



## A GESTÃO SOCIAL E A TEORIA DA COMPLEXIDADE

Roberto Sanches Padula<sup>1</sup>

### RESUMO:

Objetivo de discutir a complexidade das organizações do terceiro setor em comparação com a gestão das empresas do segundo setor a partir do enfoque metodológico baseado na Teoria da Complexidade, formulada por Edgar Morin. Os sete princípios listados em sua teoria são exemplificados por diversos aspectos da gestão social, de maneira a mostrar que deve haver um olhar diferenciado quando se trata de analisar o terceiro setor. O artigo relaciona algumas diferenças entre a gestão social e aquela aplicada nas empresas lucrativas. Para tanto foram buscadas referências teóricas e elaborada uma tabela com os principais focos de atuação das organizações dos dois setores, de forma a conseguir uma visão resumida e estruturada do assunto. O estudo foi baseado em artigos e livros publicados recentemente no Brasil e no exterior. O artigo analisou as diferenças e similaridades entre a gestão empresarial, do setor lucrativo, e a gestão social, das ONGs, instituições sem fins lucrativos ou fundações. Mostra como a ênfase no mercado, cada vez mais adotada nos organismos sociais por conta de parcerias com empresas, de terceirizações e de programas de captação de fundos, vem influenciando a gestão social e modificando sua forma de agir.

**Palavras chave:** Gestão Social, Teoria da Complexidade

### ABSTRACT

*Objective to discuss the complexity of nonprofit organizations comparing to the management of companies in the second sector using a methodological approach based on Complexity Theory, formulated by Edgar Morin. The seven principles listed in his theory are exemplified by various aspects of social management, in order to show that there must be a different look when analyzing the third sector. The article lists some differences between social management and that applied in profitable companies. For this purpose theoretical references were researched and a table was elaborated with the main focuses of both sectors in order to achieve a summarized and structured view of the subject. The study was based on articles and books recently published in Brazil and abroad. The paper analyzed the differences and similarities between the business management and the social management, this one from the nonprofit sector, NGOs, and foundations. It shows how the emphasis on the market, increasingly adopted in social organisms for partnerships with businesses, outsourcing and fundraising programs, has influenced social management and is changing their way of acting.*

---

<sup>1</sup> XXX

**Keywords:** *Social Management, Complexity Theory*

## 1. Introdução

Em linhas gerais, o assunto “gestão” normalmente está ligado a grandes empresas e a planejamentos estratégicos, mas gestão é muito mais que aquela relacionada aos negócios; gestão é um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade (FISCHER, 2002).

Gestão está presente em todos os tipos de organizações, sejam elas privadas ou sociais. De uma forma bem simplista, pode-se dividir as formas de gestão conforme os objetivos fim da organização: a gestão privada, que busca a otimização dos recursos para o lucro; e a gestão social, que procura intervir em situações específicas de exclusão social. O objetivo da gestão das empresas é aumentar o patrimônio de seus acionistas, maximizando o lucro resultante de suas operações. Já o objetivo da gestão das instituições sociais é cumprir sua missão.

Porém o uso desse critério de diferenciação entre as formas de gestão tem se mostrado insuficiente, já que esses objetivos cada vez mais, e em momentos mais diversos, se inter cruzam, iniciando processos de mudança no enfoque da gestão e, muitas vezes, na construção de parcerias com objetivos comuns. Por um lado, as empresas privadas, exatamente pela necessidade de maximizar seus lucros, são chamadas ao exercício da responsabilidade social empresarial, por outro lado, as organizações sociais são cobradas pela condição de autossustentabilidade na aplicação e uso dos recursos para alcance de seus objetivos fim.

Entendendo que a gestão de qualquer organização, pública ou privada com ou sem finalidades lucrativas, é complexa, o objetivo deste trabalho foi o de analisar particularmente a complexidade da gestão social, visto que as diferenças entre o Terceiro Setor e o privado implicam em mudanças na forma de gerir a organização.

O conhecimento pertinente deve enfrentar a complexidade. Há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto do conhecimento e o seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade (CAVALCANTI, 2005).

## 2. Diferenças entre a gestão social e a empresarial

A gestão social é a forma que a sociedade possui de assegurar aos cidadãos, por meio das políticas e programas públicos, o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas societárias. Carvalho (1999, p.28) assegura que “a gestão social tem um compromisso, com a sociedade e com os cidadãos, de assegurar por meio das políticas e programas públicos o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas societárias. Por isso mesmo, precisa ser estratégica e consequente”.

Em ambientes competitivos, o consumidor é, de certa forma, o controlador da empresa. Isso porque se entende que os consumidores não comprarão algo que custe mais que seu valor, e dessa forma a sobrevivência de uma organização é dependente da percepção do consumidor em relação ao valor recebido. Os consumidores têm tido cada vez mais informações sobre ética e responsabilidade social, temas que ganham grande ênfase no setor privado, pois são fatores que podem ser decisivos na decisão de uma compra ou contratação.

No Terceiro Setor há vários controladores, ou *stakeholders* – clientes, funcionários, doadores, governo e público beneficiado – fato que efetivamente limita a ação de sua diretoria. Mas o controle da governança, a qual tem semelhanças tanto com a corporativa como com a pública ainda é difuso, por não haver meios regimentais de verificação ou reclamações.

A administração do setor lucrativo e a do Terceiro Setor dão importância diferente ao tema eficiência econômica. Ele é o centro da atenção no setor privado, no qual o uso eficiente de recursos é crítico para a lucratividade e sustentabilidade. Os clientes estão interessados em custo e valor do produto ou serviço, e não se interessam em eficiência por si só. Eficiência econômica é importante para a empresa prover maior ou igual valor para o cliente que a concorrência; se isso é feito com um custo menor, ajuda a assegurar o sucesso da empresa. No Terceiro Setor, o foco em eficiência pode levar à melhora de qualidade dos serviços oferecidos, mas pode levar à perda de responsabilidade quanto às necessidades da sociedade, que é o objetivo desse setor (EUSKE, 2003).

As áreas sociais estão adquirindo importância, mas ainda não se formou uma cultura do setor. Ainda não se sabe como gerir essa nova área, pois os instrumentos de gestão correspondentes ainda estão engatinhando, e os paradigmas herdados pela administração têm sólidas raízes industriais. Fala-se muito em taylorismo, fordismo, toyotismo, *just in time* e outras correntes, no entanto, é impossível analisar alguns serviços sociais por essas linhas de pensamento: não há como fazer um parto *just in time*, ou educação em cadeia de montagem, ou criar um *Cad-Cam* cultural (DOWBOR, 1999).

É fundamental entender e compreender as mudanças que estão ocorrendo nos cenários nacionais e mundiais, provocados pela ebulição da gestão social. O que se busca agora é torná-la algo concreto e eficiente, capaz de gerar desenvolvimentos e melhorias sociais perceptíveis a todos os envolvidos (CORÁ e PADULA, 2005).

Notar que a gestão social tem suas particularidades não significa desprezar as tecnologias gerenciais do primeiro setor quanto a políticas públicas e as do segundo setor quanto à produtividade, mas reconstruir criticamente a racionalidade de mercado de origem exclusivamente instrumental, apolítica, em prol de uma racionalidade que promova, politicamente, a intersubjetividade deliberativa das pessoas alicerçadas no potencial do sujeito social soberano na sociedade, isto é, na cidadania (TENÓRIO, 1998).

A Tabela 1 mostra uma visão resumida das diferenças de foco nos objetos da gestão de empresas e entidades do Terceiro Setor.

Tabela 1: Objetos da gestão empresarial privada e pública sem finalidades lucrativas.

Objeto	Organização	Foco
Uso de recursos financeiros	Empresa	Visa melhorar o resultado para seus acionistas; Pode aplicar financeiramente ou na produção; Pode captar via: financiamento bancário, aporte de acionistas, ações na bolsa, instrumentos financeiros, parcerias, venda de produtos e serviços.
	ONG	Visa o cumprimento da missão; Tem restrição quanto a financiadores não coerentes à missão; Não pode investir com riscos; Não pode ter muitos gastos administrativos; Pode captar via: doação, patrocínios, venda de produtos e serviços. Por vezes não há recursos financeiros envolvidos (doação de bens).
Stakeholders	Empresa	Têm interesses em recursos financeiros: acionistas, funcionários, investidor, diretores, governo; Têm interesses sociais: comunidade, governo; Têm interesse no produto: cliente/consumidor.
	ONG	Têm interesses em recursos financeiros: funcionários; Têm interesses sociais: doadores, voluntários, beneficiários, comunidade, governo, diretores; Têm interesse no produto: cliente/consumidor, beneficiário.
Concorrência	Empresa	É com outras empresas do ramo.
	ONG	É com outras organizações em busca de recursos financeiros.
Marketing	Empresa	Foca no cliente e no consumidor.
	ONG	Foca no doador, no voluntário, no beneficiário, no cliente.
Recursos humanos	Empresa	Usados da melhor forma para a organização.
	ONG	Usados preferencialmente para a missão; Não podem ser muitos funcionários/voluntários para serviços administrativos.
Relação com a comunidade	Empresa	Visa melhorar a imagem.
	ONG	Visa ser pró-ativo em resolver problemas.
Relação com o governo	Empresa	Ocorre através de: patrocínio, parceria, como fornecedor, uso de leis de incentivo.
	ONG	Ocorre através de: recebimento de doação, parceria, como fornecedor (terceirização).
Diretoria	Empresa	Executa o que os acionistas demandam ou necessitam.

Gestão	ONG	Executa o que a comunidade precisa.
	Empresa	Utiliza as teorias da administração.
	ONG	Não pode simplesmente copiar a forma de gestão de uma empresa; e também não pode não se reconhecer como uma organização.

Fonte: produção própria.

### 3. A gestão social pela ótica da teoria da complexidade

As teorias administrativas têm evoluído ao longo dos tempos e as metodologias vêm sendo utilizadas para criá-las e/ou compreendê-las em seus respectivos contextos. No método de Descartes por exemplo, a busca de ideias claras e distintas tem por modelo o raciocínio matemático e não o lógico. Seu método segue os seguintes passos: 1º.) evitar cuidadosamente a precipitação e a prevenção; 2º.) dividir cada uma das dificuldades em tantas parcelas quantas possíveis e necessárias para melhor entender e resolver; 3º.) tratar inicialmente os objetos mais simples, depois dos mais compostos, determinando sua ordenação; 4º.) fazer revisões e enumerações de forma a ter certeza de não esquecer nada. Já o método positivo de Comte preocupa-se somente em descobrir, usando o raciocínio e a razão, as leis efetivas, ou seja, as relações invariáveis de sucessão e de similitude. A explicação dos fatos se resume na ligação estabelecida entre os diversos fenômenos particulares e alguns fatos gerais (ANDERY, 1996).

Pela lógica do senso comum, o método indutivo é o mesmo usado na teoria administrativa. Isso acontece visto que as organizações estão essencialmente interessadas em resultados, sem se importar com conceitos, mas, sim, com o que funciona. A possibilidade da verificação e comprovação de um fenômeno é uma crença do senso comum, em que é possível prever resultados e comportamentos até para casos não observados desse fenômeno. O método dedutivo de prova de Popper, por sua vez, se contrapõe ao positivismo de Comte. Para Popper, nada pode ser comprovado pela verificação, mas pode ser negado por ela. Ele chega a uma solução para explicar fatos de interesse, ainda sem explicação, ou para dar coerência a uma série de outras constatações, com isso abrindo campo para práticas tecnológicas que necessitam de uma explicação articulada para a construção de testes práticos em condições que garantam seu uso. As aplicações bem-sucedidas não provam, mas mantêm a hipótese, sendo esta mais importante que o teste aplicado (MATTOS, 2002).

O pensamento tecnocrático é a racionalização abstrata e unidimensional das ideias, da qual se excluem os fatos e as consequências vinculados a um ato ou a um conhecimento desconexo e separado. É a falsa racionalidade (CAVALCANTI, 2005). Nas palavras de Morin (2000):

as práticas clássicas do conhecimento são insuficientes. No momento em que a ciência de inspiração cartesiana ia muito logicamente do complexo ao simples, o

pensamento científico contemporâneo tenta ler a complexidade do real sob a aparência simples dos fenômenos (MORIN, 2000, p.45).

A tradicional abordagem de causa e efeito tem se mostrado insuficiente para entender a economia e a sociedade. Primeiramente, motivada pela impossibilidade de se isolar os experimentos de ruídos externos, distorcendo assim os resultados. Em outros casos, a incerteza e o caos são gerados internamente, pois os sistemas não são lineares. É necessário entender quais são e como agem as regras básicas, considerando entre outras coisas o *feedback* e sistemas de retroalimentação. Percebe-se que a complexidade nem sempre é devida à grande quantidade de causas e variáveis; mesmo modelos simples podem apresentar um comportamento extremamente complexo e caótico, causado pela recursividade dos sistemas dinâmicos não lineares. Normalmente, entende-se sistemas complexos como aqueles que têm muitas variáveis, sendo impossível conhecer e controlar todas elas, e que se houvesse recursos para tal, seu comportamento seria previsível. Essa é uma visão mecanicista (GIOVANNINI, 2002).

O pensamento complexo estudado por Morin tem como intenção contextualizar, globalizar e responder ao desafio da incerteza, avançando com sete princípios orientadores, complementares e interdependentes. Para cada princípio são listados alguns exemplos de como a gestão social pode ser vista.

#### 1) Princípio Sistêmico ou Organizacional.

Segundo o princípio Sistêmico ou Organizacional, o todo é mais que a soma das partes, no sentido de que a organização de um todo produz outras qualidades em relação às partes consideradas em sua individualidade, mas ao mesmo tempo o todo é menor que a soma das partes, cujas qualidades são parcialmente inibidas pela organização do todo. Nesse sentido, as redes, os processos entrelaçados, os organogramas e matrizes poderiam ser estudados segundo esse princípio.

A gestão da coisa pública apresenta desafios resultantes de alterações na forma de organizar o trabalho. Habitualmente o trabalho é organizado segundo hierarquias, principalmente no setor público estatal. Esse processo, em parte gerado pela disciplina militar, implica relações de cima para baixo. Atualmente a gestão social crescentemente implica parcerias, isto é, trabalho conjunto de entidades de natureza diversa, não sujeitas a uma hierarquia única. E as parcerias frequentemente constroem uma rede – *networking* – para executar suas tarefas em conjunto, sem afetar as vinculações que cada uma mantém para outros fins (WILHEIM, 1999).

A rede é um emaranhado de relações na qual os indivíduos representam os nós. As relações sociais entre organizações que interagem entre si buscam entender de maneira compartilhada a realidade social. São formas de agir mediada por atores sociais – os nós da rede – que

interativamente apropriam-se do conhecimento dos problemas sociais e sua solução (JUNQUEIRA, 2005).

O Terceiro Setor necessita a implementação de um estilo de gerenciamento que seja focado no desenvolvimento de uma atitude que permeie todos os níveis, processos e objetivos da instituição, englobando os diversos públicos que se relacionam com ela. O relacionamento tem que ser focado na satisfação das reais necessidades do público-alvo, para um grau mais alto que as alternativas existentes, e isso tem que estar alinhado com a missão da instituição. Para sua sustentabilidade financeira, as instituições sociais passaram a depender da obtenção de recursos comerciais, como, por exemplo, vendas de produtos e cobrança de tarifas em prestação de serviços. As instituições passam a agir como empresas com fins lucrativos, concorrendo com outras empresas que ofereçam produtos ou serviços similares. Passam a ter uma atuação tanto comercial como social, e os processos se completam.

Um dos processos operados por empresas é a ação de *marketing*, que tem entre seus objetivos o fortalecimento de marcas ou a divulgação de qualidades de produtos. Já no *marketing* social, o efeito é maior que aquele relacionado à empresa e seus produtos. O *marketing*, nesse caso, procura uma resposta positiva comportamental da sociedade.

## 2) Princípio Retroativo (*feedback*).

O princípio Retroativo (*feedback*) permite o conhecimento dos processos autorreguladores, rompendo com o princípio da causalidade linear, ao reconhecer que a causa age sobre o efeito e o efeito sobre a causa; esse mecanismo de regulação permite, assim, a autonomia do sistema.

A empresa, ao criar programas sociais, consegue melhorar a autoestima de seus funcionários e o orgulho deles em trabalhar na empresa. Consegue com isso aumentar a produtividade. Da mesma forma, a empresa que valoriza e cuida bem de seus colaboradores, consegue motivá-los mais eficazmente, e é provável que se dediquem a fazer suas tarefas da melhor forma possível.

Aliança com instituições sem fins lucrativos pode melhorar a reputação de uma empresa, que com isso consegue melhor imagem pública, melhora a lealdade dos clientes, atrai cobertura da mídia, reverte publicidade negativa, aumenta a retenção e o moral dos funcionários e alavanca seus lucros. Por outro lado, as instituições, pelo fato de receberem mais recursos para usar e maior exposição de sua atuação, aumentam as possibilidades de captação de recursos e têm vantagens de uma maneira geral. A postura antiga das empresas em relação às causas sociais, que era paternalista ou assistencialista, não permitia a retroalimentação, que é viabilizada nas parcerias e alianças.

As sociedades socioeconomicamente mais vulneráveis, muitas vezes, necessitam de soluções tecnicamente simples para a resolução de grandes problemas. As soluções que necessitam de alta tecnologia dependem de empresas para sua implementação, as quais estão interessadas



primeiramente em seu lucro, e não voltadas à resolução de problemas sociais. Entendendo os problemas básicos como sendo acesso a alimentação, saúde, moradia, educação e, enfim, qualidade de vida, a tecnologia social tenta colocar uma outra lógica na geração de soluções para os problemas sociais. Por isso, suas premissas são, além da inclusão social, a participação coletiva e utilização de técnicas que possam ser disseminadas, reproduzidas, para outras comunidades – comumente denominadas Tecnologias Sociais<sup>2</sup>. Essas soluções não são, de forma alguma, hierarquizadas, não criam classes econômicas ou intelectuais diferentes. A “proprietária” do processo é a própria coletividade, que entendeu a solução e percebeu como poderia ser útil para resolver algum de seus problemas, e que também é a responsável pela sua implementação e manutenção. É a sociedade se autorregulando.

### 3) Princípio da Causalidade Recursiva

O princípio da Causalidade Recursiva, no qual os efeitos e os produtos são necessários ao processo que os produz, vê o produto como resultado daquilo que o produz. Permite ultrapassar a noção de regulação pela de autoprodução e auto-organização. As ações sobre causas sociais na região onde está a empresa acabam por melhorar a região, acarretando, por exemplo, menos problemas com segurança até uma efetiva satisfação ou felicidade das pessoas que vivem no seu entorno. Da mesma forma, as ações sociais geram melhorias que podem influir no próprio mercado, facilitando o acesso de mais pessoas aos produtos da empresa. As instituições encaram expectativas especiais da sociedade, de forma que a *performance* da instituição em alcançar suas metas se torna tão importante quanto a meta em si (EIKENBERRY e KLUVER, 2004).

O executivo de organizações sem fins lucrativos que entende as forças do mercado, mas não perde de vista a missão de sua organização, é um empreendedor social. Ele se comunica e adota modelos típicos do mercado, visando alcançar os objetivos dos membros e dos clientes. Entre seus métodos pode criar serviços pagos ou fazer parcerias com o mercado, de forma a perseguir a sustentabilidade. As instituições acabam por terceirizar serviços com outras empresas, e, por vezes, até criam empresas. A adoção de técnicas de mercado traz recursos mais confiáveis, maior eficiência e inovação, maior foco nas necessidades dos clientes, mais legitimidade e uma contabilidade mais confiável. É o mercado, ou ambiente, que se auto-organiza.

As instituições que vêm se orientando pelo mercado têm ganhos de competitividade, em razão de uma correta identificação de necessidades de clientes, consumidores, usuários, e, além

---

<sup>2</sup> De acordo com a Fundação Banco do Brasil, Tecnologias Sociais são produtos e/ou técnicas aplicadas à intervenção social que conseguem alcançar efetividade na transformação social e passível replicabilidade, normalmente com baixo ou nenhum custo. Grande exemplo dessa tecnologia é a produção do soro caseiro e cisternas pré-moldadas.



disso, aumentam a satisfação por causa do desenvolvimento de uma oferta comercial, com maior valor agregado que o da concorrência.

A tecnologia tem também a característica de se autoincrementar. Para projetar uma máquina, são utilizadas outras máquinas, mecanizando assim uma outra parte do processo produtivo. Os produtos de uma máquina são trabalhados e manipulados por outras máquinas. O processo de venda ao consumidor também é cada vez mais mecanizado. Isso tudo leva à criação de novas soluções tecnológicas, que estarão em pouco tempo obsoletas, pois outras necessidades aparecerão, exigindo sua modernização. Chegou-se a um ponto em que novas tecnologias são criadas antes de serem realmente necessárias; elas criam uma necessidade, que exigirá outros aperfeiçoamentos tecnológicos, em um processo sem fim. Por esse motivo, a tecnologia convencional é amplamente incentivada por aqueles que estão nas camadas econômicas mais altas da população, e acaba por influenciar os governos e as universidades.

Sobre esses três princípios, Morin diz que essas três causalidades são encontradas em todos os níveis das organizações complexas. A sociedade, por exemplo, é produzida pelas interações dos indivíduos que a constituem. Na condição de um todo organizado e organizador, a própria sociedade retroage para produzir os indivíduos por meio da educação, linguagem e escola. Assim, em suas interações os indivíduos produzem a sociedade, e esta produz os indivíduos que a produzem. Tudo isso acontece num circuito em espiral, por meio da evolução histórica. Não existem de um lado, o indivíduo, do outro a sociedade; de uma parte a espécie, de outra os indivíduos; de um lado a empresa com seu organograma, programa de produção, avaliações de mercado, e de outra parte os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (MORIN, 1986).

#### 4) Princípio da Auto-Eco-Organização

Segundo o princípio da Auto-Eco-Organização, a autonomia e dependência se entrelaçam; a empresa se auto-organiza e se autoproduz; ao mesmo tempo, ela faz auto-eco-organização e auto-eco-produção. A empresa situa-se num meio exterior, o qual por sua vez faz parte de um sistema eco-organizado ou ecossistema.

A empresa utiliza-se da sociedade, a qual lhe fornece funcionários e clientes, e retribui com salários, tributos e ações sociais. Na autonomia há aquilo que é interno ou próprio à organização, que forma sua identidade. Na dependência há os diversos níveis de relações, ou seja, da interdependência dos fenômenos organizacionais.

Quando se fala em gestão social, faz-se referência à gestão de ações sociais públicas, ou seja, da demanda e necessidade dos cidadãos. Há uma clara percepção de que os atores sociais são co-responsáveis na implementação de decisões e respostas às necessidades sociais. O Estado não deixa de ser o centralizador na gestão do social, nem de ser o responsável na garantia de

oferta de bens e serviços de direito dos cidadãos; contudo, altera-se o modo de processar tal responsabilidade. A descentralização, a participação, as parcerias público-privadas e, especialmente, o fortalecimento da sociedade civil pressionam por decisões negociadas, por políticas e programas controlados por fóruns públicos não estatais, por uma execução em parceria e, portanto publicizada (CARVALHO, 1999).

O *marketing* comercial é uma ferramenta utilizada pelas empresas que visam o lucro, com o propósito de venda de seus produtos ou serviços. Se a empresa investe em projetos sociais, é porque entende que as ações são coerentes com seus objetivos comerciais, sua ação mercadológica, ou seja, os investimentos estão inseridos em seu planejamento de *marketing*. Outra forma de atuação em projetos para a sociedade é através de *marketing* social, que visa, por exemplo, à mudança do comportamento do indivíduo, em prol de melhor saúde, prevenção de acidentes, proteção do ambiente etc. O *marketing* social e o comercial diferem em grande parte, pois este último promete ao consumidor um benefício direto, enquanto o primeiro tenta conscientizar o indivíduo de que deve mudar sua forma de agir por causa de um bem social, ou mesmo particular, mas que implica em sacrifícios. O público do *marketing* é difuso e influencia o ambiente o qual tangencia.

A dependência de recursos para sobrevivência e as articulações com empresas para conseguir esses recursos está mudando a forma de atuar das organizações sem fins lucrativos, já que dependem do ambiente em que estão inseridas. O direcionamento pelo mercado influencia as organizações dos três setores. O Estado e as empresas exigem contratos e indicadores de *performance*. A competição permeia todas as interações, influenciando inclusive a comunicação e os pontos de atenção, com termos como gerenciamento de riscos compartilhados, bônus de pagamento variável conforme a *performance* etc. É verdade que os governos estão mais abertos à terceirização de serviços que seriam de sua responsabilidade, que podem ser feitos com maior eficiência, mas, ainda assim, têm operado em sistema de bonificação, como o caso dos professores e policiais (relativos ao Estado de São Paulo). Mas também é verdade que as empresas estão mais bem aparelhadas, tanto em competência, como em recursos tecnológicos, além de maior liberdade para assumir riscos, que as instituições sociais. Estas passam a ter maior dificuldade de conseguir recursos quando não se adequam às novas regras. As organizações, lucrativas, ou não, acabam por organizar seu ambiente de atuação.

No direcionamento pelo mercado, a organização do Terceiro Setor tem que analisar se a atividade planejada é rentável, ou pelo menos, sustentável financeiramente. Os *stakeholders* que eram doadores ou membros se transformaram em consumidores e clientes, e o foco das instituições muda da criação de redes de confiança para a criação de oportunidades, vendendo mais produtos e serviços para indivíduos. Instituições sem fins lucrativos focam em fazer a diferença, enquanto outras empresas focam em fazer lucro. E as instituições estão percebendo

que não podem fazer a diferença se não conseguirem fazer lucro. A colaboração entre empresas e instituições sem fins lucrativos é um instrumento de engajamento na comunidade de negócios, quando engloba programas que estreitam os interesses tanto da empresa como das comunidades, como doações, voluntariado de funcionários, parcerias comunitárias entre outros (MEIJS, 2003), tornando assim os *stakeholders* bastante difusos.

A gestão social contrapõe-se à gestão empresarial estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. É uma ação dialógica desenvolve-se segundo pressuposto do agir comunicativo, deixando a comunidade agindo para si própria (TENÓRIO, 1998).

#### 5) Princípio Hologramático

O princípio Hologramático inspira-se nos hologramas em que cada ponto contém a quase totalidade da informação do objeto que representa. Do mesmo modo, o todo do qual fazemos parte está presente em nossa mente. A sociedade está presente no indivíduo como totalidade, por meio da educação familiar, escolar e universitária. Na empresa, isso também é válido, visto que ela tem suas normas de funcionamento e dentro da qual atuam as leis de toda a sociedade. Instituições sem fins lucrativos em geral não oferecem produtos, e, sim, serviços, pois a oferta é fundamentalmente intangível, social ou psicológica. Quando são oferecidos produtos, ele é, na maior parte das vezes, somente uma ferramenta em prol de uma prática social. A criação de produtos e serviços no Terceiro Setor é diferente das empresas; as instituições sociais tentam modificar certos tipos de comportamento social, enraizado em certos elementos da sociedade. Os consumidores podem ser indiferentes à oferta, ou não a entenderem, ou ainda rejeitá-la. O produto ou serviço contém nele mesmo uma proposta de resolução de um problema social.

#### 6) Princípio Dialógico

O princípio Dialógico permite unir noções que supostamente se excluíam, mas que são indispensáveis numa mesma realidade. Uma empresa se auto-organiza no seu mercado, que é uma mistura de ordem e desordem, e é também aleatório, pois não existe absoluta certeza sobre as hipóteses e possibilidades de venda de produtos e serviços, mesmo com todas as possibilidades, probabilidades, plausibilidades de que isso aconteça.

O Terceiro Setor tem que manter sua reputação, não bastando para isso estar dentro da lei, mas, sim, fazer a coisa certa, cumprir sua missão, pois algumas instituições podem facilmente ver sua reputação comprometida ao se aliar com empresas do mercado ou mesmo do Estado. A busca da missão pode ser comprometida quando há de satisfazer demandas particulares de acionistas de uma empresa. É a discussão do mercado *versus* o social. Há inúmeros casos de

organizações sociais que se negam a receber incentivos governamentais, exatamente para consolidarem sua autonomia na gestão para alcance de sua missão – normalmente o caso de organizações sociais que têm por mote o chamamento do governo ao cumprimento de legislações e tendências mundiais: caso dos defensores de direitos públicos e sociais, defensores do meio ambiente e de animais entre outros.

Mesmo com grandes diferenças com relação à missão e aos objetivos entre as empresas que visam lucro e instituições do Terceiro Setor, é preciso considerar a necessidade de que estas últimas também têm em aplicar seus fundos e em gerenciar sua carteira para manter o capital, enquanto não é utilizado nos seus projetos. Mesmo que não visem lucratividade, precisam otimizar seus recursos com a finalidade de exercerem suas atividades da forma mais eficiente. Para as empresas privadas é clara a possibilidade de acumular fundos prevendo sua utilização estratégica no longo prazo. Essas organizações também podem trabalhar com perspectiva de realizar investimentos com risco maior ou liquidez mais baixa que serão rentáveis em períodos mais longos. Enquanto isso, as instituições do Terceiro Setor, por manterem o foco em seus objetivos relativos ao bem comum, deparam-se com uma série de barreiras que vão de encontro à sua missão. Assim, um fabricante de cigarros ou de armas, apesar de potencial provedor de recursos, pode ser desconsiderado como investidor em um projeto social por representar um produto que pode danificar a saúde, o que viria a ser incompatível com a missão de uma organização que visa melhorar a qualidade de vida de um segmento da sociedade (CORÁ e PADULA, 2005). É a dificuldade de aliar uma boa gestão financeira ao compromisso social.

As empresas fazem doações visando a finalidade do projeto e não para uma instituição específica. Elas pretendem que seus próprios valores e interesses estejam refletidos na causa que estão apoiando. No entanto, esse interesse pode ser ligado ao mercado, à sua imagem, ou à tentativa de aumento das vendas, quando deveria estar mais ligado a uma causa social, isto é, pautando a missão da instituição contra os interesses mercadológicos.

#### 7) Princípio da Reintrodução do Conhecimento em todo o Conhecimento

O princípio da Reintrodução do Conhecimento em todo o Conhecimento é aquele que enuncia que todo conhecimento é uma reconstrução feita por alguém inserido em uma cultura e tempo determinados.

A teoria administrativa, cujos objetivos são de entender e explicar as organizações e propor técnicas para administrá-las, vem sendo formulada desde fins do século XIX. Está agora sendo aplicada para gerir organizações sociais, e acaba sendo incrementada por esse novo enfoque. A adaptabilidade é uma das características das organizações, que têm a capacidade de aprender com a experiência e alterar seu comportamento com base nessa experiência (GIOVANNINI, 2002).

A capacidade das organizações sociais intervirem de maneira eficaz na realidade social não depende apenas das habilidades dos atores sociais, mas também da possibilidade de virar novos conhecimentos organizacionais (JUNQUEIRA, 2005).

## **Conclusão**

Este trabalho buscou contribuir para uma visão crítica sobre gestão social e sobre a própria prática de gerir. Para tanto, considerou-se a abrangência da gestão social como sendo uma variedade de atividades que procuram garantir a satisfação das necessidades essenciais da população, normalmente executada por organizações civis sem fins lucrativos.

As organizações sociais têm um estilo próprio de gestão, no qual não priorizam a própria administração interna, nem a administração de projetos, relegando a segundo plano o planejamento, acompanhamento, monitoramento, controle orçamentário, previsão de resultados e de impactos. E tudo isso está cada vez mais sendo exigido dessas instituições, as quais tendem a utilizar as técnicas gerenciais do setor lucrativo. Mas há de se considerar as diferenças de enfoque entre os objetivos de cada setor (RICO, 2005).

A complexidade dos problemas exige diversos olhares e maneira de abordá-los, de forma a integrar os conhecimentos e a construção integrada de soluções, visando garantir qualidade de vida à sociedade (JUNQUEIRA, 2005).

No entanto, quando se relaciona a complexidade com a teoria administrativa, há o risco de se atribuir incorretamente um determinado efeito a uma determinada causa. Está claro que a complexidade não pode e não deve ser a única abordagem que leve ao surgimento de formas eficazes de estruturar sistemas organizacionais. É normal que diversas abordagens sejam utilizadas, simultaneamente, para entender uma organização (GIOVANNINI, 2002).

A complexidade dos problemas sociais acaba se refletindo na gestão das organizações que têm como missão minimizar esses problemas. Isso as torna diferentes de empresas que têm como objetivo gerar lucro, minimizando custos e aumentando os rendimentos, o que não quer dizer que a gestão de uma empresa seja algo simples, mas com certeza a lógica das tomadas de decisão devem ser proporcionais à complexidade dos problemas. Nesse sentido, a teoria da complexidade propõe mecanismos que ajudam a criar uma nova abordagem.

## **Atividade:**

Abaixo segue link para três artigos jornalísticos, com referência direta à gestão social social aplicada às organizações sociais.

- <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0408200737.htm>

- <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI257263-15228,00.html>
- [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/49](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/49)

Após sua leitura:

- a) Descreva uma síntese dos métodos e técnicas adotados pelas empresas privadas e de que modo estas práticas poderiam ser aplicadas no âmbito das organizações sociais.
- b) Comente criticamente quais os alcances, limites e impactos a aplicação das práticas elencadas nos artigos poderiam fazer surgir sobre o desempenho organizacional das organizações sociais.

### Referências:

ANDERY, M. A. *Para Compreender a Ciência: Uma Perspectiva Histórica*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, São Paulo: Educ, 1996.

CARVALHO, M. C. B. *Gestão Social: Alguns Apontamentos para Debate*. In: RICO, Elizabeth e RAICHELIS, Raquel (orgs). *Gestão Social, uma questão em debate*. São Paulo: Educ, 1999.

CAVALCANTI, M (org.). *Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a Essência da Administração Brasileira de Comunidades para o Terceiro Setor*. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORÁ, M. A. J., PADULA, R. S. *Formas de Gestão: uma Análise das Diferenças e Similaridades*. São Paulo: SEMEAD/USP, 2005. Disponível em: (<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/158.pdf>). Acesso em 23/02/2014.

DOWBOR, L. *A Gestão Social em Busca de Paradigmas*. In: RICO, E. e RAICHELIS, R. (orgs). *Gestão Social, uma questão em debate*. São Paulo: Educ, 1999.

EIKENBERRY, A. M., KLUVER, J. D. *The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?* Washington, EUA: *Public Administration Review*. Mar/Apr 2004.

EUSKE, K. J. *Public, Private, Not-for-Profit: Everybody is Unique?* Bradford, Inglaterra: *Measuring Business Excellence*, 2003.

FISCHER, T. *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: Marcos Teóricos e Avaliação*. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 2002.

GIOVANNINI, F. *As Organizações e a Complexidade: um Estudo dos Sistemas de Gestão da Qualidade*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: USP, 2002. Disponível em: (<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032003-125236/>). Acesso em 23/01/2014.

JUNQUEIRA, L. A. P. *Organizações sem Fins Lucrativos e Redes Sociais na Gestão das Políticas Sociais*. In: CAVALCANTI, M (org.). *Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a Essência da Administração Brasileira de Comunidades para o Terceiro Setor*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALOIN, J.L., *The Generation of Scientific, Administrative Knowledge*. Presses de l'Université Laval, Quebec, 1986, pp. 135-154).

MATTOS, P. L. *O que Diria Popper ao mercado da Teoria Administrativa? Uma "Viagem" da Epistemologia à Aprendizagem*. EnANPAD, 2002.

MEIJS, L. C. P. M. *Crítica do livro: Making Money While Making a Difference: How to Profit with a Nonprofit Partner*. Londres, Inglaterra: Corporate Reputation Review. Outono 2003.

MORIN, E. *A Complexidade e a Empresa*. In: AUDET, M., MALOIN, J-L. (orgs). *The Generation of Scientific, Administrative Knowledge*. Quebec:Presses de l'Université Laval, 1986. Disponível em: (<http://cienciaweb.com.br/sistemascomplexos/wp-content/uploads/2011/05/Acomplexidadeeaaempresa.pdf>). Acesso em 22/01/2014.

MORIN, E., MOIGNE, J-L. *Le M. A Inteligência da Complexidade*. São Paulo: Peirópolis, 2000.

RICO, E. *A Filantropia Empresarial e sua Inserção no Terceiro Setor*. In: CAVALCANTI, M (org.). *Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a Essência da Administração Brasileira de Comunidades para o Terceiro Setor*. São Paulo: Saraiva, 2005.

Tecnologia Social. Fundação Banco do Brasil. Disponível em: (<http://www.fbb.org.br/tecnologiasocial/o-que-e/tecnologia-social/>). Acesso em 23/01/2014.

TENÓRIO, F. *Gestão Social: uma Perspectiva Conceitual*. *RAP*, v. 5 n. 32 setembro/outubro 1998.

WILHEIM, J. *O Contexto da Atual Gestão Social*. In: RICO, E., RAICHELIS, R. (orgs). *Gestão Social, uma Questão em Debate*. São Paulo: Educ, 1999.