

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Compreender a governança em Organizações da Sociedade Civil

# .2

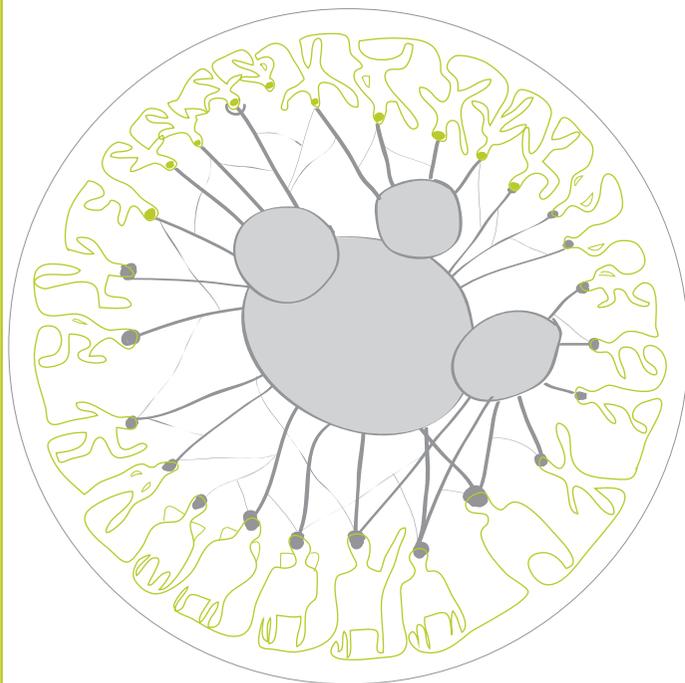
Favorecer uma governança saudável

Identifique quem você conhece que:

- Fez campanha para eleger um prefeito?
- Participou de uma passeata?
- Assinou um abaixo-assinado?
- Acionou o PROCON?
- Pressionou um parente para fazer algo?

Coloque-se do outro lado: como você se sentiria recebendo um abaixo-assinado, sendo pressionado por um familiar ou acionado pelo PROCON? Que peso isso teria sobre o seu comportamento?

Provavelmente, é possível reunir histórias desse tipo que deram certo e outras que se revelaram desperdício de tempo e energia. O que se pode dizer da efetividade de uma greve ou de uma denúncia anônima? Todavia, muitas dessas ações são encorajadas nas escolas, na família, na Internet e nas novelas.



Hoje existem muitas maneiras de **influenciar** um governo, uma empresa e uma Organização Não Governamental - ONG. Nunca houve tantas formas e canais para que um cidadão opine e interfira no andamento de um projeto, programa ou instituição. Muitas pessoas hoje, se não encontram canais preexistentes para isso, fazem de tudo para abri-los. Sem-números de pessoas são afetadas **direta e indiretamente** por esse movimento de participação.

A relação entre as instituições e os **interessados** na sua existência é um fenômeno que está evoluindo. As pessoas não se satisfazem mais com favores de um patrono ou daqueles a quem delegaram poder - elas buscam, de diferentes maneiras, interagir, interferir, intervir, influir naqueles assuntos que as interessam mais.

**A ESSE FENÔMENO SOCIAL QUE PODE SER OBSERVADO EM DIFERENTES NÍVEIS - DE UMA FAMÍLIA A UM BLOCO DE NAÇÕES - DÁ-SE O NOME DE GOVERNANÇA.**

### QUEM GOVERNA UMA ONG?

Experimente perguntar isso quando estiver num grupo de pessoas. É possível que você receba respostas diferentes: “o conselho”, “a diretoria”, “a comunidade”, “a assembleia”, “os associados”, “o presidente”, “todos esses” etc. É comum os conceitos de governança e governo virem misturados, de forma semelhante, como pode acontecer com os termos liderança e líder. Liderança é um fenômeno que implica uma relação entre líder(es) e liderado(s). Líder e liderado se inserem no fenômeno liderança.

No dicionário<sup>1</sup> encontra-se:

*Governar - (a) Regular o andamento de, conduzir, dirigir; (b) exercer sobre um país ou região o poder político, em especial o Executivo; (c) gerir, administrar; (d) exercer poder sobre, dominar; (e) ter poder ou autoridade, regular.*

É possível atribuir a certo grupo (a diretoria, por exemplo) a responsabilidade por governar uma Organização da Sociedade Civil - OSC -, mas não se pode dizer que a governança desta organização envolva somente este grupo - esse papel não é exercido isoladamente. Todo

grupo dirigente de uma organização da sociedade civil é constantemente informado, pressionado, demandado, criticado, ignorado, cobrado, bajulado, responsabilizado, encorajado, influenciado etc., por outros indivíduos e grupos no exercício deste papel.

Governar é uma função.

Governança é um processo. Todo grupo dirigente precisa de apoio para governar, não governa sozinho.

É fácil perceber a distância entre uma decisão tomada e uma decisão executada. O resultado de uma decisão tomada depende não só da qualidade da ideia discutida, mas também do processo decisório e das relações entre as pessoas que participaram desse processo. “Quem decide” e “como decide” são aspectos tão ou mais importantes quanto “o quê” se decide, nos dias de hoje.

**GOVERNAR É UMA FUNÇÃO. GOVERNANÇA É UM PROCESSO.**

No processo de governança, uma série de **interesses**, dos mais diversos grupos, internos e externos à organização, está em jogo. Uma instituição que trabalha na preparação de jovens para o trabalho tem que levar em conta os interesses dos principais empregadores potenciais, dos jovens e suas famílias, bem como a possível existência de grupos de traficantes de drogas nos locais em que eles moram, além do perfil e o grau de satisfação e motivação dos seus próprios funcionários. Empregadores, jovens, famílias, traficantes e funcionários, por exemplo, influenciam - e muito - aquilo que a instituição é capaz de fazer num determinado contexto. O que pode acontecer se um desses interessados for esquecido ou negligenciado?

Para complicar, os interesses dos diversos **grupos interessados** em uma organização da sociedade civil mudam com o tempo e com suas diversas possibilidades de interações, o que torna esse processo extremamente dinâmico e complexo. A realidade está em constante mudança, alterando os interesses das pessoas e instituições e vice-versa: a mudança dos interesses dos diferentes grupos pode alterar todo o relacionamento entre esses grupos e a configuração de uma realidade local. Na prática, manter-se a par do que se passa com cada um dos diferentes interessados é quase impossível, embora o esforço para isso deva ser

permanente.

Entre os grupos interessados de uma instituição é possível discernir (não separar) aqueles grupos que são “carregadores” daqueles que são “apoiadores” ou “opositores” a ela. No processo de governança de uma organização da sociedade civil existe, portanto, uma **tensão permanente** entre “centro” e “periferia”. Essa tensão será tanto mais forte ou fraca dependendo das divergências ou convergências dos interesses dos diferentes grupos ou pessoas, da capacidade de diálogo entre os atores, do momento histórico em que se vive etc. A tensão é uma característica intrínseca à governança e determina aquilo que pode ser chamado “central” e “periférico” a cada momento. Movimento e tensão tendem a estar profundamente relacionados.

No processo de governança a **participação se dá direta e indiretamente** e a distribuição de poder tende a ser desigual. Os diferentes grupos ocupam diferentes posições na relação entre si e com a organização. Essas posições lhes conferem graus de **responsabilidade, autoridade e influência**. Um grupo que ocupa a diretoria numa instituição educacional, por exemplo, tem autoridade, poder e influência distintos daqueles que podem ser exercidos por um grupo de pais ou parentes dos educandos. Também as responsabilidades são distintas, evidentemente: a responsabilidade de uma coordenação pedagógica ou de um conselho de pais é distinta daquela que tem uma diretoria. O exercício prático dessas responsabilidades faz parte da dinâmica da governança e evolui com ela.

**NO PROCESSO DE GOVERNANÇA A PARTICIPAÇÃO SE DÁ DIRETA E INDIRETAMENTE E A DISTRIBUIÇÃO DE PODER TENDE A SER DESIGUAL.**

A decisão de definir um grupo como interessado é arbitrária. Neste sistema de relações que compõe a governança de uma organização da sociedade civil o **limite é arbitrário**, isto é, depende de quem está observando. Considerar que uma empresa de cigarros faz parte do grupo de interessados de um hospital para crianças com câncer, por exemplo, é uma escolha. Esse tipo de escolha é feito todos os dias, consciente ou inconscientemente, e reflete como aqueles que estão no “centro” tratam aqueles que estão na “periferia”. Todas as organizações recebem

demandas de interessados e a forma como essas demandas são tratadas refletem a concepção que se têm desses interessados: são ou não tratados como interessados? Essas escolhas têm consequências, em curto e longo prazo, devendo ser revistas de tempos em tempos.

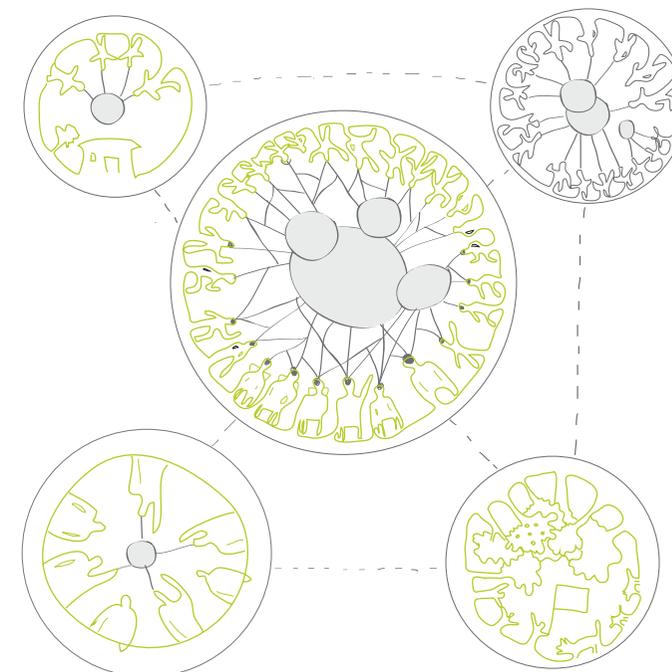
### Perceber implicações práticas

Embora as definições encontradas no dicionário tragam ênfase a controle e domínio, na prática isso é muito relativo. O processo de governança é extremamente complexo e dinâmico, todos os atores estão ativos (mesmo que essa atividade seja a passividade) e possivelmente o processo tem um movimento próprio maior. É muito difícil afirmar que, numa perspectiva ampla de tempo, um conselho ou uma diretoria controlem ou dominem uma iniciativa social. De fato, esses grupos estão todo o tempo influenciando e sendo influenciados por todos os lados, de diferentes maneiras, de forma que um encaminhamento dificilmente pode ser atribuído a um personagem único (embora se possa dizer que certo personagem teve influência determinante nisso).

Em última análise, esse processo contínuo de ação e interação **determina o que uma organização faz, seu papel no mundo e seus propósitos**. Um doador, ao divulgar sua linha programática, influencia o desenho dos projetos de várias organizações. Ao mesmo tempo, possivelmente o lançamento dessa linha programática é fruto da experiência prática com uma série de outras instituições. No processo de governança, sempre a influência é incorporada de modo receptivo ou não.

Todo grupo dirigente de OSCs precisa estar atento ao processo de governança em que está inserido, pelas consequências que traz. Aqueles que estão em posições centrais são guardiões de uma série de expectativas e interesses dos mais diversos tipos e fontes. Dependendo da maneira como encararam esse processo, podem facilitar ou não a expressão de todo o potencial que existe numa organização da sociedade civil.

**ESSE PROCESSO CONTÍNUO DE AÇÃO E INTERAÇÃO É QUE**



**DETERMINA O QUE UMA ORGANIZAÇÃO FAZ, SEU PAPEL NO MUNDO E SEUS PROPÓSITOS.**

A governança de uma OSC pode ser avaliada de diversas maneiras e pelo menos dois aspectos estarão em jogo: a **diversidade** e a **representatividade**. Como está sendo tratada a diversidade na governança da instituição? Por quem? Que tipos de grupos estão sendo incluídos na governança de uma OSC? Quais grupos estão sendo efetivamente ouvidos? A quais está sendo dada voz? Por quê? Por quem? Há quanto tempo? Quais as implicações até o momento? Quais implicações isso pode ter em longo prazo?

O grupo dirigente voluntário em uma OSC pode ter um lugar especial, pois está posicionado, **simbolicamente**, tanto dentro quanto fora dessa organização. Ser dirigente de uma organização da sociedade civil implica assumir uma responsabilidade formal dentro da organização; ser voluntário indica que há menos interesses próprios em jogo e que se está mais disponível para considerar interesses

de terceiros e da sociedade como um todo.

É importante, afinal de contas, que qualquer grupo dirigente de ONG ou OSC se pergunte de vez em quando: **quem zela pelo processo de governança da organização?**

A consciência da governança pode possibilitar à organização efetivamente ser “da sociedade civil”, sendo recriada a cada momento em que isso se fizer necessário. Ao redor de toda OSC existe uma comunidade, composta por diferentes grupos interessados: funcionários, clientes, apoiadores, opositores, diretores, colaboradores, voluntários, divulgadores, reguladores etc. Essa comunidade é uma pequena sociedade e pode até mesmo ser entendida como um espelho da sociedade maior. A governança nessa comunidade tem quais características? É democrática, é autocrática, é oligárquica, ou o quê?

É bom imaginar que se a governança amadurece nessa pequena sociedade, pode amadurecer também a governança da sociedade maior. Um conjunto de OSCs, que trabalha sua governança de maneira madura, moderna, transformadora, criativa, inclusiva estará, sem dúvida alguma, construindo uma sociedade nos mesmos moldes - ao mesmo tempo em que aprende a fazer isso.

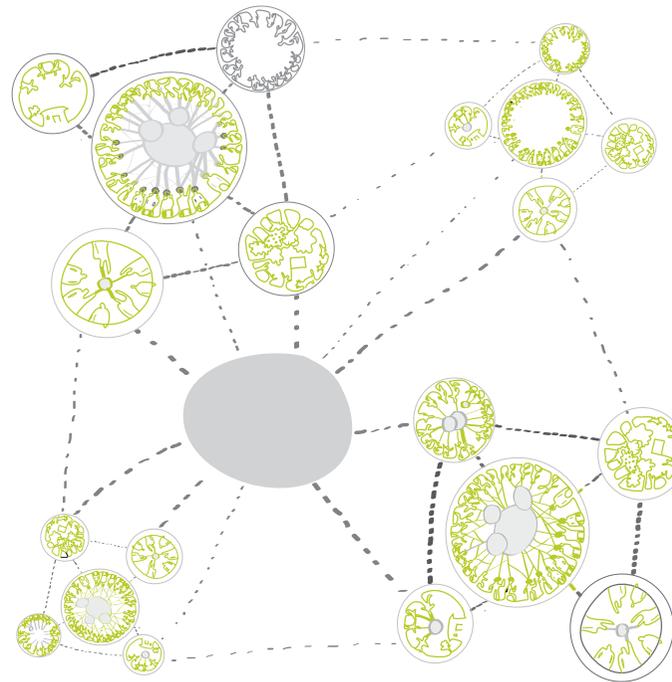
### Fazer a gestão da governança

Para usar palavras bonitas, “governança institucional” pode ser entendida como:

1. Um processo contínuo que determina o modus operandi, o papel e o impacto social de uma organização da sociedade civil...
2. ...resultante da existência de um sistema de relacionamento entre diversos grupos, internos e externos à organização, direta ou indiretamente interessados - os beneficiários, suas famílias, o conselho, a diretoria, os fundadores, a sociedade, a mídia, o Estado, outras organizações sociais, empresas, a equipe executiva e até mesmo o meio ambiente...
3. ...com diferentes graus de responsabilidade, autoridade e influência.

Tomara que esse conceito possa contribuir para que perguntas como as apresentadas a seguir possam ser mais bem respondidas numa OSC:

- Quem governa a instituição?
- Quem são os principais interessados na sua existência?
- Que interesses esses interessados têm?
- Que imagem os interessados têm da instituição? Por quê?
- Como é e como deve ser a relação entre a instituição e esses interessados?
- Como a instituição incorpora a influência desses diversos grupos? Por quê?
- Quem deve zelar pela governança da instituição?



# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

**Coordenação geral:** Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

**Equipe responsável:** Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

**Revisão ortográfica:** Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



**CRISIS  
ESPERANÇA**

Um projeto

Em parceria com a



Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
a Ciência e a Cultura

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA