

A Gestão Social como alternativa gerencial em organizações do terceiro setor: o caso da Associação dos Amigos do Hospital Universitário

THE SOCIAL MANAGEMENT AS A MANAGERIAL ALTERNATIVE IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS: THE CASE OF THE ASSOCIATION OF FRIENDS FROM UNIVERSITY HOSPITAL

Anderson Sasaki Vasques Pacheco¹

Karin Vieira da Silva²

Luis Moretto Neto³

Emilie Michels⁴

RESUMO

O presente estudo foi orientado para reflexão acerca das dimensões da gestão social e da gestão estratégica observados nas práticas de uma organização do terceiro setor. Para o alcance desse objetivo foi analisada a instituição Associação dos Amigos do Hospital Universitário (AAHU), utilizando o escopo paradigmático da Gestão Social, delimitando seus apontamentos epistemológicos, conceituais e metodológicos propostos pelos autores semânticos do tema como Dowbor (1999), França Filho e Schommer (2008), Fischer (2002) e Tenório (2005). Os procedimentos metodológicos se caracterizaram quanto a sua natureza como qualitativo e estudo de caso, quanto aos meios de obtenção dos dados foram utilizados o bibliográfico, documental e entrevistas semiestruturadas com os representantes da organização analisada. A análise de dados apresenta teor crítico-reflexivo, confrontando teoria e prática, utilizando a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). No caso atual, constatou-se a existência tanto de traços da gestão estratégica, quanto do paradigma confrontante da gestão social, sendo a dimensão estratégica predominante no âmbito administrativo, e a social preponderante nos grupos de visitação dos voluntários. Nesse sentido, a mudança cultural se apresenta como principal desafio a ser confrontado, imprescindível para consolidação de práticas de gestão mais adequadas às necessidades da organização para que princípios de emancipação, participação e igualdade passem a ser imperativos no processo gerencial da AAHU.

Palavras-chave: Gestão Social; Organizações do Terceiro Setor; Voluntariado.

ABSTRACT

The present study was oriented to reflect about the dimensions of social management and strategic management observed into the practices of a third sector organization. To achieve this goal, a NGO was analyzed, the institution, Association of Friends of the University Hospital (AAHU), scoping the paradigm of Social Management elucidate by the semantic authors of the theme, as Dowbor (1999), França Filho and Schommer (2008), Fischer (2002) and Tenório (2005). The methodological procedure were

¹ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, atualmente é aluno do curso de pós-graduação em administração (mestrado) pela mesma universidade. E-mail: sasaki.anderson@gmail.com.

² Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, atualmente é aluna do curso de pós-graduação em administração (mestrado) pela mesma universidade. E-mail: vieira.karin@gmail.com.

³ Possui doutorado em Engenharia de Produção, mestrado em Geografia e graduação em administração. É professor Associado III da Universidade Federal de Santa Catarina e ministra aulas nos Programas de Pós-Graduação (Mestrado Administração e Mestrado em Ciências Militares). E-mail: moretto@cse.ufsc.br.

⁴ Possui graduação em administração, Mestranda do programa de pós-graduação em gestão universitária. É diretora da Faculdade de Capivari de baixo. E-mail: emillie@fucap.edu.br.

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, using the analysis of content methodology proposed by Bardin (2004) In the actual case, it was observed the existence both approaches the strategic management, and the confrontational paradigm of the social management, the strategic dimension being prevailing in the administrative sector, and the social in the visitation groups of the voluntaries. Accordingly, the cultural change appears as the main challenge to confront, indispensable to consolidate the most appropriated management practices, on the business needs, in order that principles like, emancipation, participation and equality become the essential in the managerial process of the AAHU.

Key Words: Social Management; Third Sector Organization; Volunteer.

Contextualização

A gestão de organizações do terceiro setor enfrenta dualidades lógicas em sua concepção e prática, marcadas pela confusão entre a racionalidade que guia suas ações, em confronto com o seu propósito social. A finalidade social das organizações do terceiro setor diverge fundamentalmente da concepção instrumental das ações empreendidas, pois deve, em tese, primar pela solidariedade e o bem comum, baseada no diálogo e concordância dos sujeitos envolvidos. Incorre-se então em erro seminal a tentativa de incorporação da lógica e das práticas de mercado às atividades de organismos de cunho social.

Nesse sentido, a racionalidade instrumental (Ramos, 1981), típica do mercado, como enclave social único e predominante, é comumente encontrada como lógica dominante das ações dessas organizações (BOULLOSA e SCHOMMER, 2009), inibindo a autonomia e emancipação dos indivíduos, e conferindo caráter unidimensional e utilitário das relações entre os autores sociais.

A origem destas organizações foi fundada sob uma possibilidade de coordenação de meios e fins, isto é, de ações sociais nas quais são privilegiados o processo, a maneira de alcançar os objetivos desejados por meio de relações intersubjetivas no qual o bem comum é o mote central dessas relações” (TENÓRIO, 2008a, p.32).

Em face a esse conflito de dualidades lógicas, 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 da deliberação coletiva.

Uma das alternativas ao modelo gerencialista de gestão, a Gestão Social, evoca-se justificada pela presença do Estado-Mínimo na atenção focalizada, através de políticas sociais; e, ao mesmo tempo, fomentando e flexibilizando as relações de trabalho, assim como as de produção dos agentes econômicos (TENÓRIO, 2008b).

Esta dimensão dual é resultante da gestão social ainda apresentar caráter pré-paradigmático (DOWBOR, 1999; CANÇADO et al 2011; FRANÇA FILHO; SCHOMMER, 2008; TENÓRIO 2008b). No entanto, a área em termos econômicos é altamente relevante tanto em aspectos políticos democráticos, quanto sociais (DOWBOR, 1999). Por essa relevância, a abordagem da Gestão Social foi escolhida como escopo teórico nesse estudo de caso.

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 em estudos realizados na Associação dos Amigos do Hospital Universitário (AAHU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), uma entidade sem fins econômicos e de caráter filantrópico.

Gestão Social: Apontamentos Epistemológicos, Conceituais e Metodológicos

A discussão do tema da gestão social é recente na academia nacional e, carece ainda de delimitações paradigmáticas consistentes (DOWBOR, 1999), que permitam maior convergência epistemológica e metodológica das construções conceituais difusas no estado da arte. Diante disso, os estudos da Gestão Social, estão repercutindo tanto em âmbito nacional, quanto em internacional (CANÇADO et al 2010; DOWBOR, 1999; FRANÇA FILHO, 2008) embora ainda não exista o consenso sobre que é Gestão Social.

Encontra-se na bibliografia pertinente, diferentes enfoques que perpassam dimensões da política social (SILVA, 2004), onde a gestão social deve se ocupar com gestão de políticas sociais; pode ser entendida como ações de desenvolvimento local como um processo social (BORDIN, 2009); amplia-se a discussão, ao destacar 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).

Além disso, o paradigma da Gestão Social é visto também como um processo de desenvolvimento Fischer (2002). Nesse aspecto, o campo da gestão social é o do desenvolvimento social, constituído como um processo social, através de múltiplas origens e interesses, sendo mediado por fortes relações de poder.

A gestão social aqui destacada tem seus alicerces epistemológicos advindos da 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 no poder e dinheiro, coordenando a ação humana garantindo a perpetuação alienada do mundo material.

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, 2008a).

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 em que a sociedade é sujeito ativo diante 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, conforme Ramos (1981) sujeito como indivíduo consciente, autônomo e participante.

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, diferenciando-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, nas relações prevalece o monólogo e, o interesse individual. (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), ou ainda o "processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação [...]" (TENÓRIO, 2008, p. 40), relação essa, potencializada pelas exigências de cidadania e múltipla participação social. Ou seja, o sujeito sentir-se sujeito de sua história, de sua vida, exercer sua autonomia, sem tutela ou assistencialismo. É permitir ao sujeito compreender sua condição social e associar-se para cooperar com o outro e suplantar os entraves e controles das coalizações dominantes e mudar a sua própria história. Afinal, o controle é democrático quando o estado e o mercado atuam em sintonia com os interesses coletivos e não quando subordinam a sociedade aos seus interesses (DEMO; 2001).

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 para 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 decisório. A participação da sociedade na escolha de seus caminhos e na definição dos meios coletivos para o alcance dos objetivos sociais pressupõe compromisso, mobilização, esforço continuado de agentes que buscam inclusão, superação de dominação e de processos de exploração do homem. (BORDENAVE; 1984).

Observado as premissas epistemológicas que norteiam a gestão social e os aspectos de sua natureza conceitual e prática, assume-se tal entendimento como o de maior aderência à gestão de organizações do terceiro setor, pois seu caráter plural e dialógico proporciona ambiente mais propício à autonomia, a participação e a organização coletiva de esforços baseada em valores solidários e nos interesses coletivos. Nesta perspectiva conceitual empreendeu-se estudo na Associação dos Amigos do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina.

Procedimentos Metodológicos

O estudo caracteriza-se como qualitativo, destacando dimensões 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 da investigação e enfoque indutivo na análise de seus dados. Trata-se de uma pesquisa aplicada, que segundo Vergara (2007) é motivada 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, dados estatísticos e os 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 semiestruturadas, com atores-chave na organização, com o objetivo de “é 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, utilizando a metodologia da análise de conteúdo, o qual trabalha com mensagens (comunicações) a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) e a verificação de indicadores que permitam inferir sobre uma realidade diferente daquela evidenciada na mensagem (BARDIN, 2004) procurando identificar aderências e divergências da realidade analisada em relação ao referencial teórico proposto.

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 (HU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e a manutenção da entidade como pública, gratuita e de qualidade.

Durante os anos noventa, em função de práticas gerenciais adotadas nos mais diversos segmentos da administração pública nacional, orientadas na perspectiva econômica, política e ideológica do New Public Management, diversos movimentos originários no aparelho de estado e em entidades privadas de interesse propuseram ações voltadas à privatização do HU da UFSC, dentre outras estruturas públicas nacionais. Neste contexto, um grupo de agentes da sociedade civil, mobilizado em torno da função social do Hospital Universitário como entidade de interesse público, deu início a um conjunto de ações para evitar o processo de privatização do HU.

A AAHU oferece serviço de apoio social e espiritual através dos chamados grupos de visitação, que realizam rotineiramente visitas aos pacientes, além de possuir um espaço de suporte para pacientes provenientes de cidades vizinhas que necessitam passar o dia no hospital à espera de consultas ou transporte para retorno, chamado de “acolhimento”, espaço esse de caráter coletivo mantido pela sociedade associativa.

A operacionalização da AAHU se dá através do trabalho voluntário e regular de 200 atores sociais que estão comprometidos com a causa, junto aos usuários daquele hospital público, os voluntários operam, de forma organizada, em grupos de visitação, acolhimento, desenvolvimento de atividades manuais, atendimento da loja e no brechó da entidade. Os recursos financeiros e materiais para o funcionamento das atividades são arrecadados a partir de doação e da venda de mercadorias apreendidas pela receita e, posteriormente destinada a instituição. O Processo de recrutamento, seleção e ambientação dos voluntários é regular, sendo empreendido pelos membros da associação através de uma ação denominada processo de captação e capacitação de novos voluntários.

A ambientação, portanto se dá através de encontros teóricos e práticos, os teóricos prevê palestras e oficinas de trabalho orientado a discussão de temas como: solidariedade, cooperação, autonomia, ética, preservação e respeito aos sujeitos que integram os ambientes hospitalares, paciente familiares, profissionais de saúde e equipes de suporte técnico e operacional. Após a

abordagem teórica dos itens anteriormente denominados, os voluntários são ambientados no espaço hospitalar, através de visitas com acompanhamento de voluntários com mais experiência no desenvolvimento dessa ação.

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). O Voluntário é orientado para humanizar o ambiente, na perspectiva de aliviar as tensões naturais presente aos ambientes hospitalares.

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”. 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, [...] “ele sempre só praticou, agora ele precisa aprender a pensar”, conotando a reflexão crítica. (informação verbal, voluntária 1, outubro, 2010). Nesta perspectiva, a AAHU empreende, em caráter complementar, junto aos voluntários uma ação pedagógica que remeta o sujeito a compreender seu papel na transformação do espaço hospitalar e na construção de uma nova ordem social.

Salientou-se ainda que a maioria dos gestores da organização é proveniente 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 a organizações de caráter social ainda é um desafio a ser enfrentado e incorporado culturalmente. Nesta perspectiva, não raro os estudos gerenciais ou mesmos os programas de avaliação institucional estabelecidos por entes governamentais interpreta as atividades desempenhadas por ONG na lógica instrumental orientados por critérios de eficácia e eficiência. A promoção social das ações empreendidas, os

beneficiários diretos e indiretos e indicadores de legitimidade são desafios gerenciais para as entidades não governamentais (TENÓRIO, 2008b).

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

O processo gerencial da instituição analisada se dá por um corpo diretivo eleito dentre os voluntários efetivamente mobilizados com o conjunto de atividades em mandatos pré-determinados, com acompanhamento regular dos pares através de assembleias e reuniões de trabalho. Cabe destacar ainda, que no contexto da estrutura organizacional apenas a secretária geral apresenta vínculo funcional e recebe remuneração correspondente aos trabalhos apresentados.

A análise dos processos de mobilização de capacitação e acompanhamento do trabalho voluntário empreendido por parte da associação dos amigos do HU junto ao hospital da universidade federal de Santa Catarina, permite identificar práticas de cidadania deliberativa e conseqüentemente aspectos de convergência aos previstos na concepção de gestão social trabalhado por Tenório (2008). Afinal, a operação do conjunto das atividades se dá totalmente orientada para a prática do bem comum, expresso na relação entre as ações planejadas e as realizadas através da coprodução do bem público, as ações empreendidas tem ampla aprovação da cidadã inclusive no que tange a defesa do HU como um espaço público. No conjunto das ações há indicativos ainda de que os processos de discussão ocorrem através da negociação e para tanto possibilitam a inclusão de sujeitos na decisão do interesse público. Os atores que integram os processos de produção do trabalho voluntário são originários da esfera pública, do mercado e da sociedade civil e, portanto, refletem a dimensão plural. Essas constatações remetem a percepção de Tenório (2012) quando analisa os elementos essenciais a cidadania deliberativa, numa perspectiva republicana na construção do bem comum.

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

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 à gestão de organizações dessa natureza.

Constatou-se que as atividades realizadas pelos grupos de voluntários ligados a 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, fundamento incorporados a partir do exercício de cargos em organizações privadas e estatais. Entretanto a dinâmica organizacional da AAHU, marcada pela presença hegemônica de voluntários comprometidos com a produção do bem comum, através da coprodução do bem público, tem mantido a entidade em forte convicção com os pressupostos teóricos da gestão social.

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, em paralelo com o enfoque estratégico de gestão, porém necessita de maior difusão e consolidação, para que princípios de emancipação, participação e igualdade passem a ser imperativos de gestão.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2004.

BOULLOSA, R.; SCHOMMER, P. C. Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de Lampedusa? In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 2009, Juazeiro/Petrolina. **Anais...**, Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. 8. Ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

BORDIN, É. 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.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais**. Rio de Janeiro, RJ: Cadernos EBAPE/FGV, 2011.

DEMO, Pedro. **Cidadania Pequena: fragilidades e desafios do associativismo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

DOWBOR, L. **Gestão social e transformação da sociedade**. Novembro, 1999. Disponível em: <http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp>. Acesso em: 20 set. 2011.

FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2002.

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, Ademir Alves 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: Ed. 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.

_____. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008a.

_____. **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. Fernando Guilherme Tenório (org.) Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008b.

_____. **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. Fernando Guilherme Tenório (org.) Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

SCHOMMER, Paula Chies; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Os (difíceis) caminhos da produção não-capitalista: o trabalho nos empreendimentos autogestionários. In: SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C (Orgs). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

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