

# DOM CONTEXTO

DEZ | 2024

Educação Social como instrumento de geração de valor nas estratégias do S do ESG das empresas

Governança no Terceiro Setor: desafios práticos de uma competência necessária

Como a Governança da OSC pode ajudar no relacionamento com o setor Público



Confira mais a seguir



PARA VENCER A  
INDIFERENÇA E GERAR  
DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL

para as pessoas,  
para as organizações  
e para a sociedade.

# EDUCAÇÃO SOCIAL

Inclusão produtiva de **jovens** | Desenvolvimento efetivo das **organizações da sociedade civil** | Educação transformadora para **empreendedores populares** | Bolsas de estudos para formar **futuras lideranças**

**FDC** CENTRO  
SOCIAL  
CARDEAL  
DOM SERAFIM

Faça parte  
desta jornada  
de transformação.

Saiba mais:



# AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL JÁ TRANSFORMAM REALIDADES

Chegou a hora de fortalecer a sua gestão e ampliar o impacto social.

Conheça a avaliação de maturidade gerencial, uma ferramenta para compreender o nível dos processos de gestão personalizada para o terceiro setor. Com ela é possível:

IDENTIFICAR  
AS PRINCIPAIS  
NECESSIDADES  
DA INSTITUIÇÃO.

RECEBER FEEDBACK  
PERSONALIZADO  
COM INSIGHTS  
VALIOSOS.

ACESSAR SOLUÇÕES  
PRÁTICAS PARA  
APRIMORAR O  
DESEMPENHO.

**Fortaleça  
sua missão,  
amplie seu  
impacto.**



Inicie o  
diagnóstico  
agora!



## FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

### EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

### FUNDAÇÃO DOM CABRAL

### EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Éder Sá Alvez Campos

Jairo Laser Procianoy

Luiza Ribeiro Fagundes

Uyara de Salles Gomide

### FUNDAÇÃO DOM CABRAL

### PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Valéria Sigaud – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

### FUNDAÇÃO DOM CABRAL

### IMAGENS

Adobe Stock

Freepik

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 48 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2024.



# carta do editor

A educação social desempenha um papel importante no desenvolvimento econômico e social do país, promovendo a inclusão social, a redução da desigualdade e o desenvolvimento de competências. No Brasil, a educação social é fundamental para criação de condições necessárias para um desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, em parceria com o FDC - Centro Social Cardeal Dom Serafim, convidamos professores e especialistas do terceiro setor para compartilharem conhecimentos e experiências.

Para esta edição, escolhemos como tema transversal, a **Governança**. Acreditamos que uma gestão eficaz no terceiro setor fortalece sua credibilidade e impacto social, sendo crucial para que organizações cumpram sua missão e objetivos.

Vale destacar que no artigo “Educação Social como parceira para geração de valor nas estratégias do S do ESG das empresas”, os autores, Ana Carolina de Almeida, Vice-Presidente do FDC – Centro Social Cardeal Dom Serafim e Eder Sá Alves Campos, Diretor de Clientes e Soluções Sociais, apontam que a palavra de ordem para a agenda de ESG, seja o S ou não, é agir com intencionalidade e que escolhas estratégicas devem ser feitas não por modismo.

O contexto da educação social é amplo e complexo, envolvendo a promoção da igualdade de oportunidades, a transformação social e a construção de uma sociedade mais justa. E este é um dos objetivos estratégicos da FDC, contribuir com a capacitação de jovens em situação de vulnerabilidade, empreendedores populares, gestores de organizações sociais e as próprias instituições do terceiro setor.

Desejamos uma boa leitura!

**PAULO RESENDE**  
Editor Executivo

## SUMÁRIO

- 5** **Educação Social como instrumento de geração de valor nas estratégias do S do ESG das empresas**, por Ana Carolina Almeida e Eder Sá Alves Campos
- 13** **Governança no Terceiro Setor: desafios práticos para uma gestão eficiente**, por Jairo Laser Procianoy, Luiza Ribeiro Fagundes e Eder Sá Alves Campos
- 19** **Governança e desenvolvimento institucional no Terceiro Setor**, por Giovanni Harvey
- 23** **Desenvolvimento Institucional e governança como elementos essenciais de sustentabilidade das OSCs**, por Camila Stefanelli Meireles
- 29** **Como a governança pode ajudar as OSCs no relacionamento com o setor público**, por Humberto Falcão Martins
- 35** **A importância da conexão e do tecido social**, por Glauter Januzzi
- 42** **A governança e a estratégia na geração de valor das OSCs**, por Maria Elisa Brandão
- 50** **A trajetória de transformação da governança do AC Camargo**, por Victor Piana
- 57** **O papel do conselho na sustentabilidade das OSCs: a governança do Instituto Reciclar em foco**, por Carlos Henrique Lima



# Educação Social como instrumento de geração de valor nas estratégias do S do ESG das empresas

POR **ANA CAROLINA ALMEIDA E EDER SÁ ALVES CAMPOS**

AAo elencar a Educação Social como parte da estratégia da Fundação Dom Cabral (FDC) em 2020, nossa intenção era destacar, como elemento integrante da nossa atuação, a importância do enfrentamento dos desafios sociais. O objetivo era, portanto, desenvolver uma integração dos três segmentos: Educação Social, Educação Acadêmica e Educação Executiva.

Esse era, sem dúvida, um posicionamento totalmente inovador, proativo e intencional para escolas de negócios, visando dar visibilidade aos desafios sociais junto aos indivíduos e organizações, bem como investir em ações concretas, apoiando causas que pudessem contribuir para o enfrentamento das desigualdades da nossa sociedade.

A Educação Social da FDC nasce, portanto, com o propósito de vencer a indiferença

e gerar desenvolvimento sustentável para as pessoas, para as organizações e para a sociedade.

Despertar as empresas para as práticas sociais envolve o desafio de conectar a geração de valor dos negócios com essa agenda. De acordo com recente pesquisa, realizada em 2024 pela Amcham e Humanizadas, um dos três maiores fatores de sucesso para acelerar a agenda de ESG nas empresas, destacado por mais de 48% dos respondentes, envolve trabalhar essa agenda dentro da estratégia do negócio.

Segundo o estudo, o pilar social é a prioridade para 72% dos entrevistados, reforçando a importância do S do ESG na pauta das organizações.

Em relação aos benefícios da agenda, eles destacaram a geração de impacto socioambiental positivo (78%), o fortalecimento da reputação (77%), a relação com investidores e parceiros (63%) e o engajamento com colaboradores (63%).

Nesse artigo, vamos refletir sobre como a agenda do S do ESG pode representar um diferencial e ser uma geradora de valor, observando as partes interessadas no negócio, conforme Figura 1.

**FIGURA 1** | PARTES INTERESSADAS NO NEGÓCIO



FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR.

**O PAPEL FUNDAMENTAL DOS COLABORADORES** Ao analisarmos o papel das partes interessadas, a primeira e mais importante dimensão refere-se aos colaboradores que garantem a existência do negócio. A agenda ESG em torno deles envolve, muitas vezes, métricas de diversidade, gênero, raça e grupos minorizados, seja como proporção do seu efetivo ou em relação às posições de lideranças.

No fundo, estamos tratando da dimensão da cultura da empresa, ou seja, tudo aquilo que as pessoas fazem quando ninguém está observando.

Podemos refletir ainda da seguinte forma – sempre analisando a questão a partir do ponto de vista do empreendedor: em que medida a agenda do S do ESG ajuda na criação de uma cultura que gera valor para seu negócio.

Muitas vezes, emerge nesse debate um falso dilema entre meritocracia e diversidade. Então, é preciso indagar: será que temos aqui um trade-off real na estratégia? E em que proporção seu compromisso com diversidade precisa colocar em risco a competência de sua equipe e capacidades de sua organização?

Com base nessas questões, acreditamos que agenda do S do ESG de futuras lideranças deveria ser estratégica em todas as empresas, de modo que a aposta na educação seja uma decisão intencional, calibrada à luz do negócio, do seu contexto e de sua capacidade financeira.

Afinal, a diversidade envolve a representação natural que temos na sociedade. E as diferenças deveriam estar refletidas nas organizações, em sinergia com o mercado e com a comunidade na qual se atua.

Além disso, a diversidade precisa estar associada a ganhos de produtividade e, por isso, não pode prescindir de qualificação. Ela é fonte de inovação e base para uma cultura que possa gerar valor para seu empreendimento.

A questão estratégica da diversidade não está no “*o que*” fazer, e sim no “**como**” fazer ou agir. Para isso, é fundamental entender o contexto do negócio, definir a velocidade das ações e calibrar tudo isso de acordo com a agenda de compromissos da organização.

**INICIATIVAS DE EDUCAÇÃO SOCIAL DA FDC** Como exemplo, destacamos duas iniciativas apoiadas pela Educação Social da FDC: o programa de bolsas e a inclusão produtivas de jovens – ambas com foco nos grupos mais vulneráveis da sociedade.

Como se sabe, aderir com intencionalidade e cocriar ações com base em programas existentes que apoiem a formação e qualificação de futuras lideranças é um caminho estratégico para todas as organizações. Ele ajuda seus colaboradores oriundos de grupos minorizados a evoluírem na carreira por meio de qualificação e competência. Sabemos, no entanto, que essa iniciativa depende da disponibilidade de orçamento financeiro direto.

A criação de espaços e conexões para que esses colaboradores tenham suporte da empresa e acessem programas gratuitos já contribui para a redução das desigualdades. Afinal, a primeira barreira é a invisibilidade das pessoas e a presunção de que todos têm condições iguais para acessar essas oportunidades educacionais.

Nesse campo, lideranças e profissionais de RH das empresas podem agir para fazer a diferença. Um dos caminhos, por exemplo, é tornar acessível aos colaboradores programas de bolsas de estudo para grupos minorizados. Iniciativas como essa ajudam a mudar a realidade e a formar futuras lideranças com a consciência da importância da diversidade.

Outro aspecto está relacionado ao conceito de “porta de entrada” dos jovens aprendizes. Em sua grande maioria, os grupos que representam a diversidade exigem cuidado e atenção. Quantas empresas recebem esses jovens, mas só os veem como parte de uma cota legal e obrigatória?

Em geral, dirigentes não conseguem enxergar neles futuros e promissores colaboradores. Ou mesmo potenciais atores da comunidade na qual atuam, seja como clientes, fornecedores ou parte ativa da sociedade.

Não cuidar desses jovens significa desperdiçar recursos e mesmo um descuido com a agenda do S do ESG, que passa a ser menosprezada em relação aos objetivos de diversidade e sucesso do negócio.

A título de ilustração, ressaltamos a visão da Gerdau, uma das maiores empresas brasileiras, sobre a agenda de diversidade como parte de sua estratégia de negócio, compartilhada no e-book “Inovação: o Motor da ESG”. Nele a Gerdau destaca que as ações afirmativas em diversidade se estendem para todos os níveis hierárquicos e para diferentes grupos. Os programas de aprendizagem devem ter contratação de 50% de mulheres e os programas de estágio contratação de 60% de mulheres – resultando em um terço de mulheres em todas as admissões no primeiro semestre de 2021.

A autora, nesse mesmo artigo, reforça nossa tese de uma agenda de diversidade em prol da produtividade e sucesso do negócio. Portanto, não se trata de ter agendas adicionais

derivadas dos compromissos do ESG, mas de criar sinergias entre a agenda do S do ESG com uma visão necessária de qualificação, engajamento e cuidado com seus colaboradores.

**CLIENTES E FORNECEDORES DA CADEIA DE VALOR** Ao avançarmos um pouco mais na visão das partes interessadas em seu empreendimento, vamos nos deparar com mais dois elos da cadeia de valor que sustenta e seu negócio: os fornecedores e os clientes. As indagações que se colocam são:

Até que ponto sua empresa reconhece quem são os fornecedores e os clientes e identifica os *gaps* de competências que eles possuem?

Por mais que não seja sua obrigação atuar, de que maneira uma estratégia que ajude sua cadeia de valor a ser mais qualificada gera fidelização e diferencial estratégico para seu negócio?

A realidade brasileira é muito grave quando olhamos o quadro de qualificação dos empreendedores. Com base em estudo realizado pela FDC com a Estímulo, observamos *gaps* de competências relevantes nos diferentes perfis de nano e microempreendedores, que representam mais de 20% do PIB:

- Um aspecto fundamental para o sucesso do empreendedorismo no Brasil é a educação empreendedora. Uma tendência que permanece e se acentua na medida das pressões de tecnologia, riscos e oportunidades de uma economia criativa (e destrutiva em igual proporção).
- O desenvolvimento de competências e habilidades é essencial para que os nano, pequenos e médios empresários possam navegar em um ambiente de negócios cada vez mais complexo. Quem está por si mais do que ninguém precisa ter consciência de seu negócio para desenvolver caminhos de resistir e persistir na sua geração de renda.

**COMUNIDADE CRIA LAÇOS E REFORÇA REPUTAÇÃO** Além de seus colaboradores, fornecedores e clientes, existe uma comunidade diretamente atrelada ao seu negócio. Ela está situada no entorno direto de sua atuação geográfica, nas regiões em que seus colaboradores vivem e seus produtos circulam.

Nesse ambiente, a reputação de sua marca tem grande valor. Por isso, é preciso traçar uma estratégia eficiente de relacionamento com seus colaboradores para despertar o engajamento crescente deles.

Eles podem ser voluntários de ações e, com isso, tornarem-se ainda mais engajados com a conexão, o sentido e o propósito de sua atuação junto aos seus clientes e fornecedores, que reconhecem valor transformacional para as decisões transacionais.

Nesse contexto, mais uma outra questão entra no campo da sua estratégia de atuação: Quais causas seu negócio apoia? Seja para aproveitar incentivos fiscais, seja por convicções originárias dos fundadores ou deliberadas pelos seus executivos, à luz das revisões e oportunidades de atuação.

A agenda do S do ESG ganha intencionalidade na escolha dessas causas, mas deveria estar atenta, sobretudo, ao “como” devemos apoiá-las.

Nesse ponto da agenda, mais do que a ação direta da empresa, entra em cena as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que, como sabemos, atuam sem fins lucrativos. São elas que compõem o terceiro setor e, na maioria das vezes, têm como foco as causas sociais. E que, por sua vez, dependem, em grande medida, de financiamento de empresas.

**LEGADO PARA A SOCIEDADE MOBILIZA LIDERANÇAS** Por fim, mas não menos importante, temos a visão da sociedade como parte interessada em qualquer negócio. Afinal, não existe empreendimento alheio ao meio social. Nesse item, vale a pena voltarmos a atenção para dois fatores que movem todo empreendedor: o lucro e o legado.

Dependendo da fase de desenvolvimento e da etapa de maturidade em que a empresa se encontra, poderá ser dado maior ou menor foco à necessidade de lucro para a sustentação do negócio. Na medida em que se atinge o ápice do sucesso, os fundadores, acionistas e/ou investidores passam a dar mais valor ao legado em prol da sociedade.

O caminho de construção do legado perpassa os pontos que mencionamos anteriormente. Mais do que “o que” fazer, o “como” fazer ganha destaque, pois a preocupação com a sustentabilidade é cada vez mais premente. A visão de doações menos “transacionais” e mais “transformacionais” envolve o cuidado com a gestão dos projetos sociais e das OSCs executoras.

Nesse sentido, a FDC já desempenha um papel relevante junto a CEOs no apoio à criação de um ambiente de troca para construção de seus legados. A instituição em si é uma OSC e, portanto, pode canalizar projetos de legado por meio de doações a iniciativas diversas.

Isso ocorre, por exemplo, nos cursos de graduação da instituição por meio de ações perenes de inclusão, através do programa de bolsas. Além de garantir a gratuidade das mensalidades, o programa disponibiliza recursos a títulos de ajuda de custos.

Além disso, as demais iniciativas que a Educação Social da FDC apoia visam ampliar as chances de sucesso em suas execuções e garantir o compromisso com a sustentabilidade das doações. Há, ao mesmo tempo, uma forte preocupação com o desenvolvimento institucional de outras OSCs.

O objetivo maior é a construção de legados para que tenhamos uma sociedade menos desigual. Nesse sentido, um dos temas críticos no qual investimos para gerar conhecimento e apoiar boas práticas envolve a governança efetiva dessas organizações da sociedade civil.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** No Brasil, o ESG precisa ter um S grande, pois existem oportunidades de mercado a ser servido. O nosso desafio como país é gerar valor compartilhado e produtos que trabalhem a base da pirâmide, receitas e ROE no mundo corporativo.

A palavra de ordem para a agenda de ESG, seja o S ou não, é intenção – ou agir com intencionalidade. Escolhas estratégicas devem ser feitas não por modismo, mas por fazer sentido para o universo corporativo e para a diferenciação em seu posicionamento. Ao agir com esse propósito, o empreendedor cria deferências para o seu negócio e para a sociedade.

Esperamos que o leitor tenha percebido, por meio desse artigo, o valor do S do ESG para sua organização. E reforçamos nossa convicção de que a Educação Social ganha maior relevância na medida em que representa uma agenda de valor para indivíduos, para organizações e para a sociedade brasileira.

**PARA APROFUNDAR NO TEMA**

AMCHAM e HUMANIZADAS. Relatório *Panorama ESG 2024*. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/pesquisas-e-estudos/panorama-esg-brasil-2024>.

AZIZ, A.; JONES, B. *Good is the new cool: market like you give a damn*. Regan Arts: 2016

ESTÍMULO e FDC. *Raio X da jornada empreendedora dos MPEs no Brasil*. E-book: Estímulo e FDC, 2024.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de; SARDENBERG, Dalton Penedo; BARCELLOS, Erika Penido; SPITZECK, Heiko Hosomi; GUIMARÃES, Stephania; BRAGA, Carlos (org.). *Inovação: o motor do ESG*. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2022. 448 p. ISBN 9786599459788. DOI: [doi.org/10.52959/978-65-994597-8-8](https://doi.org/10.52959/978-65-994597-8-8). Disponível em: <https://esg.fdc.org.br/e-books/>.

---

**ANA CAROLINA ALMEIDA** é vice-presidente de Educação Social da Fundação Dom Cabral. Engenheira Civil, pela UFMG; mestra em Administração, pela Kellogg School of Management da Northwestern University (EUA); Executive MBA, pela FDC.

---

**EDER SÁ ALVES CAMPOS** é diretor de Clientes e Soluções Sociais da Educação Social na Fundação Dom Cabral. Economista, pela PUC Minas, e administrador público, pela Fundação João Pinheiro. Possui MBA em Gestão de Negócios, pelo IBMEC.



## Governança no Terceiro Setor: desafios práticos para uma gestão eficiente

POR **JAIRO LASER PROCIANOY, LUIZA RIBEIRO FAGUNDES E  
EDER SÁ ALVES CAMPOS**

Embora elementos como propósito e boa vontade sejam essenciais, eles não são, por si só, suficientes para assegurar a sustentabilidade organizacional. A implementação de práticas eficazes de governança emerge, assim, como condição indispensável para que tais organizações alcancem seus objetivos estratégicos e cumpram sua missão institucional.

Entre as diversas dimensões da governança, destaca-se a necessidade de existência de um Conselho Efetivo, que transcenda a formalidade burocrática. Um conselho ineficaz pode assumir duas formas principais: um espaço onde atas são assinadas sem envolvimento real dos membros ou um círculo de apoio ao fundador, formado por indivíduos comprometidos com a causa, mas sem conhecimento prático e estratégico sobre a organização.

A efetividade de suas ações, por outro lado, está intrinsecamente relacionada ao conceito fundamental de governança, definido como:

*Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e de otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (GIFE, IBGC, 2014, p.18).*

O “*Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais*”, elaborado pelo GIFE e pelo IBGC, estabelece quatro princípios norteadores: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade.

Este artigo explora tais princípios por meio da análise de dois casos práticos. Eles ilustram desafios enfrentados na busca pela efetividade no contexto do terceiro setor e apontam caminhos para o desenvolvimento institucional e a revitalização da governança em organizações sociais.

**ATUAÇÃO DOS AMIGOS DO MUSEU DE ARTE DO RS** Em 1994, o Museu de Arte do Rio Grande do Sul enfrentava desafios estruturais e financeiros significativos, comuns às organizações culturais públicas no Brasil. Apesar de uma grande reforma, o museu dependia de um orçamento público limitado, muitas vezes inviabilizado pela burocracia de processos licitatórios.

Nesse contexto, surgiu a Associação dos Amigos do Museu de Arte do Rio Grande do Sul (AAMARGS), com a missão de captar recursos e viabilizar ações essenciais para o cumprimento da função social do museu.

O Conselho da AAMARGS era composto, em grande parte, por voluntários experientes e vinculados às artes plásticas. Contudo, sua efetividade enfrentava questionamentos, especialmente em relação à definição clara de papéis e estratégias.

Diferentemente de conselhos em empresas privadas, onde há metas e mercados definidos, o da AAMARGS precisava equilibrar sua função como captador de recursos com a necessidade de alinhar ações estratégicas ao propósito cultural do museu.

Esse dilema culminou na realização do primeiro seminário de planejamento estratégico da instituição, que reuniu curadores, artistas, colecionadores e outros stakeholders para responder à pergunta: “*O que queremos para o museu?*”

A iniciativa foi fundamental para alinhar os objetivos da AAMARGS e estabelecer um modelo de governança que integrasse o órgão público, representado pela direção do museu, e os recursos captados pela associação.

Os resultados foram expressivos: além de integrar o museu à sociedade local, a AAMARGS possibilitou a aquisição de novas obras, ampliou a educação artística por meio de visitas guiadas para escolas e fortaleceu a conexão com *stakeholders*.

A experiência revelou a importância de um planejamento estratégico estruturado para potencializar a efetividade de Organizações da Sociedade Civil (OSC) na gestão de ativos culturais.

A análise do caso AAMARGS destaca um problema estrutural persistente: a insuficiência de recursos públicos para manter equipamentos culturais em níveis adequados. Sem estratégias claras e governança efetiva, há riscos como a sobreposição de papéis entre OSCs e órgãos públicos ou a má alocação de recursos.

Nesse sentido, cabe às OSCs contribuir para a eficiência dos investimentos estatais, garantindo que instituições culturais cumpram seu impacto social planejado.

Em resumo, a experiência da AAMARGS evidencia que a governança estratégica é essencial para a sustentabilidade de equipamentos culturais e para a mitigação de riscos inerentes à relação entre organizações públicas e OSCs.

**O CASO DA FUNDAÇÃO MÁRIO MARTINS** Por sua vez, a Fundação Universitária Mário Martins é uma instituição médica sem fins lucrativos com sede em Porto Alegre. Ela é composta por um corpo de conselheiros formado por médicos, psicólogos, psiquiatras e psicanalistas.

Com foco em ensino, desenvolvimento de tecnologia e atendimento à população carente, a instituição oferece atendimentos psiquiátricos e emocionais a custos baixos e atende cerca de 4.500 pessoas por mês. Essa atuação tornou-se especialmente relevante após as enchentes de 2024, quando houve uma elevação na demanda por assistência.

Diferentemente de muitas organizações sociais, a Fundação não recebe recursos públicos, privados ou de laboratórios farmacêuticos, dependendo exclusivamente da receita gerada pelas consultas.

Criada por oito médicos, ela conta hoje com cerca de 70 profissionais voluntários, que conciliam suas atividades com o compromisso social da instituição. No entanto, essa dedicação não se traduzia em uma gestão eficaz, o que levou a problemas administrativos e risco de colapso financeiro.

Durante a pandemia, foi identificado um momento crítico que demandava mudanças profundas na governança. Um diagnóstico inicial revelou que, apesar da excelência técnica dos envolvidos, a administração carecia de mais estrutura e eficiência.

Isso levou à reformulação dos conselhos de administração e fiscal, que passou a incluir, além dos médicos fundadores, três profissionais externos com expertise em gestão, recursos humanos e marketing.

Em pouco mais de um ano, as mudanças começaram a gerar resultados concretos. Houve melhorias na contabilidade, maior eficiência na gestão de recursos, novos investimentos e maior alinhamento com as exigências do Ministério Público.

Essa experiência demonstra que a perenidade de organizações sociais vai além da boa vontade: exige governança estruturada, planejamento estratégico e gestão profissional.

**DESENVOLVER E REVITALIZAR A GOVERNANÇA** Nós acreditamos que sucesso de uma organização depende, em grande medida, do seu desenvolvimento institucional. Afinal, a eficácia do planejamento e dos processos em geral, assim como as boas práticas de gestão e governança são elementos que aumentam a chance de uma organização sobreviver, crescer e cumprir sua missão.

De acordo com o estudo da FDC, “Desvendando a Produtividade das Médias Empresas Brasileiras”, o alto nível de maturidade em gestão é uma realidade presente nas médias empresas consideradas altamente produtivas, independentemente do setor de atuação.

Partindo da hipótese de que essa premissa também se aplica ao terceiro setor, é possível afirmar que OSCs bem geridas têm maior capacidade de gerar impacto social.

O tecido social das quase 900 mil OSCs existentes no Brasil é responsável por beneficiar milhões de brasileiros em suas respectivas áreas de atuação, como assistência social, saúde, educação, cultura, esporte, etc.

Melhorar a gestão dessas organizações não só amplia sua capacidade de impacto com os recursos disponíveis, mas também mobiliza novos recursos e reduz riscos de descontinuidade.

Contudo, a capacidade e os incentivos de investimento para desenvolvimento institucional no terceiro setor são distintos da realidade existente para governos e empresas. Enquanto o governo tem recursos próprios garantidos (impostos) para realizar tais investimentos e as empresas têm incentivos diretos associados ao seu negócio (lucro) para tais decisões, o terceiro setor padece de uma não priorização e/ou disponibilidade para sua melhoria de gestão na maior parte dos casos.

Nesse cenário, a participação de conselheiros qualificados, disponíveis e atuantes é fundamental para estabelecer um conselho efetivo conforme os dois exemplos reais apresentados nesse artigo.

Contudo, a dependência de conselheiros voluntários não remunerados e a ausência de um network capaz de identificar tais agentes de mudança representam desafios adicionais para o setor.

**FDC E A REVITALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA DE OSCS** Para contribuir com soluções para esse tema, a FDC desenvolveu uma Iniciativa de Revitalização da Governança de OSCs, com o intuito de gerar conexões e trazer novos conselheiros para essas instituições. Enquanto escola de educação executiva, capacitamos conselheiros por meio de nossos programas executivos. Enquanto causa de apoio à gestão do Terceiro Setor, no PILARIS, reunimos gestores de organizações que têm essa demanda por conselheiros atuantes.

O desenvolvimento institucional do terceiro setor é um desafio com enormes consequências para a sociedade. OSCs mais fortes e desenvolvidas contribuem para a preservação e aprimoramento da democracia, das garantias de direitos, da inclusão social e melhoria de políticas públicas.

Governança é o alicerce para a sustentabilidade organizacional. Além de garantir a gestão eficiente de recursos escassos, ela viabiliza o alinhamento de propósitos e o monitoramento das atividades institucionais, elementos indispensáveis para assegurar a continuidade das OSCs no longo prazo.

Embora o apoio externo, como iniciativas de revitalização, seja um diferencial importante, o fortalecimento da governança exige uma jornada interna de conexão entre princípios teóricos e práticas adaptadas ao contexto de cada organização.

Nesse sentido, o progresso no terceiro setor requer esforços conjuntos e modelos de governança flexíveis e eficazes. Perenidade não é apenas um ideal; é uma necessidade pa-

ra que as OSCs continuem a gerar impacto positivo hoje e no futuro. Governança sólida não é apenas um elemento adicional, mas sim um requisito essencial para essa transformação.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FUNDAÇÃO JOSÉ LUIZ EGYDIO SETÚBAL. *Retrato da solidariedade: comportamento pró-social no Brasil*, 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC); GIFE. *Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais*. São Paulo, SP: IBGC e GIFE, 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/mapa>>. Acesso em: 05 nov. 2024.

MARCONATO, D; MENDES, G; REIS, P. [2024] Desvendando a produtividade das médias empresas brasileiras. *DOM Contexto*, set. 2024. p. 27.

---

**JAIRO LASER PROCIANOY** é engenheiro formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com mestrado em Administração, pela UFRGS, e doutorado, pela USP. Atua como professor na Fundação Dom Cabral e conselheiro de administração nas empresas: Sabemi Seguradora, Expresso São Miguel, Plena, Quatá e Fundação Universitária Mário Martins.

---

Luiza Ribeiro Fagundes é gerente de projetos da Fundação Dom Cabral, responsável por programas de gestão para Organizações da Sociedade Civil. Possui graduação em Relações Econômicas Internacionais, pela UFMG, e especialização em Gestão com Ênfase em Negócios, pela Fundação Dom Cabral.

---

Eder Sá Alves Campos é diretor de Clientes e Soluções Sociais da Educação Social na Fundação Dom Cabral. Economista, pela PUC Minas, e administrador público, pela Fundação João Pinheiro. Possui MBA em Gestão de Negócios, pelo IBMEC.



# Governança e desenvolvimento institucional no Terceiro Setor

POR **GIOVANNI HARVEY**

A governança desempenha um papel central no fortalecimento institucional, especialmente no contexto das organizações sociais, que são movidas por propósitos específicos. Por isso, elas possuem uma dinâmica de governança distinta da praticada por empresas privadas e do setor governamental.

Esse artigo aborda o tema da governança como instrumento de desenvolvimento institucional e busca sintetizar algumas reflexões, aprendizagens e práticas experimentadas ao longo da nossa carreira, nos últimos trinta e cinco anos.

Nesse período, tivemos oportunidade de atuar em diversas áreas – como no meio acadêmico, em empresas privadas e em órgãos de gestão pública, notadamente em cargos e funções diretamente relacionados à governança, à gestão e ao desenvolvimento institucional.

Essa reflexão parte da premissa de que a governança de uma instituição deve ser cons-

tituída por “instâncias vivas”, que estejam em condições de exercer plenamente as suas atribuições estatutárias.

Como esse objetivo não é alcançado por “geração espontânea”, é necessário que a instituição ofereça aos órgãos de governança infraestrutura e meios cuja disponibilidade não esteja submetida à agenda de trabalho e nem às legítimas prioridades das instâncias executivas.

Partindo destes pressupostos, abordamos o tema sob a ótica do Terceiro Setor, entendendo que as instituições sociais materializam causas e estabelecem os seus objetivos e metas a partir da elaboração de diagnósticos. Com base neles, é possível definir pontos de partida e estabelecer objetivos e metas no contexto de uma estratégia pactuada com os *stakeholders*.

Neste sentido, vamos tratar a questão da governança com base em cinco aspectos principais:

**1. GOVERNANÇA PARA DENTRO** O primeiro impacto que as estruturas de governança devem gerar é no interior das instituições, seja sob o ponto de vista da gestão ou em relação ao controle social.

A governança não é uma instância decorativa. Por isso, a escolha dos seus membros deve levar em conta o potencial de contribuição institucional que cada um poderá agregar individualmente. Assim como o peso das contribuições individuais, que deverá advir do exercício do contraditório, envolvendo todos os membros.

A materialização dessa dinâmica será fundamental na definição da visão de futuro e no estabelecimento das ambições institucionais que servirão de parâmetro nos processos de tomada de decisões.

Além dos aspectos formais e estatutários, tais deliberações de governança devem servir de norte e de inspiração para as instâncias executivas. Elas delineiam os contornos da cultura organizacional e definem o padrão de comportamento dos gestores nas lides do cotidiano.

**2. GOVERNANÇA PARA FORA** O segundo impacto deve ocorrer no âmbito externo das instituições. A composição da governança sempre refletirá “do lado de fora”, por meio da sua identidade e da sua trajetória, assim como da reputação dos seus integrantes, os princípios, os valores e os interesses que regem as instituições.

Essa composição reflete os públicos, os setores e os segmentos sociais, econômicos e políticos com os quais a instituição está direta ou indiretamente conectada.

Esses aspectos têm uma enorme influência na percepção que a sociedade passa a ter da instituição, na reputação que ela projetará e na expectativa que o campo também passa a criar sobre a sua atuação.

**3. GOVERNANÇA E VISÃO DE FUTURO** A governança é também a instância na qual são formuladas as estratégias de longo prazo das organizações. Os objetivos e as metas que a estratégia contempla definem a visão de futuro que a instituição projeta para si e as atribuições que se propõe a assumir para alcançar seus propósitos.

A construção de uma visão de futuro requer método e dados, além de uma dose de ambição e disciplina institucional. Afinal, o futuro não é uma obra do acaso, mas uma construção social, política e econômica. A governança de uma instituição precisa estar comprometida com a construção das condições necessárias para que esse futuro promissor seja almejado.

**4. ESTABILIDADE DA GOVERNANÇA** A Governança é o principal vetor de estabilidade de uma instituição. Por isso, esse equilíbrio não pode ser instável e/ou imprevisível. É a partir da estabilidade da governança que todas as demais instâncias adquirem conformidade e condições mais favoráveis para desenvolver as suas atribuições.

Dessa forma, essa estabilidade requer intencionalidade de ações e gestão eficaz, com nítidas atribuições de responsabilidades e planos de sucessão e/ou renovação de quadros estruturados nos médio e longo prazos.

**5. INFRAESTRUTURA DA GOVERNANÇA** O pleno funcionamento dos mecanismos de governança pressupõe a existência de uma estrutura própria, capaz de preservar a memória dos processos decisórios e fazer as distinções entre as ações estratégicas, táticas e operacionais.

Por outro lado, a governança precisa desenvolver meios para fazer prevalecer as suas diretrizes sobre todas as ações que possam tirar o foco e o direcionamento de todas as energias que deveriam estar voltadas para a gestão cotidiana das organizações. Esse processo exige maturidade e compreensão por parte de lideranças e instâncias executivas da organização.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Por fim, é preciso ressaltar que a governança não se limita ao cumprimento de formalidades, uma vez que ela exerce um papel estratégico na gestão interna e na projeção externa das instituições.

O fortalecimento dessas organizações depende de um esforço consciente para se estruturar instâncias de governança que sejam verdadeiramente ativas e estejam em condições adequadas para o exercício pleno suas funções, sem subordinação às demandas operacionais do dia a dia.

Os cinco aspectos abordados neste artigo — governança para dentro; governança para fora; governança e visão de futuro; estabilidade; e infraestrutura — destacam-se como eixos fundamentais para se garantir a perenidade e o impacto social das organizações.

A governança interna molda a cultura organizacional e orienta as decisões executivas, enquanto a externa reflete os valores e interesses da instituição, influenciando diretamente sua reputação e legitimidade no campo social.

A construção de uma visão de futuro, por sua vez, exige ambição e planejamento estratégico, ou seja, elementos que levem a instituição a caminhar rumo a impactos sociais positivos, duradouros e efetivos.

Adicionalmente, a estabilidade da governança é imprescindível para que todas as demais instâncias possam funcionar de forma eficiente e coerente. Ela precisa ser intencional, com planos de sucessão bem definidos e visão de longo prazo.

Finalmente, a infraestrutura adequada dos alicerces de governança garante que suas diretrizes prevaleçam sobre distrações operacionais, preservando o foco estratégico da organização.

Em suma, a governança bem estruturada e consolidada é um importante vetor do desenvolvimento institucional e do cumprimento dos propósitos sociais. Enquanto o setor privado entende a correnteza e surfa na onda do mercado, em prol da geração de lucro, o DNA do terceiro setor envolve a causa e a direção – o que, muitas vezes, implica em nadar contra a correnteza.

Cabe, portanto, à governança do terceiro setor ter plena consciência desse desafio e ser guardiã desse espírito, pois é justamente dessa direção e dessa postura que a sociedade mais precisa em tempos revoltos.

---

**GIOVANNI HARVEY** é graduado em Língua Portuguesa e Literaturas pela UFF. Atualmente, é diretor executivo do Fundo Baobá. Participa de conselhos de administração de diversas instituições filantrópicas e faz parte da governança das duas maiores redes da filantropia e de investimento social privado no Brasil, Rede Comuá (Fundos para a Justiça Social) e GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas).



# Desenvolvimento Institucional e governança como elementos essenciais de sustentabilidade das OSCs

POR **CAMILA STEFANELLI MEIRELES**

O Desenvolvimento Institucional (DI) é um processo contínuo que visa fortalecer a capacidade das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) de cumprir suas missões e gerar impacto positivo na sociedade, como definido por Domingos Armani (1988) e reforçado pela Plataforma Conjunta, uma iniciativa colaborativa da qual fazemos parte.

Recentemente, a Conjunta iniciou um diálogo com os participantes de seu Comitê Consultivo sobre a possível definição do que é o Desenvolvimento Institucional para a plataforma. Para nós, trata-se de um processo profundo que visa potencializar a sustentabilidade, a autonomia e a capacidade de intervenção de agentes da sociedade civil a longo prazo, respei-

tando seus contextos específicos. Esse fortalecimento deve, em última instância, contribuir para a redução da pobreza e das desigualdades.

Além do aprimoramento ou expansão das capacidades técnicas e organizacionais, consideramos fundamental a transformação do arcabouço institucional jurídico-político vigente e da cultura cívica que o permeia. Esse processo exige uma visão sistêmica, integrando aspectos gerenciais, políticos e culturais para a promoção de uma nova institucionalidade e um desenvolvimento inovador. O DI de uma organização é, portanto, uma jornada focada mais em perguntas do que em respostas prontas.

**PERGUNTAS QUE INSTIGAM A REFLEXÃO** Nesse contexto, a Conjunta instiga as organizações a refletirem sobre algumas perguntas essenciais, como:

*Quem somos? Qual o nosso propósito e missão? Quais são os nossos valores? Por que a OSC foi criada?*

Essas reflexões são relevantes, pois acontece, algumas vezes, de a organização perder de vista seu propósito original, especialmente quando ela cresce e começa a gerar impacto exponencial. Devemos indagar ainda:

*Como nos organizamos e atuamos? A organização tem planejamento claro? Há monitoramento eficaz dos projetos? E quanto à gestão jurídica e de riscos? Participamos ativamente de redes e fazemos incidência política?*

É igualmente importante pensar sobre o que nos conecta:

*Quais são as nossas culturas, crenças e padrões? O que não está visível nas paredes da organização ou em seu site, mas que é essencial? Do ponto de vista da comunicação, como é a nossa narrativa? Estamos apenas falando sobre projetos e programas ou também abordamos nossa missão e causas?*

**GOVERNANÇA COMO PILAR DO DI** Um aspecto fundamental do DI é a governança, que, de maneira simplificada, refere-se à forma como as decisões são tomadas dentro de uma organização. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o GIFE, governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre o conselho, a equipe executiva e demais órgãos de controle.

As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses para preservar a reputação da organização e otimizar seu valor social, facilitando o acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Uma boa governança significa garantir que as OSCs tenham estruturas de decisão claras e inclusivas, permitindo que seu impacto seja sustentável no longo prazo. Isso implica em tornar os conselhos representativos, para que eles participem ativamente da organização, por meio da captação de recursos, do apoio técnico ou da definição de estratégias de médio e longo prazos.

**PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DE DECISÃO** A governança nas OSCs pode ser fortalecida na medida em que sejam adotados mecanismos que promovam a participação ativa nos processos decisórios, bem como a clara definição dos papéis nas suas diversas instâncias.

Recomenda-se que o principal órgão de governança seja composto por membros com ampla experiência no campo de atuação, refletindo a diversidade, especialmente em termos de gênero e raça, em alinhamento com a missão da organização.

O uso de critérios claros de diversidade pode orientar essa composição. É importante que esses membros se reúnam regularmente, contribuindo para o aprimoramento do pensamento estratégico e operacional.

Além disso, a criação de um conselho consultivo diverso e rotativo, comprometido com a missão da organização, certamente contribui com uma atuação eficaz. Esses encontros regulares tendem a trazer contribuições valiosas para a gestão e para o desenvolvimento institucional.

A organização também pode refletir sobre diferentes modelos de liderança, com ênfase aos mais participativo. E, ainda, deve planejar antecipadamente a sucessão de lideranças, garantindo que esse processo esteja alinhado aos objetivos estratégicos e conte com a participação da equipe.

Para promover uma governança eficiente, recomenda-se que seus membros tenham clareza sobre suas responsabilidades e atribuições. O engajamento de todos deve ser visto como uma iniciativa relevante pela equipe, favorecendo o aprimoramento contínuo.

Por sua vez, a manutenção de uma comunicação aberta entre os membros da governança e a equipe de toda a organização, considerando diferentes vozes e níveis de participação, tende também a ser um diferencial relevante. Uma escuta ativa dessa equipe e da comunidade beneficiária também pode influenciar diretamente as práticas da organização, promovendo uma governança mais inclusiva e alinhada às necessidades de todos os envolvidos.

**SAÚDE MENTAL E A GESTÃO DE PESSOAS** Outro ponto fundamental a ser considerado – e que está diretamente relacionado à governança – é a saúde mental dos profissionais que atuam no terceiro setor. Ele está interligado à questão da rotatividade de pessoal.

A pressão do dia a dia de trabalho e o contato direto com crises e problemas sociais exigem a criação de uma política de gestão de pessoas que considere tanto os voluntários quanto os profissionais remunerados.

Uma gestão eficaz deve refletir sobre essas questões e implementar medidas que promovam o bem-estar dos profissionais, o que, em última análise, também afeta o DI.

**A IMPORTÂNCIA DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS** Por fim, uma questão essencial: quantas organizações da sociedade civil têm acesso a recursos voltados ao seu DI?

Infelizmente, a nossa percepção, a partir de escutas ativas de organizações, é que menos de 10% das OSCs conseguem captar recursos livres ou flexíveis para investir nessas áreas críticas. Isso aponta para uma lacuna importante no campo e que precisa ser abordada.

As organizações devem não apenas planejar seu desenvolvimento institucional, mas também buscar ativamente fontes de financiamento que permitam fortalecer sua capacidade de ação de maneira sustentável. Essa é uma agenda urgente para que o terceiro setor possa continuar crescendo e gerando impacto social significativo.

**ESTUDO PIONEIRO SOBRE DI NO BRASIL** Em 2024, a Plataforma Conjunta lançou um estudo pioneiro que mapeia as oportunidades de DI para as OSCs no Brasil. Ele analisa 232 iniciativas, divididas entre jornadas formativas e ofertas de recursos financeiros, revelando padrões e lacunas que impactam o fortalecimento das organizações.

O levantamento constatou também que as jornadas formativas, oferecidas principalmente por fundações independentes, concentram-se em temas técnicos, como gestão administrativa e de projetos.

No entanto, o estudo identificou uma carência de programas que abordem aspectos políticos e culturais, que também são cruciais para o DI. Além disso, foi observado que 75% dessas jornadas são gratuitas, mas poucas oferecem políticas afirmativas que incentivem a diversidade regional e cultural.

No campo dos recursos financeiros, o estudo destaca que a maior parte do financiamento para o DI vem de fundações e institutos familiares e independentes voltados para causas relacionadas à justiça social e direitos humanos, com pouca participação do setor privado.

Apesar de muitos recursos serem flexíveis, a maioria dos financiamentos é de curto prazo, o que dificulta o planejamento de longo prazo das OSCs. Além disso, a falta de clareza nos critérios de seleção para acesso às verbas compromete a transparência e a equidade dos processos.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** O estudo da Conjunta não apenas mapeia as oportunidades, mas também lança luz sobre as lacunas que precisam ser preenchidas para que o DI seja acessível e eficaz para as OSCs em todo o Brasil.

Ele sugere a necessidade de formular uma visão mais abrangente sobre o DI, que considere aspectos técnicos, políticos e culturais. Além disso, destaca a importância de financiamento de longo prazo e de práticas mais inclusivas e transparentes nas ofertas de recursos.

Acreditamos, portanto, que essa reflexão sobre governança e Desenvolvimento Institucional ajude as OSCs a repensarem suas estruturas e práticas, garantindo que sua sustentabilidade esteja sempre em sintonia com suas missões e com as demandas da sociedade.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

ARMANI, Domingos. *O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil*. 1998. Disponível em: <https://www.domingosarmani.com/publicacoes/11> . Acesso em: 13 jun. 2024.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). *Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais*. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-das-melhores-praticas-de-governanca-para-institutos-e-fundacoes-empresariais>. 2014.

Boas práticas de governança - Fonte: Instrumento de autodiagnóstico - Move, IACP e Plataforma Conjunta [www.conjunta.org](http://www.conjunta.org)

PLATAFORMA CONJUNTA. *Desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil: uma análise sobre oportunidades de jornadas formativas e ofertas de recursos financeiros*. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1\\_NDwu0FMYY17UG5BpfpNVpGK3KC0sZIGb/view](https://drive.google.com/file/d/1_NDwu0FMYY17UG5BpfpNVpGK3KC0sZIGb/view).

---

**CAMILA STEFANELLI MEIRELES** é formada em Marketing e pós-graduada em Administração de Empresas, pela FGV. Coordenadora Executiva da Plataforma Conjunta e consultora. Tem experiência no terceiro setor em planejamento estratégico, mobilização de recursos, programas de voluntariado e gestão de projetos e parcerias estratégicas.



## Como a governança pode ajudar as OSCs no relacionamento com o setor público

POR **HUMBERTO FALCÃO MARTINS**

A cada dia, questões relacionadas à governança corporativa tornam-se mais relevantes no contexto das organizações. Nesse artigo, tratamos de um desses aspectos, que pode ser resumido em uma indagação central: como as estruturas dessa governança das Organizações da Sociedade Civil (OSC) podem contribuir no relacionamento dessas entidades com entes governamentais?

Como sabemos, não é uma tarefa simples ter o poder público como parceiro ou mesmo manter algum tipo de relacionamento com o setor governamental. Essa dificuldade decorre de uma série de razões, como veremos a seguir.

Atualmente, nenhuma estrutura estatal tem capacidade de tratar, por si só, de todos os problemas públicos e, ao mesmo tempo, lidar com os grandes desafios da sociedade.

Então, é preciso buscar uma sinergia, ou seja, unir toda a capacidade institucional instalada na sociedade para, de maneira articulada, potencializar as chances de tratar os problemas públicos complexos e obter resultados positivos. A ideia de um Estado neoweberiano vai na direção desse entendimento.

Trata-se do estado articulado e que exerce sobre outras partes uma meta-governança. Dessa forma, é inevitável lidar com o setor público, dentro ou fora do escopo de parcerias, para tratar dos problemas públicos.

Esse universo, que podemos classificar como pluri e multi institucional para o trato de problemas públicos, denomina-se governança pública colaborativa. E o termo governança aparece aqui não no sentido corporativo, como é o nosso foco de análise nesse artigo.

A expressão está sendo utilizada aqui para significar modelos multi e pluri institucionais de questões públicas, mas baseados em parcerias que envolvem o terceiro setor e as empresas privadas.

**DIFERENÇA ENTRE PARCERIA E PRESTAÇÃO DE SERVIÇO** Nesse sentido, é essencial definir o que são parcerias e diferenciá-las da prestação de serviços. Para isso, temos de levar em conta três aspectos.

Em primeiro lugar, é necessário fazer a distinção entre os dois conceitos. Parceria é **fazer com**; por sua vez, prestação de serviço é **fazer para**. São duas coisas muito diferentes. O parceiro, aquela parte com a qual você faz alguma coisa, pode envolver ações de execução e decisão – ou de interlocução, mas usualmente ele tem um espaço opinativo. Ou seja, não é um mero executor.

Como temos visto, as relações das OSCs com as organizações governamentais são muito suscetíveis de serem tratadas como relação entre cliente e prestador de serviço – e não entre parceiros. Essa questão, particularmente, já representa um problema em si.

Em segundo lugar, temos de considerar que os arranjos de governança pública colaborativa envolvem objetivos comuns. Não basta o velho conceito do direito administrativo da convergência de interesse, que é muito vago. É preciso definir melhor quais são os interesses comuns, especificar objetivos convergentes, causas e princípios.

Não é trivial alinhar objetivos com organizações públicas, pois muitas delas possuem objetivos ambíguos, divergentes e fragmentários. Da mesma forma, é desafiador estabelecer diferenciações claras entre alinhamentos programáticos e ideológicos.

Em terceiro lugar, as parcerias são mais pautadas por uma lógica de rede colaborativa do que por uma lógica hierárquica. As partes se engajam porque querem – e não porque são obrigadas. A lógica da colaboração é da vontade própria; a lógica da hierarquia é a da obrigação legal ou da ordem do superior hierárquico.

Muitas vezes, o que se vê na prática é a tendência de setor governamental tratar o parceiro do terceiro setor numa relação muito mais hierárquica do que numa postura de compartilhamento. Parceiros públicos possuem uma espécie de inclinação a querer mandar no parceiro privado. Essa tendência, em si, já avilta o espírito de parceria.

A figura a seguir ilustra um modelo conceitual que permite analisar uma experiência colaborativa ou um mecanismo colaborativo. O ponto de partida é o contexto que impõe grandes direcionadores de um regime de colaboração, quase sempre relacionados à interdependência e à incerteza.

Trata-se da constatação da hipossuficiência, ou seja, da incapacidade de se atuar sozinho, de minimizar riscos frente a adversidades ou de simplesmente poder multiplicar a capacidade e os resultados de uma atuação. Esses direcionadores dão a orientação e o sentido das parcerias.

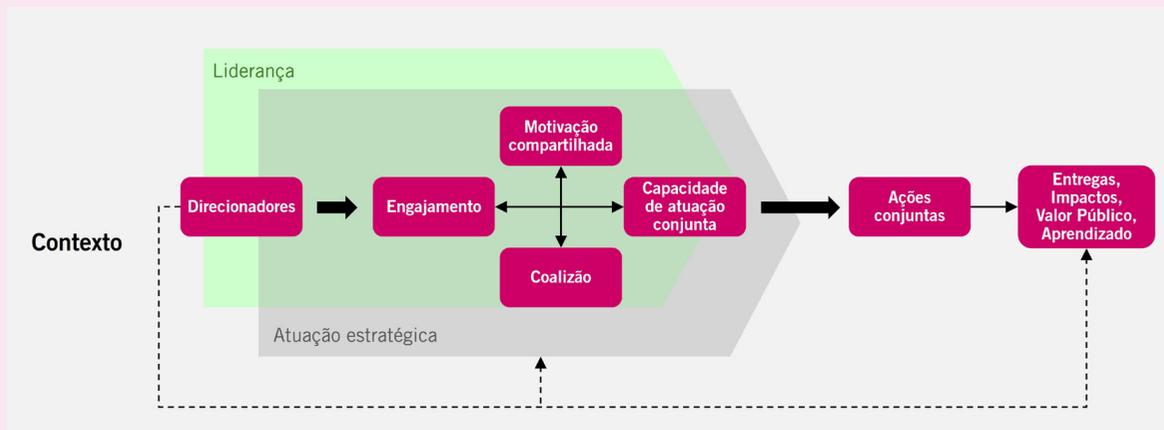
**OS MOTORES DAS RELAÇÕES COLABORATIVAS** A partir daí, entram em cena quatro grandes motores que tracionam continuamente as relações colaborativas. O primeiro é o chamado **engajamento com princípios** e envolve a busca de parceiros e o estabelecimento deliberado de parcerias com clareza de propósitos e resultados, a partir da afinidade de princípios.

O segundo é a **motivação compartilhada**, realizada por meio da construção contínua de confiança, baseada no entendimento e comprometimento mútuos. O terceiro é a **capacidade de trabalhar em conjunto**, envolvendo questões operacionais, recursos, cultura, etc.

E o quarto é a **capacidade de mobilizar e influenciar públicos internos e externos** para a obtenção de recursos e condições favoráveis de atuação.

Subjacente a estes motores estão a orientação estratégica (toda colaboração é uma estratégia colaborativa e aberta) e a liderança (que direciona e modula a tração dos quatro motores).

O produto de uma relação colaborativa é a atuação conjunta e seus resultados variam de entregas e impactos, inclusive em termos de aprendizado colaborativo.

**FIGURA 1 | MODELO CONCEITUAL PARA ANALISAR UMA EXPERIÊNCIA COLABORATIVA**

Esses elementos dos regimes colaborativos serão utilizados para problematizar as parcerias entre governos e sociedade civil. Nesse contexto, o que sobressai é o universo dos problemas públicos complexos, a partir de cenários onde a descontinuidade político-administrativa é muito frequente.

Algumas vezes, o que se estabelece ao longo de uma gestão de governo não perdura no próximo em função de várias questões, como alterações nas políticas públicas, restrição fiscal, incompatibilidade ideológica, etc. Isso leva às múltiplas instabilidades de recursos e de direcionamentos das ações.

**O VIÉS NEGATIVO DO GOVERNO SOBRE AS PARCERIAS** Temos de considerar que há, ainda, um viés muito negativo por parte do poder público em relação às parcerias, por mais que haja exemplos muito exitosos no Brasil e no exterior.

Em geral, governos têm baixa capacidade de atuar em conjunto, por diversas razões. A primeira delas ocorre porque o poder público tem um marco regulamentar extremamente pesado, que é a regra publicista. É preciso, por exemplo, comprar, pagar e contratar seguindo muitas normas. É o chamado mundo dos processos, regulamentos, exigências formais, burocracia, etc.

Temos de considerar também que a questão do fluxo irregular de recurso, decorrente da sujeição ao orçamento público, tem uma dinâmica também complexa. Ele é aprovado em um exercício e só é disponibilizado ou efetivado a partir de março do ano seguinte.

Isso cria o famoso “vale da morte” – o período entre janeiro e março – para as OSCs que

não contam com reservas de recursos. E há, ainda, as severas complicações quando ocorrem contingenciamentos de recursos do orçamento.

Outro ponto é a questão da mobilização, da coalizão e do convencimento. Esse aspecto é importante numa parceria, porque sempre há espaço para influenciar o parceiro governamental. Afinal, muitas vezes, falta aos governos a capacidade de pensar estrategicamente e de formular uma visão mais nítida do problema a ser enfrentado pela esfera pública.

Em função disso, o que acaba predominando são os padrões hierárquicos de participação das representações estruturadas e regulamentadas, limitadas por cotas, em conselho de Política Pública ou instâncias assemelhadas.

Vale lembrar que toda experiência colaborativa é uma estratégia igualmente colaborativa em ação. Às vezes, há desalinhamentos, especialmente quando os parceiros divergem. Ou, ainda, nos momentos em que as visões de políticas públicas apontam para determinados interesses políticos partidários ou das pessoas que estão ocupando as posições de comando do governo da vez.

Nesse sentido, salientamos a dificuldade de se construir pontos de convergência duradouros. Muitas vezes, as estratégias são até dinâmicas, mas é preciso evitar a instabilidade constante – o que é comum de ocorrer no universo político. Às vezes, posições estratégicas têm que ser alteradas em função de rearranjos e de recomposição de apoios à esfera governamental.

Como se sabe, as lideranças representam a grande força direcionadora das parcerias. Por isso, elas deveriam estabelecer relações colaborativas, transformadoras e, sobretudo, facilitadoras. Porém, muitas vezes, como já dito, os governos acabam impondo um padrão de liderança hierárquica e dificultadora.

Em suma, o setor público é mesmo um parceiro complexo. Mas essa constatação não inviabiliza o estabelecimento de parcerias. Vale lembrar que lidar com o setor público faz parte de uma realidade inescapável de estado-rede. Afinal, os governos precisam de parceiros e vice-versa.

No caso dos parceiros, não se trata apenas de uma dependência de recursos governamentais, mas sim da importância de se lidar com os problemas públicos na devida escala.

Existe, sem dúvida, um lado muito duro dessa relação com governos, que são os conhecidos problemas de agência ou de desconfiança relacionados à assimetria de informação, seleção adversa e risco moral. Mas essa é uma questão que afeta ambos os lados.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Gostaríamos de encerrar essa reflexão mencionando alguns pontos a respeito do papel-chave da governança interna – agora sim, tratando da governança corporativa das OSCs.

Primeiro: As instâncias de governança corporativa, seja qual for a denominação, deveriam ser as grandes guardiãs dos propósitos das entidades. Tais instâncias têm um papel-chave para evitar o desvio não só desses propósitos, mas também dos objetivos e dos resultados das OSCs.

Elas também podem impedir a captura e a perda da legitimidade da entidade, caso ela estabeleça parcerias – fenômeno muito mais frequente do que o desejável, pois muitas são arrastadas para outros objetivos ou perdem suas missões.

Segundo: Cabe às instâncias de governança estabelecerem limites à tendência de intrusão hierárquica de parceiros governamentais, em particular nos momentos de negociações em que é preciso bater a mão na mesa a partir de regras, posturas e caminhos que as instâncias de deliberação não permitem.

Terceiro: Elas devem promover sempre – e da melhor maneira possível – a integridade, garantindo um bom controle de verbas, principalmente quando houver recursos públicos investidos na consecução de qualquer iniciativa. Esse é sempre um aspecto problemático, pois envolve órgãos de controle, Ministério Público, etc.

Por fim, vale destacar que a lisura no trato de recursos públicos tem que ser absoluta, incluindo a gestão de riscos e, conseqüentemente, garantindo a reputação da instituição. Por último, mas de igual importância, ressaltamos que um bom modelo de governança deve fomentar a melhoria da gestão interna das OSCs.

---

**HUMBERTO FALCÃO MARTINS** é professor da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração, mestre em Administração Pública e especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com atuação nas áreas de Gestão Pública e Estratégia.



# A importância da conexão e do tecido social

POR **GLAUTER JANUZZI**

Vivemos em um mundo profundamente interconectado, onde cada indivíduo tem o potencial de ser uma ponte, unindo comunidades em prol de um bem comum. Somos partes de um grande ecossistema social e essa interdependência pode ser vista como uma oportunidade para criar redes de comunidades organizadas, fundamentadas em valores e propósitos comuns.

Um conceito central para ilustrar essa ideia é o de tecido social. Ao refletirmos sobre ele, podemos imaginar uma teia de relações, formada por laços de confiança, pertencimento e propósito compartilhado. Esse tecido surge de uma integração genuína, e sua construção depende da conexão entre indivíduos e organizações que compartilhem os mesmos objetivos e princípios.

É importante destacar que grandes mudanças podem começar a partir de pequenos grupos. A história tem demonstrado, por repetidas vezes, que eles, se bem organizados e engajados, mesmo que inicialmente reduzidos, têm o poder de transformar o mundo. No centro dessas transformações estão as pessoas, que são os ativos mais valiosos.

No livro “O poder do Peoplechain”, defendemos a tese de que as pessoas detêm o verdadeiro valor nas organizações e comunidades. Elas possuem os conhecimentos, os recursos, as influências e as conexões necessárias para impulsionar mudanças significativas.

Nossas redes sociais e profissionais são formadas por gente, e é por meio delas que diferentes oportunidades são acessadas, seja no âmbito local ou em escala global. Como seres sociais, somos vocacionados para a coletividade. É sempre através dessas interações que o verdadeiro poder de transformação se revela.

Por sua vez, o conceito de ecossistemas nos remete à ideia de comunidade. Em português, a palavra “comunidade” transmite uma clara relação com “unidade”. Para que uma comunidade tenha sucesso, ela deve agir de forma unida – e é essa unidade que define seu propósito. A língua portuguesa é singular ao expressar essa união por meio da palavra “comunidade”, que une os termos “com” e “unidade”, refletindo um conceito essencial para a formação de grupos coesos.

A participação em um ecossistema verdadeiro implica no compartilhamento de recursos, conhecimento e oportunidades. O crescimento de um desses ecossistemas pode ser percebido quando essas trocas resultam em conexões significativas entre seus membros.

Particularmente no contexto das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), que nos interessa analisar aqui, a construção de boas conexões atrai novos e valiosos membros. Isso gera um ciclo virtuoso, no qual a organização se fortalece e continua a impactar positivamente seu público-alvo. Portanto, as OSCs podem ser compreendidas como ecossistemas, onde a colaboração e a interdependência são fatores essenciais para o seu sucesso.

Ao atuar na indústria de tecnologia por décadas, tivemos a oportunidade de observar de perto como comunidades se formam nesse setor. Desde a década de 1960, muitos dos pioneiros do Vale do Silício, por exemplo, se destacaram por sua capacidade de criar inovações e transformar a indústria tecnológica em uma das mais lucrativas do mundo.

Essa experiência nos proporcionou valiosos aprendizados, especialmente sobre como as empresas privadas conseguem criar comunidades ao seu redor, muitas vezes com braços filantrópicos que reforçam seu impacto social.

**A NOSSA METODOLOGIA PLACE** Ao longo de muitos anos, portanto, desenvolvemos e aplicamos uma metodologia para a construção de comunidades, tanto no ambiente corporativo quanto no universo das OSCs. Tal recurso foi consolidado no meu livro e recebeu o nome PLACE, sigla em inglês que, como se sabe, corresponde ao vocábulo “lugar”. Simbolicamente, fazemos uma alusão da metodologia aos cinco dedos da mão.

Ela nos remete à ideia de que uma comunidade deve ser um local seguro para seus membros, onde o propósito compartilhado é o alicerce central.

Para construir uma comunidade de sucesso, o ponto de partida é o propósito (P), que precisa ser bem definido. Sem ele, uma comunidade não consegue se desenvolver. Em uma OSC, é fundamental que as pessoas ao seu redor compreendam e compartilhem esse propósito. Somente assim é possível criar conexões genuínas e engajar os membros em torno de objetivos comuns.

Um exemplo inspirador dessas conexões estabelecidas por meio do propósito pode ser encontrado no famoso discurso de Martin Luther King Jr., proferido em Washington, durante a luta pelos direitos civis nos Estados Unidos.

Inicialmente, ele seguia um roteiro preestabelecido, mas, percebendo a apatia da multidão à sua frente, King decidiu carregar mais na emoção e apresentar sua visão pessoal: “Eu tenho um sonho” (“*I have a dream*”). A partir desse momento, ele conseguiu conectar-se profundamente com seu público, inspirando milhões de pessoas com seu propósito de igualdade e justiça.

A construção de uma comunidade deve sempre começar pelo propósito, pois esse é o alicerce de qualquer organização ou grupo. Não se trata, inicialmente, de pensar em quem financiará o projeto ou de onde virão os recursos. O foco deve estar na definição de um propósito claro e bem estruturado, pois é ele que guiará a comunidade ao longo de sua trajetória.

Além de se definir propósitos, é preciso buscar líderes sociais. A liderança, representada pelo L formado pelo polegar juntamente com o dedo indicador, é essencial para orquestrar e manter uma comunidade coesa. Essa liderança não precisa ser estática, pois mudanças de mandatários são naturais e até saudáveis.

No entanto, é essencial que haja uma pessoa à frente para comandar as atividades e assegurar que o propósito da comunidade seja cumprido. Na obra “O lado humano da liderança”, abordamos a importância de se ter um líder humanizado, capaz de conectar pessoas e conduzir uma gestão de forma inclusiva e compassiva.

Como todos sabemos, existem inúmeros problemas no mundo que precisam ser resolvidos. Para isso, devemos criar comunidades e organizações que contribuam efetivamente para transformar essa realidade.

Nesse contexto, introduzimos mais um passo da metodologia PLACE: a atitude (A), simbolizado pelo terceiro dedo da mão. Uma comunidade bem-sucedida também depende da atitude de seus membros. Um sentimento de indignação diante dos problemas sociais, por exemplo, deve ser transformado em ação concreta.

Reclamações vazias de valor ou argumentos sem propósito não geram impacto. Sem atitude, um incômodo se transforma apenas em murmúrios. Com ela, a indignação pode gerar ações e, conseqüentemente, transformações.

Para exemplificar a necessidade desse terceiro elemento, apresentamos a Atitude Infinita, uma OSC fundada por nós há sete anos. Atualmente, enquanto algumas instituições já celebram décadas de atuação, nós estamos, com menos de dez anos de existência, ainda na fase de questionarmos sobre nosso propósito e nosso futuro.

Não temos dúvidas de que esse período de reflexão é essencial para o nosso crescimento e aprendizado contínuo. A missão da Atitude Infinita é conectar pessoas e criar comunidades, com um foco especial no empoderamento de jovens de baixa renda em suas carreiras.

**QUATRO FRENTES DE ATUAÇÃO** Atuamos em quatro frentes principais: Habilidades Técnicas (*Hard Skills*); Habilidades Humanas (*Human Skills*), um termo que prefiro, ao invés de soft skills; Cultura de Comunidade; e Autoconhecimento.

Desde 2017, quando iniciamos as atividades da nossa OSC, com a implantação do projeto Outubro com Atitude, temos incentivado e promovido sempre o espírito comunitário. Para isso, passamos a atrair profissionais do mundo corporativo para as escolas públicas. Contudo, a pandemia de Covid-19 foi um divisor de águas para nossa organização.

Em 2020, ao enfrentarmos o fechamento das escolas, precisávamos nos reinventar. Assim, desenvolvemos uma metodologia de mentoria, conectando mentores e mentorados. Essa mudança se tornou uma jornada de aprendizado e conquistas, nos permitindo colocar em prática tudo o que já tínhamos discutido até então.

E o que antes era uma ONG acabou se transformando em uma OSC formalizada, com CNPJ e conta bancária. No início, contávamos com o apoio de microempresas e empresários

que conheciam nosso trabalho. No entanto, após a formalização, conseguimos alçar voos mais altos.

Até 2017, com base em nossa atuação na Microsoft, uma das empresas mais valiosas do mundo, passamos a ampliar nossos canais. Durante nossa passagem pela organização, descobrimos um programa de voluntariado chamado MS Give, que destinava recursos significativos à filantropia.

Após cumprir a burocracia interna e provar que não havia conflito de interesses, conseguimos fazer com que a Microsoft tornasse parceira da Atitude Infinita.

Mesmo sem a nossa presença na equipe da Microsoft, a empresa continua sendo nossa principal patrocinadora, contribuindo com a doação de equipamentos, como notebooks, e com recursos monetários que, quando convertidos em reais, são multiplicados por cinco. Essa parceria é motivo de grande felicidade para nós, pois a empresa apoia o projeto que consideramos nosso maior propósito de vida.

Hoje, a Atitude Infinita é uma comunidade vibrante, com cerca de duzentas pessoas ativamente envolvidas. Essa transformação é a prova de que, juntos, podemos fazer a diferença na vida dos jovens que atendemos.

**COMPROMISSO COM A LONGEVIDADE** Além de propósito, liderança e atitude, pilares fundamentais para unir pessoas em torno de uma causa, seja na formação de uma comunidade ou organização, é preciso investir em sua longevidade. Nesse sentido, introduzimos o penúltimo elemento metodológico: o comprometimento (C), representado pelo quarto dedo da mão, no qual tradicionalmente se coloca a aliança, simbolizando um compromisso.

Em nossa concepção, membros de uma OSC precisam estar comprometidos com a causa que defendem. Essa determinação deve ser constantemente reforçada, especialmente no âmbito dos conselhos das organizações. Embora, em alguns momentos, decisões devam ser tomadas de forma pragmática, é fundamental manter a essência do propósito organizacional.

Esse comprometimento deve ser pautado por uma mentalidade voltada ao crescimento, e não por uma visão puramente orientada a objetivos. Ao longo de nossa experiência no setor de tecnologia, aprendemos que não se deve tentar alcançar resultados de forma rápida e a qualquer preço, mas sim de maneira sustentável e coletiva.

Vale lembrar o provérbio africano, muito apropriado para o nosso contexto, que afirma: “Se você quer ir rápido, vá sozinho. Se você quer ir longe, vá em grupo”. E é com esse espí-

rito que acreditamos na construção exitosa de comunidades.

Na Atitude Infinita, desenvolvemos uma metodologia para conectar mentorados a mentores, ou seja, jovens de baixa renda a executivos. Definimos que cada mentoria precisaria ter um objetivo claro e, para tanto, criamos todo um método denominado “*sprints* de mentorias”.

Ele consiste na realização de cinco sessões conjuntas entre as partes – uma a cada duas semanas, totalizando dois meses e meio. Ao final desse período, mentor e mentorado se reúnem para avaliar se ainda há objetivos a serem perseguidos e se novas *sprints* são necessárias.

**JOVENS SE TORNAM MENTORES** Com o tempo, essa metodologia de mentoria evoluiu, assim como a profissionalização da nossa OSC. Observamos que mentorados, após dois ou três anos de mentoria com diferentes executivos, se tornavam mentores incríveis. Assim, o trabalho voluntário transformou-se em uma jornada de troca contínua.

Daqui a alguns anos, teremos, com certeza, um ciclo virtuoso que conecta pessoas comprometidas e engajadas, capazes de transformar e gerar continuidade.

Ao concebermos as funções de conselheiros e lideranças, precisamos focar em sustentabilidade e continuidade, sempre visando conectar e preparar pessoas, assim como desenvolver mais a sua visão humanista. Ao conectamos pessoas, estamos formamos um tecido social que gera uma comunidade muito mais forte do que seriam seus membros individualmente.

Por fim, mas não menos importante, é crucial abordar também valores relacionados à empatia, simbolizada pelo quinto dedo. Afinal, para garantirmos o crescimento sustentável da nossa organização, precisamos atrair pessoas, especialmente as que trazem perspectivas e ideias diferentes das nossas.

Sabemos que, sem dúvida, é muito importante criar laços fortes entre indivíduos que compartilham o mesmo propósito e indignação. No entanto, também é essencial buscar os “laços fracos”, ou seja, atrair pessoas com experiências e visões de mundo distintas.

A diversidade de pensamento contribui muito para que a nossa organização prospere e evolua, permitindo-nos ver além do que está diante de nós. Assim, concluímos a apresentação do método PLACE. Acreditamos que essa explanação possa ajudar mais pessoas a criarem comunidade ou OSC.

Ao focarmos no financiamento de nossa entidade, devemos dar uma atenção especial ao

S (de Social), uma vez que todos os indivíduos são, como dito, nossos ativos mais valiosos. Da mesma forma, o conceito de ESG (Ambiental, Social e Governança) enfatiza a importância das pessoas. Portanto, é imprescindível que possamos nos conhecer bem, assim como nos conectarmos e nos organizarmos de maneira eficaz.

Como sabemos, o primeiro tópico de ESG, o E (de Environmental), refere-se à preservação do nosso planeta, que abriga aproximadamente oito bilhões de pessoas. Por sua vez, o G (de governança) deve focar não apenas no cumprimento de normas, mas também em propósitos e princípios que priorizem as relações humanas.

Procuramos evidenciar, nesse artigo, a importância das pessoas e de sua participação na construção de comunidades organizadas, sempre visando transformar a realidade. Na medida em que os indivíduos são o nosso bem mais valioso, não temos dúvida de que devemos nos concentrar na criação de comunidades conectadas.

Torna-se fundamental avaliar sempre a saúde do nosso tecido social e ter a certeza de que ele está bem interligado para que possamos promover mudanças significativas no mundo.

Por fim, uma última recomendação: nunca subestime o poder de um pequeno grupo de indivíduos conscientes e engajados na transformação da realidade.

Afinal, juntos, podemos moldar um futuro melhor.

---

**GLAUSER JANUZZI** é mestre em Engenharia de Sistemas, pelo Instituto Militar de Engenharia (IME), e MBA em Marketing e Gestão Empresarial, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), além de formação em Ciência da Computação, pela UNESP.



## A governança e a estratégia na geração de valor das OSCs

POR **MARIA ELISA BRANDÃO**

O conceito de estratégia é uma construção social. Nesse sentido, a visão tradicional, que apresenta a concepção de algo perspectivado a longo prazo e em um cenário de estabilidade, já não se aplica no mundo contemporâneo.

Atualmente, há diversas concepções que salientam que o ato de planejar é mais importante do que o plano em si, uma vez que o processo de reunião de pessoas para negociarem suas visões relativas ao futuro de uma organização é, por si só, um fator crucial. À medida que o contexto se altera, tal processo de negociação evolui, uma vez que as forças que influenciam as decisões estão em constante transformação.

Em relação ao ambiente que envolve a organização, há um tecido social no qual temos diferentes *stakeholders*, cada um com interesses, poderes e influências distintas no que con-

cerne ao futuro da organização. Nesse cenário, há uma constante negociação com com esses *stakeholders*, sejam eles do setor público (instâncias de governo), do setor privado (clientes, fornecedores) ou de outras entidades que fazem parte desse ecossistema.

A organização é formada, essencialmente, por um conjunto de pessoas que estão constantemente negociando entre si e com os demais públicos e discutindo como desejam construir o futuro daquela organização. Caso a negociação seja frutífera e os atores envolvidos consigam comunicar bem os seus objetivos, os públicos envolvidos irão certamente disponibilizar os recursos essenciais para as organizações.

O cenário de uma contínua negociação entre pessoas acerca do que desejam fazer em relação à organização se aplica tanto para uma entidade social como para empresas privadas, com as devidas demandas específicas sendo observadas. No desenvolvimento do planejamento estratégico, normalmente identificamos ameaças e oportunidades, e as equipes atuam no sentido de aproveitar ao máximo as oportunidades.

No entanto, em uma organização social, as ameaças, muitas vezes, superam as oportunidades. Isso é especialmente interessante, uma vez que está diretamente ligado ao importante comprometimento com a causa, o que ajuda as pessoas envolvidas a persistirem e a enfrentarem os desafios.

Essa relação intrínseca com a causa apresenta tanto um grande desafio quanto uma armadilha. O fato de uma pessoa ser comprometida e ter profundo conhecimento da causa não a torna, necessariamente, uma boa gestora. Além disso, não podemos nos limitar ao conhecimento das pessoas que fundaram aquela instituição em torno daquela causa.

**LIDERANÇA VERSUS PERENIDADE** Nesse sentido, temos um paradoxo: por um lado, se um dos fatores críticos para o sucesso de uma organização social é ter uma liderança reconhecida, por outro, a perenidade da organização não pode depender exclusivamente dessa pessoa e de sua visão de mundo.

Portanto, o amor à causa que o fundador tem pode prejudicar a organização, pois seu forte afeto pela instituição o impede de permitir que a Organização da Sociedade Civil (OSC) siga sua jornada de crescimento. Muitas vezes, essa grande paixão pela causa molda e direciona a visão do fundador, que não confia na conduta diferente de outra pessoa.

E é nesse contexto, portanto, que a governança se torna fundamental. A estratégia bem estruturada e um modelo de gestão com boa governança ajudam esses gestores, que amam

tanto a causa, a terem uma gestão profissionalizada.

Em conexão com essa proposta, a atenção às demandas de outros *stakeholders*, igualmente importantes por trazerem recursos, é parte do que se espera dessa boa governança no processo da estratégia. É essencial entender quais são as demandas desses atores e o que eles esperam em termos de participação e diálogo. Quando se estabelece uma clara separação entre a gestão e o conselho, a escuta e a participação tendem a melhorar significativamente.

Portanto, uma boa governança não apenas fortalece a gestão, mas também enriquece a estratégia, garantindo que diferentes visões sejam consideradas. Desse modo, ela desempenha papel crucial na definição do caminho da organização, evitando que as decisões fiquem restritas apenas à visão de um líder apaixonado pela causa.

**DISTINÇÃO ENTRE OBJETIVO E ESTRATÉGIA** Nesse processo de construção da governança, é importante separar o objetivo (aonde se quer chegar) da estratégia (que definir o modo de fazer). Ao traçar esse caminho, uma governança bem organizada desempenha papel relevante e contribui não somente para a gestão de recursos existentes, mas também na atração de novos e diferentes recursos e também para a prestação de contas.

A estratégia é a escolha do caminho, ou seja, ela mostra como a utilização de recursos já existentes e atribuídos aos atores envolvidos são capazes de gerar valor para a sociedade. A estratégia, portanto, não se limita à aplicação desses recursos, mas também abrange o processo de convencimento da sociedade e dos diversos atores que os detêm, sejam eles da iniciativa pública ou privada, para que apoiem a organização.

A governança, uma vez captados os recursos, está relacionada à prestação de contas, em especial quando estão envolvidos recursos públicos. Tal relação implica provar para o governo que, de fato, os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível. Nesse processo, cabe demonstrar todas as dificuldades envolvidas, bem como os instrumentos utilizados para superá-las, além do cumprimento dos objetivos propostos, com a geração do impacto esperado.

É por meio da governança que o fundador e sua equipe encontrarão apoio para tomar decisões sobre a alocação de recursos, envolvendo deliberações como onde investir o dinheiro, por quanto tempo, em quais locais adotar pessoas e qual será o foco. Importante ressaltar, nesse âmbito, que todos esses aspectos também são recursos, e não apenas o valor

em dinheiro.

Com uma boa governança, o fundador e demais gestores terão ajuda para entender e fazer a gestão dos talentos, o que envolve também algumas questões como onde buscar talentos e qual a importância em ter pessoas com as competências necessárias para exercer aquela atividade.

Num exemplo hipotético para ilustrar esse aspecto, considera-se que a organização tenha uma pessoa que ama a causa e que está responsável pelas finanças. É fundamental que tal ator tenha o conhecimento técnico necessário para exercer a função. Não basta somente o amor pela causa.

Portanto, se há demanda por competências específicas numa organização, a estratégia irá definir como lidar com tais necessidades, apontando as principais atividades de cada função e as maneiras de alocar, da melhor forma possível, os recursos, considerando-se quem desempenha uma atividade de acordo com suas habilidades.

De acordo com essas prerrogativas, portanto, quanto mais profissionalizada for a organização, com um bom desenvolvimento institucional e a maturidade da gestão, maior será a chance de ser bem-sucedida em sua sustentabilidade. Nesse sentido, o papel do conselho é inspirar, instigar a alta direção para agir e fazer acontecer, mas sem integrar a gestão. O conselho é a instância decisória da estratégia, mas não pode entrar na execução.

É ponto indiscutível que o maior problema da estratégia é a execução. Nesse contexto, o problema central na execução da estratégia é a falta de entendimento das pessoas envolvidas em relação à dimensão desse processo, com total desconhecimento do que possa ser a estratégia empreendida.

Dessa forma, é necessário que se desenvolva, na alta direção, a capacidade de delegar, uma vez que ela não é capaz de realizar todo o processo sozinha. Sem essa determinação, a organização corre o risco de ficar presa na capacidade limitada de entrega da alta direção.

**AS TRÊS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS** O Conselho traz perspectivas externas e experiências, por isso a importância de diferentes composições. Os conselheiros não estão envolvidos no dia a dia da organização, portanto, cabe a essa instância apresentar perspectivas diferentes, oferecendo *inputs* para a decisão da gestão e provocando reflexões para que as pessoas pensem diferente.

O Conselho realiza a revisão final e aprova as principais decisões estratégicas, como a

alocação de recursos, novas iniciativas, mudanças no portfólio e na estrutura, além de atuar para promover grandes transformações na organização. Também faz parte de suas atribuições aprovar as propostas da gestão. Nesse sentido, se essa instância se envolve emocionalmente com uma sugestão, pode perder a visão sistêmica, o que ressalta a necessidade de conselheiros com uma perspectiva estratégica ampla.

No processo de planejamento estratégico, o Conselho avalia o plano, assegura o entendimento do planejamento, bem como os riscos e as consequências. Entretanto, tal ação não significa que o Conselho participe do dia a dia da construção do plano. Alguns conselheiros podem até participar algumas vezes do processo de construção, mas isso não implica um engajamento nos workshops de planejamento estratégico em si.

**PAPEL ESTRATÉGICO DA ALTA LIDERANÇA** Nesse ecossistema da organização, quem se responsabiliza pela discussão estratégica é a alta direção. Ela toma decisões críticas, desenvolve propostas de direcionamento, engaja os Conselhos nas análises e decisões, debate as visões estratégicas e propõe prioridades. A direção atua como guardiã do processo de planejamento, apresentando e discutindo as etapas de execução com o Conselho.

A alta direção da organização trabalha com a sua equipe assegurando que o planejamento estratégico esteja consistente com objetivos e propostas das organizações. Quem executa a estratégia é a equipe que está mais próxima da operação – e, desse modo, se há diversas camadas hierárquicas na organização, quem responde à alta direção é o responsável por aquele projeto/ação.

Essa camada deve ser responsável, pois, quanto mais envolvido na rotina um líder está, menos visão sistêmica ele possui, já que a rotina tende a dominá-lo. Nesse sentido, quando uma liderança está constantemente apagando incêndios, ela se esquece de pensar no futuro. Portanto, se a alta direção puder separar uma camada da liderança que esteja menos envolvida na implementação do dia a dia, melhor será para a organização.

Em relação ao Conselho, o seu papel na execução é o de acompanhamento – para consertar, corrigir rota, aconselhar a equipe acerca dos desvios. À medida que a organização está caminhando, é preciso avaliar se o contexto mudou e se é preciso fazer ajustes nas ações planejadas.

Também cabe ao Conselho assegurar que os recursos para execução estejam disponíveis, assim como monitorar o progresso e tomar decisões importantes: o que não vai acon-

tecer mais, o que precisa continuar e o que requer ajustes e atenção para melhor execução. Cabe ainda ao Conselho ajudar a alta liderança a delegar atividades e a cuidar do processo natural de formação de sucessores.

O maior desafio da estratégia está na busca por um equilíbrio entre as pessoas que têm visão estratégica mais ampla e a capacidade delas em influenciar as equipes envolvidas no dia a dia da organização para que incorporem novas formas de fazer em sintonia com as escolhas estratégicas. Trata-se de um fino equilíbrio entre o que o Conselho vai apresentar e o quanto disso as pessoas vão de fato ouvir.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Nesse cenário, o papel da Fundação Dom Cabral, enquanto escola de negócios, envolve uma conexão entre teoria e prática. Como professores alocados em projetos, todos estão, na prática, gerando teoria. É uma verdadeira parceria com os clientes – nesse processo, todos vão aprendendo, criando teoria e evoluindo juntos.

Um bom conselheiro tem que atuar fazendo as perguntas, e não dando as respostas. Ele pode fazer sugestões, mas não pode dar ordens – e isso parece simples, mas há uma grande diferença entre ambas atitudes. Essa é, portanto, uma via de construção colaborativa – processo de educação por meio de consultoria aplicada.

Quanto mais forem feitas novas rodadas de planejamento estratégico, mais os colaboradores e participantes serão expostos a um processo de aprendizagem. As pessoas vão amadurecendo e aprendendo, portanto, não adianta apenas elaborar um plano para somente cumprir uma formalidade. O planejamento deve ser acessível e significativo, para que todos se sintam capacitados e engajados em sua execução.

Nesse sentido, o principal motivo pelo qual uma estratégia não é implementada é o fato de as pessoas não entenderem claramente qual é a estratégia. Assim sendo e pelo exposto neste capítulo, eis uma função final da boa governança: garantir um processo de construção da estratégia que engaje, envolva e também assegure a compreensão dos participantes em favor de sua implementação.

---

*MARIA ELISA BRANDÃO* é doutora em Estratégia e Gestão de PME pela HEC - Montréal, McGill e Concordia (Canadá). Administradora e Mestre em Administração pela UFMG. Filósofa pela Universidade Católica de Brasília. Atualmente é professora e pesquisadora do quadro de dedicação exclusiva da Fundação Dom Cabral - para os programas de educação executiva e educação acadêmica (doutorado, mestrado e MBA)



# CADERNO ESPECIAL

Nesta edição destacamos os casos da AC Camargos e do Instituto Reciclar com foco em GOVERNANÇA



## ESTUDO DE CASO

# A trajetória de transformação da governança do AC Camargo

POR **VICTOR PIANA**

Esse artigo tem como objetivo compartilhar o *case* de transformação da governança do AC Camargo, uma fundação com 71 anos de dedicação à causa do câncer. Nossa visão é colaborar com a construção de um mundo capaz de superar o câncer em todos os seus aspectos.

Temos como propósito honrar cada vida, atuando na vanguarda da oncologia e promovendo o ensino e a pesquisa em benefício da sociedade. Somos uma instituição de grande porte, inserida na oncologia – um segmento da medicina em constante expansão.

Ao longo de sete décadas, o AC Camargo enfrentou grandes desafios em sua governança – alguns dos quais ameaçaram sua própria existência. No entanto, conseguiu superá-los e alcançou uma posição mais sólida, permitindo dar continuidade à sua causa e seu impacto positivo na sociedade.

A instituição exerce sua missão social na interseção entre assistência especializada, ensino e pesquisa, de três formas principais:

- Recebemos pacientes de todo o Brasil e da América Latina, ao mesmo tempo em que formamos profissionais para a oncologia. Dessa forma, contribuimos para a capacitação de pessoas que levam o conhecimento adquirido de volta às suas regiões de origem;
- Estamos constantemente empenhados em pesquisar soluções mais eficientes, acessíveis e simplificadas para o cuidado oncológico, garantindo um atendimento de qualidade a todos os pacientes;

- Nossa organização é estruturada com base nas necessidades dos pacientes, através de 13 Linhas de Cuidado, que espelham nossas unidades de gestão. Como exemplo, vejamos o caso de uma paciente com câncer de mama. Ela necessita de uma estrutura de processos e profissionais dedicados ao seu tratamento. E nós gerenciamos tanto a parte clínica quanto a corporativa, garantindo uma visão integrada e especializada em seu cuidado.

A Figura 1, abaixo, apresenta as 13 Linhas de Cuidado do AC Camargo.

**FIGURA 1 | AS 13 LINHAS DE CUIDADO DO AC CAMARGO CÂNCER CENTER**



**EM BUSCA DE SUSTENTABILIDADE** Buscamos garantir a sustentabilidade em cada uma das nossas Linhas de Cuidado, sendo que cada uma colabora de maneira única para os resultados do AC Camargo. Algumas contribuem, por exemplo, com muito mais recursos financeiros do que outras. Da mesma forma que umas têm elevado número de pacientes, aumentando nossa visibilidade. Outras, por sua vez, são pequenas, porém altamente relevantes para a sociedade.

Em 2023, alcançamos uma receita de R\$ 1,75 bilhão, com investimento de R\$ 223 milhões em infraestrutura e tecnologia. Como se sabe, o Brasil está envelhecendo rapida-

mente, e os hábitos de vida atuais farão com que o número de casos de câncer no país dobre nos próximos 20 anos.

Além disso, o avanço das tecnologias tem tornado o tratamento oncológico cada vez mais caro, fazendo com que essa área movimente um volume grande em recursos e atraia muitas empresas interessadas em prestar serviços de oncologia no Brasil.

O AC Camargo foi um dos pioneiros no mercado de oncologia, iniciando quase sozinho em 1953. Hoje, praticamente todas as instituições de saúde consideram o câncer uma prioridade, devido ao alto volume de pacientes e ao elevado tíquete médio desse tratamento. Essa mudança tem acelerado a transformação do setor oncológico no Brasil, e é nesse contexto que se encontram nossos desafios e a história de transformação da nossa governança.

**ORIGEM E DESTINO DA GOVERNANÇA** O AC Camargo nasceu como uma associação de médicos que haviam estudado fora do país e desejavam criar uma entidade dedicada exclusivamente ao tratamento do câncer no Brasil. Essa iniciativa médica foi viabilizada por doações da sociedade paulistana e, por isso, recebeu o nome de Associação Paulista de Combate ao Câncer. A instituição começou então a atuar com uma estrutura associativa simples.

Em 1973, após uma frustrada sucessão, devido à morte precoce do fundador da associação, houve uma pressão para que os membros organizassem a governança de uma outra forma. Passamos, portanto, a ser uma fundação, prestando contas inclusive ao Ministério Público. Naquele momento, instituiu-se três níveis de governança na entidade:

- Um conselho curador;
- Uma diretoria estatutária; e
- Um grupo de executivos responsável pela gestão.

Na época, os médicos estavam envolvidos em todos os níveis da instituição, e havia um grande esforço de voluntariado para mantê-la em funcionamento. Isso ajuda a entender a pressão e a complexidade que enfrentamos à medida em que a oncologia estava se transformando e se tornando mais intensiva em capital.

Para se ter uma ideia, quando a instituição foi fundada, um cirurgião corajoso e um bisturi esterilizado eram suficientes para a maioria dos casos. Hoje, no entanto, o cenário mudou drasticamente, pois é preciso realizar investimentos elevadíssimos em equipamentos, como aceleradores lineares e robôs cirúrgicos.

**EXECUTIVOS DEIXAM DE SER VOLUNTÁRIOS** A gestão e o planejamento de investimentos tornaram-se essenciais, deixando de ser viável para um executivo atuar como voluntário na fundação enquanto mantém um consultório.

À época, nós nos conscientizamos que precisávamos de pessoas dedicadas à gestão e ao planejamento de seu futuro. De qualquer forma, até chegarmos aos dias hoje, passamos por crises significativas.

Em 1997, por exemplo, a instituição esteve à beira da falência devido ao alto nível de investimento e à ausência de uma governança adequada. Nós só não encerramos as atividades porque a família Ermírio de Moraes interveio, cobrindo o déficit financeiro.

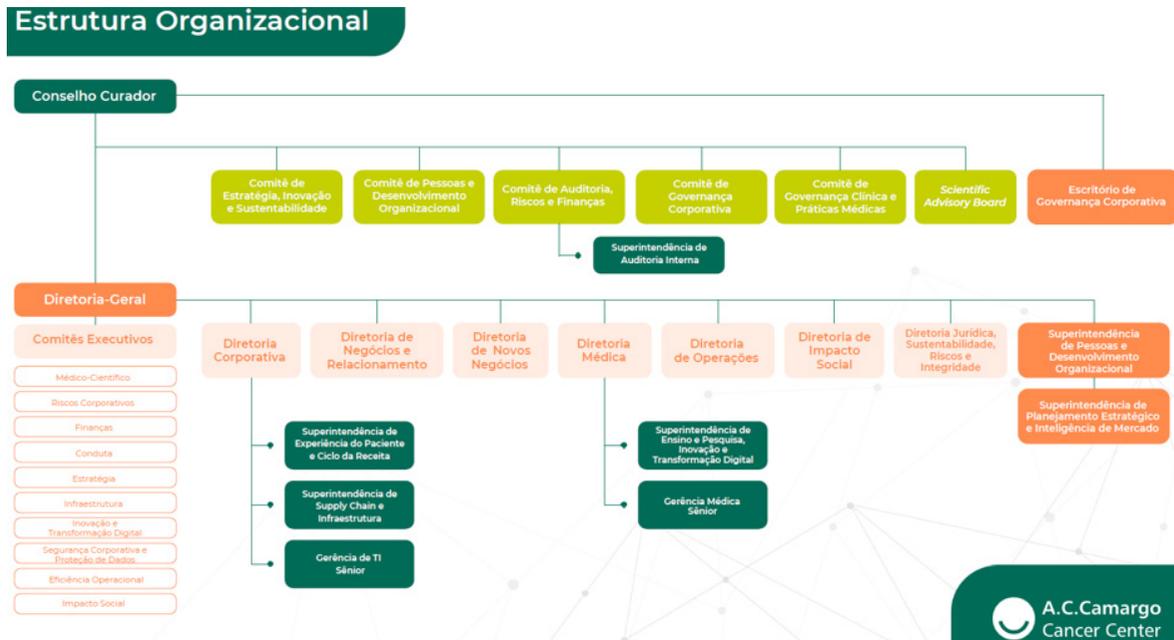
No entanto, essa intervenção também impôs limites e forçou uma mudança na governança e na gestão da organização. Começamos, então, a profissionalizar a administração com foco nos executivos, enquanto o conselho manteve sua estrutura original, com mais de 25 membros e mandatos superiores a 13 anos.

Mas passamos a estruturar a governança de forma mais abrangente somente por volta de 2015, ou seja, cerca de 15 anos depois do início da profissionalização dos executivos. Essa mudança ocorreu após os executivos profissionais se tornarem mais maduros nas funções e começarem a exigir uma atualização no conselho. O objetivo era aperfeiçoar ainda mais a gestão e tornar os processos mais eficientes.

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NO CONSELHO** Nesse sentido, mudamos completamente a composição do conselho, estabelecendo o número máximo de membros e um prazo limite para os mandatos, além de definir os processos de sucessão e implantar a avaliação 360°.

Em 2016, já possuíamos todos os comitês (institucionais, executivos e operacionais) estruturados e com tudo bem definido e formalizado, como composição, escopo, regimento interno, funcionamento e registros em atas.

Tivemos, sem dúvida, um árduo trabalho para implantar toda essa estrutura, conduzido com excelência pelo Escritório de Governança. A Figura 2, abaixo, demonstra a robustez da governança da fundação na atualidade.

**FIGURA 2 | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL DA FUNDAÇÃO AC CAMARGO**

Entre as diversas iniciativas da época, criamos comitês de apoio ao conselho, inicialmente estruturados nas áreas de estratégia de governança, auditoria e riscos, remuneração e sucessão. Hoje, tudo isso faz parte do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional.

Em 2019, tivemos outra mudança importante, quando vários desafios mostraram a necessidade de eliminarmos a Diretoria Estatutária. Entre os 11 conselheiros que tínhamos na época, seis também atuavam como diretores estatutários e participavam de reuniões semanais com os executivos.

Isso gerava diversos problemas, pois a Diretoria Estatutária acabava interferindo tanto nas decisões estratégicas quanto nas operacionais. Os executivos precisavam, semanalmente, reportar dados e números e convencer a diretoria sobre decisões do dia a dia. Assim, quando eles chegavam nas reuniões do conselho, muitas das decisões já haviam sido tomadas, comprometendo seu o papel deliberativo.

Neste sentido, o órgão era quase que informativo. E criava um desnível de conhecimento dos fatos e desencontro de informação também para quem estava só no conselho. Isso passou a gerar então aquele sentimento de “eu só fiquei sabendo depois que a coisa já aconteceu e já foi decidida”.

**DECISÕES DIFÍCEIS, PORÉM NECESSÁRIAS** Nós tomamos a difícil decisão de eliminar esse problema e os executivos tiveram que ocupar o vácuo de responsabilidade deixado pelo

espaço que era ocupado pela da Diretoria Estatutária. Com a iniciativa, conseguimos estruturar com mais eficiência a governança do conselho.

A partir desse momento, passamos a vivenciar, com certeza, uma grande virada, que nos permitiu realizar muitas outras transformações. Hoje, nossa estrutura está organizada em apenas dois níveis, com funções muito bem definidas:

- Conselho curador: órgão estatutário que administra o patrimônio e aprova toda a estratégia;
- Diretoria executiva: Instância formada por executivos de mercado ou, mais frequentemente, identificados e desenvolvidos dentro na instituição.

Cada vez mais, a Fundação tem investido nesse aperfeiçoamento interno de seus executivos. Em 2024, por exemplo, foram aplicados alguns milhões de reais no desenvolvimento e formação de 240 pessoas em uma escola de negócios. Todo esse esforço decorre da necessidade crescente de mão de obra bem preparada, da forma que o setor de saúde passa a exigir.

Atualmente, o conselho pode ter de 7 a 11 membros. Estamos com nove, mas devido a um processo de turnover, o órgão está aceitando uma sobreposição de membros, com a entrada de alguns nomes novos antes de outros saírem. Todos têm mandatos de três anos e podem ser reconduzidos por até três vezes.

Na prática, é tarefa do Escritório de Governança Corporativa definir os nomes de quem deve entrar para o Conselho. E a escolha tem levado em conta, em primeiro lugar, o quesito de competência.

**DIRETORIAS COMPLETAM A ESTRUTURA** A Diretoria Geral, juntamente com as demais diretorias, superintendências e comitês, completa essa estrutura. Reconhecemos, no entanto, que ainda pode haver um excesso de comitês, de modo que reduzir esse número pode ser um próximo passo. No entanto, é importante identificar e entender com profundidade a função e a necessidade de alguns desses comitês antes de se tomar essa decisão.

O Comitê de Governança Clínica, por exemplo, tem um papel muito relevante em uma instituição do setor de saúde como a nossa. Se os membros desse comitê não tiverem a mesma “estatura de voz” da equipe do Comitê de Governança Corporativa, a instituição não tem como exercer o seu *core business* da melhor forma possível.

Embora esse número de comitês seja elevado, é importante destacar que 80% deles existem por exigência do Conselho Regional de Medicina. Por exemplo, em farmácia, é necessário ter uma Comissão de Óbito, além das Comissões de Qualidade e de Infecção.

Para otimizar a gestão, decidimos unificar esses comitês sob um único guarda-chuva e criamos o Comitê Médico-Científico, que atua como órgão de apoio. Seu papel é garantir a visibilidade de tudo que está acontecendo na instituição, para assegurarmos que estamos tomando as decisões corretas e proporcionando o melhor cuidado às pessoas.

**O NOSSO COMPROMISSO ESG** Para finalizar, ressaltamos que a Fundação apresenta bons resultados relacionados à tríade impacto ambiental, social e governança (ESG), que podem ser conhecidos em nosso Relato Anual Integrado (2023).

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

A. C. CAMARGO CANCER CENTER. *Relato Anual Integrado 2023*. Disponível em: [https://accamargo.org.br/sites/default/files/2024/06/rai23\\_accamargo\\_pt.pdf](https://accamargo.org.br/sites/default/files/2024/06/rai23_accamargo_pt.pdf).

---

**VICTOR PIANA DE ANDRADE** é graduado em Medicina, pela UFES, com residência e mestrado em Patologia, pela UFMG, e doutorado em Oncologia, pela Fundação Antônio Prudente. É formado em gestão de saúde, com MBAs pela Harvard Business School e INSPER. Atualmente, é CEO do A.C. Camargo Cancer Center.

## ESTUDO DE CASO

# O papel do conselho na sustentabilidade das OSCs: a governança do Instituto Reciclar em foco

POR **CARLOS HENRIQUE LIMA**

A proposta desse artigo é compartilhar com os leitores aspectos relevantes da nossa visão sobre o dia a dia da governança. Em especial com quem tem alguma vivência em uma organização que está lidando na ponta – no atendimento a beneficiários – e, ao mesmo tempo, tem de enxergar a governança como ferramenta de captação de recursos e de gestão da instituição como um todo.

Atualmente, tanto no Brasil como exterior, as grandes empresas contam com programas consistentes de governança corporativa. Dessa forma, elas garantem, entre outros benefícios, o cumprimento de metas e uma melhor gestão de seus recursos.

O artigo tem também como desafio provocar uma reflexão sobre as maneiras como as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) devem aproveitar esse conhecimento corporativo para aprimorar suas estratégias organizacionais, em uma perspectiva de desenvolvimento – e não de aumento de burocracia.

Como se sabe, governança corporativa é um tema de crescente importância no ecossistema do terceiro setor. As boas práticas e sua robustez elevam a credibilidade de uma organização perante seus parceiros. E, ainda, colaboram diretamente com o aumento de seu impacto social ao otimizar recursos e melhorar a tomada de decisões.

Em uma sociedade na qual transparência e responsabilidade são cada vez mais valori-

zadas, as OSCs enfrentam o desafio de adotar estruturas e práticas que estejam alinhadas com esses valores.

O terceiro setor deve aprender com as empresas a construir boas estruturas de governança corporativa. Afinal, se as maiores corporações do mundo utilizam esse conhecimento para crescer, as lideranças sociais precisam garantir que ele também esteja a serviço dos mais necessitados. Dessa forma, o conhecimento também contribui diretamente para o combate às desigualdades estruturais e para o desenvolvimento social do nosso país.

Implementar práticas de governança é um grande desafio para o terceiro setor, mas essa iniciativa traz consigo a oportunidade de transformar esses estímulos em diferenciais competitivos. Uma estrutura organizacional clara e eficiente é primordial para facilitar a gestão alinhada com a missão da organização, enquanto políticas de compliance e ética robustas asseguram a integridade e a legalidade das operações.

**GOVERNANÇA É ESTRATÉGICA PARA AS OSCs** Nesse sentido, a adoção das práticas de governança é uma questão estratégica vital que pode definir o sucesso ou o fracasso de uma OSC no longo prazo. Organizações que possuem uma robusta governança corporativa não apenas sobrevivem a ambientes desafiadores, mas se mantêm competitivas, expandindo seu impacto e aprimorando seu ambiente operacional.

Temos observado que, no ecossistema das OSCs, a adoção de uma governança estruturada muitas vezes ainda é vista como “uma coisa burocrática”. Em função disso, essa iniciativa acaba sendo relegada a segundo plano, por não ser percebida como geradora de recursos imediatos, além de demandar alto investimento de tempo das lideranças e equipes.

Por isso, é necessário ressignificar a percepção relativa aos benefícios para se estabelecer uma governança corporativa eficiente nas organizações. Na prática, as instituições que implantam um modelo de governança passam a ter maior agilidade, melhor gestão de riscos e ganhos mais positivos, resultando em uma administração mais eficiente e responsável.

Atualmente, é crescente o interesse de doadores em monitorar os mecanismos internos de gestão. Isso torna essencial para as organizações sem fins lucrativos desenvolverem e mostrarem quais e quão efetivos são seus mecanismos de controle, já que esses são critérios diretos para a geração de receitas e parcerias.

Podemos afirmar, portanto, que a implementação de boas práticas de governança corporativa não é mais uma burocracia ou obstáculo. É, na verdade, uma ponte para a longevidade das organizações de todos os portes.

**AS CARACTERÍSTICAS DO INSTITUTO RECICLAR** Como base no exposto, passamos a compartilhar o case do Instituto Reciclar, uma organização que há 29 anos trabalha com a inclusão produtiva de jovens. A entidade atua em todo o território brasileiro e conta com a particularidade de ter sido fundada por um grupo de executivos, muitos dos quais permanecem até hoje vinculados à organização – seja no Conselho de Administração ou em outras estruturas da governança.

Essa particularidade sempre foi importante para nós, porque, desde nossa fundação, cada um desses executivos empresta seu nome, sua reputação e, sobretudo, sua integridade para o Instituto Reciclar. Em contrapartida, esse fato nos exigiu desenvolver, desde o início, elevados níveis de governança e de gestão.

Muitos desses profissionais são CEOs ou presidentes de conselhos de bancos, onde convivem com estruturas de governança extremamente rigorosas em seu dia a dia. Eles sempre replicam suas experiências e atuam para que adotemos esse mesmo padrão na nossa organização social.

O trabalho derivado dessa estratégia reflete-se nos reconhecimentos que temos obtido ao longo de nossa trajetória. Como, por exemplo, a conquista, desde 2017, do Selo de Melhores ONGs. Em 2022, fomos eleitos a melhor ONG de Geração de Renda do Brasil. Grande parte desses reconhecimentos está relacionada à nossa governança, que nos tem levado a obter resultados positivos e de forte impacto.

Em 2024, o Instituto impactou aproximadamente trezentas e cinquenta mil pessoas em todo o território brasileiro. Para chegar a essa escala nacional e tamanho volume de jovens beneficiados, o Reciclar passou a contar com um grande diferencial e uma expressiva alavanca de valor: a capilaridade de fontes de financiamento e de receitas.

Atualmente, cerca de cinquenta grandes empresas estão conosco, doando recursos para desenvolvimento dos nossos programas. Como salientado, essas corporações também atuam para que tenhamos um olhar cada dia mais focado em uma governança bem estruturada.

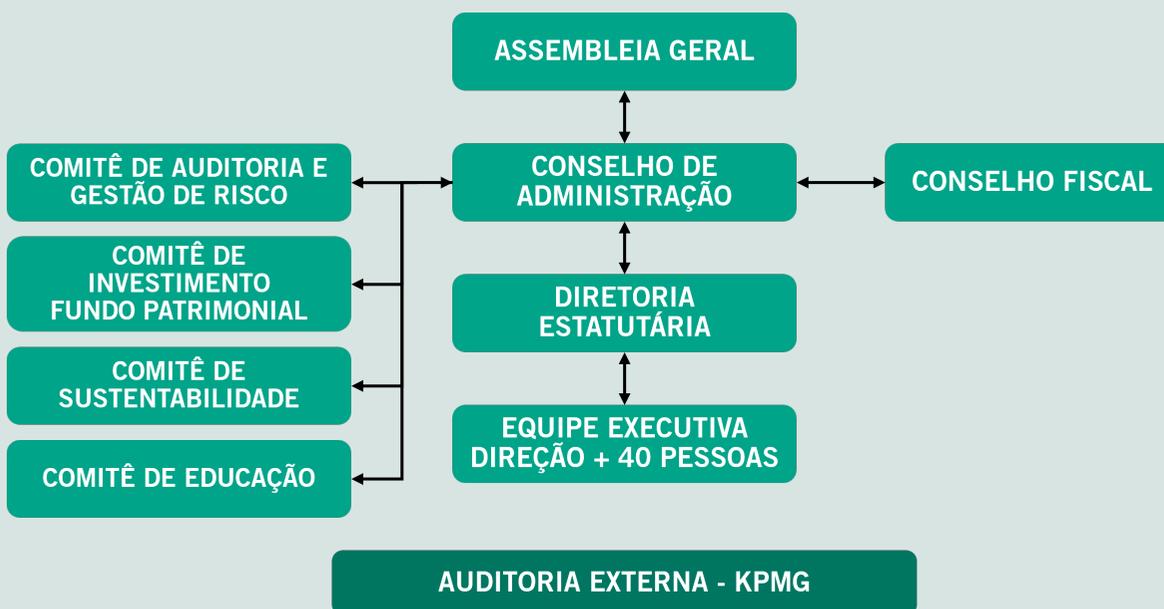
Essa cobrança é crescente, porém muito positiva, pois nos leva a garantir, cada vez mais, o bom uso das verbas obtidas. Ao mesmo tempo, faz com que o Conselho amplie a

perspectiva de suas funções, indo bem além da tarefa de captação de recursos. Na prática, nós tratamos o Conselho de Administração como uma instância que visa à sustentabilidade da organização como um todo.

**VISÃO INTEGRADA DE GOVERNANÇA** A Figura 1, a seguir, demonstra que nossa estrutura de governança conta, além do Conselho de Administração, com quatro comitês. Cada um deles tem sua função específica, mas todas apresentam uma característica em comum, que revela a nossa visão de governança: aproveitar ao máximo o que cada conselheiro está disponibilizando de suas expertises para a coletividade.

Em outras palavras, buscamos conhecer e utilizar o que cada membro tem de melhor para doar para a prática de governança em uma OSC. Afinal, além da rede de relacionamento e dos recursos que cada um pode disponibilizar, a atuação dos profissionais em diversos setores representa, como dito, diferenciais que agregam muito valor às organizações.

**FIGURA 1 | ORGANOGRAMA DE GOVERNANÇA DO INSTITUTO RECICLAR**



O Reciclar pode, por exemplo, contar com especialistas em educação oriundos de instituições como a FDC e a FGV, dentre outras organizações, para integrarem nosso Comitê de Educação. E qual a importância disso?

Essa possibilidade é extremamente relevante, porque tais organizações estão nos aju-

dando a construir nosso impacto final e, ao mesmo tempo, manter o olhar voltado para questões fundamentais, como indicadores, avaliações e monitoramentos.

São elementos que vão muito além da sustentabilidade, especificamente, e que se tornam fundamentais para garantirmos doações de grandes empresas e manter o funcionamento adequado da estrutura de governança que criamos.

Temos percebido que uma das estratégias que nos leva a ter maior facilidade na captação de recursos está diretamente relacionada à análise constante dos indicadores de monitoramento e de todo esse processo de avaliação de resultados em conjunto com a liderança do Conselho de Administração.

O mesmo ocorre quando acompanhamos de perto o desenvolvimento institucional da organização e procuramos focar a captação de acordo os propósitos de nossa atuação finalística. E, como sabemos, tudo isso demanda uma governança focada na eficiência.

Nesse contexto, não restam dúvidas sobre a função do Conselho de Administração e da rede de relacionamento dos conselheiros para habilitação de recursos. Seria hipocrisia não assumir a importância de tudo isso.

Contudo, no momento de avaliar e escolher novos membros, não se deve levar em conta somente o que eles podem agregar em termos de recurso, como já afirmamos, pois as funções técnicas que cada um pode exercer é também de grande valor.

**HABILIDADES ESPERADAS DOS CONSELHEIROS** Em última instância, uma OSC precisa valorizar alguns ativos e identificar qualidades de conselheiros, visando o bom desenvolvimento institucional da instituição. Isso inclui habilidades como:

- Saber ouvir e analisar;
- Ser criativo;
- Liderar estratégias de atuação;
- Ter afinidade com a causa da organização;
- Possuir bom senso e trabalhar bem em equipe;
- Ter conhecimento e habilidades em mais de uma área relevante para a boa governança e gestão, como: planejamento, finanças, recursos humanos, investimento, captação, comunicação, etc.; e
- Ter honestidade e integridade, incluindo boa reputação em seu meio de atuação profissional e junto às comunidades nas quais a organização está inserida.

Garantir tudo isso parece simples de ser dito e fácil de ser praticado – mas não é. No momento em que uma pessoa começa a ocupar o papel de conselheiro da organização, qualquer hábito que ela tenha e qualquer tipo de decisão ou posicionamento que venha a tomar vai refletir diretamente na organização.

Nesse sentido, ressaltamos que os seis primeiros itens da relação acima podem ser desenvolvidos e aprimorados. Porém, valores relacionados à honestidade e à boa reputação dos conselheiros não é algo que se constrói no curto e médio prazo. Por isso, eles representam o ponto principal dessa lista de requisitos.

Imaginemos, por exemplo, uma situação em que, por algum motivo, o conselheiro fique politicamente exposto. Isso pode dificultar várias ações do Conselho e até comprometer a sustentabilidade econômica da organização. A entidade, via de regra, não tem como fazer uma espécie de defesa pública desses atores.

É preciso, no entanto, ter consciência dos prejuízos que esse contexto tende a gerar. Grandes empresas multinacionais, por exemplo, podem deixar de fazer um investimento social direto em uma OSC em função de um problema dessa natureza.

Por isso, é crucial que a entidade leve em conta esses aspectos ao buscar e escolher nomes para compor o Conselho, evitando problemas futuros.

Por fim, precisamos considerar um outro aspecto relevante. Falamos muito sobre a função dos conselheiros, mas é preciso, igualmente, refletir sobre o papel das organizações em relação a eles. Afinal, queremos que esses profissionais invistam parte do valioso tempo deles na jornada de governança das OSCs. Para tanto, temos também de cuidar muito bem desse relacionamento de mão dupla.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Sabemos que nós, da equipe executiva, precisamos dar suporte de forma permanente o Conselho. Afinal, representamos os olhos da operação e eles vão nos monitorar e executar o acompanhamento de todas as ações.

Não podemos nos sentir incomodados com o fato de eles cobrarem resultados e ditarem os rumos das entidades, pois tudo isso parte da estrutura que leva a organização a tomar decisões corretas e manter sua sustentabilidade financeira. São os regimentos internos e as políticas do Conselho e dos Comitês que ajudam a dar segurança aos investidores.

Não temos dúvida, portanto, de que a principal reflexão nesse contexto deve ser, como já exposto: como podemos, enquanto executivos à frente das OSCs, contar com o Conselho

não apenas como um instrumento financeiro, mas também como ferramenta para o desenvolvimento da nossa estrutura organizacional e a garantia de resultados de longo prazo?

Essa é a estratégia que vai gerar os maiores impactos positivos no futuro e contribuir de forma decisiva para a longevidade de organizações do terceiro setor, como o Instituto Reciclar, cujo case foi apresentado nesse artigo.

---

**CARLOS HENRIQUE LIMA** é graduado em História, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com especializações pela Harvard Business School, INSPER e ESPM. Atua como Diretor Executivo do Instituto Reciclar, com experiência nos setores público, privado e terceiro setor.



**A Revista DOM vem se consolidando como uma publicação que valoriza o conhecimento, alinhando o conteúdo científico e prático traduzido numa linguagem mais objetiva.**

### **A FDC HOJE EDITA DUAS PUBLICAÇÕES:**

#### **DOM**

- Temas de Gestão Geral.
- Editorial - publicação de artigos atemporais sobre questões relacionadas à gestão, podendo ser resultados de P&D, opiniões de executivos, produções exclusivas, estudo de casos e outros.
- Periodicidade: Semestral.
- Classificação Qualis/Capes – B3.

#### **DOM CONTEXTO**

- Temas setoriais.
- Editorial - publicação de artigos curtos, linguagem executiva, podem ser inéditos ou curados acerca dos temas relevantes para a sociedade.
- Periodicidade: Livre.

Conheça o site

#### **Revista DOM.**

Nele você terá acesso às edições mais atuais e pode fazer buscas de artigos publicados na revista deste 2006.



**ESCANEE O QR CODE  
E ACESSE O SITE.**

**A Conjunta é uma plataforma que mapeia, organiza e promove a produção de conteúdos, experiências de aprendizagem e oferta de recursos que tenham como foco o desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil.**



#### **Materiais de Conhecimento:**

Reúne e promove conteúdos voltados ao fortalecimento da gestão e ao desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil, como podcast, publicações, modelos de documentos, ferramentas...

#### **Oportunidades de captação de recursos:**

Mapeia oportunidades de recursos financeiros, incluindo editais, chamadas públicas e cadastros em sites, que oferecem apoio, seja, diretamente ou através de projetos finalísticos, fortalecendo a missão das organizações da sociedade civil.

#### **Oportunidades de formação:**

Oportunidades de formação: jornadas formativas, incluindo cursos, workshops, formações e programas de aceleração, com o objetivo de capacitar e aprimorar o desenvolvimento institucional de organizações.

#### **Rede de apoio:**

Listamos as principais iniciativas, consultores, fornecedores para apoiar o seu desenvolvimento institucional.

plataforma  
**conjunta**

[www.conjunta.org](http://www.conjunta.org)  
@plataforma.conjunta



# FORTALECENDO ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL PARA *TRANSFORMAÇÕES EFICAZES*

As Organizações da Sociedade Civil têm o potencial de transformar realidades e promover mudanças significativas.

Na FDC, nosso objetivo é apoiar essa jornada, promovendo sustentabilidade e desenvolvimento contínuo.

## Por que ter a FDC como parceira?



### PILARIS

Ferramentas e conteúdos de gestão para tornar sua organização autossustentável e mais atrativa para investimentos, fortalecendo sua capacidade de gestão e seu impacto na transformação social.

Saiba mais aqui:



### BASIS

Capacitações essenciais para gestores de pequenas OSCs, promovendo a profissionalização e uma governança eficaz.

Saiba mais aqui:



### Ferramenta de Maturidade em Gestão:

Descubra o potencial de gestão da sua organização. Identifique oportunidades de melhoria e alcance um impacto social ainda maior.

Saiba mais aqui:



*INVISTA NO DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL DA SUA CAUSA!*

CONHEÇA AS SOLUÇÕES DA FDC E DESCUBRA COMO  
PODEMOS SER PARCEIROS NA SUA JORNADA.