

GOVERNANÇA E GESTÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE PROMOÇÃO E DEFESA DOS DIREITOS DAS INFÂNCIAS E JUVENTUDES

FRANKI KLEBERSON KUCHER

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)
irfranki@solmarista.org.br

JUNE ALISSON WESTARB CRUZ

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)
june.cruz@pucpr.br

Introdução

Organizações sem fins lucrativos integram o campo da gestão social, portanto apresentam-se inseridas em um ambiente organizacional instável, tendo assim a necessidade constante de ajustar e revisar o modelo de governança praticado como forma de garantir sobrevivência, revisar a hierarquia e melhorar os resultados sociais por meio da promoção da transparência e a efetividade da aplicação dos seus recursos.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema de Pesquisa: Como organizações sem fins lucrativos se apropriam de estratégias de governança e gestão para alavancar resultados sociais? Objetivo: Identificar e tipificar as principais características de governança que norteiam as ações da Rede Marista de Solidariedade (RMS), fundamentada nos elos formais e informais estabelecidos entre os atores em negociação com a estrutura hierárquica constituída.

Fundamentação Teórica

Primeiramente discute-se a governança em redes (Van Aken e Weggeman, 2000; CRUZ, 2012, 2013) onde se busca evidências de modelos de governança que se organizam sob formas de rede de cooperação. Na sequência foi abordado a tipologia de governança, considerando as características que favorecem a estruturação de modelos de governança conforme aponta a teoria de Bernier e al (2003).

Metodologia

A pesquisa apresenta-se predominantemente exploratória e descritiva, ao exibir população, fenômenos e suas experiências. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, optou-se pela utilização de estudo de caso, cuja triangulação de dados se deu por meio de pesquisa documental, bibliográfica, de levantamento e de campo. Trata-se de uma pesquisa com característica majoritariamente qualitativa, com o interesse de tratamento e análise das temáticas de governança.

Análise dos Resultados

Existem evidências de que as interações entre os atores da RMS são participativas e centradas na missão, entretanto não se trata de um processo ainda orgânico. Percebe-se a relação clara de um modelo de Governança Híbrido, pautado em características focadas nos modelos de Parcerias e Comunitários, com elementos discretos do modelo Corporativo, evidenciando um caso vinculado ao terceiro setor, cuja integração de modelos cooperativos se misturam as características eminentemente corporativas.

Conclusão

A governança em rede constitui uma forma estratégica de alavancar resultados sociais, pois subsidia as unidades no enfrentamento de problemas sociais. Percebe-se uma intrigante relação entre o histórico da Rede, sua tipologia híbrida de governança, cuja complexidade de fatores levam a um modelo particular, misturando elementos de participação, autonomia e medidas de controle, reforçando o posicionamento teórico e empírico das pesquisas de Cruz (2007) e Cruz et al. (2013).

Referências Bibliográficas

BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B (2003); CANÇADO, A.; PEREIRA, J.; TENÓRIO, F (2013); CRUZ, J. A. W (2012, 2007, 2013, 2010, 2006); FALCONER, A. P (1999); FRANCO, A (2004); GIL, A. C (2009); MILAGRES, M. R; REZENDE, O; GONÇALVES, C. A (2012); RICHARDSON, R. J (1999); SCHREIER, M (2012);VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P (2000);VERGARA, S. C (2009).

GOVERNANÇA E GESTÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE PROMOÇÃO E DEFESA DOS DIREITOS DAS INFÂNCIAS E JUVENTUDES

RESUMO: Integrante do campo da Gestão Social, as organizações sem fins lucrativos compõem uma área do conhecimento científico que vem se consolidando no Brasil. Organizações dessa natureza enfrentam o desafio de se adaptar no ambiente complexo onde estão inseridas, em condições de alavancar ganhos e gerar resultados com vistas à efetividade dos serviços prestados. Este cenário de instabilidade faz com que essas organizações tenham a necessidade de ajustar e revisar o modelo de gestão e governança praticado. O presente artigo relata o estudo de caso de uma organização sem fins lucrativos vinculada à Igreja Católica denominada Rede Marista de Solidariedade (RMS). Seu foco está na defesa e promoção dos direitos das infâncias e juventudes, especialmente os que se encontram em risco social e pessoal. A pesquisa objetivou identificar as principais características tipologias teóricas de governança que norteiam as ações da RMS, fundamentadas nos elos formais e informais estabelecidos entre os atores que integram a rede. Com base nas reproduções sociais de governança, resultantes de um comportamento estruturado em rede, percebe-se a relação clara de um modelo de Governança Híbrido, pautado em características fortemente focadas nos modelos de Governança em Parcerias e Comunitárias, com elementos discretos do modelo de Governança Corporativa. Tendo como premissa a interação participativa e autônoma de diferentes atores sociais, são estabelecidas estratégias de governança de forma colaborativa e a partir das necessidades do território, superando modelos tradicionais de governança não adequados as organizações que atuam na perspectiva de redes de solidariedades.

PALAVRAS-CHAVE: Governança; Gestão Social; Cooperação.

1 INTRODUÇÃO

A compreensão do papel das organizações sem fins lucrativos é essencial a medida que sua atuação tem-se intensificado no contexto social brasileiro. Integrante do campo da Gestão Social, as organizações sem fins lucrativos compõem uma área do conhecimento científico que vem se consolidando no Brasil e que se caracteriza por contrapor a gestão burocrática do Estado e do Mercado. Um conceito alinhado ao entendimento de Cançado et al. (2013), que considera a gestão social como uma ação gerencial dialógica dedicada ao interesse público não estatal e voltada para a realização do bem comum.

Na Gestão Social as ações possuem caráter intersubjetivo, justamente porque todos os indivíduos são participantes ativos do processo decisório. O que corrobora com a concepção de Cançado et al. (2013, p. 132) ao considerar a gestão social como “tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação na condição de fim último”.

Organizações dessa natureza estão inseridas em um ambiente organizacional instável como qualquer outra organização, tendo assim a necessidade de ajustar e revisar o modelo de governança praticado como forma de garantir sobrevivência e melhoria dos resultados sociais. Nesse sentido, as funções clássicas de administração oferecem instrumento às organizações sem fins lucrativos para que se estruturam internamente e se posicionem frente ao ambiente interno e externo (FALCONER, 1999). Entretanto, apesar da habilidade de gerenciar ser vista como desejável, é menos presente em organizações com essas peculiaridades.

A discussão de governança nesse ambiente, que segundo Cruz (2006) pode tornar as organizações menos hierárquicas, pressupõe o debate sobre a identidade de todos os atores que integram a organização, de forma a gerar responsabilidade, valorização de suas competências e envolvimento nos processos de decisão. Desse modo, superando o risco de conceber um modelo de governança centralizado na autogestão, sem considerar a autonomia e identidade dos atores organizacionais. Ao encontro disso, estratégias de governança em redes vem aferindo maior qualidade no atingimento dos objetivos organizacionais estabelecidos, além de potencializar o compartilhamento de informações.

O artigo em questão, apresenta como objeto de pesquisa uma rede organizacional denominada Rede Marista de Solidariedade (RMS) vinculada a Igreja católica e mantida pelo Grupo Marista. A rede constitui uma organização sem fins lucrativos com atenção à defesa e promoção dos direitos das infância e juventudes em situação de vulnerabilidade social e pessoal.

Figura como objetivo dessa pesquisa, identificar e tipificar as principais características de governança que norteiam as ações da Rede Marista de Solidariedade, fundamentada nos elos formais e informais estabelecidos entre os atores em negociação com a estrutura hierárquica constituída. A investigação em questão parte dos estudos de Bernier et al. (2003) que, de acordo com o autor a governança pode ser tipificada em quatro categorias: governança pública; governança corporativa; governança comunitária e governança de parceria.

O estudo das práticas de governança da Rede Marista de Solidariedade pretende contribuir à pesquisa na área de administração, mais especificamente gestão estratégica de organizações sem fins lucrativos.

2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A seção em questão tem como objetivo apresentar a metodologia de estudo, a classificação e delineamento da pesquisa, além dos procedimentos metodológicos a serem aplicados, abordando técnicas de coleta e análise de dados, bem como as etapas da pesquisa.

2.1 Classificação e delineamento da pesquisa

A pesquisa apresenta-se predominantemente exploratória por tratar-se de um tema pouco conhecido e familiar, considerando a Rede Marista de Solidariedade (RMS) como objeto de pesquisa em questão. Também apresenta características descritivas, ao exibir população, fenômenos e suas experiências. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, optou-se pela utilização de estudo de caso realizado por meio de pesquisa documental, bibliográfica, de levantamento e de campo. Trata-se de uma pesquisa com característica predominantemente qualitativa, com o interesse de tratamento e análise das temáticas de governança.

2.2 Técnicas de Coletas e Análise de Dados

A presente pesquisa compreende cinco distintos tipos de técnicas de coleta de dados, sendo eles: pesquisa bibliográfica, questionário, entrevista semiestruturada, observação direta e pesquisa documental. Para análise dos dados, o estudo compreende três distintos tipos de técnicas, sendo elas: análise bibliométrica, análise de conteúdo por meio da utilização do sistema ATLAS Ti 6.0 e análise descritiva.

A seguir, serão apresentados o objetivo, as abordagens conceituais e operacionais das técnicas de análise dos dados, bem como as formas de análise correspondente a cada um dos principais tipos de coletas de dados:

a. Questionário:

Objetivo: identificar as principais características de governança da rede.

Abordagem Conceitual: de acordo com Vergara (2009, p. 39), “o questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja pesquisar”.

Contexto Operacional Projetado: nessa pesquisa, o questionário combina perguntas fechadas e abertas, estruturadas sob um escopo específico a partir dos conceitos teóricos de Governança. Vale ressaltar que tal forma de coleta de dados já é consolidada em pesquisas na área de identificação estrutural de sistemas de governança.

Forma de Análise Proposta: com relação às características de governança identificadas no questionário, os dados foram coletados, via web, por meio de um software de coleta denominado “Qualtrics” e analisados de forma descritiva.

b. Entrevista semiestruturada:

Objetivo: a entrevista tem como objetivo central identificar as principais características de governança da Rede, dando amparo à estruturação do questionário de forma mais assertiva.

Abordagem Conceitual: segundo Richardson (1999), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Ainda para esse autor, a entrevista semiestruturada observa os aspectos mais relevantes

da pesquisa, com intuito de obter informações mais específicas que possibilitam a análise qualitativa.

Contexto Operacional Projetado: a entrevista tem como propósito essencial auxiliar na estruturação do questionário, portanto foi realizada em período anterior à primeira coleta de dados, possibilitando que as variáveis teóricas das temáticas da pesquisa estejam alinhadas ao objeto de pesquisa, traduzindo de forma efetiva a relação da teoria com o objeto da pesquisa, procurando provocar um cenário mais assertivo de coleta dos dados.

Forma de Análise Proposta: a entrevista semiestruturada foi analisada por meio de análise de conteúdo, para esse fim utilizou-se o sistema Atlas Ti 6.0. Tal sistema se justifica pela possibilidade de agrupar características essenciais à análise de governança, baseados nos conteúdos das entrevistas, auxiliando de forma efetiva na estruturação do questionário. Na análise de conteúdo, os significados dos dados partem da interpretação do pesquisador, ou seja, ocorre a construção do significado por meio da interpretação dos dados na busca de sentido dos documentos em análise (SCHREIER, 2012).

c. Observação Direta:

Objetivo: a observação direta tem como objetivo central circularizar alguns dados oriundos da coleta por meio do questionário, procurando verificar a veracidade das motivações identificadas pelas entrevistas realizadas em 2015.

Abordagem Conceitual: segundo Gil (2009), na observação direta o pesquisador está alheio à comunidade ou grupo que pretende estudar e observa de modo espontâneo os fatos que ocorrem.

Contexto Operacional Projetado: a observação direta se dará por meio da participação de fóruns, reuniões e coletivas durante o período da pesquisa.

Forma de Análise Proposta: a análise se dará por meio de análise descritiva.

d. Pesquisa Documental:

Objetivo: a pesquisa documental tem o objetivo inicial identificar algumas características de governança, por meio da análise de termos de parceria ou convênios, entre outros.

Abordagem Conceitual: Gil (2009) afirma que pesquisa documental se baseia em materiais que ainda não tiveram nenhum tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Contexto Operacional Projetado: a pesquisa documental se dará por meio da análise de atas de reuniões e comitês deliberativos, além da análise de termos de parcerias, convênios, entre outros.

Forma de Análise Proposta: a análise se dará por meio de análise descritiva.

2.2.2 Etapas Operacionais da Pesquisa

A presente seção tem por objetivo apresentar as etapas operacionais propostas para a pesquisa, considerando os objetivos específicos, forma de coleta, período de realização, amostra pretendida, forma de análise e resultado esperado, conforme pode-se visualizar no quadro 1:

Quadro 1 – Representação metodológica integrada das etapas operacionais

Objetivo Específico	Forma de Coleta	Amostra Pretendida	Forma de Análise	Resultado Esperado
Descrever o histórico e as principais características da	Pesquisa Documental		Pesquisa Documental: Análise Descritiva	Histórico e Características do Objeto de Pesquisa.

Rede Marista de Solidariedade.	Pesquisa Bibliográfica		Pesquisa Bibliográfica: Análise Bibliométrica	
Identificar a tipologia de Governança de Redes da Rede Marista de Solidariedade por meio da descrição das principais características de governança.	Entrevista semiestruturada Questionário Observação Direta Pesquisa Documental	2015 – 5 atores 2015 – 108 atores (4 questionários por ator – unidade social)	Entrevista semiestruturada: Análise de Conteúdo Questionário: Análise descritiva Observação Direta: Análise Descritiva Pesquisa Documental: Análise Descritiva	Identificar as principais características de governança e sua tipologia.

Fonte: Os autores (2015).

3 ABORDAGEM TEÓRICA

Na presente seção são apresentados os conceitos e teorias que fundamentam a pesquisa. A partir dos aspectos teóricos aqui abordados, contextualiza-se a perspectiva geral de governança e suas características.

Primeiramente discute-se a governança em redes, onde se busca evidências de modelos de governança que se organizarão sob formas de rede de cooperação. Na sequência será abordado a tipologia de governança, considerando as características que favorecem a estruturação de modelos de governança conforme aponta a teoria de Bernier e al. (2003)

3.1 Governança em redes

Jones et al. (1997 apud CRUZ, 2012) abordam a Teoria Geral de Governança de Redes e, de acordo com a teoria, a governança constitui um tipo de coordenação entre empresas regidas por mecanismos sociais informais, a aplicação desse tipo de coordenação tem sido intensificada especialmente em ambientes de muita incerteza e alta competitividade. Com isso, a Teoria Geral de Governança em Redes não se atém somente no contexto de surgimento das redes, visto que acaba incorporando outros fatores relacionados à persistência e à sobrevivência de estruturas que se organizarão em redes.

De acordo com Silva (2001 apud CRUZ, 2007), a governança pode ser entendida como um processo contínuo resultado de um sistema de relações entre atores de diferentes posições de responsabilidade que determinam o como, o que, e por quem é feito. Esse processo estabelecido pode criar mecanismos de constituição de redes e incentivar que se legitime a tomada de decisão de maneira coletiva e compartilhada.

Entendida como um mecanismo que flexibiliza as relações entre as pessoas, a governança em redes torna-se capaz de potencializar o compartilhamento de informações aferindo maior qualidade nos resultados e no atingimento dos objetivos organizacionais estabelecidos. Van Aken e Weggeman (2000) dividem governança em redes em dois principais aspectos: estratégicos e operacionais. Os aspectos operacionais tratam dos atores que coordenam as atividades entre os envolvidos na rede, os projetos desenvolvidos, a resolução

dos conflitos, a gestão de lealdade, entre outros. Já os aspectos estratégicos abordam os proprietários dos recursos e formas de exercer o poder, considerando: funcionamento da rede, escolha dos participantes e normas para permanência, definição da atribuição dos participantes e mecanismos de controle, entre outros. No quadro 2 podemos visualizar os aspectos abordados por Van Aken e Weggeman (2000).

Quadro 2 – Aspectos operacionais e estratégicos de governança em redes

Aspectos Operacionais	Aspectos Estratégicos
Atores coordenam as atividades da rede	Aborda os proprietários da rede e formas de exercer o poder
Atores coordenam a resolução de conflitos	Funcionamento na rede
Atores fazem a gestão da lealdade	Escolha dos participantes e normas de permanência
	Definição das atribuições dos participantes
	Definição de mecanismos de controle

Fonte: Os autores (2015).

Para Franco (2004), a governança deve ser entendida por meio da análise da corresponsabilização que está relacionada com a participação ativa e a cooperação, a decisão coletiva, o fluxo de comunicação que compartilha informação e conhecimento, o desenvolvimento social e humano que possibilita o empoderamento de todos os participantes da rede. O alinhamento entre os diferentes interesses sugere uma estrutura de governança que organiza os atores na busca de um objetivo estratégico convergente.

A estratégia colaborativa, apoiada nas contribuições de Lindenberg e Foss (2011 apud MILAGRES et al., 2012), é originária da junção de cinco elementos, que por meio de uma atuação integrada facilitam o alcance dos objetivos pretendidos. São eles: integração entre tarefas e constituição do time responsável pela execução das tarefas; consideração de que uma parte das atividades tem características independentes, no entanto, estão vinculados ao atingimento dos objetivos estabelecidos; estrutura de governança e valores organizacionais combinados e enunciados; sistema de recompensa e sistema de autoridade de acordo com o conhecimento.

Em torno desses elementos, Milagres et al. (2012) consideram que a integração entre as tarefas relaciona-se com a motivação dos indivíduos, o que pressupõe o claro entendimento do que compete a cada ator da rede, de modo a facilitar trocas colaborativas. Ou seja, a geração de resultados somente será possível por meio do entendimento de que os objetivos coletivos têm maior relevância do que pessoais, e esses devem nortear as práticas cotidianas.

De acordo com Cruz (2013), a partir dos estudos de Van Aken e Weggeman (2000), o principal desafio da gestão redes é a possibilidade da operação inter-organizacional de forma colaborativa, entretanto, isso exigirá o equilíbrio entre pouco gerenciamento e pouca produtividade *versus* muito gerenciamento e minimização da característica informal do processo. A superação desse conflito se torna possível pelo uso de um sistema gerencial intermediário, que aproxima aspectos formais e informais no gerenciamento das relações estabelecidas em redes.

Por fim, a Governança em Redes rejeita qualquer tipo de regulação hierarquicamente imposta em desacordo com os interesses coletivos dos atores envolvidos em rede. Para aferir o grau de governança existente em uma rede, deve-se apurar as características que permitem identificar indícios de como se dá a interação entre os atores e o quanto essa interação é regulamentada por algum tipo de governança, seja ela pública, corporativa, comunitária ou de parceria (CRUZ, 2012).

3.2 Tipologia de Governança

Das tipologias de governança existentes, a presente pesquisa problematiza seus estudos principalmente por meio da abordagem de Bernier et al. (2003), na qual o autor descreve a governança em quatro tipos: governança pública; governança corporativa; governança comunitária; e governança em parceria.

No que diz respeito à governança pública ou Burocracia Hierárquica – que se destaca por ser a forma dominante nas empresas públicas e privadas desde a Segunda Guerra Mundial, Cruz (2012) considera que, devido à centralização nos processos de decisão e o consequente bloqueio inovativo resultado desse engessamento burocrático, esse modelo de governança não responde com efetividade aos desafios contemporâneos e vem se constituindo um tipo de regulação em declínio.

Quanto ao modelo de Governança Corporativo ou de Mercado, o autor considera a transferência de funções que são de responsabilidade do Estado para o setor privado:

O mercado aparece com uma alternativa. Esta forma de regulação considera a transferência de algumas funções do Estado para o setor privado, desregulamentação, aumento de flexibilidade e o foco no cliente. O interesse geral é o entendido como a soma de interesses individuais (CRUZ, 2006, p. 76).

Na Governança Comunitária, as relações são regidas sob o princípio da confiança mútua entre os participantes da comunidade, buscando atender o interesse e benefício coletivo. A regulação tem a característica de ser indireta e não competitiva, de forma a gerar benefícios compartilhados (CRUZ, 2012).

De acordo com o mesmo autor, Governança em Parceria representa uma outra forma possível de regulamentação. Esse tipo de governança se caracteriza por acordos e investimentos que vão além da ação conjunta de atores ou organizações sociais diferentes. Entretanto, na busca de compatibilidade institucional que fortaleça a cooperação é inevitável tensões relacionadas a questões hierárquicas ou de subordinação.

Feita essa discussão, o quadro abaixo sintetiza os quatro tipos de governança, segundo algumas categorias específicas.

Quadro 3 – Tipos de Governança

Categorias	Governança Pública (Burocracia Hierárquica)	Governança Corporativa (Mercado)	Governança Comunitária (Comunitária)	Governança em Parceria (Parceria)
Princípios	Autoridade	Oportunismo	Confiança	Deliberação
Estado	Intervencionista, regulador e produtor.	Estado é fraco e minimalista.	Comunidade do bem-estar.	Parceiro, regulador, distribuidor.
Mercado	Mercado é fraco (limitador, socializador).	Autorregulação	Barganha	Instrumentos superiores de coordenação e reconheceu as fraquezas.
Sociedade Civil	Sociedade civil é fraca. Vista como um custo.	Caridade, benevolência e filantropia.	Solidariedade	Associação que garante os interesses sociais; é vista como importante.

Governança	Centralizada Hierarquicamente	Corporativa e Mercantil	Baseada em comunidades locais.	Distribuída, parceria.
Relações entre as organizações	Propriedade Estatal	Externalização outsourcing	Distritos Industriais	Networking, Clusters, Redes de associados.
Relação com o Território	Hierarquia	Tecnocracia e Dualismo	Comunidade	Democracia e sistemas locais de inovação.
Interesse geral	Benefício Público, uniformidade dos interesses individuais.	Benefício privado, soma dos interesses Individuais,	Benefício conjunto, Interesse coletivo.	Pluralidade de interesses, acordo entre interesses individuais.
Elaboração de políticas	Tecnocráticas (simplista e informal).	Corporativista (simplista e formal).	Redes políticas (pluralista e informal).	Parceria institucionalizada (pluralista e formal).
Implementação De políticas	Governo direto (direta e não competitiva).	Vouchers e incentivos fiscais (indireta e competitiva).	Regulação social e organizações sem fins lucrativos (indireta e não competitiva).	Regulação (normas e leis), e contratos (direta e competitiva).

Fonte: Adaptado de Cruz (2012)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O capítulo em questão tem como objetivo central apresentar e analisar os dados da pesquisa em consonância com a sua problemática. Para tanto, inicialmente os dados apresentar-se-ão estruturados conforme o Quadro 1, ou seja, primeiramente será apresentado o objeto de pesquisa e na sequência suas principais características de governança, bem como sua tipificação de acordo com a teoria de Bernier e al. (2003).

4.1 Apresentação do objeto da pesquisa – Rede Marista de Solidariedade

A Rede Marista de Solidariedade, objeto da pesquisa, constitui uma das frentes de atuação do Grupo Marista, o grupo está vinculado a Igreja Católica e não possui fins lucrativos. A rede oferta serviços de educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, serviço de convivência e fortalecimento de vínculos, qualificação profissional e projetos com as famílias voltados para a cidadania. Por atender um público de condições econômica e social adversa, as unidades sociais localizam-se em territórios e contextos onde crianças, adolescentes e jovens vivenciam uma situação de exclusão e invisibilidade social.

Atualmente, a rede está presente nos estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso do Sul e no Distrito Federal, tem sede em 21 municípios brasileiros e conta com 26 centros educacionais. No total, essas unidades atendem aproximadamente 9 mil crianças e jovens, de maneira contínua, por meio de programas, projetos e serviços de promoção e defesa dos direitos, preconizando a participação da família e comunidade, o desenvolvimento integral e a emancipação dos sujeitos. Para viabilizar a gestão e tomada de decisões, a rede estabelece espaços de participativos que envolve toda a comunidade educativa, sendo: colegiada, comitê comunitário e comitês específicos.

O contingente de 26 unidades sociais ou centros sociais e educacionais está sob gestão da Diretoria Executiva de Assistência Social (DEAS) que, em diálogo com as unidades, planejam e posicionam as unidades nos seus contextos, além de oferecer suporte operacional

administrativo e assessoria aos serviços educacionais e sociais. Ainda, diante da complexidade da atuação por conta da abrangência, diversidade de serviços e número de atendidos, a diretoria articula e potencializa para que se efetive um trabalho em rede, integrando as iniciativas e fomentando a troca de experiências entre as unidades. Para efeito de análise a diretoria executiva será entendida como unidade, dessa forma totalizando um universo de 27 unidades.

4.2 Características gerais de Governança

Considerando as evidências oriundas da análise das entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar, por meio dos questionários, diversas características de governança na RMS, que apresentadas de maneira descritiva na sequência colaboram na definição e no entendimento da tipologia de governança que predomina na Rede Marista de Solidariedade. O questionário foi aplicado com um *software* de coleta denominado “Qualtrics”, via web, para 4 colaboradores dos 27 centros sociais e educacionais que integra a equipe interdisciplinar ou a equipe de gestão das unidades, totalizando uma população de 108 respondentes e uma amostra válida de 85 respondentes. O resultado é o que segue:

As interações entre os atores da rede, sejam eles colaboradores, educandos, família ou comunidade, se dão, na sua maioria, não regidas por protocolos-padrão. Entretanto, por se tratar de uma rede com características formais, cujos acessos são permitidos, existe a percepção que alguns protocolos-padrão ainda são necessários para regulamentar as relações estabelecidas. Em geral, os acordos estabelecidos entre os atores da rede envolvem algum tipo de controle assegurado por parte da RMS.

No que se refere à participação nas ações de gestão e governança da unidade, as respostas obtidas apontam que, majoritariamente, a equipe interdisciplinar da unidade participa, no entanto, cabe o destaque para a participação expressiva de crianças, adolescentes e suas famílias. Nesse caso, os atendidos possuem voz e participam da construção de alguns direcionadores de gestão e governança da unidade, na perspectiva da promoção, defesa e garantia dos direitos.

Quanto à tomada de decisão na RMS, a mesma se dá de maneira autônoma, com responsabilização e com consentimento da Diretoria Executiva de Assistência Social (DEAS), preconizando o bem para o educando. Isso leva a considerar que a gestão e governança das unidades e da DEAS possuem características que possibilitam a cooperação e estimulam a participação de diversos atores.

Ainda sobre o modelo de gestão e governança vigente nas unidades e na DEAS, pode-se considerar que o mesmo se utiliza de metodologias que favorecem a participação e a consideração do contexto local. A metodologia participativa em questão possibilita que as diretrizes, prioridades e políticas da RMS sejam construídas de maneira coletiva e não só pela equipe diretiva, dessa forma, considerando a diversidade e o futuro do território de atuação.

Quanto às características do modelo de gestão e governança das unidades educacionais e sociais, apresentam-se predominantemente exercidas de maneira transparente, centradas na Missão Marista, participativas, conectadas com o território de atuação e concebidas a partir do olhar das crianças. Da característica menos significativa mais evidente, pode-se mencionar o aspecto formal, cujo valor médio foi de 5.4.

Na modelo de governança da RMS que é tocado pela diretoria, as características do modelo de gestão e governança apresentam-se predominantemente centradas na Missão Marista, transparentes, participativas, conectadas com o território e concebidas a partir do olhar da criança. A característica formal da RMS apresenta uma medida maior que as unidades (6.5 média). Nos centros sociais e educacionais, o valor médio é de 5.4, uma medida inferior ao da RMS. Como características predominantes nas unidades e na RMS, pode-se destacar que a

centralidade na Missão Marista e a transparência na gestão apresentam as médias mais altas, segundo resultados obtidos por meio dos questionários.

4.3 Tipologia de Governança

Por meio das Entrevistas Semiestruturadas, cuja análise se dá por meio de análise de conteúdo e da provocação teórica em torno dos tipos de governança apontados na teoria por Bernier et al. (2003), conforme se verifica no Quadro 3, foi possível identificar as seguintes tipologias e características de governança presentes na Rede Marista de Solidariedade, conforme as unidades de análise com as categorias predefinidas: a) Governança em Parceria (elaboração de políticas, governança, sociedade civil, relações entre organizações, princípios, implementação de políticas), b) Governança Comunitária (relação com território, interesse geral, governança), c) Governança Pública – Hierárquica (governança, sociedade civil), d) Governança Corporativa – Mercado (relação com o território).

Como resultado da codificação das unidades de análise das tipologias de governança que se deu a partir da leitura e audição das entrevistas e da demarcação do que era relevante de interpretação por parte do pesquisador para elucidação do que foi proposto no estudo, tem-se os seguintes resultados, conforme Quadro 4. Para a categorização dos itens das entrevistas, os itens foram agrupados por meio da codificação alfanumérica ou, no caso, a frequência de menções pelos gestores entrevistados, sendo:

Quadro 4 – Tipologias de Governança da RMS

Tipos de Governança	
Categorias	Frequência
Governança em Parceria	
Elaboração de Políticas_Parceria	10
Governança_Parceria	9
Sociedade Civil_Parceria	7
Relações entre Organizações_Parceria	5
Princípios_Parceria	4
Implementação de Políticas_Parceria	2
Governança Comunitária	
Relação com Território_Comunitária	6
Interesse Geral_Comunitária	1
Governança_Comunitária	2
Governança Pública (Burocracia Hierárquica)	
Governança_Burocracia Hierárquica	2
Sociedade Civil_Burocracia Hierárquica	1
Governança Corporativa (Mercado)	
Relação com Território_Mercado	2

Fonte: Os autores (2015).

Por meio desses resultados, pode-se constatar que a Rede Marista de Solidariedade apresenta um estilo de governança com características majoritariamente alinhadas à categoria de Governança em Parceria (37 menções) e com algumas características da categoria Governança Comunitária (9 menções). Entretanto, possui pouca aproximação com as categorias Governança Pública (3 menções) e Governança Corporativa (2 menções).

Ao relacionar as características de governança da Rede Marista de Solidariedade com o referencial teórico inerente à pesquisa, em particular com o quadro de Modelos de Governança apresentado por Bernier et al. (2003), e espelhado pela pesquisa de Cruz (2007), observa-se a predominância dos tipos Governança em Parceria e Governança Comunitária, evidenciando um caso híbrido de governança. O enquadramento se dá considerando a diversidade de atores que integram e administram a rede, pela inexistência de organismos centralizadores e hierárquicos, por não haver busca de uniformidade das práticas e prevalência dos interesses individuais, por não se tratar de uma rede cujos objetivos sociais estão atrelados à caridade, benevolência e filantropia.

Tendo identificado os tipos de governança existentes na RMS e suas características, descreve-se a seguir as características encontradas em aproximação com a teoria de governança defendida por Bernier (2003):

Princípio: A rede apresenta-se regida majoritariamente pelo princípio da deliberação, que remete a uma forma de regulação organizada por comitês deliberativos que reúne colaboradores, educandos e famílias. Trata-se de um modelo dialógico, que considera diversos atores em seus contextos para a tomada de decisão.

Estado e Mercado: Apesar de não ter encontrado evidências na análise de conteúdo que reflitam as relações com estado e mercado, por meio dos documentos e práticas da RMS é possível aferir que o poder público e o mercado representam um importante parceiro da rede. Além de parceiro, o Estado cumpre o papel de regulador e distribuidor, destacando-se nesse ínterim o Ministério Público, as prefeituras municipais e várias secretarias. Quanto ao mercado, o interesse é de barganha, entendido como uma troca lícita que assegura a qualidades dos projetos. São inúmeras as iniciavas de atuação conjunta como o poder público e mercado, especialmente porque essas parcerias potencializam a qualidade e o alcance das ações desenvolvidas pela Rede Marista de Solidariedade.

Sociedade Civil: Quanto às interações com a sociedade civil, as mesmas se dão na perspectiva de parcerias ou alianças estratégicas, com vistas a garantir os interesses sociais, especialmente visando a defesa e promoção dos direitos das crianças e jovens mais vulneráveis. Por meio da interlocução com a sociedade civil, a rede fortalece seus posicionamentos de incidência e controle social.

Governança: Apesar de ser uma organização religiosa, vinculada à Igreja Católica, o Grupo Marista tem direcionadores e práticas corporativas próximas da lógica do mercado que por vezes não consideram ou dialogam com o mundo social. Trata-se de um desafio para a RMS o entendimento e a tradução do modelo de governança exercido pelo grupo, que demonstra apresentar características diferentes das praticadas pela rede. Na RMS, a governança é baseada em comunidades locais e acontece em parceria com diversos atores. Trata-se de modelo de gestão participativo e dialógico, onde são garantidos diferentes espaços de escuta e participação significativas. Para viabilizar a gestão e subsidiar as tomadas de decisão, a RMS estabelece espaços estratégicos de participação como comitês e colegiados que consideram toda a comunidade educativa e mesmo espaços destinados à formação e acompanhamento das rotinas.

Relações entre organizações: As relações entre as organizações baseiam-se no Networking, tais relações ampliam e potencializam a atuação, favorecendo a transformação da realidade, a busca pela qualidade de vida e justiça social. O envolvimento de uma ampla rede de atores sociais tem foco na expansão e inovação do atendimento, bem como no intercâmbio de conhecimentos práticos ou teóricos. Quando se estabelecem alianças, seja de formação, financeira, seja entre unidade, seja no grupo, o olhar é sempre para a melhoria do atendimento ao público-alvo.

Relação com o território: A relação com o território se dá na consideração da comunidade local em todos os processos educativos desenvolvidos, especialmente por meio do comitê comunitário que promove a participação da comunidade para refletir e articular projetos

temáticos de interesse do território. Diante da abrangência de atuação da rede, presente hoje em 21 municípios diferentes, torna-se um desafio considerar contextos heterogêneos e específicos.

Interesse geral: A atuação em redes de solidariedade faz com que a RMS, por sua natureza social, atue em prol do benefício conjunto e interesse coletivo. Busca-se, de maneira coletiva, a promoção e defesa dos direitos, com o objetivo de garantir o acesso à Educação Básica, Profissional, e ao Ensino Superior. Além do atendimento direto, a rede se organiza por meio da inserção em conselhos e fóruns, a partir de incidência políticas e articulação no território com vistas ao desafio do enfrentamento à realidade vulnerável dos seus atendidos.

Elaboração de políticas: Por se tratar de uma instituição religiosa vinculada à Igreja Católica, a organização busca resguardar sua identidade institucional por meio da elaboração de diretrizes e políticas. Esse conjunto de políticas e diretrizes de caráter institucional ou técnico são orientados pelos valores e missão marista, e traduzem direções e regras da instituição quanto a procedimentos e comportamentos adequados à cultura organizacional.

Implementação de políticas: De maneira predominante, observa-se a existência de regulação de governança por meio do estabelecimento de normas e leis que, no caso da RMS, diz respeito a diretrizes, políticas, ou contratos estabelecidos, com foco no posicionamento e alinhamento da rede. Entretanto, os contratos estabelecidos não possuem intento burocrático, por serem na sua maioria construídos de maneira colaborativa e com o envolvimento de uma gama expressiva de atores.

Nesse cenário, observa-se que a tipologia de Governança em Parceria destaca-se pela frequência da unidade Elaboração de política, que denota um estilo de governança institucionalizada com característica pluralista e formal. Nessa mesma categoria, as unidades governança e sociedade civil tiveram menções significativas pelos entrevistados, o que leva a concluir que a governança da RMS se manifesta de maneira distribuída, ou seja, não centralizada e atenta aos interesses sociais da sociedade civil. De maneira não menos relevante, na categoria Governança Comunitária, cabe mencionar a unidade relação com o território. Essa unidade remete à preocupação da RMS de estar conectada e em diálogo com as reais necessidades do território de inserção.

As poucas menções relacionadas às categorias Governança Pública e Governança Corporativa demonstram que o estilo de governança praticado na RMS não está aderente a modelos centralizados hierarquicamente ou mesmo à lógica burocrática vigente em práticas oriundas do ambiente corporativo.

5 CONCLUSÃO

Quanto a prática de governança vigente na rede, suas características se aproximam de um modelo de gestão dialógico, com premissas de participação, autonomia, transparência e responsabilização. Existem evidências de que as interações e cooperação entre os atores da RMS são, de fato, participativas e centradas na missão da rede, entretanto não se trata de um processo ainda orgânico, exigindo esforços em formação e diálogos sobre o tema.

Em relação ao modelo de governança, percebe-se a relação clara de um modelo de Governança Híbrido, pautado em características fortemente focadas nos modelos de Governança em Parcerias e Comunitárias, com elementos discretos do modelo de Governança Corporativa, reforçando o posicionamento da pesquisa inicial de Cruz (2007), posteriormente reeditada em série histórica, em Cruz (2010) e Cruz et al. (2013), que evidenciam a existência comum de mais de uma tipologia de governança em organizações dispostas em redes.

Destaca-se também que, por se tratar de uma instituição religiosa vinculada à Igreja Católica, a organização busca resguardar sua identidade institucional de quase 200 anos de história por meio da elaboração de diretrizes e políticas. Esse conjunto de políticas e diretrizes de caráter institucional ou técnico é construído de maneira colaborativa, em condições de traduzir orientações e normas da instituição quanto a procedimentos e comportamentos adequados à cultura organizacional.

A pesquisa contribui para a percepção de que a estrutura de governança em rede constitui uma forma estratégica de alavancar resultados educacionais, sociais e econômicos, pois possibilita suprir necessidades locais e subsidiar as unidades no enfrentamento que a realidade da criança, adolescente e jovem apresenta.

Por fim, percebe-se uma intrigante relação entre o histórico da Rede objeto da pesquisa, sua tipologia híbrida de governança, cuja complexidade de fatores levam a um modelo particular, misturando elementos de participação, transparência, autonomia e medidas de controle em suas características relacionais e de gestão, reforçando o posicionamento teórico e empírico das pesquisas de Cruz (2007) e Cruz et al. (2013).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B. *Attending To The General Interest: New Mechanisms for Mediating Between the Individual Collective and Interest in Québec. Annals of Public and Cooperative Economics*, 74:3, 2003.

CANÇADO, A.; PEREIRA, J.; TENÓRIO, F. **Gestão Social: Epistemologia de um paradigma**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2013.

CRUZ, J. A. W. **Relação entre estrutura de redes sociais de desempenho: Um estudo de caso de associações de carrinheiros no Paraná**. 2012. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

_____. **Governança de Redes, Cooperação e Desenvolvimento: Estudo de caso em uma rede de associações de coletores de material reciclável**. 2007. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O.; KATO, H. T. ; MARTINS, R.; MARTINS, T. S. **How does the structure of social networks affect the performance of its actors? - A case study of recyclable materials collectors in the Brazilian context**. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 2013, p. 36-46, 2013.

CRUZ, J. A. W.; SILVA, W. V.; Souza, A.; MARTINS, T. S. **ANÁLISE DE REDES SOCIAIS E ORGANIZACIONAIS: Um estudo temporal do caso da rede de catação e comércio de materiais recicláveis de Curitiba-2007-2008**. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 7, p. 3, 2010.

CRUZ, P. R. A. F. **Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba**. 2006. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão**. Dissertação. 1999. 23 f. (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999.

FRANCO, A. **O lugar mais Desenvolvido do Mundo: investimento no capital social para promover o desenvolvimento comunitário**. Agência de Educação para o Desenvolvimento – AED, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

MILAGRES, M. R; REZENDE, O; GONÇALVES, C. A. **Modelo integrado para Análise da Governança em Redes Colaborativas Públicos-Privadas**. Salvador: ENAPG, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.

VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. *In: R&D Management*, 30/2/2000. p. 139-149.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.