

Desenvolvimento da Governança em Organizações Sem Fins Lucrativos

Proposições a partir do conceito de empreendedor coletivo

Autoria: Andrea Leite Rodrigues

Este artigo se insere no campo dos estudos sobre governança, em especial em organizações sem fins lucrativos. O conceito de governança é abordado em uma vertente teórica com o sentido de práticas de controle para maior eficiência organizacional. Há abordagens alternativas, na qual se inclui este estudo. Governança é uma categoria analítica associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação e favorecimento de estruturas organizacionais descentralizadas e democráticas. Estruturas de governança são mecanismos de construção de identidade organizacional. A esse respeito, o conceito de empreendedor coletivo oferece contribuição relevante para o desenvolvimento de estruturas participativas e democráticas. Um estudo do caso Doutores da Alegria elucidará as contribuições do conceito de empreendedor coletivo. Fornecerá proposições decorrentes de seu uso para futuros desenvolvimentos de estruturas de governança em organizações de natureza solidária e inclusiva.

INTRODUÇÃO

Este artigo trata da governança em organizações sem fins lucrativos, procedendo a uma análise conceitual teórica do tema, aliada a um estudo de caso.

Uma porção significativa da literatura sobre governança em organizações sem fins lucrativos dá especial atenção a práticas de controle e à definição de papéis cabidos ao conselho de administração, diretores, entre outros envolvidos no processo decisório (MALENFANT, 1999 ; DUCA, 1996; HOULE, 1989; INGRAM, 1988; MIDDLETON, 1987).

Há visões alternativas emergentes, que ampliam a compreensão do conceito, abordando a governança como modo do exercício do poder e da gestão dos recursos seja de uma organização (MALO & VEZINA 2003, MALO 2001, 2000; SAIDEL, 1998; VIENNEY, 1994), seja de localidade, região ou país (FISHER, 2002, WORLD BANK, 1992). Nesta vertente, a governança é entendida como poder compartilhado ou ação coletiva gerenciada. O termo torna-se uma categoria analítica, associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação, e práticas de “bom governo”, como orçamento participativo e ações de desenvolvimento local e regional. Criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre membros da organização, de tal maneira a desenvolver participação e engajamento dos membros no processo decisório estratégico, valorizando estruturas descentralizadas (GUIMARÃES e MARTIN, 2001).

Neste contexto, este estudo se configura como uma análise da literatura sobre governança em organizações sem fins lucrativos, cujo objetivo é identificar modelos ou práticas que não tratem da governança apenas na perspectiva do controle, mas sim como promoção de processo estratégico solidário e democrático. Constitui, portanto, uma contribuição à vertente emergente em estudos de governança.

Durante a pesquisa, identificou-se que na literatura franco-canadense sobre cooperativas, usa-se o conceito de empreendedor coletivo como proposta de estrutura de governança, nos moldes da visão emergente que foi explicitada anteriormente (MALO, 2000,

2001; VIENNEY, 1994). Este conceito endereça a problemática de tornar o processo decisório legítimo e identificado com os ideais de cooperação, solidariedade e democracia que está na gênese de empresas cooperativas. Assim, parece relevante tratá-lo com destaque e, a partir dele, proceder a novas reflexões sobre estruturas de governança em outros tipos de organizações sem fins lucrativos, além das cooperativas.

Partindo do conceito de empreendedor coletivo, realizamos adaptações e procedemos à análise de um episódio na trajetória da Doutores da Alegria, onde se identifica uma crise de governança. Trata-se de uma organização de artistas profissionais (entenda-se assalariados em bases mensais) de teatro *clown*, que atuam em hospitais pediátricos em São Paulo e Rio de Janeiro.

Os resultados obtidos compõem uma contribuição na forma de proposições para desenvolvimento de estruturas de governança junto a um conjunto de organizações cada vez mais relevantes no panorama econômico do século XXI.

Este artigo se estrutura da seguinte forma: inicialmente, procederemos a uma revisão da literatura em governança em organizações sem fins lucrativos, comentando as questões e vertentes relevantes. Na sequência, alguns aspectos metodológicos são fixados para a descrição e compreensão do estudo de caso. Passaremos à elucidação do caso, reflexão a partir do emprego do conceito de empreendedor coletivo, análise e conclusão, retomando os pontos de contribuição, lições aprendidas e limitações do uso dos conceitos.

GOVERNANÇA: INDO ALÉM DO PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A origem do termo governança é britânica e surgiu do relatório do Cadbury Committee (1992, citado em KEASEY e WRIGHT, 1997 : 1) sobre os vários escândalos de má gestão de empresas, no final dos anos oitenta. Governança Corporativa (*corporate governance*) foi o termo cunhado para práticas e relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, conselho fiscal, diretoria e auditoria. A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2003).

O conceito mereceu grande número de estudos e nítido aumento de importância em função de escândalos de má gestão por diretores de grandes corporações comerciais multinacionais. As crises de governança frequentemente apontam para o abuso de poder por presidentes ou diretores, que agiram com maior atenção a interesses próprios do que aos de acionistas, comprometendo a perpetuação da organização. Estes episódios são conhecidos na Teoria Econômica como conflitos de agência e para evitá-los, surgiram idéias de maior presença e poder para outros atores organizacionais, como auditores independentes e conselheiros. A governança corporativa, se bem conduzida, leva à redução do risco de fraude, aumento de performance, afirmação de legitimidade para a liderança e demonstração de responsabilidade social para com todos os parceiros relevantes (KEASEY e WRIGHT, 1997).

O conceito de governança – mais especificamente *Corporate Governance* - recebeu atenção especial também entre organizações sem fins lucrativos, em especial no tocante ao papel de direção do conselho de administração, uma vez que não há, aqui, a figura do acionista. Ao conselho cabe a autoridade máxima na condução de políticas de captação de recursos, relacionamento com membros e supervisão dos atos da diretoria frente aos objetivos da organização e a perseguição da causa pela qual ela existe (MALENFANT, 1999;

INGRAM, 1988; MIDDLETON, 1987).

Nota-se ser marcante nas definições precedentes que a intenção é de maior controle para melhor performance, aliada à construção de relacionamentos verticais ou hierárquicos dentro da organização. Diretores devem responder a conselheiros – o presidente e eventualmente algum outro diretor podem ter assento também no Conselho de Administração – definindo uma estrutura burocrática, baseada em acompanhamento próximo e garantia de eficiência através de aumento do controle.

Uma outra visão também é encontrada na literatura, configurando uma abordagem alternativa. Esta visão está presente, principalmente, na produção teórica sobre economia social, termo frequentemente utilizado por autores francofônicos para designar o setor sem fins lucrativos produtivo na França (VIENNEY 1994) e no Québec, Canadá (MALO & VEZINA, 2003, MALO e LÉVESQUE, 1992). Refere-se a organizações comerciais com atividades cooperativas, mutualistas e associativas de produção de bens ou serviços. O conceito de economia solidária também aparece, alternativamente, referindo-se a iniciativas socioeconômicas de desenvolvimento local. Este termo foi forjado pelo trabalho de Bernard Eme e Louis Laville (exemplo, EME e LAVILLE 1999). Autores brasileiros como CARRION (2002) e FRANÇA (2002) também desenvolveram trabalhos nesta vertente teórica.

Nos trabalhos de Malo (2001 e 2000), por exemplo, a estrutura de governança de uma organização cooperativa é tratada como o exercício do processo decisório, envolvendo todos os membros da cooperativa, organizados em instâncias de decisão e funcionando segundo uma dinâmica de representatividade e legitimidade.

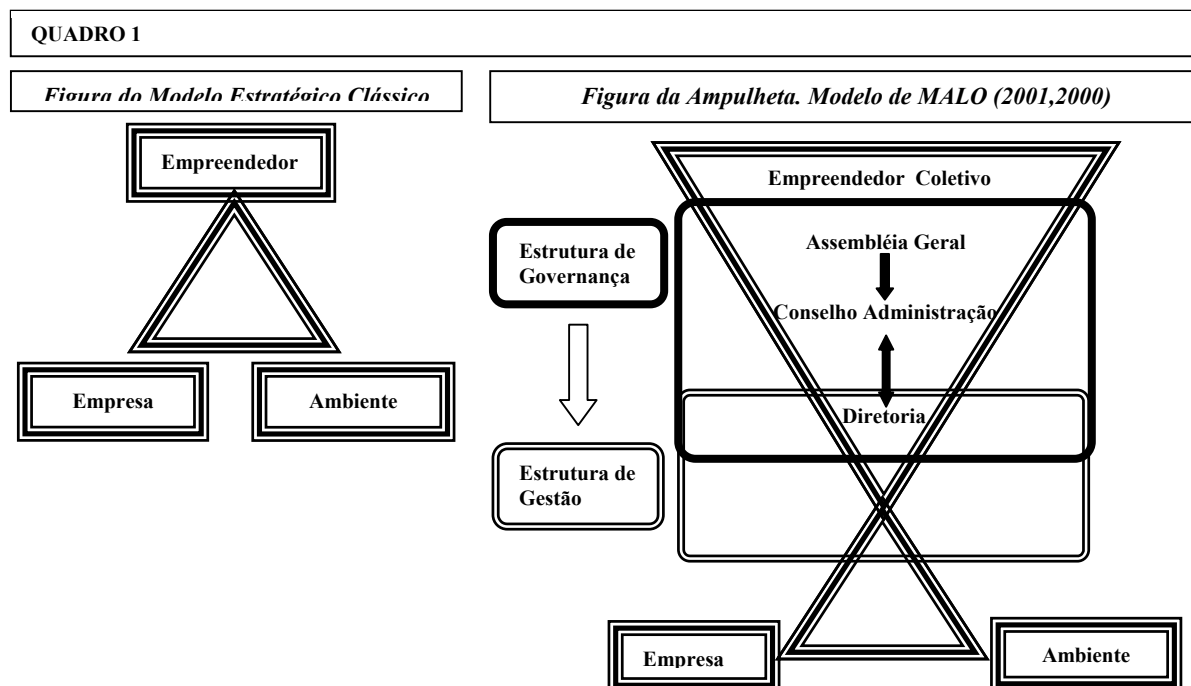
Por instâncias de decisão, entenda-se quais são os atores que participam do processo e como podem se manifestar. Assim, o processo decisório estratégico em uma cooperativa seria formado pelas seguintes instâncias:

- I. Assembléia Geral: Constituída por todos os membros da cooperativa, sendo que todos tem direito a voto e elegem por voto direto os membros do conselho de administração;
- II. Conselho de Administração: Tem a mais alta autoridade nas questões estratégicas e indica os membros da diretoria;
- III. Diretoria: Responde sobre seus atos ao conselho de administração, pode ser destituída caso assim seja votado na assembléia geral ou no conselho de administração.

Para Malo (2001), esta estrutura permitiria às cooperativas uma orientação estratégica que endereçasse o duplo caráter das organizações da economia social: por um lado, uma cooperativa é um grupamento de pessoas movidas por um objetivo comum que se traduz em uma atividade socioeconômicas; por outro, uma cooperativa é também uma empresa, inserida na economia de mercado.

Para enfatizar o caráter participativo deste desenho de processo decisório, Malo (2001) utiliza duas imagens. Na primeira, em um triângulo estaria disposto o processo estratégico como tratado nos modelos clássicos, visando o posicionamento da empresa no mercado. O triângulo relaciona os três componentes fundamentais de qualquer processo estratégico: o

empreendedor, a empresa e o meio-ambiente. Na segunda imagem, teria-se não um triângulo, mas sim uma ampulheta, pois o ângulo cabido ao empreendedor se transformaria em um outro triângulo, formado pela assembléia geral, conselho de administração e diretoria. As três instâncias juntas comporiam o empreendedor coletivo. O quadro 1, apresentado abaixo, oferece um esquema para visualização das imagens da estrutura de governança, conforme proposto por Malo (2001).



Para VIENNEY (1994), o empreendedor coletivo deve ser visto como agente ao mesmo tempo de adaptação e de transformação, que trabalha com o ambiente e com a empresa segundo uma ética (conjunto de valores) voltada para equilibrar as demandas por eficiência e produtividade com a missão de servir e alcançar o bem de uma comunidade ou grupo específico.

Ao propor a estrutura de governança e o conceito de empreendedor coletivo, Malo (2001) enfatiza que o processo decisório se desenvolve na medida em que os atores em cada instância agem pautados por um conjunto de princípios pertinentes a um empreendimento de natureza cooperativa e coletiva. A estrutura de governança tem de ser animada pela visão do projeto associativo, bem como a missão da organização e os valores dos membros da cooperativa.

O conceito de empreendedor coletivo baseia-se, portanto, em uma configuração de instâncias múltiplas e interrelacionadas de autoridade, dispostas de forma a que todos os membros participem da gestão estratégica da cooperativa, animados pelos princípios que os fizeram se unir. A relevância do conceito reside em cuidar para que todos os membros estejam envolvidos e não negligenciar os princípios da organização de natureza cooperativa, dada a eterna tensão entre mobilizar membros para um objetivo comum e inserir-se em uma economia de mercado, com intensa competição.

Conquanto este modelo tenha sido desenvolvido para tratar de organizações da economia social, a idéia de desenvolver estruturas de governança participativas e democráticas é um desafio presente em outras organizações do setor sem fins lucrativos. Assim, propomos uma apreensão do conceito de empreendedor coletivo para outros perfis

organizacionais que, em comum, enfatizam uma natureza participativa dos processos de decisão.

ASPECTOS METODOLÓGICOS RELEVANTES

Aliada à pesquisa teórico-conceitual, este artigo ilustra a questão da governança em organizações sem fins lucrativos com um estudo de caso, construído a partir de uma narrativa de experiência pessoal.

Mitroff e Killman (1981 : 49) enfatizaram a importância de culturas de pesquisa desenvolvidas a partir de conhecimento pessoal e passional, denominando-as humanismo pessoal e humanismo particular, ambas fortemente baseadas em sentimentos e percepções do próprio pesquisador. O objetivo deste tipo de cultura de pesquisa envolve a intenção de promover o desenvolvimento humano na maior escala possível ou de responder uma questão que o próprio pesquisador coloca a si próprio. Complementando, Riessman (1993 : 4) afirma que narrativas pessoais estão entre as formas clássicas de métodos de pesquisa qualitativa.

A base desta narrativa é a experiência como membro da diretoria executiva da Doutores da Alegria no biênio 1999 e 2000. Uma das ações mais significativas consistiu na participação em um projeto de avaliação de desempenho da equipe de administradores. O projeto foi a resposta a uma crise de confiança e legitimidade levantada pela equipe, que se agravava com o crescimento da organização e maior exposição na mídia aberta.

A organização sem fins lucrativos Doutores Alegria possui características singulares no cenário brasileiro, como autosustentabilidade, independência total do Estado ou de agente privado específico, sistema de remuneração em bases mensais de todo quadro de colaboradores e iniciativa inovadora de prestação de serviço artístico em ambientes hospitalares. Em 1998, a Doutores da Alegria foram reconhecidos pela ONU – Divisão Habitat, como uma das cem maiores práticas globais para o bem estar social do planeta.

Assim, o estudo de caso único se mostra pertinente nesta situação, pois, como colocado por Yin (1994 : 40), este configura um caso revelador, que pode servir como contribuição, pois não há relatos na literatura de organizações que reúnem estas características. Outras organizações com perfis análogos, que enfrentem questões no mesmo tema, poderão obter daqui reflexões relevantes.

No entanto, estas opções metodológicas encerram muitas vulnerabilidades. A primeira reside nas limitações próprias da narrativa pessoal e observação participante, que implica em um forte viés analítico. A segunda, é a impossibilidade de realizar generalizações, pois o estudo de caso serve a fins de compreensão de um conceito em um caso específico.

Outra opção metodológica relevante trata da caracterização da organização sem fins lucrativos, pois este termo encerra uma gama muito grande de organizações diferentes em perfis jurídicos, em ramo de atuação, objetivos, missão, entre outras características. (AQUINO ALVES, 2002). Qualquer estudo neste setor necessita de uma delimitação e definição do tipo de organização que se está tratando.

Neste estudo, empregou-se o conceito de empresa social para caracterizar a organização Doutores da Alegria, conforme desenvolvido pela *European Network on Social Enterprise* (EMES) e apresentado por (DEFOURNY, 2001).

Elas não existem particularmente com o fim de reivindicação (*advocacy*

organizations), ou para captar e redistribuir recursos, como as *grant makers*, mas sim para produzir serviços em bases contínuas, com gestão independente do Estado e de agente privado ou mantenedor externo. Contam com um corpo de colaboradores voluntários e remunerados, para que haja continuidade do trabalho. Há uma clara dimensão de produção com responsabilidade social e para benefício de uma comunidade ou grupo específico, tal como as cooperativas da economia social. Por isso, não raro os colaboradores são, também, membros do grupo a quem se destina o produto ou serviço. Os estudos de casos reunidos por Borzaga & Defourny (2001) englobam empresas de bens e serviços que empregam e servem pessoas com deficiência física, idosos, grupos de risco, entre outros, desenvolvendo tecnologia tanto na produção ou operação, quanto no bem ou serviço em si.

DESENVOLVENDO A GOVERNANÇA EM EMPRESAS SOCIAIS: O CASO DOUTORES DA ALEGRIA

Doutores da Alegria é uma organização sem fins lucrativos brasileira, criada em 1991. São artistas com formação em teatro *clown*, uma das técnicas do teatro cômico, que trabalha com o arquétipo do palhaço e o domínio de artes circenses. Atuam em oito hospitais pediátricos em São Paulo e dois no Rio de Janeiro.

Em meados de 1999, vinte e cinco atores e dez profissionais na administração constituíam a organização. Todos os colaboradores sempre foram remunerados em bases mensais, desde o começo das atividades. A organização se mantém por captação de recursos de empresas através de patrocínio empresarial e contribuições regulares de sócios mantenedores.

Conflitos na equipe, principalmente na administração, começaram a ser frequentes, impulsionados crescimento da organização. As queixas repousavam, principalmente, nos seguintes pontos:

- Os dez profissionais da administração não eram artistas e cuidavam de todas as questões relativas à captação e gerenciamento de recursos financeiros, comunicação, prestação e contas, atendimento e demais funções decorrentes do trabalho nos hospitais. A maior institucionalização levava ao aumento tanto da quantidade de trabalho quanto da complexidade e dos riscos de cada decisão. Nenhuma atividade de treinamento ou desenvolvimento profissional havia sido planejada para a equipe de gestores. Ao contrário, a equipe de artistas sempre recebeu treinamento constante e variado;
- Desde sua fundação, a equipe conta com profissionais remunerados, mas a natureza incerta dos recursos nunca, até então, permitira qualquer política ou critério de remuneração planejado. Notadamente, todas as iniciativas de treinamento e desenvolvimento de pessoas sempre ocorreram apenas para os artistas. Na administração havia apenas iniciativas isoladas do líder, diretor e criador do projeto, agindo pontual e individualmente.

A crise na governança na Doutores da Alegria revelava na desmotivação dos administradores e na incredulidade de possibilidades de desenvolvimento e participação. Reuniões mensais com todo o grupo de atores pontuavam os momentos de decisão mais críticos, sempre marcados por informalidade e alto envolvimento afetivo. Raramente qualquer membro da administração participava dos fóruns de decisão, mesmo com o crescimento das atividades. Isto equivale a dizer que os administradores estavam sendo chamados a lidar com questões administrativas cada vez mais complexas, sem qualquer treinamento formal e sem

ter representação no processo decisório estratégico.

Neste contexto, estabeleceu-se a necessidade de criar processos que motivassem a equipe a se reengajar. Buscava-se reencontrar nos colaboradores a motivação de trabalhar em uma organização cuja missão é levar alegria, fato que sempre deu a tônica do grau de comprometimento com o trabalho.

Para recompor os processos e modificar a estrutura de governança é preciso estabelecer o conjunto de princípios que anima o empreendedor, conforme visto nos autores da economia social. Assim, cabe entender o conjunto de princípios que norteiam o trabalho dos artistas, isto é, a visão, missão, valores e definição dos membros participantes do processo decisório estratégico.

Visão: A arte em espaços inusitados

A visão da organização é levar a arte a lugares inusitados e promover transformações a partir dela. Os artistas acreditam que teatro não acontece apenas em auditórios e salas de espetáculo. A arte pode estar em qualquer lugar e com ela, indivíduos podem proceder à mudanças no ambiente ou em seu próprio modo de agir e pensar (MASSETTI,1998).

Missão: Alegria

A missão da organização é levar alegria à criança hospitalizada, seus pais e profissionais de saúde através da arte do teatro *clown*. Nenhum outro público lhes interessa. Os artistas recebem formação para atuar no universo hospitalar, adaptando uma técnica artística originalmente desenvolvida para grandes espaços, como um picadeiro. Desta forma, o grupo visa integrar a arte como fonte de saúde a crianças hospitalizadas e, portanto, imersas em ambientes de doença e marginalização.

Os artistas não visitam hospitais escolhidos a esmo. Ao contrário, é necessário o desenvolvimento de uma intensa parceria. Cada hospital, para tornar-se parceiro, deve engajar sua equipe de médicos e enfermagem da pediatria em um trabalho de preparação, para que medicina e teatro *clown* componham um perfil de tratamento complementar, onde a criança retoma consciência de si com o apoio da fantasia.

Cada hospital é visitado semanalmente, duas vezes por semana, por uma dupla de atores, de preferência um casal, sempre nos mesmos dias e horários. A cada visita, os artistas estão caracterizados como médicos-palhaços, visitando todas as crianças leito a leito.

O artista *clown* trabalha sempre com o improviso, traduzido pela idéia de que todo obstáculo pode ser um recurso. Assim, se um artista encontra uma criança no hospital abraçada a uma boneca vestida de noiva, a interação se dará com gagues e brincadeiras que falem de casamentos, maridos, esposas e afins.

O trabalho artístico recusa, veementemente, a idéia de proceder a pequenos espetáculos a crianças internadas. A missão da organização é transformar a experiência de doença através de uma técnica artística.

Valores: Entusiasmo, humor e olhar

Em trabalho anterior, o grupo de artistas havia definido os seguintes pontos como valores para o desenvolvimento da organização: o entusiasmo, entendido como a capacidade de

encarar obstáculos como recursos; o humor, no sentido de qualquer situação é passível de ser risível; a capacidade de olhar e escutar e conhecer o outro e suportá-lo em suas necessidades;

Estes valores estão em harmonia com os princípios do teatro *clown*, técnica fortemente baseada em interações entre os artistas onde o papel do olhar e a capacidade de seguir o outro na brincadeira dão o tom das gagues e interações (MASSETTI, 1998)

Participação e processo decisório: Desenvolvimento da nova estrutura de governança

Faltava, portanto, estabelecer processos de participação que envolvessem a equipe da administração. Com este intuito, o trabalho inicial contemplou a equipe da administração. Posteriormente, outro projeto cuidou da interação entre artistas e administradores.

Para conduzir o trabalho de desenvolvimento da nova estrutura de governança, buscou-se apoio no trabalho consultoria em recursos humanos, que orientou o projeto conceitual e metodologicamente o trabalho no que concerne à avaliação de desempenho. Desde o início, ficou claro que o maior desafio era tornar o trabalho da administração harmonizado com os valores do trabalho artístico nos hospitais e obter representatividade no processo decisório estratégico.. A equipe passou a referir-se a essa idéia com a sugestiva frase *vamos criar uma organização clown!*

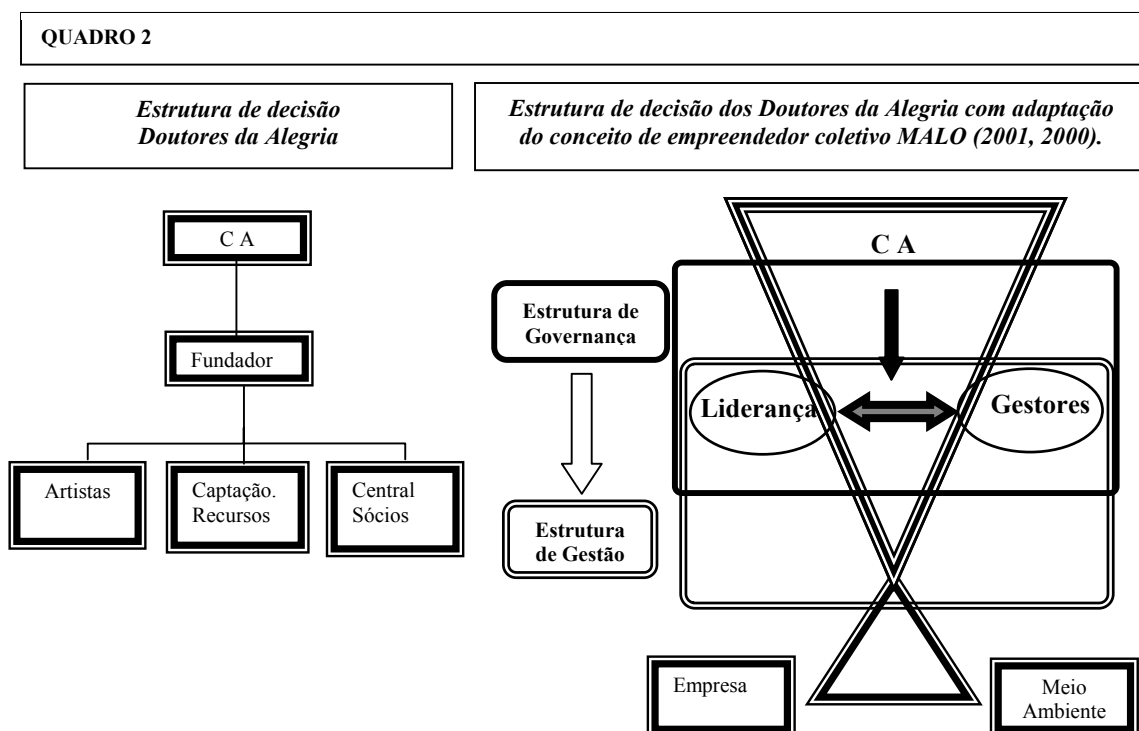
A orientação da consultora começou pela definição de quais competências para gestão desenvolver. O grupo realizou definições, sempre orientado pela idéia de criar uma organização *clown*:

O ponto de maior impacto para desenvolver o processo participativo deu-se com a definição de uma nova dinâmica de relações entre a equipe.

Ao invés do fundador se colocar no centro da decisão, foi substituído por um grupo, incluindo ele próprio, de quatro pessoas reconhecidas como líderes por toda a equipe. Desta forma, foram criados dois grupos, sendo um deles formado pelos quatro em papel de liderança. Temos uma aproximação da aplicação do modelo do empreendedor coletivo como proposto por Malo (2000,2001), conforme mostrado no quadro 2. A estrutura de governança em dois grupos desconfigurou-se o perfil do decisor único, devolvendo a cada ator a responsabilidade por seu desenvolvimento na organização e participação no processo de decisão.

O processo, então, deu-se da seguinte maneira. O grupo discutiu tarefas e funções. Cada membro descreveu suas responsabilidades e se auto avaliou, considerando as competências anteriormente estabelecidas. Em seguida, cada um passava sua auto-avaliação ao resto da equipe, recebendo de cada membro sua percepção sobre os mesmos pontos. Deste modo, todos deram e receberam contribuições e percepções sobre seu desempenho e o dos colegas. Este procedimento viabilizou diálogos pautados não por simples queixas pessoais, mas sim por uma visão maior de cada indivíduo, olhando e apoiando o outro em seu desenvolvimento. Ao final do processo, cada membro da equipe teria de tomar as observações que elaborou ou recebeu e traçar planos de ação para seu desenvolvimento dentro da organização.

A tônica dos encontros para avaliação coletiva de cada membro tinha sempre um caráter ameno e amistoso, com humor, de tal forma que todos pudessem encará-la como oportunidade de desenvolvimento.



Além de ser a primeira experiência de processo decisório compartilhado, esta iniciativa demonstrou a importância do uso de agentes externos com conhecimento a agregar à organização. A intervenção da consultora foi decisivo para que o processo de avaliação se pautasse pela orientação pela visão, missão e valores, não permitindo queixas pessoais ou mal entendidos. Isso deu ao processo legitimidade e vigor, na medida em que cada membro sentiu que cabia a si mesmo, antes de tudo, uma atitude em direção a seu desenvolvimento.

Dentre os dez membros que participaram do trabalho, apenas um optou por se retirar da organização, após o processo. Duas pessoas não receberam aumentos salariais. Todos revisaram suas responsabilidades e procederam a realocações ou mudanças que favorecessem desenvolvimento.

Um ano após esta experiência, verificou-se que houve uma série de iniciativas de treinamento baseadas no plano de ação realizado por cada um no processo de avaliação. Conflitos e atritos com o fundador, exigindo reconhecimento, diminuíram sensivelmente, substituídos por envolvimento e demanda por recursos para as demandas do plano de ação de cada um.

IMPLICAÇÕES DO CONCEITO DE EMPREENDEDOR COLETIVO: REFLEXÕES SOBRE O CASO DOUTORES DA ALEGRIA

Malo (2001) desenvolveu o conceito de empreendedor coletivo ao tratar de cooperativas, tipo de empresa da economia social cujo estatuto e contrato social exigem

processo decisório democrático - um membro, um voto. A disposição das instâncias de decisão conforme proposto pelo conceito responde, portanto, a um imperativo legal. Adicionalmente, um dos ideais presentes nos empreendimentos econômicos solidários, como as cooperativas, está em que a democracia não se dá apenas pela manifestação da vontade da maioria, mas também pela promoção dos direitos das minorias. Por isto é fundamental que a definição das instâncias de decisão esteja acompanhada por uma dinâmica ininterrupta de compartilhamento de princípios entre os membros (VIENNEY, 1994).

O estudo de caso não analisou uma cooperativa, mas uma organização cujo perfil se aproxima muito do conceito de empresa social, conforme proposto por Defourny (2001). Este conceito prescreve a limitação de um fenômeno organizacional com diversas características, entre elas a natureza participativa do processo decisório. Por esta razão, a contribuição do conceito de empreendedor coletivo pode ser relevante também para empresas sociais. Ainda que haja diferenças entre cooperativas e empresas sociais, há, também, muitas semelhanças, entre elas o desenho de estruturas de governança solidárias, democráticas e inclusivas.

Conquanto a Doutores da Alegria não seja uma organização cooperativa, a participação de todos os membros da equipe é crucial para os propósitos da organização. Levar alegria a crianças hospitalizadas requer viver a alegria como um valor, um princípio de ação. Neste sentido, recompor a auto-estima da equipe e asseverar sua importância no crescimento da organização era imprescindível, bem como envolvê-la no processo decisório.

A estrutura de governança baseada em dois grupos desfez a lógica de centralização da decisão e reforçou a identidade coletiva entre todos os membros. Esta disposição de instâncias tornou possível implicar todos os membros no processo de tomada de decisão como co-responsáveis. A estrutura descentralizada e participativa também diluiu conflitos anteriores e viabilizou processos de aprendizagem organizacional, através das trocas entre os membros.

A contribuição do conceito de empreendedor coletivo conforme proposto por Malo (2001) oferece algumas proposições para o desenvolvimento de estruturas de governança em organizações sem fins lucrativos.

- *A primeira proposição* é estabelecer um conjunto de princípios que vão animar os atores no processo decisório estratégico, qual seja a visão, a missão e os valores da organização. A gestão não é função de um indivíduo, mas de um grupo que partilha princípios. Estabelecer um conjunto de princípios não tem por intenção obscurecer conflitos, que são inerentes aos processos partilhados. Ao contrário, intenta fortalecer a identidade do grupo, esclarecendo os motivos de existir.
- *A segunda proposição* é encontrar um desenho para as instâncias de decisão. A participação não depende apenas da vontade do sujeito, mas de estruturas de vinculação, de fóruns que promovam o debate, a comunicação e a troca entre os atores. Não é fácil compartilhar e exercer o poder, mas este exercício pode ser viabilizado se cada sujeito encontra um caminho para se colocar no processo decisório.

Doutores da Alegria é uma organização que produz serviços artísticos inovadores, em bases contínuas, com trabalho assalariado e voluntário e sofre concorrência de natureza diversa, dadas as múltiplas alternativas que investidores sociais encontram no Brasil. A

natureza do processo decisório é, na origem, informal e de certa forma, participativa. No entanto, o colapso entre os mundos dos artistas, nos hospitais, e dos administradores, no escritório da sede, estimulou a marginalização dos não artistas no processo decisório. Isto só ficou patente com o crescimento das atividades.

O caso ilustra que os princípios já estavam estabelecidos, porém careciam de sentido a uma parte da equipe. O desenvolvimento de instâncias de decisão e a dinâmica de avaliação participativa, devolveu a cada membro a responsabilidade por si e por toda a organização. Temos, portanto, que as duas proposições aprendidas com o conceito de empreendedor coletivo valeram, aqui também, para o desenvolvimento de estruturas de governança.

CONCLUSÃO

O conceito de governança trata do exercício do poder nas organizações.

Há uma vertente que trata o conceito como afeito a questões de controle e imputabilidade de diretores, versando sobre os tratos do conselho de administração e de auditores ou grupos de apoio.

Uma outra vertente oferece uma abordagem que não negligencia o controle, porém reforça a criação de comportamentos solidários e éticos nos relacionamentos entre todos os atores relevantes envolvidos.

Este trabalho se insere na segunda vertente. Tratou a estrutura de governança como fonte de identidade organizacional e compartilhamento do poder. Definições como visão, missão, valores e quem deve participar dos processos de decisões são a base de qualquer orientação estratégica. Porém, se o que se quer é desenvolver uma organização com natureza participativa em seu processo estratégico, não basta fixar os princípios. É necessário dinamizá-los em ações que requeiram mobilização e engajamento dos atores organizacionais.

Neste sentido, estruturas de governança em empresas da economia social têm uma lição a dar, pois possuem processos decisórios abrangentes – todos os membros tem o direito de se manifestar em alguma das instâncias de decisão – e significativos, pois o que mantém os membros nas cooperativas é o ideal compartilhado, dada a eterna ameaça de opção por empreendimentos na economia de mercado.

O caso Doutores da Alegria elucida que uma empresa social também sofre ambiguidades e rupturas em seus processos organizacionais. Por isso, é necessário estabelecer fóruns de comunicação e preparar a equipe para os desafios de decisões partilhadas.

Organizações sem fins lucrativos com orientação estratégica por valores necessitam desenvolver processos decisórios participativos pautados por visão, missão e valores compatíveis, mas, sobretudo, que contenham estruturas de governança que permitam o engajamento dos membros e sua motivação e mobilização não só para a causa, mas também para a gestão da própria organização.

BIBLIOGRAFIA

- AQUINO ALVES, M. (2002) “Terceiro Setor: as origens do conceito” In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, Salvador, 2002 *Anais...* Salvador
BORZAGA, C. e DEFOURNY, J. (Editors) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*

- RoutledgeStudies of Voluntary and Non-profit Organizations;
- CARRION,R.(2002) “L’économie solidaire au Brésil et à Rio Grande du Sud” Le cadre du 2^e colloque provincial de ÉCO-CDEC, *Cahiers de recherche en économie sociale de l’Alliance de Recherche Université - Communautés* , Université du Québec à Montréal – UQAM, Canadá.
- CÔTÉ, M. MALO, M.C.(2002) *La Gestion Stratégique* Une approche fondamentale Québec, Canada, Gaëtan Morin Éditeur.
- DEFOURNY, J.(2001) “Introduction: from third sector to social enterprise” IN BORZAGA, C. DEFOURNY, J. (Editors) *The Emergence of Social Enterprise* Routledge Studies of Voluntary and Non-profit Organizations, p. 1-28.
- DUCA, D.J. (1996) “Models of Governance and Leadership” IN *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*, New York, John Wiley & Sons, p. 2-15.
- EME, B. e LAVILLE, J-L .(orgs.) (1994) *Cohésion Sociale et Emploi*. Col. Sociologie Économique. Paris : Desclée de Brouwer.
- FISHER, T. “Poderes Locais, Desenvolvimento e Gestão Introdução a uma agenda” IN *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*. Casa da Qualidade, 341p.
- FRANÇA, G. (2002) “A Perspectiva da Economia Solidária” IN FISHER, T. *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*. Casa da Qualidade, p. 123 – 136.
- GUIMARÃES, N. e MARTIN, S. (2001) *Competitividade e Desenvolvimento*. Atores e instituições locais. São Paulo: Biblioteca SENAC.
- HOULE, C.O. (1989) *Governing Boards: Their Nature and Nurture*, San Francisco, Jossey-Bass, 223p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *website* www.ibgc.org.br , abril de 2003.
- INGRAM, R.T. (1988) *Ten Basics Responsibilities of Non-profit Boards*, National Center for Non-profit Boards, Washington (D.C.);
- MALO, Marie-Claire (2001) “La Gestion Stratégique de la Coopérative et de l’Association de l’Économie Sociale. 1^{ère} partie: L’Entrepreneur et son environnement”, *RECMA, Revue Internationale de L’Économie Sociale*, 80 an, 281, p.84-95.
- MALO, Marie-Claire (2000) “La Coopération et l’Economie Sociale” *Les Cahiers des Leçons Inaugurales*, HEC-MONTRÉAL, novembre.
- MALO, M. e LEVESQUE, B. (1992) “L’Economie Sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante” IN DEFOURNY,J e MONZON CAMPOS, J.L. (eds.) *Économie Sociale. Entre économie capitaliste et économie publique – The Third sector, Cooperative Mutual and Nonprofit* , Bruxelles : De Boeck, 459p.
- MALO, Marie-Claire e VEZINA, M. (2003) “Stratégie, Gouvernance et Gestion de l’Entreprise Collective d’Usagers” Montréal, Canada, *Cahiers du CRISES*, Collection Working Papers.
- MASSETTI, M (1998) *Soluções de Palhaços: Transformações na realidade hospitalar*, São Paulo Palas Athena.
- MIDDLETON, M.(1987) “Nonprofit Boards of Directors: Beyond the governance function” IN POWELL, W. (ed.) (1987) *The Nonprofit Sector a research handbook* Yale University Press, New Heaven and London;
- MITROFF, I. e KILLMANN, R. “Methodological Approches to social science” IN REASON,. ROWAN, J. (1981) *Human Inquiry: A sourcebook of new paradigm research* London, John Wiley & Sons, pp.43-52;
- MALENFANT, R. (1999) *La Gouvernance Stratégique* Éditions D.P.R.M., Canada, Québec.

- RIESSMAN, C.K.(1993) *Narrative Analysis* Qualitative Research Methods Series, v.30, Thousand Oaks, Sage University Paper;
- SAIDEL, J. (1998) "Expanding the Governance Construct: Functions and Contributions of Nonprofit Advisory Groups" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; San Francisco; dez. p. 421-436
- VIENNEY, Claude (1994) *L'Economie Sociale* Paris, Édition La Decouverte;
- WORLD BANK, *Governance and Development*. Washington, 1992, 62 p.
- YIN, R. *Case Study Research: Design and methods*, Applied Social Research Methods Series, v. 5, Thousand Oaks, Sage Publications.