



**A gestão social como alternativa gerencial em organizações do  
terceiro setor: um estudo de caso**

Karin Vieira da Silva  
Universidade Federal de Santa Catarina – [vieira.karin@gmail.com](mailto:vieira.karin@gmail.com)

Luís Moretto Neto  
Universidade Federal de Santa Catarina – [moretto@cse.ufsc.br](mailto:moretto@cse.ufsc.br)

Anderson Sasaki Vasques Pacheco  
Universidade Federal de Santa Catarina – [sasaki.anderson@gmail.com](mailto:sasaki.anderson@gmail.com)

Eixo temático: Gestão e Empreendedorismo no Terceiro Setor

**Resumo:** O presente estudo buscou apontar e refletir sobre traços da gestão social e da gestão estratégica observados nas práticas de uma organização do terceiro setor. Para o alcance desse objetivo foi analisado a Associação dos Amigos do Hospital Universitário, utilizando escopo paradigmático proposto por Tenório (2008). Os procedimentos metodológicos se caracterizaram quanto à sua natureza como qualitativo e estudo de caso, e quanto aos meios de obtenção dos dados foram utilizados o bibliográfico, documental e entrevistas semi-estruturadas. A análise de dados teve teor crítico-reflexivo, confrontando teoria e prática. Constatou-se a existência de traços de ambos os enfoques de gestão, sendo a estratégica predominante no âmbito administrativo e a social preponderante nos grupos de visitação.

**Palavras-chave:** gestão social; organizações não-governamentais; terceiro setor.

**The social management as a managerial alternative in the third sector organization: a case study**

**Abstract:** The present study sought to aim and reflect about signs of social management and strategic management observed into the practices of a third sector organization. To achieve this goal, a NGO was analyzed, the Association of Friends of the University Hospital, scoping the paradigm elucidate by Tenório (2008). The methodological procedure were characterized as to its nature, qualitative and case study, and by the means to gather the data was used the bibliographic, documental, and the semi-structured interviews. The analysis was critical-reflexive, confronting the theory and the practice. The results showed traces of both management approaches, with the strategic prevailing in the administrative sector, and the social in the visitation groups.

**Keywords:** social management; NGO; third sector.

## **1 Contextualização**

A gestão de organizações do terceiro setor enfrenta dualidades lógicas em sua concepção e prática, marcadas pela confusão entre racionalidades que guiam suas ações em confronto com o seu propósito social. A racionalidade instrumental (RAMOS, 1981), típica do mercado, como enclave social único e predominante, é comumente encontrada como



lógica dominante das ações dessas organizações, inibindo a autonomia e criatividade humana e conferindo caráter unidimensional e utilitário das relações.

A finalidade social das organizações do terceiro setor diverge fundamentalmente da concepção instrumental das ações, pois deve primar pela solidariedade e o bem comum, baseada no diálogo e concordância. Incorre-se então em erro seminal a tentativa de incorporação da lógica e das práticas de mercado às atividades de organismos de cunho social.

Torna-se imperativo para o avanço científico e prático, a reflexão e desenvolvimento de alternativas gerenciais com abordagens que considerem os sujeitos como indivíduos autônomos e participativos, com potencialidades críticas e transformadoras, em ambientes multidimensionais que permitam o exercício da cidadania e deliberação coletiva.

Desta forma, apresenta-se a seguir argumentos teóricos baseados na teoria crítica e nos fundamentos da gestão social, com o objetivo de refletir sobre uma realidade específica e apontar traços da gestão social e da gestão estratégica observados nas práticas da Associação dos Amigos do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, uma entidade sem fins lucrativos e de caráter filantrópico.

## 2 Metodologia

O estudo caracteriza-se como qualitativo, destacando características básicas desse tipo de pesquisa descritas por Godoy (1995): ambiente natural como fonte direta de dados, sua forma descritiva, o significado que as pessoas dão aos elementos e à sua vida como preocupação essencial do investigador e enfoque indutivo na análise de seus dados. Trata-se de uma pesquisa aplicada, que segundo Vergara (2007) motiva-se pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo uma finalidade prática. Fez-se uso do método de estudo de caso, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Dentre os procedimentos de coleta de dados utilizou-se a análise documental, entendida de forma ampla por Godoy (1995) como materiais escritos, estatísticas e elementos iconográficos; pesquisa bibliográfica, que envolve material já elaborado constituído principalmente em artigos, periódicos atuais e livros (VERGARA, 2007); e por fim, realizou-



se entrevistas semi-estruturadas, com atores-chave na organização, com o objetivo de “entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contexto que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador” (MARTINS, 2006, p. 27).

Os dados foram analisados qualitativamente, através do confronto crítico-reflexivo entre aspectos destacados no referencial teórico e a realidade observada, buscando identificar aderências e divergências entre ambos.

### **3 Gestão social: apontamentos epistemológicos, conceituais e metodológicos**

A temática da gestão social é recente na academia e carece de delimitações paradigmáticas consistentes (DOWBOR, 1999), que permitam maior convergência epistemológica e metodológica das construções conceituais, difusas no estado da arte.

Encontra-se na bibliografia pertinente, diferentes enfoques que perpassam dimensões da política social (SILVA, 2004), onde a gestão social deve se ocupar da gestão de políticas sociais; é também entendida como ações de desenvolvimento local como um processo social (BORDIN, 2009); amplia-se a discussão, ao destacar sua compreensão como a capacidade interventiva dos indivíduos e seu potencial transformador da sociedade, onde a dimensão social se torna um dos componentes essenciais da reprodução social (DOWBOR, 1999).

A gestão social aqui destacada tem seus alicerces epistemológicos baseados na segunda geração da escola Frankfurtiana, em congruência com o pensamento dialético proposto por Habermas (1987), no qual a racionalidade comunicativa deve ser base para o consenso entre os indivíduos através do diálogo, ao contrário da lógica predominante "no mundo dos sistemas" que carrega mecanismos funcionais, construídos em relações unilaterais de poder e dominação.

Nesse estudo, com o intuito de delimitação da lente teórica de observação, o entendimento da gestão social é orientado mediante inversão de alguns pares de palavras-categorias: estado-sociedade e capital-trabalho, gestão estratégica e gestão social, e cidadania deliberativa (TENÓRIO, 2008).



A inversão das duas categorias iniciais de discussão permite reconfigurar o desenho tradicional das relações que estabelecem entre si, onde o estado e o capital são atores principais na interação social, para um novo formato onde a sociedade é sujeito ativo perante o poder estatal e o trabalho norteador das relações que estabelece com o capital, segundo Tenório (2008, p.40) “a sociedade e o trabalho devem ser os protagonistas desta relação”.

Tal reposicionamento permite ao indivíduo ser agente ativo de transformação e autonomia pessoal, com consciência emancipatória e elevada reflexão crítica. O sujeito como indivíduo consciente, autônomo e participante (RAMOS, 1981).

O segundo par de palavras reflete categorização fundamental da gestão social como processo gerencial, orientado pela solidariedade, concordância, inclusão social, partilhamento de saberes, onde deve prevalecer o diálogo, o coletivo. Diferencia-se, em sua natureza, da tradicional gestão estratégica, determinada para o mercado e ancorada no incremento do potencial competitivo e no cálculo instrumental de meios e fins, onde nas relações prevalece o monólogo, o indivíduo (TENÓRIO, 2008).

Elucidada diferenças de ordem epistemológica e metodológica entre o tradicional *management* e a gestão de caráter social, entende-se a última, em linhas gerais como “o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política” (TENÓRIO, 1998, p.7). Também pode ser entendida como um “processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação” (TENÓRIO, 2008, p. 40). Nesse entendimento, cidadania e múltipla participação social são aspectos transversais, que devem perpassar todas as relações sociais.

Categoria de caráter participativo e dialógico, a cidadania deliberativa, apresenta-se como alternativa articuladora e democrática de relação entre diversos atores sociais, que “procura superar a concepção liberal assim como a republicana por meio da soberania popular” (TENÓRIO, 1999 p.158).

Em sentido estreito a cidadania deliberativa significa que a legitimidade das decisões deve originar-se “em processos de discussão, orientados por princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2008, p.



161). Nos quais o saber de quem estudou mais deve ser usado como apoio às discussões, porém não como orientador primeiro e absoluto no processo deliberativo.

Observado as premissas epistemológicas que norteiam a gestão social e aspectos de sua natureza conceitual e prática, assume-se tal entendimento como mais adequado à gestão de organizações do terceiro setor, pois seu caráter plural e dialógico proporciona ambiente mais propício à autonomia, participação e organização coletiva de esforços, baseado em valores solidários.

#### **4 Associação dos amigos do Hospital Universitário: apontamentos práticos**

A Associação dos Amigos do Hospital Universitário é uma organização do terceiro setor, criada formalmente em 2001, que teve sua origem mediante mobilização da sociedade civil, em um esforço coletivo para melhoria das condições de permanência dos pacientes do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e a manutenção da entidade como pública, gratuita e de qualidade.

Oferece serviço de apoio social e espiritual através dos chamados grupos de visitação, que realizam rotineiramente visitas aos pacientes, além de possuir um espaço para pacientes provenientes de cidades vizinhas que necessitam passar o dia no hospital à espera de consultas ou transporte para retorno, chamado de “acolhimento”.

Atualmente a associação conta com cerca de 200 voluntários ativos (apenas a secretaria da associação não é voluntária), divididos em grupos de visitação, acolhimento, atividades manuais, atendimento em loja e brechó da instituição, mantidos através de doações, e atividades executivas (presidente, vice-presidente, diretores administrativo, financeiro, de patrimônio e de apoio social e espiritual). Os representantes executivos são escolhidos mediante eleição direta, onde todos os membros ativos possuem direito a voto igualitário.

A organização realiza anualmente atividades de inserção de novos membros, chamado “Programa de Inclusão e Capacitação de Novos Voluntários”, que sensibiliza e aproxima os voluntários da realidade da organização e do hospital universitário. O projeto é desenvolvido em um bloco teórico, onde temas relacionados à solidariedade, cooperação, ética, autonomia, preservação e respeito aos pares e pacientes e conduta e cuidados relacionados à atividade de



visitação são apresentados e debatidos entre os participantes. A segunda etapa constitui-se na visita monitorada ao hospital, para ambientação dos voluntários às regras da entidade e práticas do grupo, e por fim, um bloco prático, onde as visitas são realizadas com acompanhamento de um voluntário mais antigo.

Ao final de cada etapa, os voluntários são incentivados a compartilhar suas experiências com o grupo e deliberar sobre questões pertinentes. Ressalta-se nessa fase, que a integridade dos pacientes deve ser preservada, sendo primordial a manutenção do sigilo sobre questões pessoais.

Durante o processo, a preocupação com o voluntário é tema transversal, o “cuidado com o cuidador”, como é chamado, adverte sobre sinais de não-cuidado do voluntário (negação do cuidado, estresse, recursos defensivos ao sofrimento, desgaste físico e mental). O voluntário recebe ainda o acompanhamento próximo de um membro da entidade chamado “facilitador”, que orienta as atividades, compartilha seus conhecimentos e experiências e atua como motivador.

Cada grupo conta também com um coordenador, responsável por organizar as atividades e dar *feedback* aos ingressantes. São realizadas, de acordo com programação de cada grupo, reuniões periódicas de compartilhamento de experiências e discussão de assuntos relacionados às atividades da equipe, programação e deliberação sobre novas ações.

Nesses ambientes a participação dos membros é incentivada e aberta, preservando a autonomia e a crítica coletiva.

De acordo com voluntários entrevistados na instituição, a supervisão formal é substituída por atividades de sensibilização e incentivo ao diálogo aberto entre os pares. Durante as reuniões, atividades de mobilização são realizadas, em vista do fortalecimento do comprometimento com a organização e, em especial, com os beneficiários das atividades voluntárias. Segundo uma das entrevistadas esse posicionamento reflete a preocupação com a natureza de ações controladoras, “fica muito administrativo, muito empresa”, “a gente acaba virando fiscal” (informação verbal, voluntária 1, outubro, 2010).

Destacou-se ainda que, de modo geral, um delineamento mais coerente de ações gerenciais necessita da internalização da importância da mudança, “para uma mudança precisa mudar também a cabeça”. (informação verbal, voluntária 1, outubro, 2010). Tal



aspecto foi bastante destacado pela entrevistada, sendo apontada principal dificuldade gerencial da organização, “...é a quebra de paradigma, do paradigma mais beneficente para um paradigma mais transformador”.

Segundo ela o processo é contínuo e necessita de conscientização e sensibilização “podíamos dividir tarefas, mas a gente não podia dividir conceitos”, dificuldade gerada pelo caráter instrumental das atividades desenvolvidas pela maioria dos voluntários ao longo de suas vidas, “ele sempre só praticou, agora ele precisa aprender a pensar”, conotando a necessidade de reflexão crítica (informação verbal, voluntária 1, outubro, 2010).

Salientou-se ainda que a maioria dos gestores da organização são provenientes de organizações do setor privado ou estatal, e por isso, a incorporação de práticas da gestão tradicional são recorrentes e a dificuldade de tratamento gerencial adequado à organizações de caráter social ainda é um desafio a ser enfrentado e incorporado culturalmente.

Ainda que incipiente, a preocupação com a atualização dos indivíduos na organização foi materializada no Programa de Educação Continuada, que prevê incentivo e financiamento a participação dos voluntários em eventos relacionados às atividades de organizações não governamentais e temas adjacentes às atividades do grupo.

Elucidados apontamentos relacionados às atividades da organização estudada, a seção a seguir tecerá considerações finais sobre a realidade observada à luz da teoria da gestão social aqui apresentada.

## 5 Considerações Finais

O estudo aqui apresentado objetivou refletir sobre as atividades de uma organização do terceiro setor, mediante a lente teórica da gestão social, haja vista a consideração de sua pertinência a gestão de organizações dessa natureza.

Constatou-se que as atividades realizadas pelos grupos de voluntários ligados à visitação apresentam caráter democrático e participativo, onde a concordância é buscada e o diálogo é o principal elo da relação social, revelando traços de gestão social presentes na organização.



Na dimensão executiva da organização observou-se que o caráter estratégico da gestão ainda é predominante, em especial, devido à origem de seus principais gestores que carregam fundamentos de antigos cargos em empresas privadas e estatais. A mudança cultural se apresenta como principal desafio a ser enfrentado, imprescindível para consolidação de práticas gerenciais mais adequadas às necessidades da organização.

A associação estudada, ainda que não em sua completude, revela consciência de que a gestão tradicional não apresenta subsídios efetivos para a condução de suas ações e reconhece que a resistência à mudança é um dos principais empecilhos à consolidação da gestão social como referência predominante.

Conclui-se que o paradigma da gestão social, ainda que tímido, já se faz presente em organizações do terceiro setor, convivendo, muitas vezes, com o enfoque estratégico de gestão. Ainda assim, necessita de maior difusão e consolidação, para que princípios de emancipação, participação e igualdade passem a ser imperativos de gestão.

### Referências

- BORDIN, E. M. B. **A gestão social no contexto das organizações da sociedade civil**: desafios para efetivação da Cidadania. 2009. 215f. Dissertação (Mestre). Curso de Serviço Social, PUC, Porto Alegre, 2009.
- DOWBOR, L. **Gestão social e transformação da sociedade**. Novembro, 1999. Disponível em: <[http://dowbor.org/8\\_gestaosocial.asp](http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp)>. Acesso em: 20 set. 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, 14 out. 2010. mar/abr 1995.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza nas nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- SILVA, A. A. da. **A gestão da seguridade social brasileira**: entre a política pública e o mercado. São Paulo: Cortez, 2004.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão Social**: Metodologias e Casos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Inovando com democracia**: ainda uma utopia. Novos Cadernos NAEA, Universidade Federal do Pará, v. 21, nº1, p.149-162, dez. 1999.



## RESPONSABILIDADE E RECIPROCIDADE

**Valores Sociais para uma Economia Sustentável**

\_\_\_\_\_. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado:** ensaios de gestão social. Ijuí: Unijuí, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.