

## Gestão estratégica e gestão social: suas interações, boas práticas e lacunas nas organizações de apoio a refugiados

*Strategic management and social management: their interactions, good practices and gaps in refugee support organizations*

Submetido: 31/05/2023. Aprovado: 20/11/2023

Processo de Avaliação: Double Blind Review- DOI <https://doi.org/10.21710/rch.v35i.1.705>

Roberto Bazanini- [robertobazanini@gmail.com](mailto:robertobazanini@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0002-1575-4791>

Universidade Paulista (UNIP)

Leylah Marques- [leylahmarques@gmail.com](mailto:leylahmarques@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0002-2769-0174>

Instituto Federal de São Paulo (IFSP)

Celso Machado Júnior- [celsomachado1@gmail.com](mailto:celsomachado1@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0003-3835-2979>

Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Everton Aristides Margueiro - [emargueiro@gmail.com](mailto:emargueiro@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0001-8118-7679>

Instituto Federal de São Paulo (IFSP)

### RESUMO

O presente artigo tem como principal objetivo realizar uma análise comparativa referente as boas práticas decorrentes da interação entre a gestão estratégica e a gestão social em duas organizações sem fins lucrativos voltadas para atendimento dos refugiados. Por intermédio de pesquisa exploratório-descritiva, de natureza qualitativa, o problema central da pesquisa está em encontrar respostas para a questão: como a interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social contribui para caracterizar as boas práticas do setor? Inicialmente, a coleta de dados foi realizada por intermédio de pesquisa bibliográfica e documental e, posteriormente, a pesquisa de campo

pelo emprego de entrevistas semiestruturadas com os principais agentes envolvidos no empreendimento. Os resultados apontam que nas boas práticas das entidades do terceiro setor analisadas, em ambas, são adotados princípios comuns da gestão social (acolhimento, proteção, promoção e integração), enquanto os princípios da gestão estratégica estão consolidados apenas na organização de maior porte, na organização de menor porte predomina a visão empírica sem o estabelecimento de procedimentos administrativos formais. Os principais obstáculos encontrados foram processos burocratizados, despreparo e falta de estrutura para um atendimento

humanizado e pouco conhecimento sobre interculturalidade, dos responsáveis pelas políticas públicas. A contribuição da pesquisa está na constatação de que, apesar da pertinência da interação entre a gestão estratégica e a gestão social, as

boas práticas nas organizações sem fins lucrativos operam baseadas fundamentalmente na gestão social, na qual o alinhamento ideológico se torna um dos principais pilares para o engajamento dos envolvidos.

**Palavras-Chave:** organizações sem fins lucrativos, boas práticas de gestão, terceiro setor

### **ABSTRACT**

*The main objective of this article is to conduct a comparative analysis of good practices resulting from the interaction between strategic management and social management in two non-profit organizations focused on serving refugees. Through exploratory-descriptive research of a qualitative nature, the central problem of the research is to find answers to the question: How much the interactivity between strategic management and social management contributes to characterize the good practices of the sector? Initially, data collection was carried out through bibliographic and documentary research and, later, field research using semi-structured interviews with the main agents involved in the enterprise. The results indicate that in the good practices of the third sector entities analyzed, in both,*

*common principles of social management are adopted (reception, protection, promotion and integration), while the principles of strategic management are consolidated only in the larger organization, in the smaller organization the empirical view predominates without the establishment of formal administrative procedures. The main obstacles encountered were bureaucratic processes, lack of preparation and structure for humanized care, and little knowledge about interculturality among those responsible for public policies. The contribution of the research lies in the finding that, despite the relevance of the interaction between strategic management and social management, good practices in non-profit organizations operate fundamentally based on social management, in which ideological*

*alignment becomes one of the main pillars for the engagement of those involved.*

**Keywords:** *nonprofit organizations, good management practices, third sector*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como principal objetivo realizar uma análise comparativa referente as boas práticas decorrentes da interação entre a gestão estratégica e a gestão social em duas organizações sem fins lucrativos voltadas para atendimento dos refugiados.

No Brasil, o Terceiro Setor é formado por Organizações da Sociedade Civil (OSC) que representam o conjunto de entidades privadas (sem fins lucrativos) que realizam atividades específicas, complementares e extensivas à atividade estatal, não sendo integrantes do Estado ou do Mercado. Por seus objetivos institucionais, as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFLs) possuem características singulares, que as diferem de outras entidades, por compreenderem mão-de-obra especializada, essencialmente voluntária, para solução de problemas sociais, por meio de boas práticas em prol do bem comum (Anheier & Salamon, 1998; Costa & Visconti, 2001; Abong, 2007).

Devido as suas particularidades institucionais, para desempenhar seu papel com mais efetividade junto à sociedade, as OSFLs necessitam da captação de recursos externos (materiais, financeiros e humanos) de entidades públicas e privadas, para aplicá-los em ações que visam solucionar problemas sociais, em conformidade aos seus objetivos estatutários para o pleno funcionamento do sistema.

Essa característica remete à necessidade de empregar mão de obra especializada, bem como, de definir estratégias e processos, pela busca de resultados institucionais e de sustentabilidade para a organização, voltados ao atendimento da sua missão, valores e ideais (Fischer & Fischer, 1994; Falconer, 1999; Silva, 2010; Vilanova, 2004). Nessa perspectiva, recomenda-se aos gestores das OSFLs, idealmente, equilibrar a gestão estratégica e a gestão social presentes na administração dessas organizações.

Além desses fatores, as OSFLs necessitam atender aos preceitos formais e

coercitivos de governança, por meio de leis governamentais, como o Marco Regulatório das OSC, que instituiu em 2014, o regime de parcerias entre a administração pública e as OSC, por meio da cooperação mútua, com parâmetros para repasses, usos e a administração de recursos públicos na criação de procedimentos e políticas de prestação de contas.

Nesse contexto, a gestão as boas práticas das OSFLs incorporam responsabilidades e desafios híbridos, de competitividade e cooperação (coopetição), com características burocráticas da (Gestão Estratégica): competitividade, contabilidade, prestação de contas, governança, transparência e controle e aspectos filantrópicos da (Gestão Social): apoio e cooperação às atividades-fim de cidadania, do resgate da dignidade humana, bem como dos processos de comunicação e de marketing, por meio de canais de apoio e sustentação operacional, da imagem e da marca, que demandam tempo e conhecimento para articulação de parcerias e apoios (Laurell, 2009).

O problema central da pesquisa está em encontrar respostas para a questão: como a interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social contribui para caracterizar as boas práticas do setor?

A estrutura desta pesquisa é composta por cinco seções. Esta que apresenta introdução e o objetivo da pesquisa. Na sequência, a fundamentação teórica descreve as peculiaridades da gestão estratégica e da gestão social em interatividade dinâmica, enquanto os procedimentos metodológicos informam os instrumentos e os meios de coleta de dados. A seção de apresentação e discussão dos resultados da pesquisa expõe os principais achados dispostos em um quadro-síntese e a interpretação dos resultados frente às teorias adotadas e à questão de pesquisa, por fim, as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo o Instituto de Migrações e Direitos Humanos (IMDH) da Agência da Organização das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR), o termo “refugiados” se caracteriza como pessoa ou grupo de seres humanos que, em razão de conflitos armados ou políticos, foram obrigados a deixar sua propriedade e o país de origem, abandonando

o lastro social e histórico pregresso, em busca de uma vida melhor e digna em outro estado soberano (IDMH, 2019).

Nesse contexto, os mecanismos internacionais de proteção aos refugiados emergiram há pouco mais de meio século, por convenções e tratados de boas práticas, oriundos do Direito Internacional, dos quais, países como o Brasil, se tornaram signatários, favorecendo o surgimento e adensamento das OSFLs, como entidades extensivas à atividade estatal, e que se caracterizam pelo ideal assistencial às pessoas em situações de vulnerabilidade.

Esta particularidade fez emergir na última década, um grande um acervo regulatório e normativo, que ratifica os tratados internacionais e estabelece abrangência de aplicação de boas práticas em governança, além da gestão social, em razão das especificidades jurídicas, nacionais e institucionais (Freitas, 2019).

Particularmente no Brasil, a partir do final da década de 90, as OSFLs passaram a responder por diversas obrigações acessórias e sociais, semelhantes às regras atribuídas para entidades com fins lucrativos, pela apresentação de relatórios gerenciais de boas práticas, que atendam aos quesitos da governança, contabilidade e transparência em decorrência dos avanços tecnológicos, sociais, e da especialização profissional dos agentes envolvidos, em especial, por passarem a captar e utilizar recursos públicos para seus fins sociais, representando uma extensão da atividade estatal (Freitas, 2019).

Essa concepção pode ser constatada pelo evidente processo de mudanças nos modelos regulatórios governamentais que, nas últimas duas décadas, passaram a recomendar a incorporação da gestão estratégica à gestão social nas OSFLs. Até o final do século passado, as fontes de recursos (doações) que sustentavam as ações precípua dessas entidades, eram obtidas e aplicadas sem a necessidade de prestação de contas, que demonstrasse a vinculação entre as origens, a destinação e o emprego destes recursos, que, atualmente, se impõe como parte das boas práticas, com vistas à responsabilidade social dos gestores (Anese *et al.*, 2021).

As boas práticas da gestão acentuam a necessidade da integração entre essas duas racionalidades, por isso, em termos pragmáticos, não há como elas caminharem em sentidos opostos e tampouco tender somente a uma delas.

Nesse sentido, o conceito de boas práticas de governança utilizadas para atender aos mecanismos legais, as OSFLs passaram a prestar seus serviços à comunidade, com melhor qualidade informacional, com transparência e divulgação, por meio de um sistema de gestão híbrido e responsável, preocupado com os resultados operacionais e bem-estar social. Assim, a interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social se tornaram recomendáveis para o sucesso do empreendimento social (Anese *et al.*, 2021).

A gestão estratégica, segundo Ansoff (1990), consiste em uma visão para a administração, compreendendo uma forma sistêmica da dinâmica de ajustes aos objetivos organizacionais, comparativamente à visão anterior do planejamento estratégico. Nesta abordagem, Mota (2009, p. 89) define a gestão estratégica como “(...) o processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento, e, especialmente, desenvolvendo e usando de estratégias para guiar as operações da organização”.

Assim, o conceito de gestão estratégica para OSFLs prioriza a compatibilização dos aspectos endógenos, relacionados as estruturas, programação e o planejamento de processos, competição, governança e contabilidade, para propiciar o atendimento das expectativas da sociedade e dos públicos-alvo, por meio da cooperação nas ações, elaboração, divulgação, transparência e visibilidade das operações e resultados do negócio, como fundamentos de boas práticas, com vistas ao reconhecimento da responsabilidade social, para preservar a credibilidade e a continuidade de ações futuras, pela incorporação e manutenção de melhores os resultados junto à comunidade atendida.

Ramos (1981) distingue as estratégias pela racionalidade formal e instrumental, relacionada aos resultados e com finalidades competitivas percebidas e calculadas; enquanto a racionalidade substantiva, se apoia na cooperação e qualidade de vida, mesmo que não se estabeleça a possibilidade de êxito.

Nessa perspectiva, a gestão estratégica se fundamenta pela racionalidade instrumental, que se apoia na estrutura hierárquica centralizada, voltada à facilitação das tomadas de decisão ao propiciar a distinção das relações entre a gerência e os subordinados, face aos papéis distintos dentro da organização. Nesse contexto, a gestão estratégica tem por objetivo institucionalizar ações de boas práticas por meio do cálculo utilitário das missões e consequências, relacionando os processos de planejamento,

execução e controle, à melhoria contínua do desempenho e da imagem, proporcionando o aumento da visibilidade e da aceitação da sociedade, como base orientadora das atividades do administrador, em que se destacam a busca pela eficiência e eficácia (Farrukh *et al.*, 2021).

Portanto, para as OSFLs a gestão estratégica pode ser caracterizada como uma gestão competitiva, hierarquizada e centralizada, que busca maximizar resultados em termos de receita e emprego de recursos, sendo complementares para a eficácia da Gestão Social.

Por sua vez, o termo Gestão Social se estabelece como modelo de práticas cooperativas e instrumentais para produção de boas práticas, intuitivas e simbólicas, servindo como instrumento de acesso à informação e à credibilidade, e por permitir a adesão voluntária de pessoas e empresas.

Contudo, nas últimas duas décadas, essa dinâmica tem sofrido um crescente rigor regulatório governamental, impactando as obrigações institucionais das OSFL. No entanto, o conceito e as práticas ainda não têm um padrão consolidado em decorrência da diversidade de interpretações identificadas, tanto pela literatura quanto pelas organizações (Boullosa & Schommer, 2009; Pinho, 2010; Cançado, 2019).

Comumente a gestão social privilegia o desenvolvimento regional, e depende do envolvimento e engajamento de vários atores sociais e organizacionais com interesses comuns. No contexto das OSFL de acolhimento aos refugiados, privilegia a prospecção de geração de renda pela demanda de força de trabalho e de políticas de treinamento e capacitação para atendê-las. O atendimento destas demandas em projetos sociais pode ocorrer de diversas formas, no entanto, comumente relacionado às demandas provenientes da comunidade e de associações nas quais estão inseridas (Cançado, 2019).

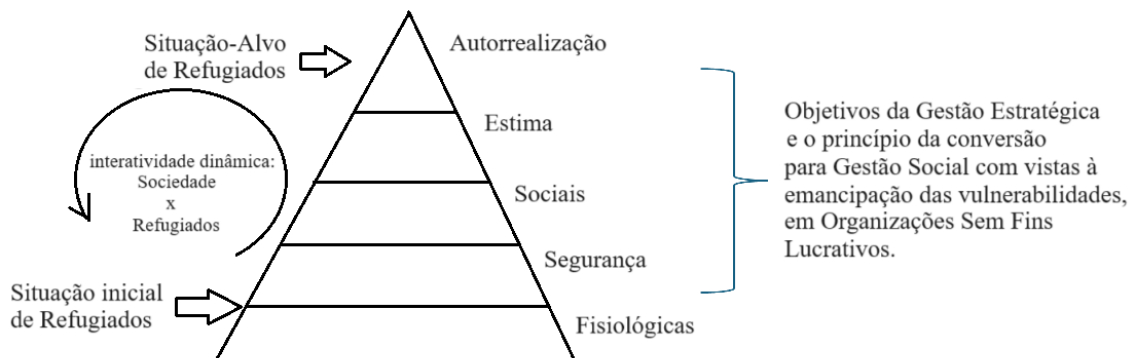
Hudson (1999), ao conceber que a gestão social na perspectiva da derivação dos conceitos da missão institucional, os objetivos da estratégia social se estabelecem de modo semelhante aos pilares da gestão estratégica nas organizações com fins lucrativos, conforme propõe Drucker (2012) ao afirmar que a gestão estratégica se converte e interage à missão da gestão social das organizações sem fins lucrativos, em desempenhos comuns.

Nesta linha de raciocínio, a interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social condiciona ao formato do processo decisório híbrido, em que as participações de entidades externas, especialmente concorrentes, contribuem na construção de modelos de gestão, para tomadas de decisões que contemplam, elementos da gestão estratégica e estabelecem impacto direto nos resultados, como ponte para os resultados sociais (Tenório & Saraiva, 2006).

Especificamente, as decisões estratégicas voltadas à gestão social devem ter como mote, a associação dos instrumentos de controle o resgate da dignidade e dos valores sociais (que propiciam estabilidade, visibilidade e credibilidade, aumentando a competitividade da entidade na obtenção de recursos públicos e privados), em especial, o atendimento das necessidades básicas, de segurança, sociais e da estima do ser humano “(...) que devem ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (Tenório, 2008, p. 41).

Nessa linha de raciocínio, tendo como referência que as ações assistenciais oferecidas pelas organizações sem fins lucrativos visam emancipar pessoas em situação de vulnerabilidade, o Modelo piramidal da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1954) constitui um importante referencial orientativo para dimensionar o processo de conversão e interatividade da Gestão Estratégica em Gestão Social, por meio das ações de divulgação de boas práticas, relacionadas ao atendimento dos refugiados (Cançado *et al.*, 2019).

**Figura 1: Processo de conversão para interatividade da Gestão Estratégica em Gestão Social**



Os autores, com base em Maslow (1954), Hudson (1999) e Cançado (2019).



Essa concepção implica que o alcance e avanço das diferentes camadas das necessidades humanas verificadas em Maslow, ocorrem a partir de diferentes fatores externos (da interatividade social dos refugiados com a sociedade), e internos, por meio da gestões (estratégica e social) da organização de apoio e acolhimento.

Essa percepção não se limita ao enfoque restritivo das interações humanas, ou destas com a comunidade do entorno, visto que o envolvimento deve ocorrer de modo abrangente e concomitante, para toda sociedade, a fim de causar influência social positiva com impacto direto às pessoas (público-alvo).

Contudo, ao consubstanciar a gestão estratégica à gestão social, uma perspectiva emergente deve ser considerada para as OSFL, visto que na literatura se defende o uso das mesmas estratégias de gestão utilizadas para o Segundo Setor (com fins lucrativos). Essa concepção apresenta particularidades, em decorrência das normas e regulações do setor, e, portanto, de seus problemas e desafios, não serem significativamente diferentes (Carvalho, 2012).

Nesse contexto, a posição com a qual Gondim, Fischer & Melo (2006) não compactuam, ao esclarecer que a principal diferença entre estes setores se refere à distinção entre racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental. A primeira privilegia objetivos não econômicos, a satisfação pessoal pautada em valores morais coletivos e para o bem comum; a segunda, o cálculo, a construção de valor e imagem.

Embora esses em termos teóricos tenham relevância, em termos práticos, os gestores das organizações sem fins lucrativos atualmente precisam equilibrar as duas racionalidades, considerando a necessidade de sustentabilidade da organização e a manutenção da missão social.

No intuito de apresentar as principais diferenças entre a gestão estratégica e a gestão social, os fatores de interatividade para fins de análise, a Tabela 1 explicita as abordagens comuns a cada tópico.

**Tabela 1**

**Interatividade entre os conceitos de Gestão Social e Gestão Estratégica**

Fatores de interatividade	Gestão Estratégica (Racionalidade Instrumental)	Gestão Social (Racionalidade Substantiva)
Coopetição e práticas de sustentabilidade do negócio	Gerar lucro	Melhorar a qualidade de vida
	Competição	Cooperação
Gestão de Pessoas e Recursos:	Mercado/Financiadores/ Colaboradores e Voluntários	Sociedade/Público-Alvo
Governança, Prestação de Contas Imagem e Marca	<i>Top down</i>	Participativo
	Hierárquico	Liderança

**Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel (2010).**

Nessa perspectiva, a Gestão Estratégica das organizações do terceiro setor adquire características da visão de mercado, mas não incorpora estes conceitos em sua totalidade. Dentre os conceitos que contemplam também as OFSLs em sua totalidade, pode-se destacar, o aspecto instrumental e hierárquico, pela necessidade de o gestor implementar modelos de gerenciamentos baseados na apresentação de resultados à sociedade.

Para Tachizawa, Pozo e Alves (2012), o planejamento e a gestão estratégica das OFSLs devem englobar três níveis, divididos entre: as decisões estratégicas, que envolvem o relacionamento da organização com o ambiente externo para a captação dos recursos financeiros por meio de parcerias e convênios privados e governamentais; as decisões tático-operacionais, que envolvem a parte interna da organização que define e controla os projetos sociais e o fluxo de caixa; e, finalmente, os processos produtivos que englobam a elaboração, implementação e monitoramento desses projetos sociais. Como resultado de uma gestão social efetiva, espera-se a sustentabilidade da organização, a melhoria e ampliação dos serviços assistenciais oferecidos e a emancipação dos refugiados para que eles se tornem menos dependentes de apoio assistencial.

Com base no comparativo apresentado no Quadro 2, idealmente a gestão social pode ser concebida como o processo decisório participativo, sem coerção, baseada na racionalidade substantiva, na capacidade do diálogo e no entendimento esclarecido como processo, na presunção da transparência e a liderança coletiva em substituição à hierarquia em que prevalece a cooperação. Gondim, Fischer & Melo (2006) concebem que um dos maiores desafios da gestão social é conseguir coadunar interesses diversos, gerados por uma diversidade de pessoas (conselhos, voluntários, atendidos, parceiros),

mantendo a liderança e a gestão, com eficiência e eficácia, para alcançar a efetividade organizacional.

Outros fatores estratégicos que contribuem para a efetividade da gestão social são: o acompanhamento e a mensuração do desempenho operacional e financeiro por meio de indicadores bem definidos; definição de objetivos precisos; atenção aos diversos agentes envolvidos ação de forma coerente e responsável; disseminação dos valores e objetivos organizacionais para que tanto os voluntários como os funcionários agreguem forças para o desenvolvimento do trabalho; e simplificação da estrutura organizacional (Hudson, 1999). Também a constatação da falta de recursos financeiros, segundo Bobsin & Pozzebon (2016), não é necessariamente considerada um indicador de desempenho, mas uma consequência de uma má gestão com problemas despercebidos e provavelmente negligenciados.

Ainda na última década do século passado, em relação à interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social, Falconer (1999) já havia identificado pontos relevantes para o desenvolvimento de uma boa gestão social, tais como: transparência e prestação de contas junto aos agentes envolvidos; diversificação das fontes para captação de recursos; diversificação e descentralização do conhecimento humano atuante na organização; posicionamento estratégico claro; mensuração de resultados; oferecimento de serviços assistenciais de qualidade; atuação da organização em rede.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Após a revisão da literatura, a pesquisa de campo foi realizada entre os dias 05 e 15 de dezembro de 2021, período em que a pandemia do Covid-19, se apresentava com menor impacto na sociedade, mas ainda com forte reflexos sociais e econômicos para os refugiados, decorrente das medidas de isolamento social adotadas.

A pesquisa parte de uma abordagem qualitativa, tipo exploratória-descritiva, por meio da análise comparativa entre duas OSCS em duas OSCS que promovem projetos sociais de apoio a refugiados em São Paulo, a amostra por conveniência ocorreu em

decorrência do período da pandemia Covid-19 em que somente essas duas organizações estiveram disponíveis para serem pesquisadas.

Considerou-se pertinente a pesquisa nessas duas organizações em decorrência das especificidades do atendimento oferecido aos refugiados resultante do porte e da estrutura que dispõem. Optou-se na coleta de dados pela entrevista semiestruturada recomendada por Seltiz (1974, in Seltiz et al., 2011) ao afirmar que o levantamento de afirmações por intermédio de entrevistas consiste em uma técnica mais adequada para a revelar informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada.

Desse modo, a entrevista semiestruturada possibilitou aos pesquisadores incluir questões adicionais para melhor entendimento do fenômeno pesquisado, ou de fatos que surgirem ao longo da entrevista e que possam ter relevância à pesquisa. A entrevista semiestruturada

Os roteiros das entrevistas foram elaborados de acordo com o perfil dos entrevistados: gestores das OSCS, colaboradores/funcionários, refugiados e empresas parceiras. Para se manter o anonimato dos pesquisados, como recomenda Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), os gestores foram denominados GAD e GBI, os funcionários e voluntários, VAD e VBI e as empresas que fornecem recursos materiais, EAD e EVI.

Com a permissão dos pesquisados, em consonância com as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – Resolução CNS n.º 466/12), as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas e submetidas a análise interpretativista (Gephart, 2004), tendo como foco captar as inferências essenciais, significados, convergências e divergências contidas nas possibilidades contidas na interatividade que se estabelecem entre a gestão estratégica e a gestão social.

As entrevistas foram acompanhadas pelas anotações nos Diário de Campo e como sugere Rocha e Aguiar (2003), como recurso complementar para a compreensão da descrição dos procedimentos do estudo, do desenvolvimento das atividades realizadas, além de propiciar uma narrativa textual das impressões dos pesquisadores.

#### 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apontam que nas boas práticas das entidades do terceiro setor analisadas, em ambas, são adotados princípios comuns da gestão social (acolhimento, proteção, promoção e integração), enquanto os princípios da gestão estratégica, como estrutura e prestação de contas, estão consolidados apenas na organização de maior porte. Na organização de menor porte predomina o predomínio de uma visão empírica, sem o estabelecimento completo de procedimentos administrativos formais, sendo o alinhamento ideológico um dos principais pilares para o engajamento dos envolvidos.

Portanto, a lacuna que se apresenta para consolidar a interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social, embora recomendáveis (Laurell, 2009), não se revelam como instrumentos fundamentais para caracterizar boas práticas do setor, como elementos imprescindíveis para o atendimento dos refugiados na perspectiva da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow como será discutido mais adiante.

Em relação as OFSLS pesquisadas, a OFSL (A), posiciona-se como uma instituição de grande porte, com estrutura formal, localizada no centro da cidade de São Paulo, fundada em 2010, por um professor de sociologia. Dedicar-se ao projeto de atendimento aos refugiados e conta com a ajuda de cinquenta voluntários e recebe recursos periódicos de pessoas, empresas e governo. Além do acolhimento, realiza atividades voltadas a atendimento médico, ensino de português e de cursos de profissionalização como preparação para obtenção de emprego. A entidade apresenta documentos formais de prestação de contas e de gestão, atendendo assim, ao preceitos legais regulatórios

A OFSL (B), caracteriza-se como instituição de pequeno porte, de estrutura informal, localizada em um bairro da zona leste de São Paulo, fundada em 2017, por uma professora coordenador do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). As ações são divulgadas por meio das redes sociais, principalmente *Facebook*, enquanto os recursos escassos decorrem de ações voluntárias intermitentes e de doações esporádicas, apesar da autorização governamental para atuar junto ao programa PRONATEC, sem o uso de recursos públicos. Nesta entidade, não foram encontrados dados suficientemente robustos como: relatórios, balanços, documentos institucionais, digitais ou físicos, além de informações que auxiliassem a pesquisa a

identificar o monitoramento, a transparência e a prestação de contas, para qualificar a interatividade entre os aspectos da Gestão Estratégica e Social.

Os dados da pesquisa de campo confirmaram, em termos teóricos, as controvérsias contempladas na revisão da literatura (Tenório & Saraiva, 2006, Gondim, Fischer & Melo, 2006; Pinho, 2010; Cançado, 2019). Em termos pragmáticos, a gestão estratégica tende a ser integrada à gestão social em OFSLs que contam com maior volume de recursos, enquanto as OFSLs que dispõem de recursos limitados tendem a priorizar quase que exclusivamente a gestão social (Bobsin & Pozzebon, 2016), conforme Tabela 2.

**Tabela 2**

**Síntese da interatividade entre a Gestão Estratégica e Gestão Social**

Fatores de Interatividade	Boas Práticas	OFSL A	OFSL B
		Características da organização: mais voltada para a gestão	
Relatórios de Gestão e práticas de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Credibilidade:</b> atendimento das obrigações acessórias, por meio de geração de relatórios gerenciais.</li> <li>• <b>Captação de Recursos e sustentabilidade do negócio:</b> divulgação e transparência dos relatórios de gestão propiciam a construção de relações duradouras com investidores e doadores; manutenção e perpetuação da organização.</li> </ul>	Formal  Gestão Estratégica e Gestão Social	Informal  Gestão Social e Empírica ou Nula
Governança, Prestação de Contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Controle, transparência e Inovação de processos:</b> práticas de direção, controle e monitoramento de processos, relatórios e de prestação de contas.</li> </ul>	Gestão Estratégica e Gestão Social	Empírica ou Nula
Gestão de Pessoas e de Recursos	Organização estrutural para participação de processo de fomento e financiamento; Treinamento de colaboradores e voluntários para atendimento às atividades sociais propostas; Gestão financeira de recursos externos para cumprimento das ações.	Gestão Estratégica	Gestão Social e Empírica ou Nula
Comunicação e marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criação e sustentação da Identidade:</b> divulgação de resultados, construção do caráter social e simbólico da imagem institucional.</li> <li>• <b>Acreditação e cooperação contínuas:</b> articulação e reputação.</li> </ul>	Gestão Social e Empírica	Gestão Social e Empírica ou Nula

Fonte: Autores (2022).

Os resultados da OSFL (A) caracteriza-se pelo desempenho de papéis definidos dos agentes, apesar da falta de conhecimento detectada sobre questões burocráticas entre os voluntários. A OFSL (B), por dispor de recursos mais escassos, encontra dificuldades para incorporar-se à gestão estratégica. Como aspecto positivo, em ambas, as boas

práticas se mostram associadas com princípios comuns da gestão social (acolhimento, proteção, promoção e integração), enquanto os princípios da gestão estratégica estão consolidados apenas na organização de maior porte (A), visto que para a outra entidade (B), predomina uma visão empírica, sem o estabelecimento de procedimentos administrativos formais.

Curiosamente, os achados permitiram detectar aspectos negativos comuns em ambas as OSFLs. A concentração de processos burocratizados empiricamente distribuídos e organizados; o despreparo e falta de estrutura para melhorar o atendimento humanizado; colaboração e cooperação são fatores impactantes, mas que reduzem os efeitos dos resultados pela falta de conhecimento especializado dos voluntários, sobre a questão da interculturalidade.

No atendimento aos refugiados é preciso ponderar que a chegada a uma nova localidade não significa a solução de seus problemas, como relata a gestora da OFSL A: “a expressão do desamparo, as incertezas sociais e econômicas diante da interculturalidade e a questão da sobrevivência, produzem marcas nas expressões aos recém-chegados”. Para a gestora da OFSL B: “o desconforto e a necessidade de amparo são as preocupações iniciais no atendimento que oferecido”. Os depoimentos das gestoras da OFSL A e da OFSL B, respectivamente, confirmam a premissa que, apesar da dedicação e acolhimento, a questão social não deixa de existir, pois, no país acolhedor, eles terão de enfrentar dificuldades de diversas naturezas (Goerk *et al.*, 2017).

Daí a importância de as necessidades desses refugiados, na perspectiva da Hierarquia de Maslow (1954), serem atendidas inicialmente pelo acolhimento e proteção (necessidades fisiológicas e de segurança) para, posteriormente, se voltar para a promoção e integração (necessidade de reconhecimento social e autoestima), sempre perpassando pelas questões da interculturalidade presentes, para idealmente se alcançar a realização plena, conforme representado graficamente na figura 2.

## **Figura 2. Boas práticas da gestão Social e a hierarquia das necessidades**



Fonte: autores com base em (Maslow, 1954).

Se, por um lado, a gestão social deve se voltar para as necessidades imediatas dos refugiados, por outro, a gestão estratégica busca a contínua captação de recursos, a elaboração do planejamento estratégico, parcerias e inovações em consonância com as exigências do contexto para enfrentar os desafios a serem superados. Este contexto, se insere na recepção dos refugiados que aportam no país, para que sejam tratados com dignidade e possam conquistar melhores condições de vida (Guerreiro, 1981, Goerck et al., 2017), não obstante as dificuldades e desafios internos do país, que atingem a população brasileira, assim como os refugiados, como o desemprego crescente, o racismo estrutural e, em decorrência, a xenofobia (Cançado, 2019).

Alguns dos sócios e gerentes de empresas que, além de fornecer recursos, atuam como voluntários nas OFSLs se ofereceram para comentar. O gerente financeiro de uma empresa multinacional comentou: “(...) não basta apenas boa-vontade, mas também, que a prestação de contas, bem como, a organização de eventos na comunidade é essencial para o fortalecimento dessas organizações”. Essa interatividade destacada reforça o equilíbrio que deve prevalecer entre a gestão estratégica e a gestão social nas OFSLS (Fischer & Fischer, 1994; Falconer, 1999; Silva, 2010; Vilanova, 2004).

Como constatado na revisão da literatura, nas anotações de campo e nas falas dos entrevistados, em nosso país, os processos burocratizados, o despreparo e a falta de estrutura para um atendimento humanizado, associado ao pouco conhecimento sobre interculturalidade, por aqueles que são responsáveis pelas políticas públicas, constituem entraves que precisam ser superados para um melhor atendimento aos refugiados (Tenório, 2008; Cançado, 2009).



Uma constatação importante a ser realizada, é que a prática de empreendedorismo social para o atendimento dos refugiados não está desprovida de alguns riscos, desde as peculiaridades do segundo setor que, em muitos aspectos, são dissonantes do terceiro setor (Carvalho, 2012, Gondim, Fischer & Melo, 2006) bem como as autoridades governamentais que, frequentemente, exercem comando-controle sobre as OSCs (em especial no plano municipal).

Apesar desses embates, cada vez mais frequentes, para minimizar as deficiências do Estado, as boas práticas nas OSFLs, requerem o alinhamento social para o engajamento dos envolvidos e a interatividade com a gestão estratégica para formação de identidade, imagem e reputação favorável, perante a sociedade no sentido de favorecer a obtenção de recursos e receitas. Assim, conforme os refugiados vão adquirindo experiência, receita e complexidade em suas estruturas e atividades, passam a ter a necessidade de utilizar as ferramentas da Gestão Estratégica. Além disso, acoplar um negócio social à OSFL é uma prática que pode impulsionar positivamente a receita, auxiliando a manter ou mesmo ampliar suas ações sociais de apoio aos refugiados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa, pode-se inferir que, apesar do aumento regulatório imputado pelo poder público, os esforços e o idealismo dos agentes das OSFLs, em relação ao atendimento dos refugiados constitui um longo percurso de desafios a serem enfrentados. A complexidade para o atendimento dos refugiados transcende os aspectos burocráticos de governança, visto que, do ponto de vista social, há uma crescente demanda de contingente de pessoas que estão sob mobilidade forçada pelo mundo.

Constatou-se que ambas as OSFLs apresentam bom desempenho da Gestão Social, apesar de lacuna identificada na OSFL B, cuja estrutura não dispõe dos mesmos recursos e mecanismos de controles estratégicos que a OSFL A dispõe. Essa lacuna propicia alto nível de ações empíricas da OSFLs B, com foco quase que exclusivamente na gestão social. Notadamente, pela perspectiva da gestão estratégica, a entidade OSFL A apresentou resultados mais pragmáticos e assertivos, visto que, sua reputação e

imagem, construídas a partir de uma estrutura hierarquizada e organizada, composta por colaboradores e voluntários, em sua maioria, especialistas (em suas áreas de atuação), tornam a entidade mais aderente à participação e recebimento de recursos e fomentos públicos, com maior credibilidade, visibilidade e aceitação para as ações de resgate da dignidade dos refugiados.

Evidentemente, esta pesquisa apresenta algumas limitações, visto que o estudo da identificação das características de boas práticas, a partir da interatividade entre a gestão estratégica e social se apresentam complementares, mas, não convergem às realidades intrínsecas das entidades. Nesse sentido, sugere-se uma agenda futura que provoque e estimule pesquisadores investigarem a dinâmica da gestão do conhecimento e seus impactos para a criação de valor em OSFLs, para maior robustez às questões de boas práticas.

## REFERÊNCIAS

ABONG. - Associação Brasileira de ONGs. (2007). *Cartilha Terceiro Setor*. Recuperado em 12 set. 2022 de: <https://www.abong.org.br/final/download/cartilhaob2007.pdf>

ACNUR - Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados. (2019). *Dados sobre refúgio 2019*. Recuperado em 12 set. 2022 de: <https://www.acnur.org/portugues/dados-sobre-refugio>.

Anese, V., Costa, C., Gallon, S., & Rossetto, C. R. (2021). Stakeholders' management capacity in brazilian nonprofit organizations. *Gestão & Planejamento-G&P*, 22(1), 87-103.

Anheier, H. K., & Salamon, L. M. (1998). *The nonprofit sector in the development world: a comparative analysis*. New York: Manchester University Press.

Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.

Bobsin, D., & Pozzebon, M. (2016). Technology affordances as tools for social change. *ISTR's 12th International Conference – The Third Sector in Transition: Accountability, Transparency, and Social Inclusion*. Estocolmo. Suécia, 12.

Boullosa, R., & Schommer, P. C. (2009). Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de Lampedusa? *Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social*, Juazeiro na Bahia e Petrolina em Pernambuco, Brasil, 3.

Cançado, A. C., Rigo, A. S., Iwamoto, H. M., & Pinheiro, L. S. (2019). Gestão social, autogestão e gestão democrática pela Navalha de Occam: uma abordagem conceitual baseada na teoria dos conjuntos. *NAU Social*, 10(18), 17-26.

Carvalho, A. O. (2012). Fatores críticos de sucesso na gestão de organizações não governamentais. *Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social*. São Paulo, SP, Brasil, 6.

Costa, C. S., & Visconti, G. R. (2001). *Terceiro Setor e Desenvolvimento Social*, Relato Setorial nº 3/2001AS/GESET/BNDES. Recuperado em 12 set. 2022 de: [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf).

Drucker, P. F. (2012). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Cengage Learning.

Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Farrukh, M., Shahzad, I. A., Meng, F., Wu, Y., & Raza, A. (2021). Three decades of research in the technology analysis & strategic management: a bibliometrics analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(9), 989-1005.

Fischer, T.; & Melo, V. P. (2006). Programa de Desenvolvimento e Gestão Social: uma construção coletiva. In: Fischer, T., Roesch, S., & Mel, V. P. *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA.

Fischer; R. M., & Fischer, A. L. (1994). O dilema das ONGs. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ENANPAD*. Curitiba, PR Brasil, 18.

Freitas, E. D. S. (2019). A proteção da pessoa humana e direito dos refugiados: uma análise do fenômeno migratório venezuelano no Brasil.

Gephart Jr, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of management journal*, 47(4), 454-462.

Goerck, C., Gaviraghi, F. J., Manjabosco, A. M., Posser, C. M., Biesdorf, C. J., & Luz, L. C. (2017). Refugiados e políticas sociais: dilemas e realidades no século XXI. *Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Políticas Sociais*. Florianópolis, SC, Brasil, 17.

Gondim, s. M. G.; Fischer, t.; Melo, V. P. (2006). Formação em Gestão Social: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração, 30., 2006, Salvador. Anais.. Salvador: ANPAD, 1-15p.

Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books.

IMDH - Instituto Migrações e Direitos Humanos. (2019). Cadernos de Debates Refúgio, Migrações e Cidadania, v.14, n. 14. Brasília: Instituto Migrações e Direitos Humanos. Recuperado em 12 set. 2022 de: [https://www.migrante.org.br/wp-content/uploads/2021/02/FINAL-IMDH-Caderno-de-Debates-ed14\\_Web-1.pdf](https://www.migrante.org.br/wp-content/uploads/2021/02/FINAL-IMDH-Caderno-de-Debates-ed14_Web-1.pdf)

Laurell, A. C. (2009). Avançando em direção ao passado: a política social do neoliberalismo. In: Laurell, Asa Cristina (Org). *Estado e políticas sociais no neoliberalismo*. São Paulo: Cortez, p. 151-178.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.

Mota, E. (2009). Crise contemporânea e as transformações na produção capitalista. In: Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS.

Pimentel, M., & Pimentel, T. D. (2010). Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)Limitações. *Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. ENAPAD*. Florianópolis, SC, Brasil, 34.

Pinho, J. D. (2010). Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda. Recife: Univasf*, 21-52.

Ramos, A. G. (1981). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV.

Rocha, M. L. D., & Aguiar, K. F. D. (2003). Pesquisa-intervenção e a produção de novas análises. *Psicologia: ciência e profissão*, 23(4), 64-73.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (2011). Métodos de pesquisa nas relações sociais. In: *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (pp. 690-690). São Paulo: EPU, 1974.

Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de administração pública*, 44(6), 1301-1325.

Tachizawa, T., Pozo, H., & Alves, J. A. F. (2012). Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. *Revista Reuna*, 17(3), 53-72.

Tenório, F. G. (2008). (Re)Visitando o conceito de gestão social. In: Silva Jr, J. Mâsih, R. et al (Orgs.). *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária.

Tenório, F. G., & Saraiva, H. J. (2006). Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: Martins, P. E. M., & Pieranti, O. P. *Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV..

Vilanova, R. C. N. (2004). *Contribuição à elaboração de um modelo de apuração de resultado às organizações do terceiro setor: uma abordagem da gestão econômica*. 185 Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.