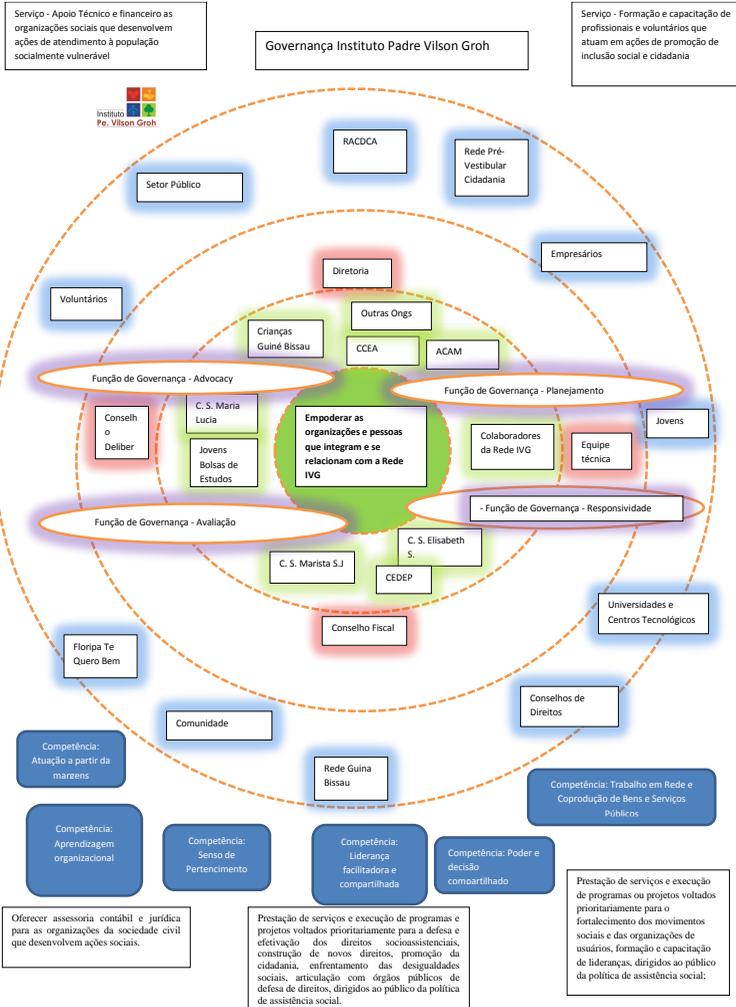
A abordagem permite diferentes tipos de governança compartilhada entre: (1) os públicos prioritários da organização – quem a constitui e aqueles diretamente beneficiados por sua missão institucional; (2) os conselheiros, servidores (ou colaboradores) e voluntários; (3) os *stakeholders* secundários,

como fundadores, líderes comunitários, legisladores, parceiros e redes. Entre as competências consideradas essenciais para um efetivo sistema de governança compartilhada, a abordagem aponta: pensamento estratégico, accountability mútua, liderança compartilhada, legitimidade cultural e aprendizagem organizacional. Essas competências idealmente permeiam todas as áreas de governança e os componentes organizacionais, contribuindo para a flexibilidade, a adaptabilidade e a responsividade da organização ao ambiente em que se insere (FREIWIRTH, 2012).

Para a sistematização da proposta de governança, além desse modelo, também, foi utilizado como fonte de inspiração o Ecomapa. O Ecomapa é uma ferramenta de diagnóstico externo. Quando aplicado, por exemplo, em organizações da sociedade civil pode demonstrar esferas de relacionamento. Através desta ferramenta é possível analisar todos os níveis de parceiros, patrocinadores, apoiadores que se relacionam com certa ONG, além de definir o tipo de relação existente. Através desta, é também possível identificar as falhas e virtudes existentes nas estratégias de relacionamento com financiadores e outras organizações semelhantes. Foi inspirado ainda, no “circulograma de vida”, elaborado em 2012, pelo Centro de Educação e Evangelização Popular – CEDEP, quando da elaboração do seu plano trienal 2012 – 2015.

Desta forma, de tudo que foi observado, investigado no Instituto Padre Vilson Groh, chegou-se à figura:

Figura 25- Proposta de Representação da Governança IVG



Fonte: Freiwirth, 2012. IVG, 2014

O desafio e propósitos da governança do IVG tem sido desenvolver um jeito de governança que empodere as organizações e pessoas que fazem parte do IVG, aprimorando a legitimidade, o potencial das pessoas, da organização e seus parceiros, compartilhando aprendizagem, influenciando políticas e a vida na cidade/região/causa como espaço de articulação e aprendizagem. O desafio é entender qual a gestão necessária e que pode ser compartilhada para algo que transcende as fronteiras organizacionais, procurando atender a burocracia, sem limitar-se a ela.

Somos um coletivo que independente de ter Ongs ou de ter o IVG, a gente estaria junto em um compromisso pessoal por uma causa. Não dependeria de ter este CNPJ, porque nós já somos este coletivo. As necessidades vão levando a criação de CNPJs e das organizações. E estas organizações acabam se juntando pela necessidade de fato de se fortalecer por uma causa. Por traz disto tem um compromisso que é mais do que a organização. É um compromisso de mudança da realidade, é um compromisso religioso, místico, de fé, que é pela mudança desta realidade (Ivone Maria Perassa, 2014).

Uma situação em que a governança precisa ser entendida não como um fim em si, mas como um meio e uma forma de incentivar cada vez a participação e o

empoderamento da Rede. Não é apenas uma questão de gastar o dinheiro conforme determina a lei<sup>93</sup> e apresentar os impactos estabelecidos. É a necessidade de atender à burocracia sem limitar-se a ela. Isto é bastante importante, mas, é necessário ir além.

(...) ir além das estruturas. Ir além do processo do tempo do meu trabalho puramente. Nós temos que cuidar muito para que o IVG não se torne o trabalho de organizações burocratizadas, estatizadas que cumprem apenas um papel de trabalho, da hora x até a hora x e não olha o contexto e a leitura da realidade, enquanto um olhar dinâmico, um olhar de entrega, um olhar de profundidade. O IVG não é uma empresa, de um ponto de vista, mas o IVG se organiza, também, com processos de competência. Agora nós não podemos parar apenas nos processos de uma estrutura burocrática, de bater ponto. Acho que no dia que a gente não tiver força agregadora, mobilizadora, dinâmica. Uma força que leva

---

<sup>93</sup> Lá pelo ano de 2006, quando trabalhava no CCEA, no departamento financeiro, prestava conta do recurso financeiro recebido; atendia o que determinava a lei; alcançava as metas estabelecidas e quando algum jovem (que nem sempre conhecia o nome ou a história de vida) tinha um sonho, parecia que o problema não era do setor financeiro, já que este sonho não estava previsto no plano de trabalho e não havia recurso financeiro previsto para isto. A resposta era sempre a mesma: não pode, não dá, não tem dinheiro. A coordenadora geral ficava preocupada, e insistia em me explicar porque a gente deveria tentar empoderar e ajudar aquele jovem. Dizia que eu deveria me envolver mais, estar mais perto da ponta. Anos mais tarde, encontrava alguns destes jovens na rua. Eles sempre agradeciam a oportunidade que tinham dado a eles. Falavam que agora poderiam ajudar mais pessoas.

pra frente este escopo da justiça social, esta profunda discussão de ampliar e gerar oportunidade o IVG perde sua razão de ser. Daí é melhor ele não existir mais. Não significa que ele não tenha que ter uma organização estrutura e burocratizada, legalizada com todos seus direitos. Mas só ter isto, no contexto que nós trabalhamos hoje, seria ter uma organização muito pobre e medíocre no ponto de vista do seu processo de organização (Vilson Groh, 2014).

A governança do IVG, portanto, pode ser visto como um sistema aberto. Uma estrutura flexível que recebe influência e troca informações com os mais diversos atores e parceiros. O relacionamento com as sete organizações da Rede; com os colaboradores de tais organizações; com os jovens atendidos por meio das bolsas de estudo, com as crianças atendidas em Guiné Bissau e com outras organizações da sociedade civil. Estes atores estão presentes e exercem influência sobre o IVG atuando na diretoria; conselho deliberativo; equipe técnica; conselho fiscal. De forma mais afastada, porém, exercem influência sobre o IVG as Redes: Floripa Te Quero Bem; RACDCA; Rede Pré-Vestibular da Cidadania; Rede Guiné Bissau e a atuação da comunidade; conselhos de direito; Universidades e Centros Tecnológicos; empresários; setor público e outros voluntários.

### **5.10.1 Competências**

A partir da análise do caso do Instituto Padre Vilson, sobressaem algumas competências que auxiliam o processo de

governança da instituição e que podem servir de exemplo para outras organizações da sociedade civil.

### **5.10.1.1 Atuação a partir das margens**

O IVG e as organizações que fazem parte da sua Rede estão inseridos em contextos marcados por grandes desigualdades sociais, econômicas, políticas culturais e ambientais, acentuando problemas de desemprego e precarização das relações de trabalho, precarização da saúde e educação.

É neste contexto que atuamos cotidianamente e é nele que lutamos, junto com a população, na direção do direito à cidade e na construção de uma agenda política que se some à luta dos segmentos organizados da sociedade para romper com as profundas desigualdades sociais.

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

Nesse sentido, é necessário inverter essa lógica nos espaços onde as organizações estão inseridas e propor uma nova forma de pensar, sentir e fazer o mundo. Faz-se necessário que as margens se transbordem, que os territórios se invadam, misturem-se, percebam-se, vivenciando o exercício de compreender como o espaço configura o sujeito e como o sujeito pode configurar o espaço.

Nessa perspectiva, aparecem os trabalhos desenvolvidos pela Rede IVG, como olhares em frestas das árvores, que buscam novos caminhos, sinalizam outras trilhas, apontam possibilidades. Essas possibilidades, caminhos e trilhas tem de estar conectados com a rigorosidade que isso requer; rigor de sentido, rigor de qualidade, rigor de escuta, rigor de justiça, rigor pedagógico, rigor administrativo, rigor de gestão, rigor na amorosidade, afinal, nosso empenho é única e exclusivamente para que nossas crianças e jovens tenham outras perspectivas, pensem e planejem a vida a partir da ótica do inédito viável, do bem comum. Afinal, trabalhamos exclusivamente pelo sorriso deles e delas (VILSON GROH, 2014).

A necessidade de aprender a trabalhar com os diferentes, rompendo com o senso de pena, com a visão clientelista, com a visão de apenas dar coisas e de sentir pena do outro. Necessidade de recuperar no outro o potencial que ele tem. O outro que tem capital social e que tem sonhos. Ser capaz de materializar e socializar as boas ideias, rompendo a cultura do individualismo. Ser capaz de olhar o outro, como um ser que tem sentimentos e não é apenas um número. É uma

peessoa que possui saberes. Trabalhar com pessoas e desencadear processos, fazendo isto profissionalmente, mas, sem perder o processo da sensibilidade.

#### 5.10.1.2 Liderança Facilitadora e compartilhada

A figura do Pe. Wilson é, reconhecidamente, uma liderança respeita e aceita pelos atores que se relacionam com a Instituição, além de ser uma figura chave para o IVG. Porém, já se percebe o empoderamento e participação de novas lideranças. Um processo resultante do constante desenvolvimento da liderança como característica presente em todas as pessoas por meio da capacitação e empoderamento de novos sujeitos.

#### 5.10.1.3 Compartilhamento de poder e decisão

As informações e o poder de decisão nas organizações da sociedade civil não podem estar concentrados em apenas alguns níveis da organização ou na figura central do líder. Os vários atores precisam participar e se sentir parte do processo de tomada de decisão e geração de informações da organização que possibilitará a resolução de um problema, a partir da escolha de alternativas e possibilidades que são feitas em conjunto.

Olhar-se e ver-se dentro do IVG é ver-se dentro de um trabalho coletivo. O trabalho sempre foi construído coletivamente. O IVG não é uma

peessoa. O IVG é uma construção de um processo coletivo que foi se construindo historicamente e foi construído dentro desta interpelação em que a realidade cada vez mais traz esta percepção. Eu penso que me vejo no IVG como um instrumento que hoje não naturaliza a injustiça social, que não naturaliza a desigualdade e que quer romper exatamente com esta chave da cultura da desigualdade social. É dar perspectiva de desencadear processos com as pessoas e não pelas pessoas, do ponto de vista do seu empoderamento e da sua formação, enquanto processo de organização do seu ser sujeito. E como ser sujeito aprender a organizar-se, fazer leitura de si, leitura de mundo, leitura da história. Acho que é o grande papel do IVG hoje. Vejo-me dentro disto, de uma organização que se constrói coletivamente e não de uma organização personalista. Mas de uma organização onde os processos de desencadeamento são muito coletivos, muito construídos conjuntamente (Wilson Groh, 2014).

#### 5.10.1.4 Senso de Pertencimento

É necessário envolver e empoderar cada vez mais pessoas, para que elas participem e se envolvam com as questões da instituição. Ir além da questão de pedir uma doação financeira e prestar contas da forma como o dinheiro é gasto. Esta pessoa precisa se sentir parte da organização.

Tem que ter número, tem que ter resultado, tem que ter credibilidade. Mas a gente tem que ter alguma coisa que brota da gente. Como é que a

gente faz nascer isto nas pessoas. Pessoas que não tem. Pessoas que não conhecem. Como a gente dá retorno do que faz? A gente tem que olhar para as pessoas, tem que falar com as pessoas. A gente tem que criar formas de encontro. Porque às vezes mandar apenas um relatório é algo muito frio. Claro que a gente tem que dar feedback do que a gente faz para as pessoas. Mas as pessoas, também, tem que se sentir protagonistas deste processo. Eu dou, mas tenho que ter a manifestação de participar. Não é simplesmente um ato mecânico de fazer um cheque ou um depósito. Por mais que você queira tratar bem alguém, se a pessoa não se sente à vontade em ser tratada bem ela não participa. Ela recebeu um relatório de prestação de contas e põe na gaveta. Tem que ter a porosidade como ator. Necessidade de ganhar a pessoa e ir mostrando a ela de que pode ser protagonista do processo não pelo fato de ter dinheiro, não pelo fato de gostar do Padre Wilson, não pelo fato de ver que os resultados acontecem. Mas pelo fato dela querer (LÉO MAURO XAVIER FILHO, 2014).

O senso de pertencimento ou o sentimento de pertencimento é uma crença subjetiva numa origem comum que une distintos indivíduos. Os indivíduos pensam em si mesmos como membros de uma coletividade unidos através de símbolos que expressam valores, crenças, culturas e objetivos comuns (ZANETTI, 2014). Esse sentimento de pertencimento pode ser reconhecido no IVG, em grande parte das entrevistas, as pessoas se colocam como parte da Instituição.

Vejo-me como integrante deste processo, não me vejo fora dele. Apesar de não estar

fisicamente nestas reuniões. Mas a gente tem representações e estas coisas a gente acaba discutindo muito aqui. Então hoje a gente não consegue se enxergar, sem estar fazendo processos de articulação com vocês. É complexo a gente ficar sozinho. Hoje o IVG é o foco de articulação desta Rede. Por exemplo, ontem fui na reunião do Conselho Comunitário da comunidade e já falei (...) que era importante o IVG estar lá, também, Lá atrás era diferente. A gente pensava junto, mas tinha segmentos muito fragmentados. Hoje eu consigo ver a Rede mais concisa (KÁTIA MADEIRA, 2014).

O senso de pertencimento desenvolvido pela instituição é um dos seus pontos fortes. Este contribui para que as pessoas tenham a sensação de participarem de alguma “coisa maior do que elas mesmas”, ou seja, este senso de pertencimento é uma força motriz geradora de processos de um fazer significativo. As pessoas que fazem parte da instituição se juntam por uma causa comum, que poderá também ser multiplicada em suas ações com parceiros e demais indivíduos da sociedade. A sensação de “pertencimento” gera um sentimento de que ao mesmo tempo em que se faz parte de um grupo este também pertence àqueles que o compõem. Não obstante, acredita-se que se pode interferir e, mais do que tudo, interferir na rotina e nos rumos desse tal lugar.

#### 5.10.1.5 Trabalho em Rede e Coprodução

Sentir-se parte de algo e querer realizar algo, não significa querer abraçar o mundo e resolver sozinho todos os problemas do mundo. O risco é se tornar um grande captador de recursos e ter uma grande mobilização política e esquecer o que move a organização. Neste sentido, o trabalho em rede e a coprodução do bem público aparece com um ponto forte do trabalho realizado pelas organizações do IVG.

Articulação de Rede é um ponto forte. Trabalhar em Rede. A possibilidade de inserção na área de assessoramento das instituições. Apoio e estruturação das instituições enquanto instituições de fato, dando para elas, também, o sentido do que é uma entidade, qual o seu papel e onde ela está inserida. Estas discussões, além da discussão da ampliação e da proliferação das instituições não governamentais, em detrimento de um Estado que não investe na área social e dá responsabilidade para a sociedade civil eternamente. No Instituto a gente percebe, nas instituições que fazem parte do Instituto, a gente percebe que não só instituições que querem trabalhar na lacuna do Estado, naquilo que o Estado não consegue fazer. Vai, além disto. Talvez o maior importante da atuação do Instituto, seja propor políticas públicas efetivas para atender determinadas demandas que chegam à Rede. Fomentar políticas públicas. Dizer que estamos fazendo, mas o Estado tem que estar presente, seja através de financiamento, seja propondo outras políticas de atendimento direto pelo poder público. Isto traz uma visão muito mais qualificada do que ser apenas um mero executor de serviços. Mero executor de um serviço que o setor público não executa. Então deixa de ser um mero executor, para ser um executor propositivo, na perspectiva de transformar a realidade através de políticas públicas. O Projeto Procurando do

Centro Cultural Escrava Anastácia é um exemplo feliz desta questão. Uma lacuna que o Estado não atende, e que o Centro Cultural, não só atende, mas, também, provoca o poder público a assumir a sua responsabilidade, também, diante desta demanda, através da ampliação de políticas públicas. De criar novas políticas públicas para atender um determinado público. Isto para mim é o que, talvez, tem uma grande relevância no papel do Instituto (EDELVAN JESUS DA CONCEIÇÃO, 2014).

O trabalho em Rede torna possível dialogar com os diversos atores por meio do compartilhamento de conhecimento, capacidades, recursos, por meio da articulação e a vontade de algumas pessoas e organizações em fazer acontecer a coprodução do bem público.

É crescente na atualidade a percepção de que é necessária a articulação entre diversas pessoas, capacidades, recursos, visões e conhecimentos para lidar com desafios complexos e problemas comuns (DENHARDT, 212). A articulação entre grupos que tenham afinidade e identidade social ou política favorece a visibilidade e capacidade de gerar impacto e fazer diferença na vida das pessoas e organizações que se busca envolver e atender.

A multiplicidade de espaços em que as organizações encontram um canal de representação (muitas vezes até informal) e de mediação política para as negociações com o Estado e o mercado. A formação de uma sociedade de redes entre organizações, parcerias entre as esferas públicas, privadas e estatais, criando novos espaços de governança, com o crescimento da participação cidadã. A possibilidade de articulação e organização, buscando desenvolver ações que possibilitem a resolução de problemas, por meio da atuação de sujeitos ativos, críticos e participativos na coprodução de

serviços públicos, na promoção da transformação social, na desconstrução de sua subalternidade e no aprimoramento do capital social de uma comunidade ou região, em que o ator vai se transformando em sujeito político.

#### 5.10.1.6 Aprendizagem organizacional

Ao trabalhar em Rede, apesar de novos desafios, parece ser mais fácil encontrar soluções para problemas que são comuns e atingem individualmente as organizações. Em meio à diversidade de atores envolvidos na definição e na produção do bem público, acentua-se contemporaneamente a relevância das relações e intermediação entre diferentes atores, visões, conhecimentos e recursos, por meio de práticas de governança que vão além da hierarquia e da distinção entre quem decide e quem executa ou é afetado pelas decisões. Existe a possibilidade de compartilhamento e empoderamento dos sujeitos, em diversos espaços contextualizados de ação e mobilização, mais institucionalizados ou menos.

A possibilidade de refletir os valores, a história, os compromissos, a razão de ser, o propósito, e, também, contemplar as expectativas e exigências dos vários envolvidos na Rede (internamente e parcerias, diversos públicos com que se relaciona. Possibilitará, portanto, que o IVG subsidie, incentive e fomente a discussão e o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem que as entidades caminhem e desenvolvam cada vez mais suas competências e funções, empoderando lideranças que vão assumindo as instituições e sistematizando o trabalho que é desenvolvido.

A possibilidade de aprender e desenvolver com as pessoas chaves um processo de aprendizagem, enraizando o conhecimento e disseminando-o, contribuindo para o

aprimoramento/desenvolvimento constante e para a sustentabilidade das organizações. Um processo de empoderamento de pessoas, organizações, redes, independentemente da posição ou relação com a organização. Um processo em que cada pessoa (seja da diretoria, conselheiro, jovem, criança) todos tem o que contribuir e desenvolver, podendo fazê-lo por meio da organização e suas ações.

Um processo de aprendizagem que possibilita que fronteiras organizacionais, os próprios objetivos da organização e/ou cada pessoa que se empodere gere múltiplos efeitos sobre o contexto em que atua, por muito tempo, com ou sem vínculo direto com a organização.

### **5.10.2 Funções de governança**

No relacionamento entre os diversos atores, exercendo e recebendo influência do Instituto Padre Wilson Groh, aliada às competências e características que marcam o que é a Instituição e sua forma de Rede, algumas ações e ferramentas têm sido utilizados, procurando aprimorar e impulsionar o jeito de agir de tais atores. Neste sentido, se destacam as funções de: advocacy; planejamento; avaliação e sistematização e responsividade, conforme figura abaixo. Instrumentos que devem ser utilizados para reforçar e aprimorar os relacionamentos e as competências desenvolvidas, e, não, para engessar os processos e as formas de atuação da organização.

Figura 26 - Funções de Governança propostas para o IVG



Fonte: Criado pelo autor

### 5.10.2.1 Advocacy

A advocacy, por meio da atuação em Rede, possibilita a atuação política das organizações, subsidiando a formulação, aprovação e execução de políticas públicas. Advocacy: definido como a ação de ONGs e grupos específicos voltada à luta por mudanças nas políticas e práticas para o benefício de determinados grupos de pessoas, ou ainda como “o uso estratégico das informações para democratizar as relações desiguais de poder e para melhorar a condição daqueles que vivem na pobreza ou que são discriminados de diversas formas” (ROCHE, 2002, p. 231).

(...) tem esta coisa de manter esta relação com os diferentes interessados, com os financiados, com os apoiadores, com o poder público. Uma influência nas agendas e no trabalho de advocacy, mais ligado ao foco da criança e do adolescente. Uma coisa que discutimos muito no curso é que as organizações não

governamentais elas precisam se olhar e se ver como gestores de políticas públicas. Não adianta ficar enxugando o gelo ou tentando resolver, por exemplo, a questão das creches. Até oferecendo um bom serviço, e elas oferecem mesmo, mas, se a política ligada à educação infantil ela não está bem estruturada. Então, este diálogo com o Estado, de pensar o futuro, como isto vai se estruturar, que condições são necessárias para que este serviço seja bem prestado. Qual é o papel do Estado. Então tem um papel para dentro e tem um papel para fora. Então, é um desafio enorme. E eu sei que a equipe lá é pequena. O que acaba levando com que vocês tenham que dar nó em pingo de água para fazer tudo isto. Mas, é importante ter clareza deste papel, justamente para dizer até onde vamos fazer e até onde não vamos fazer. Ter clareza deste papel é importante até para justificar para que existe o Instituto. Ter uma marca e mobilizar. Mas, o que agrega de valor, tanto para este Rede e para estas organizações e para fora. Então as próprias organizações vão dizer por que estão nesta Rede e porque fazem parte deste Instituto. E ao mesmo tempo a sociedade vai se perguntar o que faz diferença ao ter o Instituto ou o Marista ou o Centro Cultural. Elas, também, não deixam de existir individualmente e, também, possuem suas redes (MARIA CAROLINA ANDION, 2014).

Desta forma, tem sido desencadeadas questões e discussões, como as: do Movimento Floripa Te Quero Bem; da Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente; da participação nos conselhos de direito; na discussão do orçamento público; do novo marco regulatório das organizações da sociedade civil. Discussões que reforçam a

atuação do IVG e de suas organizações, como um espaço de mobilização política e discussão dos problemas da cidade.

#### 5.10.2.2 Planejamento Participativo

Uma grande preocupação de se utilizar de um processo de planejamento que se seja claro e conte com a participação de todos os envolvidos, incorpore a aprendizagem das experiências anteriores e possibilite o desenvolvimento das atividades. É importante que este processo esteja documentado e não esteja apenas na cabeça das pessoas. Ele precisa ser organizado e construído em conjunto e não pode ser apenas uma construção da equipe técnica da organização.

Também, é importante a revisão e acompanhamento das ações previstas evitando que o planejamento fique guardado o ano inteiro na “gaveta” de um armário da organização e balize as ações da organização. Para isto, se faz necessário a formulação de instrumentos de acompanhamento, monitoramento e avaliação das atividades que são desenvolvidas. Planejamento, portanto, visto não como apenas um documento ou um momento, mas, como um processo contínuo.

#### 5.10.2.3 Avaliação e sistematização de experiências

É necessário que a rotina de avaliar e sistemas os resultados alcançados e aprendizagens faça parte do dia-a-dia das organizações, indo além da simples questão de implementar um instrumento apenas porque isto é uma

condição de um patrocinador para o recebimento de um recurso financeiro.

(...) é importante estar atento às estratégias das quais dispomos e como mediamos isso com os atores envolvidos nos processos. É importante nos questionar. Quais são nossas ferramentas para fazer nascer esses olhares e sorrisos? Que experiências proporcionamos às nossas crianças, jovens e comunidades atendidas para que haja o encontro, o contato, a aproximação, entre o sujeito e seus direitos, entre o corpo e a energia, o olhar e a felicidade, a pele e o sentir? Por isso, devemos estar atentos a viver e partilhar experiências com aquilo que emana vida, com aquilo que tem cor, com aquilo que fala, com aquilo que tem som, com aquilo que tem beleza, que tem aroma, com aquilo que nos desperta diferentes sensações (VILSON GROH, 2014).

A organização precisa, cada vez mais, entender se o que ela faz impacta positivamente nos beneficiários. A avaliação precisa estar presente em todos os níveis da organização, sendo um valor para todos os membros envolvidos. A aprendizagem com a rotina de avaliação precisa ser incorporado ao processo de decisão, melhorando o entendimento do serviço realizado.

Uma das especificidades da sistematização de experiências é a consideração ao fato de que o conhecimento gerado na ação prática, embora não tenha a intenção de constituir-se em ciência, traduz-se em um saber prático, local, muitas vezes temático, interpenetrado por outras modalidades de conhecimento (até

mesmo científico), capaz de, pela via do diálogo entre diferentes saberes, traduzir-se em referências capazes de servir a outros. Um conhecimento que ressignifica a prática, aproxima as comunidades locais e atores sociais da sua capacidade de produzir e sustentar suas próprias transformações, além de contribuir para a criação de matrizes políticas que, uma vez assumidas pelo poder público e sociedade civil, segundo seus diferentes papéis, impulsionam soluções de maior amplitude (MEIRELES, 2012)

#### 5.10.2.4 Accountability

A organização é um sistema aberto, que recebe influência dos atores que se relaciona e troca informações com os grupos interessados. Não é porque alguém me diz ou me obrigado é que devo prestar contas. Isto deve ser um desejo espontâneo da organização e não algo coercitivo. A prestação de contas não precisa ter apenas o caráter de fiscalizar uma organização e puni-la por não ter cumprido determinada lei ou regra. Mas, ter o caráter de acompanhar e auxiliar a entender e aprimorar os processos da organização. Ela precisa possibilitar o cumprimento das expectativas substantivas que cabem a organização atender, a saber, cumprir a sua missão.

Tendo em vistas as experiências que eu tive, se for considerar a Nova Zelândia você nem precisa de prestação de contas. Você já tem o pré-entendimento se já é um recurso governamental, transferindo aquele dinheiro para alguma organização que tem responsabilidade então você nem precisaria

prestar contas. Você vai olhar o resultado. Então eu acho que uma boa prática de prestação de contas seria isto. A gente não ter que falar aonde é que eu investi o dinheiro e sim a transformação que eu fiz com aquilo ali. Acho que a gente ainda tem que caminhar muito para chegar nisto (NATÁLIA BERNES ABREU, 2014).

Com base em todo este percurso de entendimento do que é o Instituto Padre Vilson Groh, no próximo capítulo são abordados as considerações finais quanto a sistematização da experiência de governança do IVG, procurando sintetizar a compreensão do contexto, das expectativas e sugestões dos entrevistados, suas reflexões e aprendizados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Instituto Padre Vilson Groh (IVG) é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, constituída sob a forma de associação de fins assistenciais, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira sendo, portanto, regida pela legislação atinente e por seu Estatuto. Possui o registro no Conselho Municipal de Assistência Social de Florianópolis (inscrição nº 013/2013 com entidade de assessoramento e garantia de direitos) e os Títulos de Utilidade Pública Municipal (Lei 9.013 de 16 de Julho de 2012) e Utilidade Pública Estadual (Lei 19.562 de 25 de Abril de 2013).

Conforme art. 2º. do Estatuto Social da Entidade: “O IVG presta serviços de assessoramento, defesa e garantia de direitos, sem qualquer discriminação, tendo como marco referencial a Constituição Federal (IVG, 2013).”

Tem como visão tornar-se referência como proponente de políticas públicas, na gestão de recursos e assessoria às organizações da sociedade civil que atendam e defendam os direitos fundamentais de populações em vulnerabilidade social.

O Instituto Pe. Vilson, como uma organização da sociedade civil que desenvolve e mantém suas atividades por meio da captação de recursos junto aos governos federal, estadual e municipal, a iniciativa privada e órgãos internacionais, está inserida em um contexto de desconfiança e necessidade constante de legitimidade que permeia a atuação das organizações da sociedade civil, reforçando a necessidade de conhecimento e aprimoramento dos instrumentos de governança existentes na organização.

Ao mesmo tempo, preocupa-se com a governança para aprimorar o empoderamento das pessoas e comunidades, aproximar-se dos parceiros e aprimorar a gestão das organizações, para que tenham sustentabilidade e não dependem de alguns parceiros específicos. Entendendo que há características que são gerais, para qualquer organização, e outras que são específicas de cada contexto, vinculadas à história particular de cada organização, das pessoas que a construíram ao longo do tempo, aos valores, à cultura e o modo de pensar e agir de tais organizações.

Acredita-se que a governança pode aprimorar o potencial do IVG para atingir seus objetivos, atuando em rede, e nunca sozinho, com seus parceiros (públicos, privados, comunidades), procurando desenvolver um jeito de governança que empodere as pessoas e organizações que constituem a Rede IVG para que cada envolvido com esta Rede assuma o protagonismo de sua história, no seu contexto, com sua comunidade.

Sendo assim, é imprescindível que este reconhecimento forneça elementos necessários para que haja uma multiplicação de saberes e práticas que possam legitimar e empoderar outras pessoas para enfrentar os desafios que por vezes aparecem. Assim, espera-se que a Rede IVG coproduza bens e serviços com outros atores, possibilitando a redução da exclusão e desigualdades na Grande Florianópolis. Espera-se, também, gerar exemplaridade para outros grupos de que é possível compartilhar poder na gestão das organizações da sociedade civil e impactar positivamente nas políticas públicas existentes.

O presente trabalho teve o objetivo de sistematizar o processo e a aprendizagem da governança do Instituto Padre Vilson Groh de modo a empoderar as pessoas e as organizações que integram e se relacionam com a Rede IVG.

Ao identificar as expectativas dos parceiros e colaboradores envolvidos no Instituto Padre Vilson Groh e sugerir elementos para um sistema de governança que os contemple, pretendeu-se realizar o levantamento dos processos utilizados na instituição, registrando informações que hoje estão na cabeça das pessoas chave, auxiliando o entendimento da Rede IVG como uma rede de construção e sistematização de conhecimento para seus integrantes, para as comunidades envolvidas e para a sociedade em geral. Partiu-se da oportunidade de levantar melhorias com base na pesquisa realizada e em textos e experiências em outras organizações, com base nas observações vivenciadas no dia-a-dia da organização e nas entrevistas realizadas ao longo do trabalho.

Foram apresentadas as informações e os conteúdos para a identificação do contexto em que estão inseridos o Instituto Padre Vilson Groh - IVG e as sete organizações que fazem parte da rede IVG: a Associação João Paulo II; Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA), o CEDEP (Centro de Educação e Evangelização Popular), a ACAM (Associação de Amigos da Casa de Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó) e o Centro Social Elisabeth Sarkamp, além das unidades do Centro Educacional Marista São José e Lucia Mayvorne. Esta rede atendeu a 4.227 crianças, jovens, adolescentes e adultos das comunidades da periferia no ano de 2013 (16.588 atendidos indiretamente), por meio da movimentação financeira de R\$ 15.793.759,90, sendo o custo médio por beneficiário nos projetos e serviços estabelecido em R\$ 311,37 (IVG, 2014).

Foi discutido o marco legal em que estão inseridas as organizações da sociedade civil (tipo de organizações, certificados e reconhecimentos dados pelo poder público), já que para o entendimento do sistema de governança do IVG é importante entender o sistema legal em que ele está inserido.

Aconteceram alterações recentes na legislação das organizações da sociedade civil (aprovação do novo marco regulatório e mudanças para obtenção de títulos e certificados) que impactam diretamente no dia-a-dia e na governança de tais organizações. Foram apresentadas as definições de organizações da sociedade civil e as diferenças entre as formas de constituição de uma organização, além dos títulos e certificados CEBAS, OSCIPs, Utilidade Pública Federal e Estadual.

Concomitantemente, preocupa-se com a governança para aprimorar o empoderamento das pessoas e comunidades, aproximar-se dos parceiros e aprimorar a gestão das organizações, para que tenham sustentabilidade e não dependem de alguns parceiros específicos. Entendendo que há características que são gerais, para qualquer organização, e outras que são específicas de cada contexto, vinculadas à história particular de cada organização, das pessoas que a construíram ao longo do tempo, aos valores, à cultura e o modo de pensar e agir de tais organizações.

Procurou-se apresentar os dados quantitativos do setor das organizações da sociedade civil por meio do Relatório “As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil – FASFIL (2010)”, possibilitando o entendimento da amplitude do campo de associações privadas e fundações no Brasil. Atualmente existem, segundo o IBGE mais de 290 mil organizações da sociedade civil sem fins lucrativos no Brasil, das quais 42 mil são consideradas organizações de desenvolvimento e defesa de direitos.

Em Florianópolis, segundo mapeamento realizado pelo Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM), foram identificadas, no ano de 2007, 175 organizações no Município de Florianópolis, das quais 45% atuavam na área de assistência social (ICOM, 2007).

Procurou-se, ainda, apresentar a forma de financiamento de tais organizações no relacionamento com o setor público, privado e com organismos internacionais.

Após a apresentação da problemática; do entendimento do contexto em que estão inseridas as organizações da sociedade civil; da apresentação do Instituto Padre Vilson Groh e das organizações que compõem sua rede, foi realizado o diagnóstico da situação vivenciada pelo autor nestes dois anos de pesquisa, bem como pela análise das entrevistas, dos documentos da instituição, da realização do autodiagnóstico e da atuação do grupo de sistematização de apoio à dissertação.

Foram identificados como desafios internos para a governança do IVG: conhecer e atender as demandas da Rede IVG; reforçar a cultura de planejamento, controle e sustentabilidade; aprimoramento do mapeamento dos processos, possibilitando o registro de informações que hoje estão na cabeça das pessoas chaves; desenvolvimento de melhores indicadores de desempenho e resultado; promover o fortalecimento institucional do IVG com entidade de assessoramento e defesa da garantia de direitos; difundir informações, conhecimento e práticas; produzir e gerir conhecimento; buscar parcerias para implantar inovações tecnológicas; posicionamento político como proponente da discussão de políticas públicas.

Foi identificado como específico, forte e característico do IVG: trabalho realizado por profissionais contratados e voluntários com forte envolvimento com a casa e muitos anos de atuação nas organizações; compartilhamento de decisões; solidariedade entre organizações; inserção territorial nas áreas de maior vulnerabilidade social; boa estrutura física; equipe interdisciplinar e qualificada; gestão financeira; legitimidade junto à comunidade, parceiros e colaboradores; capacidade de

mobilização de recursos e mobilização política; empoderamento do capital humano envolvido.

Já com relação ao contexto externo, foram identificados como desafios: exigências legais e instabilidade jurídica; dependência governamental; planejamento precário do Poder Público, pouca transparência e dificuldade de acesso ao Estado; falta de credibilidade de organizações da sociedade civil junto ao público externo. Já como um ponto forte, nesta relação externa, foi identificada a legitimidade junto à Comunidade, Parceiros e Colaboradores.

Feito isto, foram discutidos e socializados os caminhos percorridos e aprendizagem adquirida para aprimorar o sistema de governança do Instituto Padre Wilson Groh, durante o período de realização da dissertação. Foram apresentadas as discussões do: GT de gestão; proposta implementação sistema SIUS; Click View; Rede Social IVG; curso de formação e eventos realizados; programas de rádio e Tv gravados; Caderno de entrevistas; desdobramentos do gt de sistematização e informativos e periódicos gerados, chegando a uma nova representação da governança do IVG.

A governança do IVG, portanto, pode ser vista como um sistema aberto. Uma estrutura flexível que recebe influência e troca informações com os mais diversos atores e parceiros: com as sete organizações da Rede; com os colaboradores de tais organizações; com os jovens atendidos por meio das bolsas de estudo, com a Rede de crianças atendidas em Guiné Bissau e com outras organizações da sociedade civil. Estes atores estão presentes e exercem influência sobre o IVG atuando na diretoria; conselho deliberativo; equipe técnica; conselho fiscal. De forma mais afastada, porém, exercendo influência sobre o IVG temos as Redes: Floripa Te Quero Bem; RACDCA; Rede Pré-Vestibular da Cidadania; Rede Guiné Bissau e a atuação da comunidade;

conselhos de direito; universidades e Centros Tecnológicos; empresários; setor público e outros voluntários.

Uma relação em que se sobressaem algumas competências que ajudam a entender o que é o IVG, como ele se constitui. Competências que auxiliam o processo de governança da Instituição e que podem servir de exemplo para outras organizações da sociedade civil: atuação a partir das margens; aprendizagem organizacional; senso de pertencimento; liderança facilitada e compartilhada; poder e decisão compartilhados; trabalho em rede e coprodução de bens e serviços públicos.

No relacionamento entre os diversos atores, exercendo e recebendo influência do Instituto Padre Vilson Groh, aliada às competências e às características que marcam o que é a instituição e sua forma de Rede, algumas ações e ferramentas têm sido utilizados, procurando aprimorar e impulsionar o jeito de agir de tais atores.

Neste sentido, destacam-se as funções de: advocacy; planejamento; avaliação e sistematização e responsividade. Instrumentos que devem ser utilizados para reforçar e aprimorar os relacionamentos e as competências desenvolvidas, e, não, para engessar os processos e as formas de atuação da organização.

Sumarizado o percurso, cabe um comentário final sobre seu significado para o autor. Ter a possibilidade de elaborar a dissertação sobre o Instituto Padre Vilson Groh foi um processo de reflexão e aprendizagem para mim. A possibilidade de refletir sobre as conquistas e aprendizados adquiridos, desde 2003, quando tive contato com a comunidade do Monte Serrat e com o Centro Cultural Escrava Anastácia. A possibilidade de ver, que também tive meu processo de empoderamento, ao ter contato com uma realidade diferente da que conhecia até então. A possibilidade de fazer uma faculdade

de Ciências-Econômicas, na UFSC, e Administração Pública, na Udesc. A possibilidade de fazer mestrado e refletir sobre a minha prática.

A possibilidade de perceber que a reflexão, seja no Instituto Padre Vilson Groh ou nas organizações da Rede IVG não é um processo que é feito sozinho. É feito pelas pessoas que integram as sete organizações da Rede IVG, e pelos parceiros empresas, parceiros governamentais, voluntários e outras organizações da sociedade civil.

Às vezes almeja-se abraçar o mundo e se torna difícil dizer não para um jovem que pede ajuda. Com bastante frequência depara-se com jovens ou adultos (perfil baixa renda, baixa escolaridade, algum envolvimento com drogas ou bebidas, moradores de rua, com algum problema com a justiça; falta de documentação básica - certidão de nascimento, título de eleitor, carteira de trabalho) que procuram uma oportunidade de emprego, moradia, volta à escola, curso de formação ou internação em clínica de reabilitação. Normalmente, isso requer uma postura de atuação imediata da equipe, dando um atendimento especial e solícito a fim de buscar uma resposta rápida e pontual ao problema, evitando-se a evasão.

Não é apenas uma questão de querer abraçar o mundo e resolver sozinho todos os problemas. O risco é se tornar um grande captador de recursos e ter uma grande mobilização política e esquecer o que move a organização. Não aparece ser apenas uma situação de dar ou viabilizar um curso para um jovem. Ele precisa, também, refletir sobre o seu dia a dia. Ele precisa fazer parte e fazer o processo de entender sua história e o contexto em que está inserido.

Bate-se na porta do Estado e a resposta é que não há vaga; que o jovem não tem documento; não atende aos

requisitos necessários; não vai dar para atender e vai ter que esperar.

Às vezes, requer-se uma doação para uma empresa privada ou para uma pessoa física e ela não entende porque o jovem não tem documento ou porque deixou de estudar. A “questão social” passa a ser compreendida como “questões” isoladas ou como fenômenos naturais ou produzidos pelo comportamento dos sujeitos que os sofrem. A condição de vida da pessoa é tida como produto e responsabilidade dos limites culturais de cada indivíduo.

Com muito esforço, normalmente, se consegue um encaminhamento inicial para a demanda solicitada. Paralelamente, continua o trabalho de mobilização política e discussão de políticas públicas que poderiam tentar resolver ou evitar tais situações.

Uma realidade que vai muito além de apenas pedir o dinheiro de um parceiro ou doador. Não é apenas uma questão de gastar o dinheiro conforme determina a lei e apresentar os impactos estabelecidos. É atender à burocracia sem limitar-se a ela. Isto é bastante importante, mas, é necessário ir além.

Evoluí e aprendi, com outras pessoas, as técnicas de elaboração de prestação de contas para ter os títulos de utilidade pública municipal, estadual, federal, Siconv, Sigef e muitos outros instrumentos e requisitos que são exigidos de uma organização da sociedade civil. Na prática, às vezes, estes instrumentos perdem sentido e não servem para nada. A foto do lápis que foi comprado, muitas vezes é mais exigida e importante do que o impacto alcançado com a ação realizada.

Ao se trabalhar com convênios, é constante a admissão e demissão de funcionários. Nas Ongs das organizações da Rede IVG, possuímos funcionários que já foram demitidos e readmitidos pelo menos três vezes. Com a exigência de não admitir funcionário próprio, este processo de demissão se

intensificou. Alguns convênios chegavam a exigir e permitir apenas a contratação de microempreendedores individuais.

Com o processo de criminalização das ONGs, o cerco tem se fechado, e os processos tem se tornados mais rígidos. No ano de 2010, uma CPI das ONGs procurou investigar o repasse de recursos federais para ONGs e OSCIPs no período de 1999 até 30 de abril de 2009. Uma das Ongs investigadas foi o Centro Cultural Escrava Anastácia, por ter firmado convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego para o desenvolvimento do Consórcio Social da Juventude. Mesmo sem ter sido encontrada qualquer irregularidade contra a instituição, a simples menção como uma das organizações a serem analisadas gerou uma série de desconfiança sobre a legitimidade e transparência da organização perante seus parceiros. Cada vez mais é difícil ajudar ou estender a mão para algo que fuja do comum, que não esteja previsto, que o convênio não permita.

Ser auditado, no começo, foi um processo difícil. Por muitas vezes senti medo e fiquei sem dormir. A primeira vez em que o tribunal de contas entrou em contato comigo, entrei em pânico. Lembro até hoje, do nome do auditor, Luiz Henrique. Ele ficou um mês inteiro na organização, 8 horas por dia, almoçando comigo e “fiscalizando meus passos”. Poderia ter feito algo errado e isto poderia prejudicar todo o trabalho que é desenvolvido. Tinha medo de decepcionar o Wilson, a Ivone, as pessoas que conviviam comigo diariamente, a comunidade. Com o tempo, percebi que prestar contas e ser auditado, também, tinha sido um processo de aprendizagem e crescimento pessoal. Tinha crescido como ser humano e tínhamos crescido como organizações da sociedade civil. Já começava a fazer questão de ser auditado. Atualmente, sempre é comum, ao ter uma dúvida, ligar para o Tribunal de Contas ou para os órgãos de fiscalização. O que era visto como

punição, hoje é visto como aprendizagem, precaução e prevenção.

Muitas vezes é mais fácil fechar os olhos e dizer não. O incômodo parece ser menor. Lá pelo ano de 2006, quando trabalhava no CCEA, no departamento financeiro, prestava contas do recurso financeiro recebido; atendia o que determinava a lei; alcançava as metas estabelecidas e quando algum jovem (que nem sempre conhecia o nome ou a história de vida) tinha um sonho, parecia que o problema não era do setor financeiro, já que este sonho não estava previsto no plano de trabalho e não havia recurso financeiro previsto para isto. A resposta era sempre a mesma: não pode, não dá, não tem dinheiro. A coordenadora geral ficava preocupada, e insistia em me explicar porque a gente deveria tentar empoderar e ajudar aquele jovem. Dizia que eu deveria me envolver mais, estar mais perto da ponta.

Nessas horas, emerge o senso de pertencimento e a solidariedade das pessoas, que entendem que não são as principais causadoras dos problemas, mas que podem se mobilizar para fazer algo, já que se sentem parte de algo maior. Como colocado por Ivone Maria Perassa, quando fala, em sua entrevista, por que continua trabalhando, mesmo quando um convênio acaba e ela é demitida:

Porque eu me sinto responsável. É um compromisso pessoal. Responsável no sentido de não ser capaz de encerrar e deixar os usuários sem me preocupar com eles. Já foi o sentimento de que se eu não tivesse as coisas não iriam funcionar. Hoje eu participo disto. Ajudei a criar isto que virou um problema pois não dá para encerrarmos ações que se comprometem com a mudança na vida das pessoas. Não é por achar que se não tiver não vai dar. Acho que é porque eu quero assumir

junto este problema. Eu não quero deixar as outras pessoas sozinhas nisto. Sinto-me responsável. Para as instituições isto é um grande problema. Ficar com um grupo de usuários, sem estar coberto por um projeto ou financiamento. Quero me somar a outras pessoas para ajudar a diminuir o sofrimento de quem atendemos e às vezes nem sabe que o convênio vai acabar. Sinto-me responsável por ajudar a organizar para que aquilo que funciona, não pare. Porque a vida não para. Os problemas não param. Um jovem não pode ficar prejudicado por isto. Hoje eu faço com mais leveza. No sentido de me colocar em uma posição que não precisa ser do meu jeito. Quero ajudar, quero estar junto. Ajudar para que isto passe. E vou batalhar para que isto passe em um tempo curto e tenha menos prejuízo. Batalhar para que a gente mude isto. Não é justo com as instituições e com os usuários (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Um processo que vai além da atuação de apenas uma liderança. Apesar da figura do Padre Wilson ser a mais conhecida, se percebe, na prática, do dia-a-dia, a atuação de várias lideranças e o incentivo para o empoderamento e a participação de cada vez mais pessoas. Pessoas como a Irmã Terezinha Ermínio Maria (tesoureira da Associação João Paulo II); João Ferreira de Souza (tesoureiro do Centro Cultural Escrava Anastácia); Irmã Edwirges (Vice-presidente da ACAM); Lázaro Bregue Daniel (tesoureiro do CEDEP). Pessoas que dedicam muitas horas para atividades diárias nas organizações da Rede, sem receber qualquer recurso financeiro por isto. No ano de 2013, foram 122 voluntários regulares e eventuais envolvidas nas atividades da Rede. A atuação de funcionários contratados, que foram 332 no ano de 2013.

Este senso de pertencimento eu percebo quando visito as instituições da Rede. Faço meu trabalho burocrático de prestação de contas, elaboração de lançamentos financeiros, pagamentos, elaboração de recibos. Isto realmente, às vezes, é chato, mas necessário. Mas, ao fazer o trabalho é possível, na parede ao lado, sempre ouvir, sentir e perceber o movimento das crianças e jovens que são atendidas nas organizações. Elas correndo entre você e perguntando se você é o novo professor de música ou de educação física. Horas em que dá vontade de fazer o serviço da forma mais rápida, para que sobre tempo para o que é realmente importante, que é estar convivendo e aprendendo com as crianças, com a comunidade, com o outro. A possibilidade de se colocar no lugar do outro. A possibilidade de estender a mão para o outro. Como colocado por Guido Delagnello, em sua entrevista:

Eu queria e a minha grande meta vendo o IVG é de conseguir fazer a minha empresa participar do processo. A minha aproximação do IVG, tentei fazer mais pela empresa do que como pessoa física, Guido. Eu já tenho mais ou menos claro o que quero fazer. A minha ideia era conseguir disseminar ou instituto IVG ou alguma ação comunitária nos funcionários que ainda não chegaram lá, com 20 e poucos anos. O fato de a gente ter feito um projeto interno no Centro Cultural, isto mudou. Tem funcionário que fica perguntando quando vamos fazer de novo. O maior prêmio que nós demos no final do ano passado foi para quem participou do projeto IVG, não foi para quem trabalhou melhor. O Cara ganhou um ipad, porque além de ele ter feito o que tem que fazer, ainda se comprometeu com a comunidade. Então isto muda a empresa. E aqui mudou. As pessoas notaram que além de fazer o seu trabalho e

ganhar o seu dinheiro, eles têm que participar da comunidade. Isto já está claríssimo aqui dentro. Então tem a mudança. Se a gente consegue tornar isto efetivo e para sempre? Isto é meio por ondas. Agora no segundo semestre, estamos bem melhor do que no primeiro semestre. No primeiro semestre estava todo mundo completamente tomado de trabalho. Então não dá para dizer que a prioridade é trabalhar na comunidade. A prioridade na cabeça deles, sempre será o emprego deles e o salário. Isto é a primeira responsabilidade social. O que eu quero colocar na cabeça deles é que ainda tem que sobrar tempo. Tem que ser mais eficiente para sobrar tempo, para ainda ajudar a comunidade. E o que tentamos fazer é que isto pode ser feito dentro do expediente de trabalho. Não à noite e não ir para cara. Não, tem que ser mais eficiente no trabalho para sobrar duas ou 3 horas para fazer algo (GUIDO DELAGNELLO, 2014).

Em algumas situações dá um sentimento de tristeza e parece que falhei. Nossos “indicadores” mostram que o jovem atendido parou de estudar e não fez o curso técnico que havia começado. Um dia, caminhando pelo centro, você avista este mesmo jovem e fica com vergonha, e com vontade de atravessar a rua. Você falhou e tem vergonha de enfrentar isto. Momentos em que o jovem te aborda, te abraça e diz sem cerimônia: “professor (sempre te chamam de professor), mudei de vida. Casei, tive filho e até voltei a estudar. Arranjei um emprego. Como foi bom ter feito aquele curso. Muito obrigado. Agora posso ajudar outras pessoas”.

Momentos em que você volta feliz para casa, porque percebe que fez diferença na vida de alguém e fez sentido ter

percorrido todo este percurso. Como, colocado por Paula Schommer, a prestação de contas, parece ter movimento:

Acho que o que mais me diz é o contato que eu tenho direto com vocês e com as poucas visitas, isto me diz muita coisa. Então eu fico pensando que o bom, com o público em geral, é gerar mais possibilidade de contato direto com as pessoas. Não tanto a intermediação via relatório ou site. O que está na minha memória corporal e memória cognitiva são as vezes que fui às festas, fui a Casa de Acolhimento, fui ao Instituto. Que eu tive contato mais próximo com o dia a dia de vocês. Com o palco solidário. Isto eu lembro. Isto eu sei. Eu não lembro o que está no relatório. Pensando numa forma de prestar contas, é envolver as pessoas. O objetivo de vocês de prestar contas não é só deixar ele satisfeito porque você investiu e pode ficar contente porque seu dinheiro e tempo foi bem investido. Você quer prestar contas para envolvê-lo mais, para torná-lo um aliado das causas que você está desenvolvendo. Não só porque ele é um doador ou vai à festa. Então, propiciar espaços de contato, como visitas, cursos, em que você chama as pessoas para participar, esta é a melhor forma de participação. Porque daí você mostra para as pessoas, não só assistindo a prestação de contas, mas ela sendo parte do próprio trabalho. Ela se envolve no trabalho (PAULA SCHOMMER, 2014).

Quando chego em casa, a primeira coisa que quero fazer é contar o ocorrido para a minha esposa e encaminhar um email para todo mundo, relatando o ocorrido. O momento de

sistematizar e refletir sobre as práticas vividas. O momento de lembrar como é bom fazer parte do processo.

Desta forma, o desafio e propósitos do IVG tem sido desenvolver um jeito de governança que empodere as pessoas e organizações que fazem parte do IVG, aprimorando a legitimidade, o potencial das pessoas, da organização e seus parceiros, compartilhando aprendizagem, influenciando políticas e a vida na cidade/região/causa como espaço de articulação e aprendizagem. O desafio de tentar entender qual a gestão necessária e que pode ser compartilhada para algo que transcende as fronteiras organizacionais, procurando atender a burocracia, sem limitar-se a ela. Como colocado por Nadir, a possibilidade de ver o IVG como:

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

O IVG é um espaço que vai além da questão institucional. Um conjunto de pessoas preocupadas com outras pessoas. O compartilhamento de experiências de vida com os outros. Eu me preocupo com o outro, eu quero ouvir o outro, eu quero aprender com o outro. Este outro tem nome, tem sentimentos, não é apenas o número. É um processo de troca, de compartilhamento. Entender o que o outro viveu. Momentos em que faz sentido fazer parte.

Precisamos ter processos, números, métricas. Tentar mostrar que somos uma inovação social. Que gastamos o dinheiro da forma correta, que não desviamos dinheiro. Mas faz mais sentido quando eu consigo me perceber com um sujeito neste percurso.

A questão de ver e entender o Instituto vai além do papel que eu ocupo, vai além de eu ser empresário, funcionário público ou funcionário ou voluntário de uma organização da sociedade civil. Um conjunto de pessoas, que onde quer que estejam e, independente do cargo que ocupem, se preocupam com o contexto em que estão inseridas, se sentem parte de algo maior e vão querer fazer algo para melhorar e transformar esta realidade. Uma questão que vai além de fazer parte ou não do Instituto Padre Wilson Groh. Uma questão que existem muito antes da criação do IVG e que, provavelmente, continuaria a existir mesmo sem a criação institucional do IVG.

## REFERÊNCIAS

ABONG. **ONGs no Brasil**: perfil e catálogo das associadas à Abong. Série Desenvolvimento institucional, São Paulo: ABONG, 2006 (2006a).

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Finanças públicas, democracia e accountability**. In: ARVATE, Paulo Roberto; BIDERMAN, Ciro. Economia do Setor Público no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

AGRANOFFO, Robert. **Inside Collaborative Networks**: Ten Lessons for Public Managers. Public Administration Review . 2006. Disponível em:  
<http://governancaredescoproducao.wikispaces.com/file/view/Aggranoff%20-%20Inside%20Collaborative%20Networks.pdf/441320702/Aggranoff%20-%20Inside%20Collaborative%20Networks.pdf>.  
Acesso em 29 de Julho de 2013.

ALONSO, A. **As teorias dos movimentos sociais**: um balanço do debate. Lua Nova, 2009.

ANDION, C. **Uma Historiografia do Conceito de Sociedade Civil**: dos Clássicos aos Modernos. In: Anais do XI Colóquio Internacional de Poder Local Salvador, dezembro de 2009.

ANDION, C., **Atuação das ONGs nas Dinâmicas de Desenvolvimento Territorial Sustentável no meio rural de Santa Catarina**. Os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da Agreco. Tese de Doutorado. Programa Interdisciplinar em Ciências Humanas. Florianópolis: UFSC, 2007.

ANDION, C.; SERVA, M.. **Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil**. Cayapa. Caracas: Universidad de Los Andes. V. 7. p. 7-34, 2004.

ANHEIER, H. **Nonprofit Organizations: Theory, management, policy**. London: Routledge, 2005

ANHEIER, H.K. Concepts ANHEIER, H.K. In **Nonprofit Organizations Theory, management, policy**. Londres: Routledge, 2005, p. 37-61.

ANTUNES, Ricardo **O Caracol e sua Concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

ANGROSINO, Michael V. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009. 138p.

ARENDT, H. **A condição humana**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

AZIBEIRO, 2014 (Org.). **Projeto Político Pedagógico do Centro Cultural Escrava Anastácia**. Florianópolis, 2014.

AZIBEIRO, Nadir Esperança. **Educação Intercultural e Comunidades de Periferia: limiares da formação de Educador@s**. Teses. Florianópolis: PPGE – UFSC, 2006.

AZIBEIRO, Nadir Esperança. **Que Cara tem o Aroeira?**. Florianópolis: Cepec, 2006.

Azibeiro. Nadir Esperança (Org.). **Esse movimento chamado Aroeira**. Florianópolis: CCEA, 2009.

**BRASIL. Código Civil. Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm).

Acesso em: 01 de abril de 2013.

**Brasil. Atlas de Desenvolvimento Humanos.** Disponível em:

[http://atlasbrasil.ipea.gov.br/2013/pt/perfil/florianopolis\\_sc](http://atlasbrasil.ipea.gov.br/2013/pt/perfil/florianopolis_sc).

Acesso em: 01 de setembro de 2014.

**BRASIL. Lei 13.019 de 31 de Julho de 2014.** Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-)

[2014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm). Acesso em: 01 de agosto de 2014.

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em 10 de janeiro de 2014.

**BRASIL. Lei 91 de 28 de Agosto e 1935.** Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1930-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-)

[1949/L0091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0091.htm). Acesso em 15 de novembro de 2013.

**BRASIL. Lei 12.101 de 30 de Novembro de 2009.**

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-)

[2010/2009/lei/112101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm). Acesso em 10 de fevereiro de 2013.

**BRASIL. Lei 12.868 de 15 de Outubro de 2013.** Disponível

em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-)

[2014/2013/Lei/L12868.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12868.htm). Acesso em : 01 de fevereiro de

2014.

**BRASIL. Lei 9.790 de 23 de Março de 1999.** Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm). Acesso

em: 10 de novembro de 2013.

BRASIL. **Relatório Final do Grupo de Trabalho Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.** Brasília, 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (coords.). GROISMAN, Enrique ... et al. **Responsabilização na Administração Pública.** São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.

BEVIR, Mark. **Key Concepts in Governance.** Sage Publications LTD. 2008.

CAMPOS, Ana Maria. **Accountability:** Quando poderemos traduzi-la para o português? Revista da Administração Pública. 24 (2), 30-50, fev./abr. 1990.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações.** Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 1997.

CASIN. **NGO Accountability: Rigths and Responsibilities,** 2004. Disponível em: [www.casin.ch](http://www.casin.ch). Acesso em: 20 de novembro de 2011.

CTI. **Carta da Terra.** Disponível em: <http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/index.html>. Acesso em 01 de agosto de 2014.

CCEA. **Plano de Ação 2013.** Disponível em: [www.ccea.org.br](http://www.ccea.org.br). Acesso em: 01 de setembro de 2013.

CCEA. **Relatório de Atividades de 2012.** Disponível em: [www.ccea.org.br](http://www.ccea.org.br). Acesso em: 01 de setembro de 2013.

CEFAÏ, D. **Porquoi se mobilise-t-on?** Les théories de l'action collective. Paris : Éditions La Découverte, 2007.

CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter.  
**Handbook de estudos organizacionais.** Volume 2. São Paulo Atlas, 1999. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia.

COHEN, J-L. **Sociedade Civil e Globalização:** Repensando Categorias. In Dados. Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro. Vol 43. No 3., 2003, p. 419-459.

COLOMBI, Fernanda. **A importância da Captação de Recurso para a Rede Marista.** São Paulo, 2012

CREDIT SUISSE AG. **Global Research 2013.** Disponível em: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=BCDB1364-A105-0560-1332EC9100FF5C83>. Acesso: 10/08/2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUT. **Projeto de Sistematização.** Um ato de criação política e de conhecimento. São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.cut.org.br/downloads/sistema/documentos/180/sistematizacao-cut2.pdf/projeto-de-sistematizacao-uma-ato-de-criacao-politica-e-de-conhecimento.pdf>. Acesso em: 01 de outubro de 2014.

DAGNINO, E. **Sociedade Civil, Espaços Públicos e a Construção Democrática no Brasil:** Limites e Possibilidades.

In DAGNINO, E. *Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DEBONI, Fábio (Org.). **Investimento Social Privado no Brasil: Tendências, Desafios e Potencialidades**. Brasília: Instituto Sabin. 1 ed. 2013. Disponível em: <http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/29/Livro%20instiuto%20Sabin%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 01 de maio de 2014.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Jane Vinzant. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: M.E.Sharpe, 2003

EDWARDS, M. Legitimacy and values in NGOs and international organizations: some sceptical thoughts. In: LEWIS, D. (ed), **International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector**, Londres: Earthscan, 1999. p. 258-267.

EDWARDS, M. **The Oxford Handbook of Civil Society**. Part II. The Forms of Civil Society. Oxford: Oxford University Press, 2011 p. 29-105.

ETZIONI, Amitai. **Concepções alternativas de accountability: o exemplo da gestão da saúde**. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org.). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e*

modelos de análise. Brasília: Editora UnB, 2009. (Pg. 287-301).

FOSTER, Pacey. BORGATTI, Stephen. **The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology**. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/6/991>. Acesso em 01 de Agosto de 2013.

FREIRE, Madalena. **Observação, registro, reflexão: instrumentos metodológicos I**. 2.ed. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1996.

FREIRE, Paulo. **Criando Métodos de Pesquisa Alternativa: aprendendo a fazê-la melhor através da ação**. In: BRANDÃO, Carlos R. (Org.). Pesquisa Participante. São Paulo: Brasiliense, 1983.

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

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREIWIRTH, Judy. **Community-Engagement Governance: Systemas-Wide Governance in Action**. The Nonprofit Quarterly. Special Governance Issue. V. 19, N. 4, Winter 2012. p.64-73.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989

GIFE – **Grupo de Institutos, Fundações e Empresas**. Disponível em: [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br). Acesso em: 01 de junho de 2014.

GIFE. **Censo GIFE 2009-2010**. São Paulo, 2010. Disponível em: [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br). Acesso em: 01 de junho de 2014.

GIFE. **Perspectivas para o Marco Legal do Terceiro Setor**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.gife.org.br/publicacao-perspectivas-para-o-marco-legal-do-terceiro-setor-d23546a904f46f8f.asp>. Acesso em 10 de maio de 2013.

GIFE; IBGC. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/32/GUIA%20-%20ATUALIZADO%2003.pdf>. Acesso em: 01 de setembro de 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO; BARBOSA, A. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOHN, M.. **Teoria dos movimentos sociais: Paradigmas clássicos e contemporâneos**. 9ª Ed. São Paulo: Loyola, 2011.

GOIRAND, C. **Movimentos sociais na América Latina: elementos para uma abordagem comparada**. Estudos Históricos - FGV, Rio de Janeiro, v. 22, n. 44, jul/dez 2009.

GROH, Vilson. **Labirintos de esperanças**. O significado pedagógico das histórias de vida de lideranças populares. Dissertação. Florianópolis, PPGE – UFSC, 1998.

HALL, R. H. Mudança. In: \_\_\_\_\_. Organizações: estrutura, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. Cap. 9, p.172 - 190.

HALL, Richard. **Organizações:** estrutura, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004

HEIDEMANN, Francisco G. **Ética de responsabilidade:** sensibilidade e correspondência a promessas e expectativas contratadas. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org.). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora UnB, 2009.

IBGC – **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

IBGC. **Código de Conduta.** 2ed. São Paulo, 2013 (2013a).

IBGC. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em: 14 de junho de 2013.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2010 (FASFIL).** Rio de Janeiro, IBGE, 2012. Disponível em: <http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/25/FASFIL%202010.pdf>. Acesso em: 10 de janeiro de 2014.

ICOM. Disponível em: [www.icomfloripa.org.br](http://www.icomfloripa.org.br). Acesso em 01 de fevereiro de 2014.

International Labor Organization. **Global Employment Trends 2014.** Disponível em:

[http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/get14i ntegra\\_1124.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/get14i ntegra_1124.pdf). Acesso em: 10/08/2014.

**IPEA. Transferências Federais a Entidades Privadas sem Fins Lucrativos.** Texto para Discussão. Rio de Janeiro, 2012.

IVG. Disponível em: [www.ivg.net.br](http://www.ivg.net.br). Acesso em: 01 de maio de 2013.

JUSTEN, Carlos Eduardo. **Do monólogo ao diálogo?** o potencial emancipatório do Programa Território da Cidadania Meio-Oeste Contestado Catarinense revisitado à luz da gestão social. 2013. 285 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2013

JOHNS HOPKINS. Brazil. In.: **Global Civil Society, Dimensions of the Nonprofit Sector.** Vol. I. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1999. p. 393 – 410.

JORDAN, Lisa. **Mechanisms for NGO Accountability.** GPPI Research Paper nr. 3. Global Public Policy Institute. [www.globalpublicpolicy.net](http://www.globalpublicpolicy.net). (20 p.)

KOSLINSKI, Mariane Campelo. **Um estudo sobre ONGs e suas relações de ‘accountability’**/ Mariane Campelo Koslinski. – Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS, 2007.

KRIEGER, Morgana G. Martins. **Legitimidade das Organizações da Sociedade Civil na Região Sul do Brasil:** uma análise da percepção dos atores do campo à luz da Teoria das Grandezas. 2011. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

KISSLER, L; HEIDEMANN, F.G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?**Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 2006. Disponível em <http://tinyurl.com/kissler>. Acesso em 01 de agosto de 2013.

LANDIM, L. **A Invenção das ONGs: Do Serviço Invisível à Profissionalização**. 1993. Tese (Doutorado em Antropologia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1993

LATOUR, B. **Reagregando o Social. Uma Introdução à Teoria do Ator Rede**. Introdução e Conclusão. Salvador. EDUFBA, 2011.

MENDONÇA, Patricia E.; ALVES Mario Aquino; NOGUEIRA, Fernando do A. (org). **Arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil**. São Paulo: FGV, 2013.

MCCAMBRIDGE, Ruth. **Understanding the power of nonprofit governance**. The Nonprofit Quarterly. Special Governance Issue. V. 19, N. 4, Winter 2012. p.14-19.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e européias **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42 (3), Maio/Jun de 2008, pp. 551-79.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NARZETTI, Willian Carlos. **Parcerias e Responsividade Fomentadas por uma Rede de Informações:** Análise dos Aspectos Socioeconômicos e das Organizações da Sociedade Civil que atuam nos Territórios do Maciço do Morro da Cruz. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil:** temas éticos e políticos da gestão democrática. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

O'DONNELL, Guillermo. **Accountability horizontal e novas poliarquias.** Revista Lua Nova. São Paulo, 44, 27-54. 1998.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos de uma teoria dos grupos sociais.** São Paulo: Edusp, 1999.

OTERO, Martina Rillo (org). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil:** temas atuais. São Paulo: Peirópolis, 2012.

PAULA e SILVA A. L. **Governança Institucional:** um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2001.

PETTIGREW, Andrew M.. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações:** uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROCHA, Arlindo Carvalho. **Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens.** Contabilidade, Gestão e Governança. Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-97, mai./ago. 2011. Disponível em [http://www.cggamg.unb.br/index.php/contabil/article/view/314/pdf\\_162](http://www.cggamg.unb.br/index.php/contabil/article/view/314/pdf_162).

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças.** 2. ed. São Paulo: Cortez/Abong, 2002.

RYAN, William P.; CHAIT, Rochard P.; TAYLOR, Barbara E. **Problem boards or board problem?** The Nonprofit Quarterly. Special Governance Issue. V. 19, N. 4, Winter 2012. p. 6-13.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **The nonprofit sector in comparative perspective.** In: Powell, W.; Steinberg, R. The nonprofit sector: A research handbook. New Haven: Yale University Press, 2006

SALAMON, L.M. et al. **Global Civil Society.** Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M .E.. **Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público.** Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 25,p. 97-120, set/dez 2009. Disponível em <<http://goo.gl/7S7W>>.

SALM, José; RIBEIRO, Rebeca de Moraes;MENEGASSO, Maria Ester. **Coprodução do bem público e o**

**desenvolvimento da cidadania:** O caso do Proerd em Santa Catarina. Alcance, v. 14, n. 2, p. 231-246, 2007. Disponível em <<http://tinyurl.com/proerd>>

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver:** os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Kelly Aparecida dos. **Sujeitos em contextos de violências :** o cuidado no Centro de Atendimento às vítimas de Crimes. Florianópolis, 2011. 170 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação.

SELL, Carlos Eduardo. **ONGs trabalho de base ou formação de redes?** Um olhar sobre o CEDEP. 203 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis, 1997.

SCHAEFER, C. & VOORS, T. **Desenvolvimento de Iniciativas Sociais:** da visão inspiradora à ação transformadora. São Paulo: Antroposófica, 2000.

SCHEFER, L. F. N. **Descrição e Avaliação do Aroeira – Consórcio Social da Juventude de Florianópolis, em suas três Edições, entre os anos de 2005 a 2008.** Florianópolis, 2009. Relatório Final de Estágio Supervisionado apresentado como requisito para o grau de bacharel em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas – ESAG.

SCHEFER, L. F. N. **Políticas de Geração de Trabalho e Renda: Implementação do Consórcio Social da Juventude em Florianópolis.** Florianópolis: Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Econômicas, 2006.

SCHERER- WARREN, I. **Ações Coletivas e Movimentos Sociais: revisitando os conceitos.** In: SCHERER- WARREN, I. **Redes Emancipatórias: nas lutas contra exclusão e por direitos humanos.** Curitiba: Appris, 2012.

SCHERER-WARREN I.; KRISCHKE, P. J. (orgs.). **Uma revolução no cotidiano?** Os novos movimentos sociais na América do Sul. São Paulo: Brasiliense, 1987.

SCHERER-WARREN, I. . **Sociedade e Estado.** Brasília, v. 21, n.1, jan./abr. 2006, p. 109-130.

SCHERER-WARREN, I. **Das mobilizações às redes de movimentos sociais.** Redes de movimentos sociais. São Paulo: Loyola, 1993, p. 32-33.

SCHOMMER, Paula Chies; ANDION, Carolina; PINHEIRO, Daniel Moraes; SPANIOL, Enio Luiz; SERAFIM, Maurício Custódio. **Coprodução e inovação social na esfera pública em debate no campo da gestão social.** In: SCHOMMER, Paula Chies; BOULLOSA, Rosana de Freitas. Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública. Florianópolis: Udesc, 2011. p. 31-70. Coleção Enapegs: v. 5.

SILVA, Sabrina Severo. **Movimento Aroeira [dissertação] :** práticas pedagógicas e juventudes em Florianópolis : uma alternativa à Criminalização. Florianópolis, SC, 2010.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação.

SERVA, Maurício; ANDION, Carolina. Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar. **RAE - Revista de Administração de Empresas** São Paulo , v.46, n.2, p.10-21, abr./jun. 2006.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. São Paulo, Peirópolis, 2006.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 32, n. 5, set./out. 1998, p. 7-23.

TOURAINÉ, A. **O retorno do ator**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

TOURAINÉ, A. **Os novos conflitos sociais para evitar mal-entendidos**. Lua Nova, São Paulo, n. 17, junho 1989.

Available from

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-64451989000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451989000200002&lng=en&nrm=iso)>. access on 11 Oct. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451989000200002>.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. 164p.

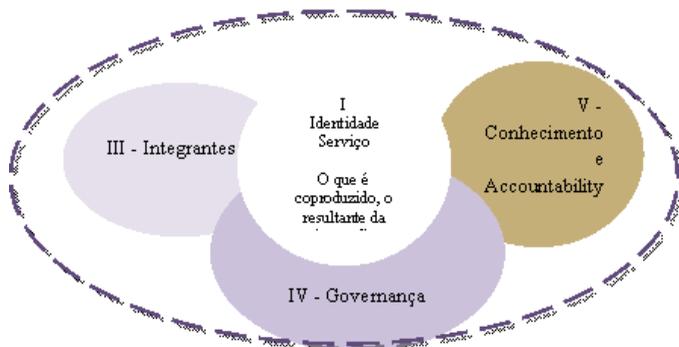
TRIP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005

XAVIER, Leo Mauro. Arquivos pessoais.

## ANEXOS

### ANEXO A - Categorias de Análise: Governança e redes de coprodução do bem público

Dimensões de análise<sup>94</sup>



#### I – Identidade e Serviço

Identidade da rede e serviço coproduzido – quais são os resultantes da interação nesta rede

<sup>94</sup> Este modelo de análise foi desenvolvido colaborativamente pelos participantes da disciplina Governança e Redes de Coprodução do Bem Público, ministrada entre julho e outubro de 2013, pela Profa. Paula Schommer, no Mestrado Profissional em Administração da Udesc/Esag.

(como subproduto do processo, não como objetivo formal; não são dados a priori, são resultado da dinâmica, das ações, das interações)?

Identidade resultante

- i) Interna (dos integrantes como parte da rede; pertencimento) - o que faz os participantes entenderem que pertencem à rede? O que indica quem integra e quem não integra a rede?
- ii) Externa - como a rede é reconhecida externamente?
- iii) Propósitos (definidos ao longo do caminho e associados à identidade da rede) – quais os propósitos, valores e princípios que identificam a rede?

História – como surgiu? Planejado ou emergente? Quem tomou a iniciativa? Como se transformou ao longo do tempo? (cada elemento do modelo pode ser retratado no momento – atual - ou em fases, em uma linha do tempo).

Serviços resultantes – quais os serviços produzidos como fruto da interação nessa rede (informação, conhecimento, mudanças em processos organizacionais, novos serviços e produtos, atendimentos a necessidades, ...)?

## **II – Contexto**

### **1. Contexto Social**

- 1.1 Capital social – quais as relações existentes no contexto que forjam aproximação e confiança para formação da rede?

- 1.2 Tecnologias, metodologias de ação nesse contexto (leis, recursos, reconhecimento)
- 1.3 Grau de envolvimento (embeddedness) da rede com seu contexto de atuação/causa/tema/área/território

## **2. Contexto Interinstitucional**

- 2.1 Quais as principais características do ambiente institucional em que opera?
- 2.2 Quais os incentivos institucionais para a governança em rede e a coprodução, nesse contexto?

## **3. Articulação** (como se relaciona, afeta e é afetada pelo seu ambiente)

- 3.1 Como se dá a articulação desta rede com a gestão de cada um de seus integrantes (com outros modelos de gestão e organizações)?
- 3.2 Como se dá a articulação desta Rede com outras redes e organizações no seu contexto?

## **4. Impulsionadores**

- 4.1 Qual o problema ou o desafio que faz com que os atores busquem atuar em rede?
- 4.2 Como outras experiências/redes impulsionam o desenvolvimento desta rede? E como esta impulsiona outras?

# **III - Integrantes**

## **1. Atores**

- 1.1 Quem são os integrantes da rede (organizações, pessoas)?
- 1.2 Quais seus papéis no design e na entrega dos serviços – cidadãos, usuários, governantes, academia, empresas, ONGs,...

- 1.3 Há definição clara de expectativas e responsabilidades?
2. **Relação custo x benefício** (trade-off)
  - 2.1 Benefícios, motivações, finalidades implícitas e explícitas, vantagens esperadas pelos atores (para entrar e para permanecer)
  - 2.2 Quais os custos/investimentos para cada integrante ao participar da rede? (o que o integrante investe no trabalho colaborativo em termos de tempo, recursos, tecnologias, conhecimentos, legitimidade, prestígio).
  - 2.3 Qual a relação entre a dedicação de cada integrantes ao trabalho em sua organização de origem (trabalho organizacional, mais hierárquico) e a dedicação à rede?
3. **Teorias, ideologias ou concepções** que orientam os envolvidos e a Rede?
4. **O que muda nas organizações** ao participarem da rede?

#### **IV – Governança**

1. **Poder e decisão** - como o poder é distribuído (decisão, regulação interna e externa, informação, controle, prêmios e punições)
  - 1.1 Como acontecem os acordos entre os membros?
    - 1.1.1 Quem define as regras e objetivos? Quem coordena os trabalhos?
  - 1.2 Quais os instrumentos/metodologias para análise de problemas, alternativas e tomada de decisão (para se chegar aos acordos e modificá-los quando

necessário) - comissões, grupos de trabalho, pesquisas de opinião, estudos técnicos, pesquisas, georreferenciamento etc.?

1.3 Quais os instrumentos/metodologias/modelos para expressar os acordos e coordená-los - protocolos, acordos, contratos, fluxogramas etc.?

1.4 Há acordos bilaterais entre integrantes da rede (PPPs, acordos, convênios, consórcios) e qual sua relação/importância para a rede e os atores envolvidos (bilaterais interagem com a rede; rede fomenta as parcerias bilaterais)?

1.5 As organizações abrem mão do controle total sobre o serviço prestado ao participar da Rede?

2. **Liderança** – quem e como exerce liderança na rede (pessoas, organizações)? Qual a relação entre a coordenação formal, a coordenação executiva e a liderança?

### 3. **Comunicação e conflitos**

3.1 Quais as estratégias e meios de comunicação interna e externa?

3.2 Como são explicitados e tratados os conflitos (consenso, núcleo ou grupo predominante)?

### 4. **Estrutura operacional para produção e entrega dos serviços - coprodução**

4.1 Como a rede se estrutura para coproduzir os seus serviços, para operacionalizar as entregas?

4.2 Quais as formas de coprodução/entrega?

4.3 Quais as tecnologias utilizadas para realizar o trabalho?

- 4.4 Há algum mecanismo regular de planejamento, avaliação e controle das atividades desempenhadas e dos objetivos? Há alguma formalização dos fluxos e processos?
  - 4.5 Quais os tipos de coprodução (associados a tipologia de participação e/ou de governança)?
5. **Recursos** – quais os recursos (financeiros, humanos, técnicos, físicos, materiais, tempo) investidos na rede? De onde vem? Como são aplicados?

## V – Conhecimento e Accountability

### 1. Informação e Transparência

- 1.1 Como se dá a produção e sistematização das informações produzidas na rede?
- 1.2 Quais as estratégias e canais de difusão das informações (para os integrantes da rede e para o público em geral)?
- 1.2 De que maneira presta contas dos seus resultados?
- 1.4 De que forma ou para que finalidades outras organizações utilizam as informações geradas nessa rede?

### 2. Aprendizagem e Conhecimento

- 2.1 Como os integrantes da rede reconhecem a aprendizagem que compartilham?
- 2.2 O que muda nas organizações ao participarem da rede?
- 2.3 Como é sistematizado o conhecimento resultante da vivência/aprendizagem na Rede?

2.4 Como a rede compreende, apropria e reelabora conhecimento de outras redes com as quais se relaciona?

### **3. Controlabilidade e Imputabilidade**

3.1 Como ocorre o controle social/subjetivo

3.2 Há controle formal? Se sim, como ocorre?

3.3 Como se dá o controle informal entre os integrantes?

3.4 Há prêmios e sanções decorrentes das diferentes formas de controle?

### **4. Resultados e Responsividade**

Como a rede identifica e avalia os resultados que produz e responde às expectativas ou anseios: i) de seus integrantes; ii) da comunidade, do público, da cidadania.

### **Observações**

Questão para ser explorada ao descrever, utilizar e avançar na construção deste modelo de análise: relação entre modelos de análise organizacional e modelos de redes, governança e coprodução

Figuras - holográfico, caleidoscópio

## ANEXO B - Circulograma de Vida do CEDEP



## ANEXO C - Ferramenta de Auto Diagnóstico

Organização Interna						
		Capacidade	Descrição de Capacidade Organizacional			
			a	b	c	d
Visão, Valores e Identidade						
1. Visão, Missão e Objetivo	Há uma compreensão compartilhada da missão e dos objetivos da organização (o que ela pretende realizar e como), e de como o trabalho da organização se encaixa no contexto local.	Os colaboradores têm suas compreensões individuais dos objetivos e do papel da organização.  A organização está organizada com base em objetivos gerais, como o compromisso com o desenvolvimento.	O pessoal sênior tem uma compreensão geral compartilhada do propósito e do papel da organização. Entre os outros membros da equipe, há várias diferentes interpretações do propósito e do papel da organização.	A maior parte do pessoal tem uma compreensão clara e compartilhada do propósito e do papel da organização e é capaz de explicá-la a outros.	Todo o pessoal tem uma compreensão compartilhada do propósito e do papel da organização, e todos se apropriam dessa compreensão. Eles conseguem explicar como o trabalho da organização se encaixa no contexto local.	O pessoal contribuiu ativamente para moldar o propósito e o papel da organização e tem um forte sentimento de apropriação e compartilhamento desses conceitos. São capazes de explicar a conexão entre o propósito da organização e o papel individual de cada um. Políticas e estratégias estão claramente alinhadas ao propósito e à visão.
2. Participação dos Colaboradores	Há participação dos colaboradores na tomada de decisão em todos os níveis da organização.	A organização confia na liderança para a tomada de decisão.	A organização reconhece o valor da participação. As decisões estratégicas são tomadas pela liderança. Os colaboradores não têm oportunidade de se responsabilizar pela tomada de decisão.	A organização incentiva ativamente a participação dos colaboradores na tomada de decisão. As decisões estratégicas são tomadas pela liderança e por representantes dos colaboradores. Os gerentes são facilitadores no processo de consulta a outros colaboradores.	Decisões importantes são tomadas pela liderança após ampla consulta aos membros da organização e a especialistas.	Os colaboradores são consultados sobre decisões importantes e conseguem explicar os motivos para as decisões fundamentais que foram tomadas. Os colaboradores conseguem descrever como foram consultados sobre as decisões que afetam suas áreas de trabalho.

<p style="text-align: center;"><b>3. Participação dos Beneficiários</b></p>	<p>A organização está comprometida com a participação dos beneficiários, estimula e oferece os mecanismos necessários para garantir essa participação.</p> <p>As decisões demonstram que as visões dos beneficiários influenciam o planejamento e a implementação do projeto.</p>	<p>A organização reconhece a importância da participação dos beneficiários, mas ainda não desenvolveu processos que possibilitem essa participação.</p>	<p>Há a consulta informal aos representantes dos beneficiários durante a implementação do projeto, mas não durante o planejamento ou durante a avaliação.</p>	<p>Há consulta formal aos representantes dos beneficiários durante a implementação do projeto.</p> <p>Existem mecanismos que garantem que as opiniões dos beneficiários sejam levadas em conta nas decisões de gestão e implementação do projeto.</p> <p>As opiniões dos beneficiários têm influência limitada na elaboração do projeto. Há alguma participação dos beneficiários no monitoramento e na avaliação do projeto.</p>	<p>Existem mecanismos que garantem que as opiniões dos beneficiários sejam levadas em consideração em todos os estágios da gestão e da implementação do projeto.</p> <p>As opiniões dos beneficiários têm influência significativa no desenvolvimento do projeto. As opiniões dos beneficiários têm papel fundamental na avaliação e no monitoramento do projeto.</p>	<p>Há representação e envolvimento dos beneficiários nos fóruns de planejamento e de tomada de decisão da organização.</p> <p>Os beneficiários e os colaboradores trabalham juntos, utilizando uma abordagem conjunta de solução de problemas nas decisões importantes.</p> <p>Os beneficiários relatam que a organização realmente presta contas a eles.</p>
<p style="text-align: center;"><b>4. Inclusão</b></p>	<p>A organização tem a política de incluir os mais marginalizados em seu trabalho. É dada atenção particular a mulheres, crianças e deficientes.</p>	<p>A organização concentra-se nas áreas existentes de trabalho e nos grupos-alvo existentes. Ainda precisa direcionar um foco particular aos membros mais marginalizados da sociedade.</p>	<p>A organização é estática da necessidade e de incorporar mais pessoas marginalizadas em seus programas. Alguns colaboradores têm interesse em garantir o foco nos mais marginalizados, mas as habilidades atualmente ainda são limitadas.</p>	<p>Algumas atividades têm como alvo as pessoas marginalizadas. A abordagem pode ser um tanto <i>ad hoc</i> mas há colaboradores comprometidos a tratar a questão de forma estratégica.</p>	<p>A maior parte dos colaboradores compreende a importância do foco em pessoas marginalizadas.</p> <p>A organização desenvolveu diretrizes escritas para ajudar os colaboradores.</p> <p>A maior parte das atividades lida com as necessidades das pessoas marginalizadas.</p>	<p>Os colaboradores em todos os níveis (incluindo o pessoal de projetos) compreendem a importância do foco nas pessoas marginalizadas.</p> <p>Todo o pessoal está consciente das diretrizes e faz uso delas.</p> <p>As pessoas marginalizadas são consultadas em todos os estágios do planejamento, da implementação e da avaliação do projeto, de acordo com as diretrizes.</p>

Missão e Estratégia						
5. Estratégia Organizacional	<p>A organização definiu a estratégia ampla que será seguida pelos próximos 2 ou 3 anos. Essa estratégia guia o planejamento e a tomada de decisão.</p>	<p>O direcionamento estratégico da organização se forma principalmente em resposta às oportunidades à medida que elas surgem.</p>	<p>O líder da organização tem um plano geral para o futuro da organização mas pode ser que ele não esteja documentado ou que não seja amplamente compartilhado. As oportunidades tendem a prevalecer sobre os planos de longo prazo nas decisões estratégicas da organização.</p>	<p>A organização tem a estratégia por escrito, preparada pela liderança (incluindo o Conselho, caso exista) e os gerentes seniores.</p> <p>O líder e a equipe sênior discutem os direcionamentos futuros, novos projetos etc. A organização documenta as decisões sobre futuros direcionamentos e novas áreas de trabalho à medida que surge a necessidade.</p>	<p>A organização tem a estratégia por escrito, com base na discussão com uma ampla gama de <i>stakeholders</i>. A estratégia descreve os direcionamentos gerais que a organização gostaria de adotar nos próximos 2 ou 3 anos (ex: foco geográfico, tipo de desenvolvimento/ mobilização de recursos e resultados esperados), e o que isso representará em termos de desenvolvimento organizacional.</p> <p>Tudo isso é documentado e serve como guia para a tomada de decisão. As novas oportunidades são sempre examinadas usando-se a estratégia.</p>	<p>A organização tem acordos sobre a estratégia ampla que gostaria de seguir pelos próximos 2 ou 3 anos. Essa estratégia foi desenvolvida por meio de discussão e da consulta aos colaboradores e a uma ampla gama de <i>stakeholders</i>, incluindo aí os beneficiários. Existe uma definição do que a estratégia representará em termos de desenvolvimento organizacional.</p> <p>Tudo isso está documentado, serve de guia para a tomada de decisão e se reflete nos planos de trabalho. A estratégia documentada é revista regularmente.</p>

6. Revisão Estratégica	<p>A organização adota uma abordagem estratégica em todo o seu trabalho-revisando, planejando e desenvolvendo suas atividades sistematicamente no contexto de sua estratégia.</p>	<p>A organização revisa seus projetos e atividades, confrontando-os aos objetivos quando lhe é exigido (normalmente a pedido do financiador).</p> <p>Essas revisões não fazem referência à estratégia da organização.</p>	<p>A organização revisa projetos individuais e atividades, identifica as adaptações ou mudanças necessárias e toma atitudes para realizar tais adaptações/mudanças.</p> <p>Essas revisões fazem menção à estratégia da organização.</p>	<p>A organização revisa periodicamente e a maioria de seus trabalhos. Isso envolve a análise individual de projetos, atividades, seu foco, abordagem, sustentabilidade e etc.</p> <p>A revisão identifica a necessidade do desenvolvimento de novas ações, adaptação/mudança ou encerramento de atividades, e orienta as ações necessárias.</p>	<p>A organização revisa periodicamente todo o seu trabalho, analisando o foco, a abordagem, a eficiência de custos, a sustentabilidade etc. de projetos individuais e dos trabalhos da organização como um todo.</p> <p>A revisão identifica a necessidade de desenvolvimento de novos projetos/atividades e necessidades de adaptação/mudança ou encerramento de atividades, e orienta as ações necessárias.</p>	<p>A organização tem um senso claro de direcionamento e propósito para todo o seu trabalho, projetos e atividades.</p> <p>A organização revisa periodicamente todo o seu trabalho, analisando questões de foco, abordagem, eficiência de custos, parcerias, sustentabilidade etc.</p> <p>A revisão identifica a necessidade de desenvolvimento de novos projetos/atividades e necessidades de adaptação/mudança ou encerramento de atividades, e orienta as ações necessárias.</p>
7. Mobilização de Recursos	<p>A organização tem uma abordagem pró-ativa e planejada de mobilização de recursos, usando uma gama de fontes de doações e abordagens como geração de renda.</p> <p>A efetividade e eficiência dos esforços de mobilização de recursos são monitorados e avaliados.</p>	<p>A mobilização de recursos é guiada pela necessidade e imediata de preencher lacunas de financiamento.</p> <p>A organização acessa as oportunidades de financiamento à medida que elas surgem.</p>	<p>A organização começou a desenvolver conhecimento sobre os doadores potenciais cujas prioridades encaixam-se às prioridades da organização.</p> <p>A mobilização de recursos se preocupa principalmente com necessidades imediatas para preencher lacunas de financiamento.</p>	<p>A organização tem um bom conhecimento básico sobre os doadores em potencial cujas prioridades encaixam-se às estratégias da organização. Esse conhecimento guia discussões sobre futuros financiamentos.</p> <p>Busca ativa por oportunidades de financiamento continuado com os atuais doadores.</p> <p>A mobilização</p>	<p>As oportunidades de financiamento são acompanhadas de perto com o objetivo de desenvolver e diversificar a base de captação de recursos da organização.</p> <p>A organização desenvolveu e começou a implementar uma estratégia de mobilização de recursos para os próximos 2 ou 3 anos.</p>	<p>As oportunidades de financiamento são acompanhadas de perto com o objetivo de desenvolver e diversificar a base de captação de recursos da organização.</p> <p>Uma estratégia de mobilização de recursos para um período de 3 a 5 anos está sendo implementada, monitorada e avaliada cuidadosamente.</p> <p>A organização</p>

				de recursos tem como foco a sustentação dos programas pelos próximos 1 ou 2 anos.		procura e desenvolve formas inovadoras de mobilizar recursos.
8. Alívio da Pobreza	O trabalho da organização está claramente ligado ao objetivo mais amplo de aliviar a pobreza nos âmbitos nacional ou internacional (ex: estratégias nacionais para redução da pobreza ou objetivos globais como as Metas de Desenvolvimento do Milênio).	A organização não situa seu trabalho dentro de um objetivo mais amplo de alívio da pobreza. Seus objetivos se limitam à esfera local.	A organização reconhece a importância do alívio da pobreza, mas há muito pouca conexão entre o tema e as atividades desenvolvidas pela organização e as pessoas que a compõem.	A organização reconhece a importância do alívio da pobreza em seus documentos. O tema influencia algumas mas não todas as decisões da organização.	A estratégia da organização e outros documentos deixam clara a conexão entre os objetivos da organização e o alívio da pobreza. O tema influencia todas as decisões operacionais da organização.	A organização tem uma política de alívio da pobreza que guia toda a tomada de decisão. Todas as atividades concentram-se claramente em contribuir para o alívio da pobreza.

9. Desempenho Organizacional	<p>Há uma cultura de melhoria contínua. Existem sistemas para monitorar, avaliar e modificar o desempenho geral da organização.</p>	<p>Objetivos e metas gerais são estabelecidos para algumas áreas de trabalho, mas não há indicadores específicos de desempenho.</p> <p>Não há ainda um sistema para medir o desempenho geral da organização.</p>	<p>Objetivos e metas de desempenho estão estabelecidos para algumas áreas de trabalho. O progresso na consecução desses objetivos e metas é avaliado.</p> <p>Algumas vezes são discutidas formas de melhorar o desempenho.</p>	<p>A importância do bom desempenho é reconhecida e se reflete na atenção que a unidade dedica ao alcance de resultados, eficiência dos recursos utilizados etc.</p> <p>Metas realistas de desempenho são estabelecidas na maioria das áreas de trabalho e o progresso em sua consecução é avaliado.</p> <p>Regularmente se discute e implementa formas de melhorar o desempenho.</p>	<p>Objetivos de desempenho desafiadores e realistas estão estabelecidos em todas as áreas.</p> <p>Metas de desempenho realistas são estabelecidas para a maior parte das áreas e o progresso em sua consecução é avaliado.</p> <p>Regularmente se discute e implementa formas de melhorar o desempenho.</p>	<p>Uma cultura de melhoria contínua é incentivada.</p> <p>Todo o pessoal se sente responsável pela consecução das metas e trabalha diligentemente para atingi-las e melhorar o desempenho da organização.</p> <p>Metas desafiadoras de desempenho são estabelecidas para todas as áreas e o progresso em sua consecução é avaliado com o auxílio de indicadores.</p> <p>Regularmente se discute e implementa formas de melhorar o desempenho.</p>
10. Desenvolvimento de Liderança	<p>A liderança foi desenvolvida em todos os níveis da organização. Habilidades de liderança são desenvolvidas sistematicamente</p>	<p>Um líder individual oferece direcionamento e dirige a organização.</p> <p>Há dependência muito forte do líder. A organização provavelmente deixaria de existir sem sua presença e liderança.</p>	<p>Um líder individual oferece o direcionamento principal e dirige a organização.</p> <p>Há um alto nível de dependência do líder, mas a organização provavelmente continuaria a existir sem sua presença, não sem passar por dificuldades.</p> <p>Um pequeno número de colaboradores tem papéis limitados de liderança.</p>	<p>Gerentes sênior são parte de uma equipe que, sob a orientação do líder, direciona e dirige a organização. Se o líder saísse, a organização continuaria a existir, mas não há um sucessor óbvio.</p> <p>Alguns colaboradores têm papéis importantes de liderança.</p>	<p>A equipe de gerentes sênior e o líder direcionam e dirigem a organização. Há confiança mas não dependência do líder. Caso ele deixasse a organização, os gerentes sênior poderiam substituí-lo até que um novo líder fosse indicado.</p> <p>Alguns colaboradores são incentivados a assumir novos papéis de liderança e recebem treinamento/apoio para desenvolver suas habilidades de liderança,</p>	<p>Há líderes fortes em todas as esferas organizacionais. Se o líder deixaria a organização, haveria uma transição tranquila até que um novo líder fosse indicado. Ao menos um dos gerentes existentes seria um forte candidato ao posto de líder.</p> <p>Incentiva-se os colaboradores a assumir papéis de liderança, e a fazê-lo com entusiasmo.</p> <p>Os colaboradores desenvolvem sistematicamente e suas habilidades de</p>

					como delegação, criação de oportunidades, treinamento e mentoria.	liderança por meio de oportunidades, delegação, treinamento e mentoria.
<b>Governança</b>						
<b>11. Corpo Diretor</b>	Há um corpo diretor ativo (como um Conselho) que oferece direcionamento estratégico, supervisão e transparência. A composição do corpo diretor é diversa, representativa e comprometida.	Ainda não há um corpo diretor ativo que oferece direcionamento estratégico, supervisão e transparência.	Há um corpo diretor, mas ele ainda não tem um papel ativo que ofereça direcionamento estratégico, supervisão e transparência.	Há um corpo diretor que se reúne com regularidade. Esse corpo diretor tem as habilidades e o conhecimento necessários para ter um papel ativo e oferecer direcionamento estratégico, supervisão e transparência.  O corpo diretor ainda não é representativo da comunidade mais ampla e é constituído pelos fundadores ou por indicação deles.	O corpo diretor se reúne regularmente e exerce um papel ativo que oferece direcionamento estratégico, supervisão e transparência.  O corpo diretor é representativo da comunidade mais ampla.  O corpo diretor tem a confiança dos colaboradores e doadores.	Há um corpo diretor ativo que oferece direcionamento estratégico, supervisão e transparência.  A composição do corpo diretor é diversa, representativa e comprometida.  O corpo diretor tem a confiança dos colaboradores e doadores.

<p style="text-align: center;"><b>12. Governança e Gestão</b></p>	<p>Os diferentes papéis do corpo diretor (ex: O Conselho) e dos gerentes estão claramente definidos e são seguidos.</p>	<p>Na ausência de um corpo diretor atuante, a liderança assume as responsabilidades pela governança e pela gerência.</p>	<p>Os papéis e responsabilidades do corpo diretor e da gerência são com frequência confundidos, o que leva ao envolvimento do corpo diretor na gestão da organização de forma inapropriada.</p>	<p>Os diferentes papéis e responsabilidades do corpo diretor e da gerência estão claramente definidos, mas nem sempre são seguidos, o que pode gerar alguma confusão.</p>	<p>Os diferentes papéis e responsabilidades estão claramente definidos, documentados e são, de forma geral, seguidos. O corpo diretor garante que a organização cumpra com suas responsabilidades legais e financeiras.</p> <p>O corpo diretor garante que a organização tenha um bom desempenho e monitora esse desempenho.</p> <p>O corpo diretor avalia o desempenho da liderança.</p>	<p>Os diferentes papéis e responsabilidades são claramente definidos, documentados e, em geral, seguidos. O corpo diretor garante que a organização cumpra suas responsabilidades legais e financeiras.</p> <p>O corpo diretor garante que a organização tenha um bom desempenho e monitora esse desempenho.</p> <p>O corpo diretor avalia sua própria efetividade, delega tarefas a subcomitês e monitora o seu desempenho.</p> <p>O corpo diretor avalia o desempenho da liderança.</p> <p>O corpo diretor trabalha em grupo de forma eficaz para promover os interesses da organização.</p>
<p><b>Recursos Humanos</b></p>						

<p style="text-align: center;"><b>13. Política de RH</b></p>	<p>A organização reconhece que sua eficácia depende em parte de um ambiente de trabalho 'saudável'.</p> <p>A organização desenvolveu e está implementando uma política de RH adequada a seu tamanho, situação e necessidades. Essa política está documentada e os colaboradores a compreendem.</p>	<p>Atividades essenciais de RH, como recrutamento, pagamento de salários e o estabelecimento de termos e condições de trabalho são desenvolvidas</p> <p>A responsabilidade pela gestão de RH não está claramente definida.</p>	<p>As responsabilidades de RH foram designadas e todos sabem quem é responsável.</p> <p>Alguns procedimentos foram desenvolvidos para estabelecer boas práticas em áreas como recrutamento, avaliação e desenvolvimento de pessoal. Esses procedimentos são normalmente seguidos.</p>	<p>As responsabilidades de RH foram designadas e são compreendidas.</p> <p>A criação de um ambiente saudável é vista como uma prioridade importante.</p> <p>Foram desenvolvidos e implementados procedimentos para a maioria das operações. Tais procedimentos estão descritos na Política de RH.</p>	<p>As responsabilidades de RH foram designadas e são compreendidas.</p> <p>A criação de um ambiente saudável é vista como uma prioridade importante. Os colaboradores vêm a organização como um bom empregador.</p> <p>Foram desenvolvidos e implementados procedimentos para a maioria das operações. Tais procedimentos estão descritos e enquadram-se na Política de RH.</p>	<p>A organização é vista pelos colaboradores e por pessoas de fora da organização como um bom empregador.</p> <p>A política de RH é documentada, comunicada e compreendida por todos os colaboradores; e é implementada. A política de RH está alinhada às políticas locais de RH que são consideradas boas ou as supera.</p> <p>São implementados procedimentos para todas as atividades de RH.</p> <p>As políticas e os procedimentos são periodicamente revisados para garantir que sejam atualizados e eficazes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>14. Recursos</b></p>	<p>Há recursos humanos adequados para implementar a estratégia da organização.</p>	<p>A organização tem um déficit significativo de pessoal. As competências necessárias são muito poucas pela mão-de-obra disponível.</p> <p>Não há nenhum plano sendo implementado para solucionar</p>	<p>Há um número suficiente de pessoas, mas não há necessariamente um alinhamento entre as competências dessas pessoas e as competências necessárias.</p> <p>A organização admite a situação e há planos para solucioná-la.</p>	<p>Há um número adequado de pessoas com as habilidades e o conhecimento para atingir resultados satisfatórios.</p>	<p>Há um número adequado de pessoas com as habilidades necessárias para atingir bons resultados.</p> <p>Os planos de desenvolvimento de pessoal mostram resultados positivos.</p>	<p>O recrutamento é eficaz para a obtenção de quadros preparados e comprometidos. A organização recruta pessoas que partilham os valores e a visão da organização. Há altas taxas de retenção de pessoal.</p>

		essa situação.				
<b>15. Papéis e Responsabilidades</b>	As descrições de cargos e os termos e condições e trabalho incluem as habilidades e a experiência necessárias ao cargo, as responsabilidades que serão assumidas, as relações hierárquicas e os principais indicadores de desempenho.	Os colaboradores sabem, em geral, o que se espera deles. Eles não tem descrições claras escritas de seus cargos.	Os colaboradores têm clareza do que se espera deles. Eles têm descrições escritas de seus cargos, mas elas nem sempre refletem suas reais responsabilidades.	Os colaboradores têm clareza do que se espera deles e de quais são os indicadores usados para avaliar seu desempenho. Eles têm descrições de cargo escritas, claras e atualizadas.	Os colaboradores têm clareza do que se espera deles e dos indicadores usados para avaliar seu desempenho. Eles têm descrições de cargos escritas que são claras e são atualizadas com regularidade.	Todos os colaboradores têm descrições de cargos escritas e atualizadas. Eles têm clareza sobre os termos e condições de trabalho, sobre as habilidades e experiência necessárias, sobre as responsabilidades assumidas, as relações hierárquicas e os principais indicadores de desempenho.

## 16. Gestão do Desempenho Individual

<p>Os colaboradores têm clareza do que se espera deles em seu trabalho.</p> <p>A organização oferece:</p> <p>- <i>Feedback</i> informal contínuo e discussão sobre desempenho.</p> <p>- Um sistema anual de avaliação de desempenho, que é usado como um processo de desenvolvimento que leva ao estabelecimento de objetivos de trabalho e desenvolvimento. Esses objetivos são revisados com regularidade.</p>	<p>Alguns colaboradores recebem <i>feedback</i> informal de seus supervisores sobre seu desempenho.</p> <p>A organização ainda não tem um sistema formal de supervisão e avaliação anual.</p>	<p>A maioria dos colaboradores recebe <i>feedback</i> informal de seus supervisores sobre seu desempenho.</p> <p>A organização ainda não tem um sistema formal de supervisão e avaliação anual.</p>	<p>Há um <i>feedback</i> informal contínuo e se discute desempenho com todos os colaboradores.</p> <p>Todos os colaboradores discutem regularmente seu desempenho no trabalho com seus supervisores.</p> <p>Todos os colaboradores são avaliados anualmente por meio de discussões com seus supervisores. Há um acompanhamento limitado dessas avaliações.</p>	<p>Há um <i>feedback</i> informal contínuo e se discute desempenho com todos os colaboradores.</p> <p>Todos os colaboradores discutem regularmente seu desempenho no trabalho com seus supervisores.</p> <p>Todos os colaboradores são avaliados anualmente por meio de discussões com seus supervisores.</p> <p>A avaliação de desempenho é usada como oportunidade de desenvolvimento, e envolve uma análise conjunta, aprendizado com base no desempenho dos anos anteriores e o desenvolvimento de novos objetivos de trabalho e desenvolvimento.</p>	<p>Há uma <i>feedback</i> informal contínuo e há discussão com os colaboradores sobre seu desempenho.</p> <p>Todos os colaboradores têm avaliações anuais e discussões com seus supervisores.</p> <p>As avaliações são utilizadas como oportunidades de desenvolvimento e envolvem uma análise conjunta, aprendizado com base no desempenho dos anos anteriores e estabelecimento de novos objetivos de trabalho e desenvolvimento. Esses objetivos são revisados ao menos a cada semestre e os planos são ajustados caso haja necessidade.</p> <p>Os colaboradores têm clareza do que se espera deles e recebem supervisão adequada e apoio para atingir os objetivos.</p>
--	---	---	--	---	---

17. Desenvolvimento de Pessoal	<p>A cultura organizacional estimula o desenvolvimento de pessoal.</p> <p>As necessidades de desenvolvimento individual (identificadas nas avaliações e em outros processos de identificação de necessidades) são enfrentadas com a utilização dos meios adequados, como mentoria, treinamento, observação, visitas etc.</p>	<p>O desenvolvimento de pessoal baseia-se em uma análise informal das necessidades ou é solicitado por colaboradores individualmente.</p> <p>Algumas oportunidades como a participação em treinamentos e oficinas são oferecidas esporadicamente.</p>	<p>O desenvolvimento de pessoal é estimulado e algumas oportunidades são oferecidas.</p> <p>Os colaboradores que têm gerentes que são mais orientados para o desenvolvimento de pessoas tem mais chances de ter acesso a oportunidades de desenvolvimento.</p>	<p>O desenvolvimento de pessoal está disponível para quase todos os colaboradores</p> <p>O acesso a oportunidades de desenvolvimento é justo e transparente.</p> <p>Os objetivos do desenvolvimento de pessoas são identificados por um acordo conjunto em avaliações anuais, mas há acompanhamento limitado desses objetivos.</p>	<p>O desenvolvimento de pessoal é ativamente estimulado e a gerência apóia essa atividade.</p> <p>A organização determinou as competências necessárias para diferentes áreas e cargos e identifica as necessidades de desenvolvimento de pessoal nas avaliações individuais anuais.</p> <p>Os objetivos e planos de desenvolvimento de pessoal são estabelecidos na avaliação anual e são, em sua maioria, implementados.</p>	<p>O desenvolvimento de pessoal é estimulado e apoiado pela gerência.</p> <p>Há uma política de desenvolvimento de pessoal escrita.</p> <p>A organização determinou as competências necessárias para as diferentes áreas e cargos na organização e avalia as necessidades de desenvolvimento de pessoal por meio de avaliações individuais anuais.</p> <p>Os objetivos de desenvolvimento de pessoal são estabelecidos na avaliação anual e realizados por meio de planos que são implementados para todos os colaboradores.</p>
Gestão Financeira e Administrativa						

18. Planejamento Financeiro	<p>Há um plano financeiro abrangente para a organização e para todas as suas atividades. Os colaboradores compreendem seu papel na implementação e monitoramento do plano.</p> <p>A implementação do plano financeiro é monitorada cuidadosamente.</p> <p>O plano financeiro produz informação para a tomada de decisão gerencial e o plano de mobilização de recursos.</p>	<p>O plano financeiro da organização é claramente voltado para a liderança e não é escrito.</p>	<p>Há um plano financeiro geral, mas ele não especifica projetos individuais OU existem planos financeiros para os projetos individuais mas não há um plano financeiro geral da organização.</p> <p>Há pouco monitoramento da implementação além das exigências contábeis básicas. Os resultados não são usados para guiar o processo de tomada de decisão.</p>	<p>Há um plano financeiro abrangente para a organização.</p> <p>Há pouco monitoramento <i>ad hoc</i> da implementação, o que contribui para algumas tomadas de decisão, mas não de forma sistemática e regular.</p>	<p>Há um plano financeiro abrangente para a organização.</p> <p>A maioria dos colaboradores entende seu papel na implementação e monitoramento do plano.</p> <p>A implementação do plano é monitorada e os resultados contribuem para a tomada de decisão gerencial.</p>	<p>Há um plano financeiro abrangente para a organização e para todas as suas atividades. Todos entendem seus papéis na implementação e monitoramento do plano.</p> <p>A implementação do plano financeiro é cuidadosamente monitorada.</p> <p>O plano financeiro produz informação para a tomada de decisão gerencial e o plano de mobilização de recursos.</p>
19. Orçamento Financeiro	<p>A organização tem um orçamento para o período coberto por sua estratégia, levando em consideração as prioridades estratégicas da organização, planos de projetos futuros etc.</p> <p>O processo de elaboração do orçamento é totalmente integrado ao planejamento do projeto.</p>	<p>O orçamento do próximo ano se baseia nos programas existentes e custos administrativos.</p> <p>Orçamentos de mais longo prazo não são normalmente levados em consideração até que as atividades se aproximem no tempo.</p> <p>Os orçamentos ainda não estão integrados aos planos e as premissas não são</p>	<p>O orçamento do próximo ano se baseia nos programas existentes e custos administrativos.</p> <p>Orçamentos de mais longo prazo se baseiam em estimativas realistas da continuação dos projetos existentes e dos custos administrativos.</p> <p>Os orçamentos são razoavelmente bem preparados e correspondem aos planos de</p>	<p>O orçamento do próximo ano se baseia nos programas existentes e custos administrativos.</p> <p>Orçamentos de mais longo prazo levam em consideração a estratégia organizacional, planos de projetos futuros etc.</p> <p>Os orçamentos são bem pensados e integrados aos planos de trabalho, com premissas bem documentadas. Orçamento e gastos são monitorados e</p>	<p>Os orçamentos dos próximos anos se baseiam nos programas existentes e nos custos administrativos.</p> <p>Orçamentos de mais longo prazo levam em consideração a estratégia organizacional, os planos para futuros projetos etc.</p> <p>Os planos financeiros produzem informações que serão usadas na tomada de decisão e no planejamento de mobilização de recursos e</p>	<p>O orçamento do próximo ano se baseia nos programas existentes e nos custos administrativos.</p> <p>Orçamentos de mais longo prazo levam em consideração a estratégia organizacional, os planos para futuros projetos etc.</p> <p>Os planos financeiros produzem informações que serão usadas na tomada de decisão e no planejamento de mobilização de recursos e</p>

		elaboração de orçamentos não é bem compreendida pela organização.	documentadas. O orçamento é concebido e gerido apenas pelos gestores financeiros.	trabalho. Os orçamentos e os gastos são revistos regularmente.	ajustados, de acordo com a necessidade.	atividades. Orçamento e gastos são monitorados, revistos e ajustados, quando há necessidade.
<b>20. Sustentabilidade Financeira</b>	A organização planeja e gerencia seus recursos de uma forma que possibilita o desenvolvimento e continuidade de seu trabalho pelos próximos 3 anos.	A organização garantiu os recursos para parte dos custos do programa para o próximo ano. Não está claro ainda onde ela deverá buscar o restante dos recursos.	A organização garantiu os recursos para parte dos custos do programa para o próximo ano e conta com planos viáveis para garantir o restante dos recursos.	A organização garantiu os financiamentos para cobrir a maior parte dos custos para o próximo ano e tem planos viáveis para assegurar o restante dos recursos.	A organização garantiu os recursos para cobrir a maior parte dos custos do programa pelos próximos 2 anos.  Os projetos geram superávits significantes que cobrem os custos operacionais e de capital.	A organização garantiu os recursos para a maior parte dos custos do programa pelos próximos dois ou três anos. Existem planos viáveis para garantir o restante do financiamento.  Os projetos geram superávits suficientes para cobrir os custos operacionais e de capital.

<p style="text-align: center;">21. Prestação de Contas</p>	<p>Há uma prestação de contas clara, consistente com os padrões e exigências legais locais, com as exigências dos financiadores e com as boas práticas reconhecidas .</p> <p>Os registros financeiros são precisos, transparentes e seguem corretamente os cronogramas.</p>	<p>A prestação de contas se baseia em sistemas informais. Só um reduzido número de pessoas estão envolvidas nas decisões financeiras</p>	<p>Há alguma prestação de contas financeira. Os resumos são publicados e disponibilizados, mas os detalhes não são muito acessíveis.</p>	<p>Um departamento financeiro é responsável pela gestão diária das finanças e presta contas ao corpo diretor e à liderança.</p> <p>Os gerentes de projeto não usam as informações financeiras no acompanhamento dos planos.</p>	<p>As estruturas organizacionais garantem que a prestação de contas ao corpo diretor seja parte do processo financeiro.</p> <p>Os gerentes de projeto recebem as informações financeiras com regularidade para realizar um bom acompanhamento dos projetos.</p>	<p>São mantidos relatórios precisos, que diferenciam de forma clara os diferentes projetos e a origem dos recursos. A gerência recebe relatórios completos, precisos e de acordo com os cronogramas, para a organização como um todo e para cada programa.</p> <p>Relatórios claros e precisos são disponibilizados aos financiadores de forma consistente e de acordo com os cronogramas.</p> <p>Um relatório financeiro geral é disponibilizado para todas as partes interessadas.</p>
<p style="text-align: center;">22. Procedimentos Financeiros e Administrativos</p>	<p>Políticas e procedimentos consistentes com as boas práticas foram documentados, compreendidos e implementados nos âmbitos da organização e dos projetos.</p> <p>Os procedimentos são revistos com regularidade e atualizados sempre que necessário para mantê-los alinhados</p>	<p>Práticas financeiras e administrativas foram desenvolvidas e estão em operação em algumas áreas da organização.</p> <p>A organização ainda não tem documento sobre seus procedimentos financeiros e administrativos.</p>	<p>Práticas financeiras e administrativas foram estabelecidas para a maior parte das áreas da organização.</p> <p>Procedimentos financeiros e administrativos escritos foram desenvolvidos mas ainda não são amplamente seguidos.</p>	<p>Foram desenvolvidos procedimentos financeiros e administrativos para todas as áreas da organização. Esses procedimentos são compreendidos pelos colaboradores.</p> <p>A maior parte dos procedimentos é seguida.</p>	<p>Foram desenvolvidos procedimentos financeiros e administrativos para todas as áreas da organização. Esses procedimentos são compreendidos pelos colaboradores.</p> <p>A maior parte dos procedimentos é seguida. Quando os procedimentos não são seguidos, há um mecanismo para investigar o porquê.</p>	<p>Foram desenvolvidos procedimentos financeiros e administrativos para todas as áreas da organização. Esses procedimentos são compreendidos e seguidos tanto no âmbito organizacional quanto no âmbito dos projetos.</p> <p>Os procedimentos são revistos e atualizados sempre que necessário para que se mantenham em linha com as</p>

	às boas práticas reconhecidas					boas práticas reconhecidas.
<b>Reflexão, Conhecimento e Aprendizagem</b>						
23. Cultura de Apoio ao Aprendizado	A organização tem uma cultura aberta, que estimula e pratica a experimentação, a reflexão, o diálogo e o aprendizado.	Há uma forte cultura de ação, que prioriza 'fazer o trabalho que tem que ser feito'. Isso quer dizer que é dada pouca prioridade à reflexão, à discussão e ao aprendizado.	A reflexão, o aprendizado e a inovação são vistos como importantes, mas a realidade é que há pouco tempo dedicado a essas atividades.	A reflexão e o aprendizado são estimulados e priorizados.  A liderança apóia uma gama de oportunidades estruturadas para a reflexão compartilhada e para o aprendizado com base na experimentação.  Há alguma discussão e questionamento sobre o que é feito e como as coisas são feitas.	Os colaboradores são incentivados a reservar um tempo para a reflexão e para o aprendizado e sua carga e planos de trabalho levam isso em consideração.  Os colaboradores são ativamente incentivados pela liderança a questionar as prioridades da organização e a forma que as coisas são feitas.  A experimentação e a inovação são incentivadas. Alguns "erros" e atividades sem sucesso são permitidos, se lições claras puderem ser aprendidas.	Os colaboradores são incentivados a reservar um tempo para a reflexão e para o aprendizado, e sua carga e seus planos de trabalho levam isso em consideração.  Há uma cultura aberta, na qual os colaboradores sentem-se à vontade para levantar questões sobre o que é feito e como as coisas são feitas na organização. Há um diálogo construtivo e os conflitos são administrados com sucesso.  A experimentação é incentivada com ênfase na melhoria contínua. "Erros" e atividades sem

						sucesso são vistos e administrados como oportunidades para o aprendizado.
--	--	--	--	--	--	---

## 24. Aprendizado a partir da prática

	<p>Indivíduos, equipes e a organização como um todo refletem com regularidade sobre seu trabalho. Eles revisam o trabalho, documentam a experiência e colocam em prática as lições aprendidas.</p>	<p>A organização o raramente sai de sua 'zona de conforto' de abordagens já conhecidas .</p> <p>O monitoramento e a avaliação são vistos apenas como mecanismos de prestação de contas e não são considerados uma fonte de aprendizagem sobre as formas de implementar ou melhorar o trabalho.</p>	<p>A reflexão sobre o trabalho (quando ocorre) é normalmente feita pelas equipes e indivíduos mais cuidadosos.</p> <p>O monitoramento e a avaliação são vistos como mecanismos de prestação de contas e também como oportunidades de aprendizado, mas o potencial de aprendizado é subutilizado.</p>	<p>Espera-se que todos os indivíduos e equipes reflitam sobre seus trabalhos e que identifiquem as lições que podem ser compartilhadas de forma mais ampla.</p> <p>A organização ainda não desenvolveu sistemas que garantam que as lições sejam identificadas, discutidas e aplicadas.</p> <p>O monitoramento e a avaliação são vistos principalmente como mecanismos para a prestação de contas, mas com potencial de aprendizado para a melhoria do trabalho.</p>	<p>Espera-se que todos os indivíduos e equipes reflitam sobre seus trabalhos e que identifiquem as lições que podem ser compartilhadas de forma mais ampla.</p> <p>A organização desenvolveu uma série de formas de garantir que as lições sejam discutidas e aplicadas, particularmente por meio de gerenciamento de ciclo de projeto.</p> <p>O monitoramento e a avaliação são reconhecidos como importante fonte de aprendizado sobre o trabalho da organização. Tendo isso em mente, são planejados e examinados sistemas de monitoramento. Os Termos de Referência de Avaliação incluem um foco no aprendizado dos programas.</p>	<p>A reflexão sistemática e o aprendizado a partir da prática são incentivados e praticados por meio de uma ampla gama de processos.</p> <p>A organização é muito aberta ao aprendizado a partir da experiência de outras organizações.</p> <p>Sistemas de monitoramento e avaliação são planejados e utilizados tendo-se em mente não apenas a prestação de contas, mas também o aprendizado.</p> <p>A organização tem várias 'agendas de aprendizado' associadas às suas áreas de atividade, e elas fornecem o foco para a reflexão e para a geração de conhecimento.</p> <p>As lições são documentadas, aplicadas e compartilhadas dentro e fora da organização.</p>
--	--	--	--	--	--	---

25. Gestão do Conhecimento	<p>O conhecimento é reconhecido como um dos ativos mais importantes da organização. A criação, o compartilhamento e a documentação do conhecimento são vistos como essenciais para o sucesso da organização e são altamente priorizados em termos de tempo, reconhecimento e recursos.</p>	<p>O conhecimento é um recurso muito subutilizado na organização. 'Conhecimento' é frequentemente confundido com 'informação'. Há poucos sistemas atuando para criar, compartilhar e documentar o conhecimento. Como resultado disso, a organização está muito vulnerável à perda de conhecimento quando os indivíduos deixam a organização. O estilo de gestão não incentiva o compartilhamento de informações.</p>	<p>A importância do conhecimento é reconhecida na organização, mas há poucos sistemas atuando que possibilitem a criação e compartilhamento de conhecimento. Há alguma documentação do conhecimento, mas é difícil identificar quando há necessidade. A organização está vulnerável à perda de conhecimento quando indivíduos deixam a organização.</p>	<p>A importância do conhecimento é reconhecida na organização. Há sistemas que possibilitam a criação e o compartilhamento de conhecimento. A documentação do conhecimento é vista como importante e a organização tem um plano sendo implementado para se capacitar para documentar o conhecimento. Quando os indivíduos deixam a organização, há sistemas que atuam para garantir que os aspectos fundamentais de seu conhecimento sejam retidos pela organização.</p>	<p>A organização é boa na documentação e no armazenamento de conhecimento de forma acessível. A maioria dos colaboradores contribui ativamente com relação ao sistema e os processos de compartilhamento e documentação do conhecimento. Os colaboradores são capazes de documentar o conhecimento, e se sentem à vontade com isso. A organização mitigou os piores efeitos da perda de conhecimento quando os indivíduos deixam a organização, por meio de incentivo ao trabalho em equipe, do diálogo, da documentação sistemática do conhecimento, transição e <i>de-briefing</i>.</p>	<p>O conhecimento é reconhecido como um dos ativos mais importantes da organização. A criação, o compartilhamento e a documentação do conhecimento são vistos como essenciais para o sucesso da organização e são altamente priorizados em termos de tempo, reconhecimento e recursos. A organização tem uma estratégia para a gestão do conhecimento que reconhece a importância dos sistemas formais e informais. Todos os colaboradores contribuem ativamente para os sistemas e processos para compartilhamento e documentação de conhecimento.</p>
	<b>Relações Externas</b>					
26. Beneficiários	<p>A organização é respeitada pelos seus membros e beneficiários. Os beneficiários contribuem e apoiam o trabalho da organização.</p>	<p>A organização parece trabalhar independentemente dos beneficiários e há poucas evidências de relações com os beneficiários.</p>	<p>Os beneficiários sabem da existência da organização mas não conhecem exatamente o que a organização faz.</p>	<p>A organização é aceita pelos beneficiários. O seu envolvimento com os beneficiários tende a se limitar a pessoas-chave. Essas figuras mostram apoio à organização.</p>	<p>A organização é conhecida e respeitada. Os representantes dos vários grupos de beneficiários são consultados e demonstram apoio ao trabalho da organização.</p>	<p>A organização é bem conhecida e respeitada. Os beneficiários demonstram conhecer e apoiar a organização e seu trabalho. As relações com uma gama de beneficiários são claramente boas.</p>

27 Comunidades	A organização é muito respeitada pelas comunidades locais e pode contar com o apoio e a participação delas em suas atividades.	A organização trabalha independentemente das estruturas da comunidade e local e acha muito difícil mobilizar o apoio e a participação da comunidade e para suas iniciativas.	A organização tem alguma presença e conta com uma eventual participação da comunidade nos projetos.	A organização é aceita e capaz de envolver a comunidade, geralmente na forma de trabalho voluntário, doações "in kind", ou pequenas contribuições financeiras.	A organização é reconhecida como uma parte importante da comunidade e pode conseguir apoio local com regularidade para suas atividades, tanto em termos financeiros como "in kind". Ela está começando a obter apoio em ações relacionadas a <i>advocacy</i> e <i>lobbying</i> .	A organização é um elemento estabelecido, bem conhecido e respeitado da comunidade local. Ela pode contar com o apoio e participação da comunidade nas atividades programáticas e ações de <i>advocacy</i> , mesmo quando há algum risco.
28. Organizações da Sociedade Civil	A organização está bem conectada e é respeitada por outras organizações da Sociedade Civil e goza de uma estreita cooperação com elas	A organização trabalha de forma autônoma. Existem poucos relacionamentos de trabalho com outras organizações da sociedade civil e alguma troca de informações e idéias.	As informações são compartilhadas em eventos oficiais, conferências etc. Mas ainda não há mecanismos regulares para o intercâmbio de informação.	As informações são compartilhadas em conferências e oficinas e também há relações informais regulares com funcionários de outras organizações.	A organização trabalha junto com outras organizações da sociedade civil e as informações são trocadas com regularidade por meio de reuniões e também de contatos informais.	Há ligações fortes com as organizações da sociedade civil que trabalham com temas similares. A organização influencia o método de trabalho de outras OSCs e está aberta à influência de outras OSCs. A organização é capaz de solicitar assistência e buscar expertise quando necessário. A organização pode convocar outras OSCs para discutir assuntos importantes.
29. Redes de Relacionamento	A organização está ativamente envolvida em redes de relacionamento. Ela tanto influencia como é influenciada nessas redes.	A organização trabalha de forma autônoma. Ela não participa de redes de relacionamento e há pouco intercâmbio de informações.	A organização se inseriu em algumas redes de relacionamento locais/nacionais mas não participa ativamente.	A organização está ativamente envolvida em redes locais/nacionais de relacionamento. Ela é vista por outros membros da rede como uma fonte útil de informações e idéias.	A organização está ativamente envolvida em redes locais/nacionais de relacionamento - às vezes recebendo ou oferecendo apoio de secretária. Ela é vista por outros membros das redes como uma fonte útil de informações e idéias. As sugestões feitas	A organização está ativamente envolvida em redes locais/nacionais de relacionamento - organizando. Ela é vista por outros membros das redes de relacionamento como uma fonte útil de informações e idéias. As sugestões feitas pela organização

					<p>pela organização geralmente são acolhidas pela rede e seus membros.</p>	<p>geralmente são acolhidas pela rede.</p> <p>A organização está ativamente envolvida em redes internacionais</p>
30. Governo Municipal	<p>A organização tem relações fortes e influência no governo municipal.</p>	<p>A organização o tem contatos com funcionários do governo municipal apenas para cumprir com suas obrigações .</p>	<p>A organização tem boas relações informais com funcionários do governo municipal e deseja fortalecer essas relações mas ainda não conseguiu fazer isso.</p>	<p>A organização tem boas relações formais e informais com funcionários do governo municipal. Eventualmente , ela é consultada sobre temas relevantes.</p>	<p>A organização tem boas relações formais e informais com funcionários do governo municipal e representantes eleitos.</p> <p>Ela é consultada regularmente sobre questões relevantes por funcionários do governo municipal e por representantes eleitos.</p>	<p>A organização é vista por funcionários do governo municipal e por representantes eleitos como uma peça fundamental da comunidade.</p> <p>Ela é mantida informada acerca de temas relevantes e é quase sempre consultada sobre questões importantes. As opiniões da organização sobre esses temas são levadas em consideração.</p>
31. Governo Federal	<p>A organização tem influência no governo federal</p>	<p>A organização o mantém contatos com o governo federal apenas para cumprir suas obrigações</p>	<p>A organização tem boas relações informais com funcionários do governo federal e deseja fortalecer essas relações mas ainda não conseguiu isso.</p>	<p>A organização tem boas relações formais e informais com funcionários do governo federal. Eventualmente , ela é consultada sobre temas relevantes.</p>	<p>A organização tem boas relações formais e informais com funcionários do governo federal e com representantes eleitos. A organização sabe como fazer <i>lobby</i> com o governo. A organização às vezes é convidada a participar de eventos e reuniões de alto nível. O governo escuta as opiniões da organização sobre</p>	<p>A organização é muito respeitada pelo governo federal. Ela é regularmente consultada sobre temas importantes pelo governo. A organização é muitas vezes convidada a participar de eventos e reuniões de alto nível. Ela compreende bem o mecanismo de <i>lobby</i> e tem relações saudáveis e influência com</p>

					determinados assuntos.	pessoas estratégicas no governo.
32. Relações com Doadores	<p>A organização tem relações bem administradas com doadores que incluem um amplo diálogo sobre tópicos de interesse mútuo e discussões de financiamento.</p> <p>*Doadores podem ser governo, multilateral, corporativo, fundações, indivíduos etc.</p>	<p>A organização é altamente dependente de um ou dois doadores.</p> <p>O líder é a única pessoa que estabelece diálogo com os doadores.</p> <p>A organização é muitas vezes restringida pelas agendas do doador e acha difícil questionar suas exigências.</p>	<p>A organização tem vários doadores. Ela construiu boas relações de trabalho com, ao menos, um doador.</p> <p>O contato regular com o doador acontece principalmente e no âmbito administrativo e trata de projetos específicos que precisam de financiamento ou que estão sendo financiados.</p> <p>A organização é muito influenciada pelas agendas dos doador</p>	<p>A organização tem vários doadores. Ela construiu uma boa relação de trabalho com a maioria deles.</p> <p>O contato regular com os doadores se dá principalmente no âmbito administrativo e trata de projetos específicos que precisam de financiamento ou que estão sendo financiados.</p> <p>Há também um diálogo crescente com funcionários mais graduados do doador sobre os interesses e objetivos mútuos.</p>	<p>A organização tem boas relações de trabalho com todas as organizações doadoras. Ela se mostra confiante nas suas tratativas com os doadores.</p> <p>Ela mantém contatos regulares e relações de trabalho boas, abertas e construtivas com funcionários graduados dos doadores.</p> <p>Há um estreito diálogo com a maioria dos doadores sobre os seus interesses e objetivos mútuos.</p> <p>A organização é vista por muitos doadores como uma importante peça para suas idéias acerca de alguns temas comuns e eventualmente é capaz de influenciar a agenda dos doadores.</p>	<p>Relações com doadores fortes e bem gerenciadas e institucionais (não apenas pessoais). Há um contato regular com todos os funcionários da entidade doadora.</p> <p>A organização se mostra confiante em suas tratativas com os doadores e influencia as opiniões dos doadores em muitos temas comuns.</p> <p>A organização é muito respeitada pelos doadores, regularmente consultada, e capaz de negociar e influenciá-los no âmbito da política.</p>

<p style="text-align: center;">33. Desenvolvimento de Relacionamentos</p>	<p>A organização adota uma abordagem estratégica para identificar e desenvolver relacionamentos com outros <i>players</i>, por exemplo: estruturas comunitárias, governo, outras OSCs, redes e doadores.</p> <p>Os relacionamentos são gerenciados ativamente</p>	<p>A organização o mantém contato com outras organizações e redes principalmente em resposta a uma demanda externa. Ela raramente inicia o contato.</p>	<p>A organização às vezes identifica e inicia um contato com outras organizações e redes importantes para seu trabalho.</p> <p>A organização enxerga o valor de manter e construir esses relacionamentos mas, na prática, isso raramente acontece. Como resultado, a organização mantém poucos relacionamentos consolidados.</p>	<p>A organização muitas vezes identifica e inicia contato com outras organizações e redes importantes para seu trabalho.</p> <p>A organização enxerga o valor de manter e construir esses relacionamentos e garante que isso aconteça na prática. Dessa forma, a organização mantém uma rede de relacionamentos consolidados.</p>	<p>Com frequência, a organização identifica e inicia contatos com outras organizações ou redes importantes para seu trabalho.</p> <p>A organização entende o valor de manter e construir esses relacionamentos e assegura que isso aconteça na prática. Dessa forma, a organização tem uma rede diversa de relacionamentos consolidados.</p> <p>Muitos dos relacionamentos têm objetivos comuns e são desenvolvidos e gerenciados de forma pró-ativa.</p>	<p>A identificação e construção de relacionamentos com outras organizações e redes é uma parte essencial do trabalho da organização.</p> <p>A organização como um todo entende o valor de manter e construir esses relacionamentos e assegura que isso aconteça na prática. Dessa forma, a organização tem uma rede de relacionamentos ampla e de benefícios mútuos.</p> <p>Outras organizações buscam ativamente desenvolver relacionamento com a organização. Muitos desses relacionamentos têm objetivos comuns que são regularmente revisados.</p>
---	---	---	--	---	---	--

## 34. Análise e Adaptação

	<p>A organização analisa o ambiente externo no qual trabalha e faz as devidas adaptações.</p>	<p>A organização confia no líder que o líder esteja alerta para as mudanças no ambiente externo.</p> <p>O líder toma algumas medidas para incorporar as principais mudanças no ambiente externo.</p> <p>A organização é geralmente avessa à riscos e responde às mudanças externas seguindo um curso de ação relativamente 'seguro'.</p>	<p>A organização confia no líder para avaliar e analisar o ambiente externo.</p> <p>Alguns funcionários se mantêm informados acerca dos acontecimentos do ambiente externo relevantes para seu trabalho. O líder é aberto para ser avisado pelos funcionários sobre mudanças no ambiente externo.</p> <p>A organização responde às mudanças externas avaliando informalmente e os riscos envolvidos.</p>	<p>A responsabilidade de por avaliar o ambiente é principalmente do líder mas outros funcionários exercem um papel limitado.</p> <p>A organização utiliza uma gama de métodos para se manter informada sobre os acontecimentos do seu ambiente externo. Essa informação é compartilhada nas reuniões formais e discussões.</p> <p>Ao invés de evitar uma nova atividade arriscada, a organização considera tomar decisões para minimizar os riscos identificados.</p>	<p>A organização monitora sistematicamente e o seu ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças.</p> <p>As possíveis oportunidades e ameaças e suas implicações para o trabalho da organização são identificadas, discutidas e analisadas. Essa informação geralmente é incorporada nas decisões da organização.</p> <p>A organização gerencia ativamente o risco nas suas atividades. Ela planeja ações para minimizar os riscos identificados na avaliação de risco.</p>	<p>A organização monitora sistematicamente e os acontecimentos no seu ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças.</p> <p>As possíveis oportunidades e ameaças e suas implicações para o trabalho da organização são identificadas e são objeto de discussões periódicas (pelo menos a cada seis meses).</p> <p>Essas informações são incorporadas no planejamento e revisão e afetam a estratégia e os planos da organização.</p> <p>A organização tem uma abordagem equilibrada com relação ao risco, gerenciando ativamente o risco nas suas atividades, utilizando processos de avaliação de risco para apoiar suas decisões quando necessário.</p>
--	---	--	--	---	---	---

35. Comunicação Externa	A comunicação com os stakeholders externos é considerada um elemento central do trabalho de todos os funcionários. Isto é, funcionários têm consciência de como eles se comunicam e apresentam a organização no contato diário com outras organizações e/ou indivíduos externos à organização.	A organização o ainda não produziu material de comunicação, como panfletos, pôsteres e relatórios para divulgar seu trabalho.	A organização produziu alguns recursos de comunicação, tais como panfletos, pôsteres e relatórios mas, na maioria das vezes, em resposta à pedidos de informações sobre o seu trabalho.  Muitos recursos de comunicação foram desenvolvidos e existem atividades regulares para divulgar o trabalho da organização.	A comunicação é considerada como importante para o trabalho da organização. A comunicação é usada para mostrar o trabalho da organização.  A organização faz uso de um leque de material de comunicação (ex: publicações e mídia) sempre que necessário.	A comunicação é reconhecida como importante para o trabalho da organização e isso se reflete nos recursos disponíveis. A comunicação é usada para conscientização sobre o trabalho da organização.  As necessidades de comunicação da organização foram objeto de cuidadosa reflexão e um plano foi desenvolvido.  A organização é criativa no uso do material de comunicação e tem seu nome mencionado pela mídia com frequência.	A comunicação é considerada um elemento essencial do trabalho da organização e dos funcionários. A organização goza de grande prestígio como resultado de suas iniciativas na área de comunicação.  A comunicação faz referência aos resultados dos programas e contribui para o alcance dos objetivos da organização, mobilizando recursos e influenciando a prática e as políticas de outras entidades.
<b>Atividade Programática</b>						
<b>Elaboração e Consulta</b>						
36. Análise dos Stakeholders	Os planos do programa são realizados com base em uma análise dos principais <i>stakeholders</i> * e de como eles serão afetados ou influenciarão o projeto.  *Indivíduos ou organizações com interesses (positivos ou negativos) no projeto, ex: comunidades, OSCs, governo, agências doadoras, setor privado.	Os planos do programa são baseados na percepção da organização o quanto aos interesses e necessidades dos beneficiários. Os planos são bastante amplos.	Os planos do programa se apóiam em informações acerca dos interesses e necessidades dos potenciais beneficiários e de outros <i>stakeholders</i> que podem ser afetados direta ou indiretamente.	Os planos do programa se apóiam em informações acerca dos interesses e necessidades dos potenciais beneficiários e de outros <i>stakeholders</i> que podem ser afetados direta ou indiretamente.  Há uma relação clara entre as necessidades identificadas dos beneficiários e os objetivos e estratégias contidos no plano.	Os planos do programa são baseados em uma análise estruturada das necessidades e interesses dos beneficiários; de outros <i>stakeholders</i> direta ou indiretamente afetados; e dos <i>stakeholders</i> que podem influenciar o trabalho, ex: agências governamentais e doadores.  Há uma ligação clara entre as necessidades identificadas dos beneficiários e os objetivos e estratégias contidos no plano.	Os planos do programa são baseados em uma análise estruturada e documentada de todos os grupos de <i>stakeholders</i> e em como eles serão afetados ou influenciarão o trabalho.  Os principais grupos de <i>stakeholders</i> estão envolvidos no desenvolvimento da análise e têm a oportunidade de expressar suas opiniões acerca do produto final.  Há uma ligação clara entre os interesses identificados dos

						<i>stakeholders</i> e os objetivos e estratégias do plano.
<b>37. Boas Práticas</b>	A organização se mantém atualizada sobre as mais modernas abordagens de desenvolvimento e o seu trabalho pode ser relacionado com os modelos de boas práticas	A organização é voltada para a realidade local e utiliza métodos com os quais é familiar.	A organização conhece os modelos de boas práticas mas continua utilizando modelos com os quais está familiarizada.	A organização conhece os modelos de boas práticas e já os utiliza em suas práticas de trabalho quando necessário.  Os funcionários tentam se manter atualizados acerca das discussões atuais sobre desenvolvimento.	A organização conhece os modelos de boas práticas e os utiliza com algum sucesso. A equipe segue as tendências em termos de abordagens sobre desenvolvimento.  A organização é reconhecida por suas boas práticas.	A organização lança mão dos modelos de boas práticas de forma consistente.  A organização é reconhecida como uma referência de boas práticas.

<p style="text-align: center;">38. Planejamento</p>	<p>A organização se certifica de que o seu trabalho seja planejado e que as atividades contemplem os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco lógico ou equivalente</li> <li>• Análise dos <i>Stakeholders</i></li> <li>• Recurso e orçamento</li> <li>• Estratégia de saída / sustentabilidade</li> <li>• Análise de risco e planejamento</li> <li>• Estrutura gerencial</li> <li>• Plano de monitoramento e de avaliação</li> </ul>	<p>O valor do planejamento é reconhecido o mas nem sempre aplicado. Os planos são feitos pelo líder e são baseados no conhecimento do contexto local.</p> <p>Quando há projetos, eles têm uma lógica, mas não apresentam objetivos claros. Os recursos e orçamento são básicos.</p>	<p>O valor do bom planejamento é reconhecido.</p> <p>O planejamento é geralmente feito pelo líder com o envolvimento de colegas de confiança.</p> <p>Os planos são baseados em informações secundárias e no conhecimento do contexto local.</p> <p>Quando há projetos, existem planos definindo a estrutura, objetivos e atividades. Os recursos e orçamento tendem a ser básicos.</p>	<p>A organização possui um processo de planejamento documentado e os planos orientam a maioria das decisões importantes. Outros funcionários contribuem no processo de planejamento quando solicitado pelo líder.</p> <p>Alguns planos são baseados em análises situacionais e dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>Alguns projetos possuem um marco lógico ou equivalente, plano baseado em objetivos e orientações documentadas acerca do orçamento e dos recursos.</p>	<p>A organização possui um processo de planejamento documentado e os planos orientam todas as decisões importantes do programa.</p> <p>A responsabilidade e de contribuir no processo de planejamento é delegada com base no status.</p> <p>A maioria dos planos são baseados em uma análise exaustiva situacional e dos <i>stakeholders</i>. Eles incorporam o aprendizado de experiências anteriores e são desenvolvidos com a participação dos principais <i>stakeholders</i> e parceiros.</p> <p>A maioria dos projetos possui um marco lógico ou plano equivalente. As necessidades orçamentárias e os recursos estão claramente relacionadas no plano.</p>	<p>A organização utiliza um processo claro e documentado para o planejamento e avaliação do seu trabalho. As contribuições são consideradas com base no conhecimento ao invés de no status.</p> <p>A maioria dos planos baseia-se em análises exaustivas situacionais e dos <i>stakeholders</i>. Eles incorporam o aprendizado de experiências anteriores e são desenvolvidos com a participação dos principais <i>stakeholders</i> e parceiros.</p> <p>A maioria dos projetos possui um marco lógico ou plano equivalente. As necessidades orçamentárias e os recursos estão claramente relacionados no plano.</p> <p>Os planos e pressupostos são revisados a cada seis a doze meses e adaptados, se necessário.</p>
---	--	---	--	--	--	--

39. Definição do Objetivo	Os planos programáticos identificam objetivos "SMART": específicos, mensuráveis, realizáveis, relevantes e delimitados no tempo.	Os objetivos são escritos em termos gerais, sem resultados específicos mensuráveis, factíveis, realísticos ou delimitados no tempo.	Alguns objetivos são SMART. Não existem indicadores ou meios de verificação para avaliar se eles foram alcançados.	A maioria dos objetivos são SMART, mas não há indicadores ou meios de verificação para avaliar se eles foram alcançados.	Os objetivos são SMART, mas alguns não têm indicadores ou meios de verificação para avaliar se eles foram alcançados.	Os objetivos são sempre SMART e há indicadores e meios de verificação para avaliar se eles foram alcançados.
<b>Implementação</b>						
40. Expertise	A organização tem expertise no setor e pode ter acesso a mais conhecimento quando necessário.	A organização possui expertise geral limitado.	A organização possui expertise geral mas há falta de expertise no setor.	A organização possui bom expertise geral. A organização possui expertise limitado no setor mas desenvolveu boas idéias para suprir as necessidades dos beneficiários.	A organização é vista por outras como possuidora de um bom nível de expertise e é capaz de identificar e acessar expertise necessário de outras fontes quando necessário.	A organização é reconhecida como expert no setor. Ela é capaz de oferecer orientação e treinamento a outras organizações.
41. Recursos	Os planos programáticos são realistas - eles levam em consideração os recursos financeiros e humanos existentes ou que podem ser desenvolvidos ou mobilizados.	Os planos programáticos são aprovados antes da avaliação acerca do seu grau de realismo. Como resultado, a organização às vezes desenvolve planos que não podem ser implementados de fato por conta da falta de recursos.	O processo de planejamento envolve a discussão sobre as necessidades de recursos para implementação. Com frequência, a organização subestima os recursos necessários. Por isso, a organização não consegue implementar por completo muitos dos planos programáticos.	O processo de planejamento envolve a discussão sobre as necessidades de recursos para implementação. Geralmente, os planos são realísticos quanto as necessidades de recurso e a organização é capaz de implementar a maioria dos seus planos.	O processo de planejamento envolve uma reflexão cuidadosa sobre as necessidades de recurso para implementação. Muito raramente, a organização falha na implementação dos planos devido a falta de recursos.	O processo de planejamento envolve uma reflexão cuidadosa sobre as necessidades de recurso para implementação. Planos de contingência são criados para evitar falta de recursos. O investimento na qualificação organizacional é valorizado como uma forma de fortalecer os recursos da organização. Muito raramente, a organização falha na implementação dos planos devido a falta de recursos.

42. Propostas de Financiamento	As propostas de financiamento de projetos são desenvolvidas de acordo com as prioridades estratégicas da organização e com a incorporação de conhecimentos relevantes e envolvimento dos principais <i>stakeholders</i> .	As propostas de financiamento de projetos são desenvolvidas de acordo com as determinações e interesses do doador.	As propostas de financiamento de projetos são desenvolvidas de acordo com as determinações e interesses do doador.  A maioria das propostas de financiamento se beneficiam de conhecimentos e experiências relevantes ligadas ao projeto e ao doador almejado.	As propostas de financiamento de projetos são desenvolvidas de acordo com as determinações e interesses do doador.  A maioria das propostas de financiamento: • Baseia-se no conhecimento/experiência organizacional ou externa relacionado ao projeto e ao doador. • É aprovada pela liderança	As propostas são desenvolvidas como parte de uma estratégia geral de mobilização de recursos e das prioridades do programa.  A maioria das propostas de financiamento: • São desenvolvidas com o envolvimento de importantes <i>stakeholders</i> • Baseiam-se em conhecimentos/experiências organizacionais ou externas relacionados ao projeto e ao doador. • São discutidas internamente e aprovadas pela liderança.	As propostas são desenvolvidas dentro de uma estratégia geral de mobilização de recursos e das prioridades do programa.  Todas as propostas: • São desenvolvidas com o envolvimento de importantes <i>stakeholders</i> • Baseiam-se em conhecimentos/experiências organizacionais ou externas relacionados ao projeto e ao doador. • São discutidas internamente e aprovadas pela liderança.
43. Implementação	A organização implementa as atividades planejadas, adaptando-as conforme necessário devido às mudanças no contexto local, e alcança os resultados esperados dentro do cronograma.	A organização ainda precisa implementar projetos. Ela oferece apoio <i>ad hoc</i> aos membros e beneficiários quando os recursos permitem.	A organização implementa projetos, mas não consegue realizar algumas das atividades planejadas devido a restrições gerenciais internas do projeto.	A organização realiza todas as atividades conforme planejado e/ou as adapta ao contexto local.	A organização realiza as atividades planejadas, adaptando-as conforme necessário ao contexto local, e alcança os resultados desejados.	A organização implementa as atividades planejadas, adaptando-as ao contexto local e alcança os resultados desejados conforme o cronograma do projeto.
Monitoramento e Avaliação (MA)						

44. Monitoramento e Avaliação	<p>A organização possui sistemas de monitoramento e avaliação efetivos. As informações do MA alimentam o planejamento e a tomada de decisão gerencial.</p>	<p>Apesar de a liderança reconhecer a importância do MA, ela ainda não desenvolveu mecanismos e ferramentas para assegurar que isso aconteça.</p> <p>Os funcionários têm pouca compreensão acerca do MA.</p> <p>As avaliações somente acontecem quando solicitadas pelos doadores.</p>	<p>Há um entendimento geral acerca da importância do M&amp;A. A organização possui sistemas e ferramentas básicas de monitoramento.</p> <p>As revisões e avaliações são conduzidas principalmente e em resposta às exigências do doador.</p> <p>A avaliação foca mais nos produtos do que nos resultados. Não há avaliação de impacto.</p>	<p>Há um reconhecimento da importância do M&amp;A na organização.</p> <p>Todos os funcionários participam do monitoramento.</p> <p>As revisões e avaliações são planejadas em pontos estratégicos da implementação dos planos. Elas são realizadas principalmente por especialistas externos com o apoio de funcionários com conhecimentos especializados. Elas enfatizam mais os resultados.</p>	<p>As revisões e avaliações são planejadas em pontos estratégicos da implementação dos planos. Elas são realizadas principalmente por especialistas externos ou por funcionário especializado. Elas enfatizam principalmente os resultados. Informações e aprendizados do M&amp;A são incorporados a tomada de decisão e as atividades são adaptadas em consonância.</p>	<p>O M&amp;A é visto como prioridade.</p> <p>A liderança e os funcionários da organização monitoram e avaliam regularmente a implementação dos planos em comparação com os objetivos, e fazem alterações nos planos quando necessário.</p> <p>O foco das avaliações são os resultados e o impacto.</p> <p>Informações e aprendizados do M&amp;A são incorporados a tomada de decisões e as atividades são adaptadas em consonância.</p>
45. Consulta do Beneficiário	<p>Os grupos-alvo e beneficiários são consultados regularmente como parte do sistema de monitoramento e avaliação.</p>	<p>Os beneficiários não são consultados sobre os efeitos do projeto sobre eles.</p>	<p>Há uma consulta informal com os beneficiários sobre os efeitos do projeto.</p>	<p>Há uma consulta formal com os beneficiários sobre os efeitos do projeto.</p> <p>As opiniões dos beneficiários são coletadas por meio de pesquisas, entrevistas, grupos focais e informalmente.</p>	<p>Há ampla consulta com beneficiários sobre os efeitos concretos ou futuros do projeto; e representantes da comunidade participam do planejamento e tomada de decisão.</p> <p>As opiniões dos beneficiários são valorizadas e coletadas por meio de pesquisas, entrevistas ou grupos focais.</p>	<p>Lança-se mão das relações construtivas com a comunidade para garantir que haja uma participação ativa da comunidade. As opiniões dos beneficiários são muito valorizadas e são incorporadas. Há ampla consulta e um método para assegurar que as sugestões e <i>feedback</i> sejam absorvidas adequadamente nas operações dos projetos pelos</p>

						representantes escolhidos ou outra pessoa: as sugestões e opiniões das pessoas mais marginalizadas são tratadas com especial atenção.
<b>Recursos e Relatórios</b>						
46. Orçamento do Projeto	<p>A equipe do projeto desenvolve e gerencia seu próprio orçamento em cooperação com a equipe de finanças.</p> <p>Orçamentos detalhados por atividades são desenvolvidos, regularmente revisados e ajustados conforme necessário. (Nota: caso seja exigido, os orçamentos podem ser apresentados aos doadores em um formato diferente, não-baseado em atividades)</p>	<p>O orçamento do projeto é de responsabilidade do líder. As outras pessoas possuem apenas uma conhecimento limitado sobre orçamento.</p> <p>Existem muitas diferenças entre orçamentos, planos de trabalho e atividades.</p>	<p>Poucas pessoas do projeto responsáveis pela área de orçamentos possuem uma boa compreensão sobre orçamento.</p> <p>Os orçamentos correspondem de forma geral com as atividades do programa/projeto e com os planos de trabalho.</p>	<p>Algumas pessoas do projeto responsáveis pela área de orçamento possuem um bom conhecimento sobre orçamentos e podem desenvolvê-los.</p> <p>Os orçamentos correspondem às atividades do projeto/programa e com os planos de trabalho. Alguns projetos possuem orçamentos detalhados com base nas atividades.</p> <p>Os orçamentos e os gastos são revisados quando há necessidade.</p>	<p>A maioria da equipe do programa/projeto tem a capacidade de desenvolver e gerenciar os seus respectivos orçamentos. A equipe trabalha com o pessoal de finanças e os mantém informados acerca da situação atual e dos progressos.</p> <p>A maioria dos projetos possui orçamentos baseados em atividades e pressupostos e explicações documentados.</p> <p>Os orçamentos e os gastos reais são revisados e os orçamentos ajustados conforme necessário.</p>	<p>Toda a equipe responsável do programa/projeto tem a capacidade de desenvolver e gerenciar os seus respectivos orçamentos. Ela trabalha junto ao pessoal do financeiro e os mantém informados sobre a situação atual e os progressos.</p> <p>Todos os projetos possuem orçamentos baseados em atividades, pressupostos e explicações documentados.</p> <p>Os orçamentos e gastos reais são revisados a cada três/quatro meses e os orçamentos são ajustados conforme a necessidade.</p>

47. Elaboração de Propostas	Existe competência no desenvolvimento e elaboração de propostas de projeto na organização	A organização conta com apoio externo na elaboração de todas as suas propostas de projeto.	A organização está em processo de capacitação de profissionais para elaboração de propostas.  No momento, ela procura ajuda externa na elaboração de todas as suas propostas de projeto.	A organização tem uma capacidade crescente de elaboração de propostas de projeto.  Enquanto que a maioria das propostas de projeto precisam de suporte externo, os funcionários são capazes de preparar algumas propostas sem ajuda.	Há capacidade de elaboração de propostas suficiente para a maior parte das necessidades da organização.  A organização lança mão de apoio externo eventualmente.	A equipe da organização tem um bom histórico de elaboração de propostas de projeto aprovadas. Ajuda externamente é necessária.
48. Relatórios	A organização produz relatórios claros e concisos comunicando os resultados alcançados e comparando-os com os objetivos traçados, relacionando os elementos programáticos com os financeiros e listando o aprendizado adquirido. Eles são entregues no prazo.	A organização possui informações escritas sobre o seu trabalho. Essas informações são muito gerais e limitadas a uma visão global da organização.  Assistência externa é utilizada amplamente na elaboração dos relatórios.	A organização produz relatórios sobre o seu trabalho.  A importância de relatórios externos de qualidade é reconhecida mas os relatórios tendem a ser muito gerais.  Assistência externa é utilizada amplamente na elaboração dos relatórios.	A organização está em processo de desenvolvimento dos sistemas necessários para elaboração e revisão de relatórios e capacitando funcionários para esse fim.  Poucos funcionários possuem habilidade para elaborar relatórios de qualidade - que trazem uma análise e demonstram os resultados alcançados e identificar o conhecimento adquirido.  Assistência externa é utilizada amplamente na elaboração de relatórios.	Os sistemas de elaboração de relatórios e de revisão estão funcionando. Os funcionários conhecem suas responsabilidades e procedimentos.  Alguns funcionários têm condições de elaborar relatórios de qualidade. Assistência externa pode ser necessária.  A maioria dos relatórios tem o nível de qualidade necessário para satisfazer as exigências dos doadores ou de outros interessados.	Os sistemas de elaboração de relatórios e de revisão estão funcionando. Os funcionários cumprem suas responsabilidades e procedimentos.  Os relatórios são discutidos em reuniões internas de revisão do projeto e alterados conforme necessário.  A organização possui a capacidade necessária para elaborar relatórios de qualidade.  Os relatórios têm prazos e os doadores/demaís interessados estão satisfeitos com o conteúdo e qualidade.
<b>Impacto</b>						

49. Impactos para o Beneficiário	O trabalho da organização tem gerado um impacto positivo nos beneficiários e há provas para corroborar essa constatação.	Os benefícios do trabalho da organização o ainda não são claros para os beneficiários.	Alguns beneficiários conseguem identificar melhorias trazidas pelo trabalho da organização. No entanto, os impactos são limitados a um número reduzido de beneficiários.	Cerca de metade dos beneficiários são capazes de demonstrar o impacto do trabalho da organização nas suas vidas.	A maioria dos beneficiários consegue demonstrar o impacto do trabalho da organização nas suas vidas. Os impactos são positivos.	A maioria dos beneficiários consegue demonstrar o impacto do trabalho da organização nas suas vidas. Os impactos são positivos e há evidências que a organização ajusta o seu trabalho continuamente para tentar ampliar o impacto aos beneficiários.
50. Público-alvo	As pessoas mais vulneráveis e marginalizadas estão se beneficiando do trabalho da organização.	Os benefícios do trabalho da organização o ainda não alcançaram as pessoas mais vulneráveis e os mais pobres.	As pessoas mais vulneráveis e marginalizadas se beneficiam do trabalho da organização mas apenas indiretamente.	As pessoas mais vulneráveis são diretamente alcançadas, mas ainda não recebem os mesmos benefícios de outros grupos da comunidade.	As pessoas mais vulneráveis são diretamente alcançadas e recebem assistência igual ou melhor do que outros membros da comunidade.	As pessoas mais vulneráveis são diretamente alcançadas e recebem a maior parte da assistência prestada pela organização. Melhorias definitivas são registradas em termos das condições de vida dos mais pobres, vulneráveis e marginalizados.
51. Sustentabilidade	Os beneficiários têm o potencial de sustentar os benefícios do trabalho da organização	Os benefícios acabam quando o projeto chega ao fim ou a organização se retira.	Os benefícios continuam depois do final do ciclo de vida do projeto mas os beneficiários não planejam como mantê-los.	Os beneficiários refletem sobre como os benefícios podem ser mantidos mas não como eles podem dar continuidade às melhorias de forma autônoma.	Os beneficiários têm acesso aos recursos que os possibilitarão dar continuidade aos benefícios do projeto. Eles refletiram sobre como mantê-los e os beneficiários foram treinados e equipados para mantê-los.	Os benefícios dos projetos são duradouros e sustentáveis pelos beneficiários independentemente da organização do doador. Os beneficiários mostraram-se entusiasmados e que possuem as habilidades necessárias para continuar as operações.

<p style="text-align: center;"><b>52. Compartilhando as Boas Práticas</b></p>	<p>Quando apropriado, as abordagens de desenvolvimento bem sucedidas são disseminadas em áreas fora do projeto inicial ou grupo-alvo.</p> <p>Isso pode ser feito através do incentivo à adaptação e adoção de práticas similares por outras pessoas, ex: incorporando as abordagens às políticas e práticas do governo.</p>	<p>Os esforços se concentram em efetivamente alcançar os objetivos do projeto na área do projeto. A ampla disseminação de abordagens bem sucedidas ainda não é considerada.</p>	<p>Os esforços se concentram em efetivamente alcançar os objetivos na área do projeto.</p> <p>O potencial de disseminação de abordagens exitosas é geralmente discutido perto do fim do projeto.</p>	<p>As discussões sobre se (e como) as abordagens de desenvolvimento exitosas devem ser mais disseminadas acontecem durante a implementação do projeto.</p> <p>Algumas atividades, por exemplo expansão e trabalho de políticas, são realizadas para promover uma maior disseminação e aplicação das práticas exitosas quando apropriado.</p>	<p>O potencial de disseminação e aplicação das abordagens bem sucedidas é discutido ao longo da elaboração e da implantação do projeto. As atividades para possibilitar que isso aconteça, por exemplo: expansão para o governo e outras, às vezes são planejadas e implementadas.</p>	<p>O potencial para ampliar a disseminação e aplicação das abordagens exitosas é discutido ao longo da elaboração, implementação e avaliação do projeto. Quando necessário, atividades para possibilitar que isso aconteça são planejadas e implementadas.</p> <p>A organização visa disseminar efetivamente as abordagens de desenvolvimento exitosas (quando apropriado) e apresentá-las para um público mais amplo (governo, ONGs etc.).</p>
---	---	---	--	--	--	---

## ANEXO D - Resultados da aplicação da Ferramenta de Auto Diagnóstico



### Recursos Humanos

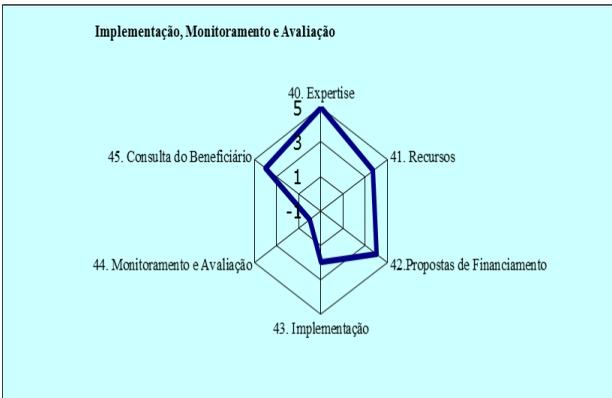
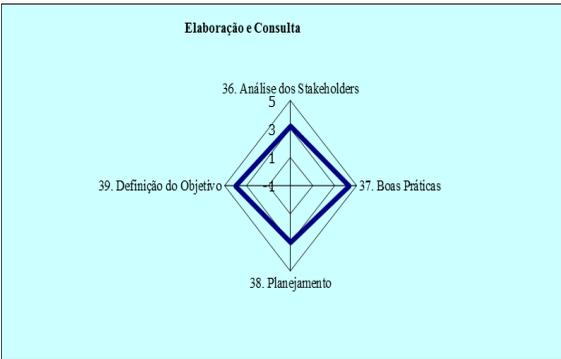
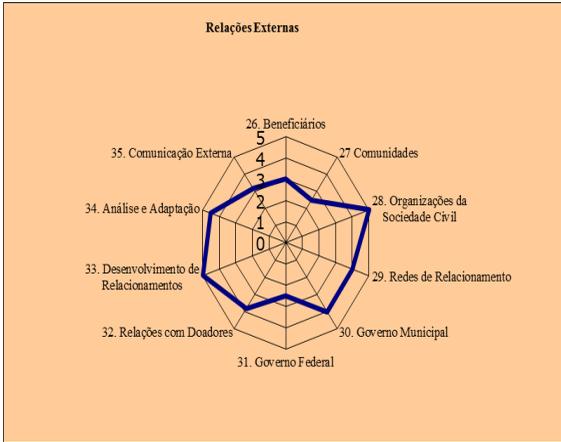


### Gestão Financeira e Administrativa

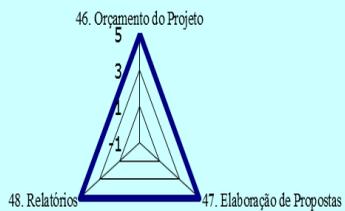


### Reflexão, Conhecimento e Aprendizado

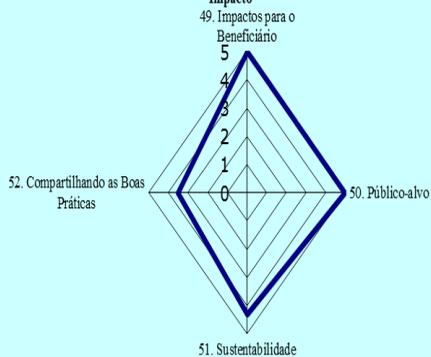




### Recursos e Prestação de Contas



### Impacto



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas

1. Qual sua relação com o Instituto Padre Vilson Groh? Sua trajetória até chegar ao Instituto Padre Vilson Groh?
2. O que é o Instituto Padre Vilson Groh para você?
3. Como se vê no IVG ao longo do tempo?



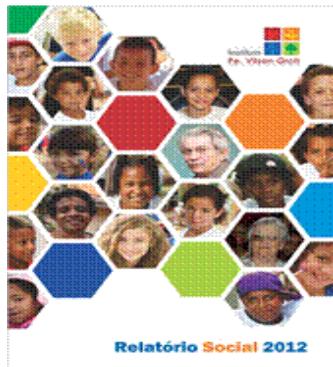
4. Por que você acha que o IVG se constituiu desta maneira? Como o IVG poderia ser representado (sugestão de figura ou desenho)?
5. O que mudou na sua organização/ no seu trabalho com a constituição do IVG?

6. Quais os pontos fortes do IVG?
7. Quais as fragilidades do IVG?
8. Quais os desafios do IVG?
9. Como se dá a comunicação do IVG com sua organização/empresa/com você? Com outros públicos?
10. Como são tomadas as decisões no IVG?
11. Como são tratados os conflitos no IVG?
12. Como se dá a articulação do IVG com outras redes?
13. Qual o papel do Padre Vilson para o IVG?
14. Você identifica outras pessoas fundamentais para o IVG? Que características você perceber nessas pessoas?
15. O que mudou com a saída do Padre Vilson da presidência das organizações da Rede?
16. Mudaria alguma coisa na sua relação com IVG se o Vilson saísse do IVG?
17. Como você gostaria que a organização prestasse contas das ações e resultados alcançados?

18. O você acha da forma como o IVG presta contas das ações desenvolvidas?

19. O que você mais gostou no relatório de atividades de 2012?

<http://ivg.net.br/arquivos/RelatorioSocialIVG2012.pdf>



20. O que você acha que precisa melhorar no relatório de atividades?

21. De que outras formas você gostaria de ser informado e envolvido nas ações do IVG?

22. Você teria algum exemplo que considera uma boa prática de prestação de contas? Qual?

23. O que fizemos aqui pode ser uma estratégia de avaliação do IVG para entender o que pensam as pessoas que se relacionam com a gente?