

## **Gestão Social: fundamentos que a aproximam do campo da Administração**

**JÚNIA FÁTIMA DO CARMO GUERRA**  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
juniafcg71@gmail.com

**ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO**  
PUC Minas  
teodosio@pobox.com

## **Gestão Social: fundamentos que a aproximam do campo da Administração**

### **1 Introdução**

Este ensaio teórico discute a natureza e a dinâmica evolutiva da gestão social com o intuito de apontar as pressupostos que a vinculam ao campo da Administração, bem como os significados atribuídos a ela, caracterizando-a como um campo em construção e híbrido.

Observa-se que a terminologia gestão que lhe é conferida ancora-se no princípio norteador da Administração cuja perspectiva teórica se apoia aos preceitos organizacionais vinculados a lógica produtiva, mercadológica e social. Além disso, a gestão social insere-se em um contexto marcado por uma “sociedade managerial”, imbuída pelas finalidades capitalistas decorrente da ideia predominante do pensamento econômico e do mercado (CHANLAT, 2000 p. 16).

Porém, ao lhe conferir o adjetivo social esta passa a circundar esferas até então não dominantes do eixo organizacional, lhe atribuindo características de outros campos de estudo como as Ciências Sociais, a Educação e a Psicologia.

Neste sentido, nota-se que tudo que não for ou que não estiver contemplado na lógica gerencial baseada apenas na sua dimensão econômica, insere-se no contexto social. Esta noção, porém, é criticada por França Filho (2008) ao perceber que há certo reducionismo ou banalização acerca da interpretação de seu conceito propriamente dito, uma vez que o que não é gestão tradicional passa então a ser visto como gestão social.

Apreende-se que essa abordagem contribui para a construção de um campo interdisciplinar, por vezes, polissêmico, mas ainda assim, voltado para os preceitos que norteiam a Administração.

Na esteira dessa discussão, a gestão social passa a ser evidenciada como um campo de conhecimento, vinculada não somente às questões objetivas e práticas, mas como processo eminentemente dialógico, em contextos de racionalidades múltiplas, de interesses e conflitos, no qual as decisões são compartilhadas entre os participantes da ação, ocorrida em qualquer esfera social. Neste âmbito, se destaca questões de cunho participativo, de emancipação social e de desenvolvimento social. Surgem propostas de relações sociais entre organizações que interagem mediadas por atores sociais que buscam entender de maneira compartilhada a realidade social, no qual a gestão não é uma função exercida apenas por um gestor, mas por um coletivo que pode atuar em grau maior ou menor de simetria/assimetria e delegação (FISCHER, 2002).

Essa dimensão política lhe permite representar um novo paradigma de interação entre Estado e sociedade (BOULLOSA E SCHOMMER, 2008). Um modelo no qual o Estado revê sua suposta primazia na condução de processos de transformação social e assume a complexidade de atores e de interesses em jogo como definidora dos próprios processos de significação e construção de bens públicos. (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008; GONDIM, FISCHER E MELO, 2006).

É possível observar que, os vários aspectos de interação social presentes na concepção da gestão social, se constituíram em objetos de estudo que podem ser observados nos cursos, predominantemente, da área da Administração e da Administração Pública, bem como em cursos de formação para gestores sociais que são ofertados por algumas universidades brasileiras. Além disso, as pesquisas e estudos sobre o campo se destacam por meio de encontros científicos e pela formação de uma rede de pesquisadores da gestão social que deriva do campo de conhecimento da Administração.

Apreende-se que os aspectos aqui apontados acerca da gestão social a aproximam dos domínios da Administração, o que permite configurá-la como tal, porém, ao considerar sua natureza híbrida nota-se que ela expressa conhecimentos oriundos de outras áreas, ressaltando

perspectivas de outros campos e outras lógicas que não se vinculam a gestão exclusivamente proveniente do mercado produtivista.

Com o intuito de atender ao objetivo proposto este artigo foi organizado em três seções, além desta introdução. A primeira parte apresenta os pressupostos da gestão social que, acredita-se vinculem ao campo da Administração. A seguir, se discute os significados que ancoram a gestão social, de forma a evidenciar os aspectos que norteiam o seu campo em construção. Finalmente, a partir das abordagens teóricas aqui suscitadas, observou-se que a sua aproximação com os estudos da Administração se justifica ao apreendê-la como gestão, porém, do social cuja lógica perpassa interações sociais, coletivas e dialógicas, identificando o homem como sujeito central desse processo e não como objeto.

Apreende-se que o valor da presente discussão teórica está em contribuir para a construção de seu campo, sem a intenção de delimitá-lo ou instrumentá-lo como ideia que emerge somente da área administrativa, mas como conhecimento de natureza híbrida e por isso mesmo, de capacidade plural e interdisciplinar no enfrentamento dos desafios sociais.

## **2 Pressupostos que aproximam a gestão social ao campo da Administração**

A gestão social, cerne desta discussão, emerge em um contexto assinalado por ideias de ordem capitalista decorrente dos atributos oriundos do pensamento econômico produtivista, o qual atribui à empresa e as práticas de gestão um espaço central, de dominação e alienação da maioria (CHANLAT, 2000).

Este fenômeno coloca em evidência a palavra gestão, gerir e gestor vinculada aos princípios administrativos da empresa privada que elegem a eficácia, produtividade, performance, competência, empreendedorismo, qualidade total, cliente, produto, desempenho como prerrogativas de excelência organizacional.

Originário de uma sociedade que pensa e reproduz por si própria, o universo da gestão na indústria nascente é dominado pelos engenheiros que escrevem os primeiros manuais de economia para manufaturas, predominando as manifestações técnicas e econômicas em detrimento de outros aspectos (CHANLAT, 2000). O crescimento do tamanho das empresas em alguns setores industriais e a expansão dos serviços, da produção e do mercado, mais particularmente, no final do século XIX, conduzem as empresas a ampliar-se horizontalmente e, em seguida, verticalmente, aumentando paralelamente suas necessidades de regulamentações e as funções de gestão (CHANLAT, 2000).

“A partir desse momento, a gestão de empresas conhece um grande desenvolvimento e transforma-se em outra manifestação do crescimento da racionalização do mundo ocidental” (CHANLAT, 2000 p. 32). Esse movimento, sob a forte pressão financeira e em nome da globalização, é marcado por várias formas: as fusões e as aquisições, as reestruturações em massa, a utilização de técnicas que buscam reduzir o tempo de resposta e os custos operacionais das organizações que, até o presente momento, estão longe de atingir os objetivos estabelecidos inicialmente (CHANLAT, 2000).

Nesse aspecto, observa-se que a era das certezas pautada no pensamento mecânico passou, levando muitos a olharem com surpresa e ansiedade a “boa administração”, as riquezas, a produtividade e a eficiência econômica em detrimento da degradação da natureza e da qualidade de vida (AKTOUF, 2001 p. 14).

Em face aos graves problemas afrontados pela sociedade, fragmentação do social, empobrecimento, precariedade, exclusão, risco ecológico, urge a necessidade de se ampliar os horizontes dos aspectos propriamente humanos. Assim, a dimensão social do desenvolvimento deixa de ser um "complemento", para se tornar um dos componentes essenciais da transformação social (DOWBOR, 1999 p. 3; CHANLAT, 2000).

Observa-se nesse contexto o retorno do ator e do sujeito ao se destacar que toda pessoa é um ator e que a realidade das organizações se produz, reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos e indivíduos que as compõem (CHANLAT, 2000).

A partir do reconhecimento deste sujeito coletivo, imbuído de subjetividade, crítica e reflexão de si mesmo, nasce a gestão social. Dotada de características inovadoras, ela busca vencer a dicotomia do “*mainstream* técnico” dos que trabalham com os processos econômicos e dos “sonhadores” por uma sociedade justa que buscam transformações e impactos sociais e ambientais, soluções para as “deformações das prioridades que levou aos dramas atuais” (EDGILSON, 2012 p.15).

Compreende-se dessa forma, que o termo gestão social se aproxima de valores e práticas oriundas dos desígnios democráticos e da cidadania, tendo em vista, o enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de nova civilidade. “Estes referenciais apontam a práxis da gestão social, enquanto mediação para a cidadania, que se contrapõe à perspectiva instrumental e mercantil que vem sendo dada a este tema” (MAIA, 2005 p. 16).

Porém, vale destacar que a popularização do termo a ela atrelada gera muita ambiguidade sobre o que está falando e tratando (PINHO, 2010 p. 22), podendo incorrer à prática da gestão dos problemas sociais (os pobres) ou ambientais (as árvores), e não a forma articulada de organizar o conjunto para que funcione” (DOWBOR, 2012). Nesse aspecto, evidencia-se a gestão contra o social cujos ditames proferidos por Maia (2005) se vinculam aos processos de gestão no campo social implementados a partir dos valores e propósitos do capital. Ficam facilmente identificados os valores e propósitos do modelo de gestão adotado ao reconhecer o homem neste projeto como objeto e não sujeito desse processo, já que a centralidade fica na técnica e no capital (MAIA, 2005).

Nesse âmbito, a popularização do termo a ela atrelada pode incorporar aos discursos e agendas políticas de gestores públicos, empresários, representantes de movimentos sociais e ONGs, elementos da gestão privada fundada no gerencialismo para o alcance da eficácia e eficiência da política social.

Ao fundamentar-se em um campo em construção, o termo gestão social tem motivado reflexões a respeito de seu significado e de suas características distintivas em relação a outros campos da gestão e outras maneiras de gerir, como a gestão privada e a gestão pública. Assim, percebe-se que a utilização do termo pode estar relacionada aos atores sociais que a empregam, ao universo organizacional em que é exercida, às finalidades que se pretende atingir ou ainda, às características do processo de gestão a que se refere (SCHOMMER E FRANÇA, 2008).

Em meio a esses atributos, percebe-se uma aproximação, mesmo que ainda tímida, entre o campo do trabalho social e da gestão social. Isso ocorre seja pela primazia essencial dos valores democráticos e da defesa de direitos defendido pelo consolidado trabalho social, seja pela também essencial necessidade de inovação nas práticas de gestão, de modo que se tornem mais relacionais e humanitárias (EDGILSON, 2012).

Essa perspectiva tem aprofundado o discurso da gestão social no âmbito do Serviço Social, apontando novos meios de implementar e gerir as políticas públicas territoriais com vistas à garantia dos direitos para a promoção da cidadania.

Segundo Maia (2005), o Serviço Social constitui-se em mediação importante para a afirmação da práxis da gestão social, especialmente pelo conjunto de compromissos e referenciais ético-políticos, teórico-metodológicos e técnico-operativos, que objetivam a afirmação dos valores da cidadania, democracia e justiça social, tanto quanto a gestão social. A autora ainda afirma que os assistentes sociais contam com aportes significativos para contribuir na ampliação desse debate, produções e práticas.

Contudo, nota-se no campo da Administração, “maior discussão em termos de novos elementos, formas e finalidades de gerir as organizações e interorganizações voltadas para o desenvolvimento socioterritorial” (EDGILSON, 2012 p. 19).

Nesse aspecto, destaca-se que a Rede de Gestão Social cujo cerne de suas discussões vem se desenvolvendo a partir de uma agenda pautada na gestão de problemas sociais e ambientais, por meio de articulações democráticas e mediante uma visão intersetorial e interorganizacional (MENDONÇA, GONÇALVES-DIAS & JUNQUEIRA, 2012).

Neste universo, surgem propostas de relações sociais entre organizações que interagem mediadas por atores sociais que buscam entender de maneira compartilhada a realidade social. Essa realidade complexa e autoproduzida permite falar do caráter interdisciplinar da gestão social, que integra saberes orientados para a solução de problemas que afetam pessoas, organizações e a realidade social na qual se inserem (MENDONÇA, GONÇALVES-DIAS & JUNQUEIRA, 2012).

A trajetória da Rede de Gestão Social se deu a partir de uma reunião realizada em 2003, entre pesquisadores da área que já se articulavam conjuntamente em diferentes iniciativas. Deste encontro, sediado em São Paulo, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), outros mais foram organizados com a mesma finalidade, porém, contemplando uma estrutura institucional mais definida e organizada em dinâmicas de discussões e apresentações de trabalhos provenientes da área da Administração. Tais espaços foram e são promovidos pelo Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS), que desde 2007, vem propiciando a interação entre pesquisadores e atores sociais interessados em estruturar a gestão social como campo de conhecimento.

Neste âmbito, observam-se, a partir da última década, vários estudos e propostas de configuração dos processos de ensino e aprendizagem em gestão social. Destacam-se nesse ponto as discussões de Fischer (2001), Carrion (2001) e Boullosa e Schommer (2005), que resultaram inclusive na construção de experiências da chamada “Residência Social” no âmbito de programas de mestrado profissional e de graduação voltados à formação do gestor social. Além desses, nota-se a disseminação de disciplinas oriundas dos cursos de Administração e da Administração Pública cujo escopo ressalta questões que vinculam a ética, a democracia, a participação social e as interações dialógicas, que por vezes, se reduzem a lógica gerencial, estratégica e técnica (TENÓRIO, 2004; GONDIM *ET AL.*, 2006; SCHOMMER E BOULLOSA, 2008).

Apreende-se que, os aspectos que definem o contexto da gestão social, compreendidos neste estudo pela falência das ideias da gestão estritamente gerencial, vertical e capitalista, contribuem para disseminar e vincular a gestão social ao campo da Administração, uma vez que a mesma tenta dialogar e expressar questões de ordem social, de forma a propiciar dinâmicas de gestão mais interativas, reflexivas, munidas pela participação e pela coletividade de ações.

### **3 Gestão social: campo em construção e híbrido**

Assevera-se que o conceito de gestão social, bem como suas teorias e práticas ainda estão em construção contínua, não se apresentando como um conceito definido, fixo. Neste aspecto, Pinho (2010) argumenta que se poderia começar a pensar a gestão social frente a outros tipos de gestão, seja ela acadêmica, financeira, de recursos humanos.

Na busca pelas diversas vertentes de significação acerca da gestão social, salientam-se a seguir, algumas contribuições mais específicas.

Uma primeira incorre no âmbito da abordagem participativa na qual ela é reconhecida como um processo baseado não somente na estratégia, mas, especialmente, na comunicação e

no diálogo, em espaços nos quais todos compartilham o direito à fala e o direito de participar das decisões sobre objetivos e meios para atingi-los (GONDIM, FISCHER E MELO, 2006).

Ainda, conforme os argumentos acima, Gondim, Fischer e Melo (2006, p. 70) salientam que “a gestão social deve estar a serviço de muitos, de interesses sociais e do bem comum”, de forma que, a identificação desses interesses, desejos e opiniões daqueles que pretendem servir a gestão social se constitui por meio da “participação dos próprios beneficiários da gestão, em interação e por meio de relações dialógicas” (GONDIM, FISCHER E MELO, 2006 p. 70).

Ao utilizar a razão a partir do consenso alcançado por ação social baseada, sobretudo, na comunicação e no diálogo, evidencia-se a necessidade de acordos alcançados comunicativamente (TENÓRIO, 2004). Nesse sentido, a gestão social é um processo de gestão que deve primar pela concordância, pela inclusão daqueles atores sociais que em outros contextos e modelos de gestão são tomados como meros objetos ou entres passivos no processo administrativo. No seu processo caracteriza-se também a solidariedade como um dos motivos constitutivos da própria gestão, que se encontra em discordância com o que se manifesta, sobretudo em muitas das abordagens e intervenções gerenciais no universo das organizações empresariais privadas (TENÓRIO, 2005). “Enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo – o indivíduo – na gestão social deve sobressair o diálogo – o coletivo” (TENÓRIO, 2005 p. 36).

Seguindo este construto, a gestão social pode ser entendida como processo que busca a emancipação das pessoas ao se colocar como uma “gestão onde o ser humano se desenvolve e com isto a própria sociedade se desenvolve nas mais variadas dimensões: ambiental, econômica e cultural” (CANÇADO, 2011 p. 124). Nesse sentido, a gestão social poderia ser considerada como uma “linha de fuga” em relação à hegemonia da tradição positivista centrada na racionalidade utilitária do pensamento administrativo, que “[...] não tem permitido que os agentes do processo, administradores e administrados, desenvolvam suas ações de forma emancipatória” (TENÓRIO, 2008 p. 31).

Nota-se que, a abordagem da gestão social atrelada aos preceitos que incorporam os estudos da participação e emancipação social representa os meios no qual ela se articula, se configurando em processo.

Contudo, recorrendo à dimensão demarcada pela finalidade que se pretende atingir, ao universo organizacional em que é exercida, “a ideia de gestão social diz respeito à gestão das demandas e necessidades do social” (FRANÇA-FILHO, 2008 p. 29). Este escopo surge no seio da modernidade em uma sociedade onde a esfera econômica desempenha efetivamente um papel determinante, já que se vive em uma sociedade do trabalho e onde o social é identificado como um dos espaços do não trabalho. A partir dessa concepção, a gestão social confunde-se com a gestão pública, pois compete, tradicionalmente ao Estado o atendimento às demandas e necessidades da sociedade (FRANÇA-FILHO, 2008).

Porém, sob outro olhar, a gestão social se propõe a representar um novo paradigma de interação entre Estado e sociedade, no qual a hegemonia do Estado na administração de processos de transformação social assume a complexidade de atores e de interesses em jogo como definidora dos próprios processos de significação e construção de bens públicos (BOULLOSA E SCHOMMER, 2005). Nesta visão, o público corresponde a um espaço de interações entre diversos interesses que, articulados, definem valores e interesses comuns, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão (BOULLOSA E SCHOMMER, 2005; GONDIM, FISCHER E MELO, 2006).

Além dessa aproximação teórica, observa-se que o termo gestão social se insere nos debates acerca da noção de desenvolvimento social orientado pela “transição entre modelos do século passado e novas formas, comprometidas com utopias de desenvolvimento local, que os tempos de crise fazem emergir” (FISCHER, 2006 p. 797).

Esta percepção é possível a partir de algumas considerações apontadas por autores como Fischer (2002), Carrion & Calou (2008) e Gondim *et al* (2006), ao considerarem a gestão do desenvolvimento social ou gestão social como um processo de mediação que articula múltiplos níveis de poder individual e social (FISCHER, 2002). Neste âmbito, a gestão não é uma função exercida apenas por um gestor, mas por um coletivo que pode atuar em grau maior ou menor de simetria/assimetria e delegação, o que traz uma carga potencial de conflito de interesses entre atores envolvidos e entre escalas de poder (FISCHER, 2002).

Fischer (2002, p. 29) amplia essa discussão ao definir desenvolvimento social como um espaço “[...] reflexivo das práticas e do conhecimento constituído por múltiplas disciplinas”. Assim, “a gestão social pode ser definida como aquela orientada para o social (enquanto finalidade) pelo social (enquanto processo), norteada pelos princípios da ética e da solidariedade” (FISCHER E MELO, 2006, p. 17).

Percebe-se assim, que o local torna-se a esfera por excelência da gestão social. E essa articulação para vingar precisa da construção de estruturas de governança, com significativa participação da sociedade local, configurando um novo modo de se tecer o desenvolvimento (CARRION & CALOU, 2008 p. 17).

Frente a essa discussão, Cançado (2011) sinaliza que o desenvolvimento social pode ser entendido como gestão de projetos ou programas sociais, políticas públicas, políticas públicas sociais, conduzidas ou não pelo Estado.

França Filho (2008 p. 30) contribui com este princípio visualizando ainda um nível organizacional na Gestão Social que objetiva “subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais e ecológicas”. Nesse sentido, o autor destaca que a supremacia de seus objetivos não sobrecai nos preceitos econômicos.

Notam-se que, as abordagens acerca da gestão social, vinculado ao desenvolvimento social, se inscrevem também em espaços de sobreposições com a esfera estatal e do mercado, apresentando organizações com múltiplas configurações e, em vários casos, de natureza híbrida, como as fundações empresariais (TEODÓSIO, 2010). Este espaço configura-se como o chamado Terceiro Setor, que pode ser entendido como “agentes de natureza privada que praticam ações visando a fins públicos” (ALVES, 2002 p. 2).

Na mesma linha de argumentação “o terceiro setor deveria ser definido como um subespaço do espaço público nas sociedades civis, isso é, como um campo de tensão sem fronteiras muito definidas, no qual diferentes racionalidades e discursos coexistem e se interceptam” (EVERS, 1995, p. 161). As organizações do terceiro setor teriam características polivalentes - incluindo fatores políticos e sociais. Seriam organizações híbridas e mesclariam recursos e racionalidades de diversos setores (EVERS, 1995). Em ambientes de políticas públicas caracterizadas pelo pluralismo, enfatiza-se, no terceiro setor, a mistura sinérgica de recursos e de racionalidades e passam para plano secundário os processos de mera substituição de uns setores, por outros, para prover serviços e bens públicos (ALVES, 2002).

Esta definição atribui ao terceiro setor um sentido dialógico que, segundo Tenório (1999, p. 18) deve atuar numa perspectiva comunicativa, na qual suas ações devem ser implementadas por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais a partir de esferas públicas em espaços organizados da sociedade civil, a fim de fortalecer o exercício da cidadania deliberativa.

Nesse sentido, infere-se que a gestão do terceiro setor vincula-se a dinâmica da gestão social por ambos reconhecerem na sociedade civil um espaço de ação para indivíduos e organizações, considerando sua pluralidade em termos de interesses e distribuição de poder (ALVES, 2002).

Nos anos de 1980/1990, há um crescimento mundial das organizações não-governamentais e tem início também uma fase de fortalecimento da ideia de responsabilidade

social (JUNQUEIRA *ET AL*, 2009) que, conforme às diretrizes sociais que embasam a sua prática, se apoiam nos princípios da gestão social.

Essa perspectiva se inscreve por meio dos pressupostos teóricos que orientam a discussão da responsabilidade social, considerando a conscientização dos gestores sobre o próprio papel como cidadãos, colocando em primeiro plano a vontade de colaborar com a sociedade com a qual convivem, antes da expectativa de vantagens para a organização que dirigem (PINTO *ET AL*, 2008 p. 409). Esta seria uma condição ligada ao conceito de ética, de “boa consciência”, estabelecendo a “certeza de agir como convém” (DUROZOI E ROUSSEL, 1996, p. 66).

Nesse sentido, Daft (1999) destaca que a responsabilidade social da empresa baseia-se na obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização, ou seja, a responsabilidade dos dirigentes da empresa não se restringe exclusivamente à gestão do negócio, fomentando-se a geração de riqueza e a obtenção de lucro, mas também ao desdobramento e respectiva influência de suas ações no âmbito social.

Makover (1994) corrobora esta ideia ao afirmar que uma empresa socialmente responsável procura ter uma visão de que tudo que ela faz gera uma variedade de impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, atingindo desde os consumidores e empregados até a comunidade e o meio ambiente. Por definição, a Responsabilidade Social Empresarial baseia-se na noção de que as corporações possuem a obrigação de trabalhar para a melhoria do bem-estar social (FREDERICK, 1994).

A perspectiva de levar em conta no processo de gestão os diferentes impactos e interesses dos variados *stakeholders* das organizações, aproxima os estudos da Responsabilidade Social Empresarial ao da gestão social. Prova disso é que, na produção científica brasileira em gestão Social é crescente a literatura dedicada a problematizar e analisar a atuação das corporações em termos de seus desdobramentos sobre dinâmicas como o desenvolvimento social, a interação dialógica e participativa com os *stakeholders* e a sustentabilidade.

Outra dimensão na qual prevalece as abordagens da gestão social é a economia solidária, entendida como o resurgimento de práticas solidárias entre trabalhadores sob o capitalismo (SINGER, 2000). Para Costa e Carrion (2006), a economia solidária compreende uma pluralidade de tipos de empreendimentos, cooperativas, associações, grupos não formalizados de geração de trabalho e renda pautados pela gestão coletiva, propriedade comum dos meios de produção e relações de trabalho reguladas pelos princípios de autogestão, participação, cooperação, desenvolvimento humano e igualitarismo.

Os autores ressaltam que a desigualdade insustentável da contemporaneidade, conforme qualificou Boff (2001), vêm sensibilizando atores sociais de distintas ideologias em torno de propostas alternativas de desenvolvimento, cenário esse no qual se institui a perspectiva de uma economia solidária, como vetor de um desenvolvimento alternativo à ideia clássica capitalista.

Porém, vale ressaltar que a economia solidária se propõe a ir além dos atributos econômicos, pois ela compreende a inserção da dimensão política no mercado” (FRANÇA-FILHO e LAVILLE, 2004, p. 48). No entanto, é a ausência dessa dimensão política que mais prejudica a tarefa de se promover um desenvolvimento alternativo (CORDEIRO NETO *ET AL*, 2011, p. 176). Conforme Furtado (1984, p. 12), “nenhum avanço real é exequível sem desenvolvimento político, sem democracia substantiva. Nosso real atraso é político e não econômico”.

Segundo França-Filho e Laville (2004), o entrelaçamento entre os campos econômicos e políticos, é que constituíram o cerne da economia solidária. “Desse enlace a solidariedade entre os indivíduos não dispensaria a participação estatal, mas esta última estaria articulada à

sociedade civil, que não seria um apêndice das políticas, possuindo autonomia e identidade própria” (CORDEIRO NETO *ET AL*, 2011, p. 176).

A dimensão política atribuída à *práxis* da economia solidária e a base organizacional de âmbito coletivo é que permite inferir uma proximidade com os moldes da gestão social, uma vez que, por detrás das discussões desse campo de conhecimento gerencial subsiste o desejo de transformar a realidade por meio de dinâmicas de participação substantiva, visando à emancipação e o desenvolvimento social.

Ao identificar os fundamentos que embasam a gestão social foi possível dimensionar a abrangência de seu constructo teórico, sem, porém, delimitá-lo rigidamente.

O Quadro 1 explicita os eixos temáticos que contribuem para o enriquecimento do seu arcabouço conceitual, destacando os autores que disseminam esta discussão no Brasil.

**Quadro 1**  
**Gestão Social: campo em construção, temas em evidência**

<b>Gestão Social</b>	
<b>Eixos Temáticos</b>	<b>Autores</b>
Participação Social	Tenório (2004, 2005); Gondim, Fischer e Melo (2006); Boullosa e Schommer (2005); França-Filho (2008).
Emancipação	Cançado (2011); Tenório (2008); Boullosa e Schommer (2005); Gondim, Fischer e Melo (2006).
Desenvolvimento Social	Fischer (2002) (2006); Carrion & Calou (2008); Gondim <i>et al</i> (2006); Fischer; Melo (2006); Cançado (2011); Tenório (2010).
Terceiro Setor	Alves (2002); Teodósio (2010); Tenório (1999); Ever (1995).
Responsabilidade Social Empresarial	Junqueira <i>et al</i> (2009); Pinto (2008); Durozoi; Roussel (1996); Daft (1999); Makover (1994); Frederick (1994).
Economia Solidária	Singer (2000); Costa e Carrion (2006); Boff (2001); França-Filho e Laville (2004); Cordeiro Neto <i>et al</i> (2011).

Fonte: produção própria

Observa-se uma variedade de temas que tentam conceituar e significar a gestão social cujos princípios se apoiam na participação substantiva, no diálogo, na interação social, coletividade e solidariedade. Neste escopo, apreende-se uma gestão cujos objetivos primordiais não se sustentam na lógica econômica, instrumental. “Pelo contrário, inverte-se a dinâmica da relação entre o econômico e o social, onde o primeiro deixa de ser uma prioridade, acentuando-se a centralidade do aspecto político” (SCHOMMER E FRANÇA-FILHO, 2008).

Ao considerar esses aspectos tem-se que a gestão social desafia tradições e concepções arraigadas ao campo da Administração, traduzindo-se em um conhecimento híbrido, capaz de

atender às necessidades complexas da sociedade, não só presentes no eixo da gestão como também nos propósitos de ampliação da participação e emancipação social.

### **Considerações**

Assevera-se que o discurso oriundo dos preceitos que norteiam a gestão social contribui para contemplá-la no âmbito da Administração, bem como, o contexto no qual esta se insere demarcado por uma sociedade de característica gerencial. Os aspectos de natureza dialógica, de cunho coletivo e solidário da gestão social, vinculados aos desafios vivenciados pela falência dos objetivos gerenciais de ordem produtivista, destaca a necessidade de prover uma gestão que expresse os processos e as finalidades na emancipação do sujeito e no desenvolvimento social.

Acredita-se que tais aspectos ampliam a urgência em definir a gestão social, em instrumentalizá-la paralelamente aos estudos e pesquisas do campo da Administração, seja por meio de encontros científicos, redes sociais ou oferta de cursos superiores.

Porém, vale ressaltar que a gestão social abrange outras áreas de conhecimento ao compreender seu caráter híbrido, podendo se aproximar de discussões presente na esfera política ao considerar questões de ordem democrática e participativa em seu escopo.

Espera-se que este ensaio teórico contribua para a compreensão e disseminação do campo da gestão social, presente não só nos domínios da Administração, bem como em outras vertentes do conhecimento, alimentada pela urgência da provisão social alicerçada pela noção da solidariedade e participação reflexiva.

### **Referências**

ALVES, M. A. Terceiro Setor: as origens do conceito. In: Anais do XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador: ANPAD 2002, pp. 1-15.

AKTOUF, O. Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? O&S V. 8 n. 21 maio/agosto, 2001.

BOULLOSA, R. F., SCHOMMER, P. C. (2008). Limites da Natureza da Inovação ou qual o Futuro da Gestão Social? In: *Encontro Científico de Administração. Anais do XXXII*. Rio de Janeiro, Brasil.

BOFF, C. Como trabalhar com o povo. Ed. 6. Petrópolis: Vozes, 1986.

CANÇADO, A. C., TENÓRIO, F. G., PEREIRA, J. R. (2011). Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE BR.*, 9 (3), Rio de Janeiro.

CARRION, R. & CALOU, A. PREFÁCIO. Pensar a Gestão Social em Terras de “Padinho Cícero”. In: Jeová Torres Silva Jr., Rogério Teixeira Mâsh, Airton Cardoso Cançado, Paula Chies Schommer (orgs). Fortaleza. Imprensa Universitária, 2008.

CARRION, R. S. M. (2008). O Desafio de Desenvolver Competências em Gestão Social: relato da experiência com a Residência Solidária/UFRGS. In. *Gestão Social: Práticas em Debates, Teorias em Construção. Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social*. Universidade Federal do Ceará. Juazeiro do Norte.

CHANLAT, J. F. Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico com o social. São Paulo, Atlas 2000.

CORDEIRO NETO, J. R.; ALVES, C. L. B.; RIGO, A. S. O estado do Ceará no contexto da economia solidária brasileira: Aspectos de destaque e desafios aos EES Cearenses. In: RIGO (org.) *Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. Juazeiro-BA/Petrolina-PE, março de 2010 pp. 171-206.

COSTA, P. A., CARRION, R. M. (2008). Economia Solidária e Cidadania: Um Longo Caminho a Percorrer. In: *Cançado, A. C. (org.). Os Desafios da Formação em Gestão Social*, Palmas/Tocantis, 177-197.

DAFT, R. (1999). *Administração*. 4ª ed, Rio de Janeiro: LTC.

DOWBOR, L. Gestão social e transformação da sociedade, 1999. Artigos on line. Disponível em: [http://dowbor.org/8\\_gestaosocial.asp](http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp). Acesso em: 20.07.2013.

DOWBOR, L. Da propriedade intelectual à economia do conhecimento. *Economia Global e Gestão* v. 15 n.1 Lisboa, abr. 2010.

DUROZOI, G., ROUSSEL, A (1996). *Dicionário de Filosofia*. 2 ed. Campinas: Papirus.

ARAÚJO, E. T. (In)consistências da Gestão Social e seus Processos de Formação: um campo em construção. Tese-Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

EVERS, A. (1995) Part of the Welfare Mix: the thir sector as an intermediate área. *Voluntas* 6 (2), 159-82.

FISCHER, R. M., FALCONER, A. P. (1998-abril). Desafios da Parceria Governo Terceiro Setor. *Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe – ISTR*.

FISCHER, T. Projeto Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. (2002). *Edital MCT/FINEP 01/2001/12 – Fundo Verde-Amarelo*. Salvador, UFBA/FAPEX.

FRANÇA-FILHO, G. C. e LAVILLE, J.L. (2004). *Economia Solidária: uma abordagem internacional*. EDUFRGS. Porto Alegre.

FRANÇA-FILHO, G. C., LAVILLE, J., Medeiros, A. e Magnen, J.P. (2006). (Orgs.) *Ação pública e economia solidária- uma perspectiva internacional*. EDUFRGS-EDUFBA, Porto Alegre-Salvador.

GONDIM, S., FISCHER, T. e MELO, V.P. (2006). Formação em gestão social : um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: *Fischer, T., Roesch, S., Melo, V.P. (orgs.). Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 43-61.

JUNQUEIRA, L. P.; PINHEIRO, F. P.; SOUTO-MAIOR, J. C. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. *Revista Científica Hermes* 6: 43-65, 2012

MAIA, M. Práxis da gestão social nas organizações sociais - uma mediação para a cidadania. **Tese** (Doutorado em Serviço Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: PUC-RS , 2005a.

MENDONÇA, P. M.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão Social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. *Rev. Adm. Pública-Rio de Janeiro* 46(5):1391-408, set./out. 2012

PINHO, J. A. G. (coord.) (2006). *Desenvolvimento territorial, organizações e gestão. MBA em Desenvolvimento Regional Sustentável. Brasília.* Universidade Corporativa Banco do Brasil, 25-47.

SCHOMMER, P. C., BOULLOSA, R.F. (2010). Com quantas andorinhas se faz um verão? Práticas, relações e fronteiras de aprendizagem. *In: Schommer, P. C., Santos, I. G. Aprender se aprende aprendendo: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade.* Salvador: CIAGS/UFBA, FAPESB;SECTI; CNPQ, 18-41.

SCHOMMER, P. C, FRANÇA-FILHO, G.C. (2008, jul). Gestão Social e aprendizagem em comunidades de práticas: interações conceituais e possíveis decorrências em processo de formação. *In: Gestão Social: Práticas em Debates, Teorias em Construção.* Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social. Universidade Federal do Ceará. Juazeiro do Norte.

SCHOMMER, P. C, FRANÇA-FILHO, G.C. (2006). A metodologia da residência social e a aprendizagem em comunidades de prática. *In: Fischer, T., Roesch, S., Melo, V.P. (orgs.). Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino.* Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 63-82.

SINGER, P. (2000). A Cooperativa é uma empresa socialista. *In: Guimarães, G. (org.) Sindicalismo e Cooperativismo: a economia solidária em debate, transformações no mundo do trabalho.* São Paulo: UNITRABALHO, 79-91.

TENÓRIO, F. G. (1997, set-out). Superando a ingenuidade: minha dívida a Guerreiro Ramos. *Revista de Administração Pública*, 31(5), 29-44.

TENÓRIO, F. G. (2000). *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas.

TENÓRIO, F. G. (2004). *Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios sobre a gestão social.* 2 ed. Ijuí: Editora Unijuí.

TENÓRIO, F. G. (2005). (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. *In: Lianza, S. e Addor, F. (orgs.) Tecnologia e desenvolvimento social e solidário.* Porto Alegre: Editora da UFRGS.  
Tenório, F. G. (2006, dez). A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). *Revista de Administração Pública*, 40(6).

TEODÓSIO, A. S. S. (2000, jul-dez). Estudo de caso: um resgate do conceito e de suas potencialidades. *Vertente, Contagem/MG*, 2(4), 31-38.