

## O perfil do gestor social no Brasil

*The profile of the social manager in Brazil*

Marina Aparecida Lima<sup>1</sup>

José Roberto Pereira<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar o perfil do gestor social no Brasil. Para tanto, esse paper traz a tona as discussões levantadas sobre a delimitação do termo no trabalho de Cançado, Pereira, Tenório (2013), bem como seu espaço para propagação no sentido de responder a seguinte questão norteadora: qual é o perfil do gestor social e como ele é formado, no âmbito acadêmico ou comunitário? A identificação do perfil do gestor social poderá contribuir para elucidar o próprio conceito de gestão social e servir de base para trabalhos de pesquisa e de extensão. Metodologicamente, esse trabalho não tem o intuito de desenvolver um overview da produção científica sobre gestão social, mas caracterizar o perfil do gestor social presente nos textos publicados nesta área. Conclui-se que a formação do gestor social ocorre comunitariamente e não está condicionada a uma formação acadêmica. Tal formação está relacionada a predicados substantivos e intrínsecos ao gestor.

**Palavras-chave:** Gestão social. Perfil. Gestor social.

### ABSTRACT

This article aims to identify the profile of the social manager in Brazil. Therefore, this paper brings up the discussions raised about the definition of the term in working Cançado, Pereira, Tenorio (2013), as well as their space to spread in order to answer the main question: what is the profile of the social manager and how it is formed in the academic or Community? The identification of the social manager profile may help to elucidate the concept of social management as a basis for research and extension work. Methodologically, this work is not meant to develop the overview of scientific literature on social management, but to characterize the profile of the social manager present in the texts published in this area. It is concluded that the formation of the social manager is a community and is not conditioned on an academic background. This training is related to predicate nouns and intrinsic to the manager.

**Keywords:** Social management. Profile. Social manager.

<sup>1</sup> Mestrado em Administração Pública pelo Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Lavras (2015), na área de Gestão das Organizações Públicas do Estado. E-mail: [marinalima23@ymail.com](mailto:marinalima23@ymail.com).

<sup>2</sup> Bolsista Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq. Orientador no Mestrado Profissional em Administração Pública, no mestrado acadêmico e no Doutorado em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Graduado em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras (1987), mestre em Administração pela mesma Universidade (1991) e doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília (2000). Atualmente é professor Associado da Universidade Federal de Lavras. Tem coordenado projetos de pesquisas e orientações nas áreas de administração pública, gestão social e economia solidária. E-mail: [jrobpereira25@yahoo.com.br](mailto:jrobpereira25@yahoo.com.br).

## 1. INTRODUÇÃO

Cançado, Pereira, Tenório (2013), em um estudo detalhado sobre a cientificidade da gestão social apontam que o estudo de gestão social no Brasil pode ser remontado ao trabalho do professor Tenório, que desde 1990 participa do Programa de Estudo em Gestão Social, vinculado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Tenório (2010; 2008a) relata que os contatos primordiais do termo relacionavam-no com a gerência de políticas públicas sociais, do terceiro setor e gestão ambiental, e que ainda hoje prevalecem essas perspectivas em detrimento de um estudo de gestão social relacionado à ideia de uma gestão democrática. Este autor e Cançado, Pereira, Tenório (2013) afirmam que há muitas discussões quanto à delimitação do campo da gestão social.

No Brasil, os trabalhos que discutem a gestão social são mais orientados para análise de estudo de casos que a discutem como sinônimos de políticas públicas sociais, do terceiro setor, de gestão ambiental ou então, trabalhos que buscam a delimitação do termo ou a discussão sobre a cientificidade da gestão social.

Assim como a gestão social configura-se em um campo recente de discussão na academia, pretende-se trazer as discussões levantadas sobre a delimitação do termo no trabalho de Cançado, Pereira, Tenório (2013), bem como seu espaço para propagação no sentido de responder a seguinte questão norteadora desse artigo: qual é o perfil do gestor social e como ele é formado, seja no âmbito acadêmico ou comunitário? A partir daí objetiva-se identificar e caracterizar o perfil do gestor social.

A identificação do perfil do gestor social poderá contribuir para elucidar o próprio conceito de gestão social e servir de base para trabalhos de pesquisa e de extensão. Metodologicamente, esse trabalho não tem o intuito de desenvolver um *overview* da produção científica sobre gestão social, mas caracterizar o perfil do gestor social presente nos textos publicados nesta área. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico da produção científica sobre gestão social extraíndo-se os elementos teóricos que caracterizam, técnica e ontologicamente, o perfil do gestor social. Assim, ao final do artigo pretende-se mostrar o que significa ser um gestor social.

Pereira e Peres Jr. (2013) em um detalhado trabalho bibliométrico em uma base de dados multidisciplinares identificaram quatro possíveis vertentes teóricas que emergem do campo científico da gestão social a citar: i) corrente derivada da teoria crítica frankfurtiana; ii) a vertente baseada na noção de gestão do desenvolvimento social; iii) a abordagem centrada nos conceitos de administração pública societal; iv) e a abordagem puquiana, que recebe esse nome tendo em vista a origem e/ou local de atuação de seus autores – a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP).

Além disto, os autores identificaram diversos temas transversais à gestão social como “a contraposição gestão social *versus* gestão estratégica, o terceiro setor como um espaço de ocorrência da gestão social, a proeminência de conceitos como participação, diálogo e busca do bem comum nas abordagens” (PEREIRA, PERES JR. 2013, p. 15).

Ademais, a partir dessa divisão do campo científico da gestão social no Brasil, os autores perceberam uma divisão maior no campo, de um lado identificam-se trabalhos estritamente relacionados à gestão pública, e de outro lado, trabalhos pautados pela ação gerencial dialógica que pode (e deve) ser utilizada em sistema social diversos – públicos, privados ou de organizações não-governamentais” (PEREIRA, PERES JR. 2013, p. 15).

Além desta introdução, este texto está organizado em mais quatro seções. Na próxima seção, apresenta-se uma breve contextualização conceitual da Gestão Social e a construção das categorias teóricas de análise. Na segunda seção, discute-se a formação da esfera pública, e, por conseguinte é levantada a discussão a respeito da formação do gestor social. Ao final do texto são apresentadas as considerações finais.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO CONCEITUAL DE GESTÃO SOCIAL

Antes de aprofundar sobre o conceito e as categorias que delimitam o campo da gestão social é necessário compreender os paradigmas que a sustentam e como se situa na interface entre Estado, Mercado e Sociedade.

No Brasil, o tipo de gestão pública que predominou no período de 1937 até 1979 foi o burocrático, que se apoia em uma matriz estadocêntrica, na qual o Estado é o centro do ponto de vista político-administrativo, além disso, essa matriz é pautada no autoritarismo ou paternalismo como sistemas políticos, ou seja, o modelo burocrático apoia-se em uma visão unicista da sociedade (KEINERT, 2007). Segundo Keinert (2007), esse modelo de gestão localiza-se no paradigma do público como Estatal, em que as ações eram pensadas do Estado para a sociedade, de cima para baixo, sendo o Estado, nesse paradigma, ator e sujeito central e zelador do interesse público.

Entretanto, nos anos 1980, em decorrência do processo de redemocratização pós-45, da administração indireta no pós-64 e a crise do Estado e do referencial paradigmático, marcado pelo Programa Nacional de Desburocratização (PND) em 1979, emerge o modelo pós-burocrático que se apoia na matriz sociocêntrica do Estado, ou seja, em uma visão pluralista, enfatizando a participação da sociedade no exercício do poder e incorporando diversos atores na gestão da coisa pública. Nesse tipo de gestão sobressaem duas vertentes não excludentes, quais sejam: a gerencial – pautada em modernas técnicas de gestão, centrada na eficiência e na produtividade, e a outra com enfoque na participação cidadã e no controle social (KEINERT, 2007). Esta autora esclarece, ainda, que ambas vertentes estão no cerne de uma relação mais complexa e contemporânea das relações entre Estado, Sociedade e Mercado, no qual o público é entendido como valor e a ampliação de seu espaço é resultante da ação plural de atores, formas jurídicas e gerenciais.

Esses paradigmas apresentados por Keinert (2007) revelam a evolução do conceito de “público”, anteriormente centrado no Estado e na burocracia para um conceito mais amplo, pautado na participação cidadã, no interesse público e no controle social. A gestão social encontra-se situada nesse paradigma que entende o público como um espaço mais amplo e complexo que o estatal, que absorve as influências do terceiro setor e dos movimentos sociais, que inclui a participação dos cidadãos na gestão da coisa pública. Nesse sentido, a gestão social se forma no âmbito de uma sociedade democrática plural e se fundamenta em uma ação gerencial dialógica que influencia a tomada de decisão política.

Por outro lado, Cançado, Pereira, Tenório (2013) se apoiam nos paradigmas das ciências sociais – estrutural do consenso, estrutural do conflito e interpretativo, e nos paradigmas organizacionais – interpretativo, funcionalismo, humanismo radical e estruturalismo radical para delimitar conceitualmente a gestão social.

Segundo esses autores, em relação aos paradigmas organizacionais, a gestão social “tem implicações específicas que podem caracterizá-la e aproximá-la do paradigma Humanismo Radical” (CANÇADO, PEREIRA e TENÓRIO, 2013, p. 83), pois, de acordo com Cançado (2013, p. 73), o paradigma do humanismo radical entende que “a consciência do homem é dominada por superestruturas ideológicas e que dirigem sua cognição”, esse paradigma pretende desenvolver a sociologia da mudança radical, percebendo a necessidade de destruir ou transcender as limitações dos arranjos sociais existentes na sociedade (modos de dominação, emancipação, potencialidade e privação). Nessa perspectiva, a sociedade é uma força potencialmente dominadora, logo, os humanistas radicais objetivam livrar das fontes de dominação, alienação, exploração e repressão presentes na sociedade, criticando a estrutura social existente com a intenção de mudá-la. Para Munck e Souza (2010) o humanista radical está interessado em descobrir como as pessoas podem associar pensamento e ação (práxis) como um meio para transcender sua alienação e emancipar.

Assim, acredita-se que a gestão social se aproxima desse paradigma, pois o seu fim último é a emancipação social, além do mais, a gestão social consiste em uma forma de gestão alternativa à gestão estratégica e burocrática dominantes na sociedade e pautadas na racionalidade instrumental. Com base nos paradigmas das ciências sociais, a gestão social é delimitada nos paradigmas interpretativo e estrutural do conflito. O primeiro pontua que a “realidade é fruto da ação significativa dos sujeitos e de suas interações” (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013, p. 134), ao passo que o segundo pondera que “a emancipação é o fim buscado pela gestão social, o que encerra uma perspectiva dialética e histórica” (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013, p. 134). Cançado, Pereira, Tenório (2013, p. 134) defendem que essa classificação “não tem o intuito de limitar o potencial de desenvolvimento da gestão social, pois é importante ressaltar que a gestão social não se limita a esses paradigmas”.

Independentemente do paradigma que se localiza a gestão social, Cançado, Pereira, Tenório (2013, p.134), fundamentando em Thomas Kuhn, aduzem que a gestão social é “[...] uma ciência contranormal, uma anomalia, no sentido de ser uma teoria alternativa à hegemonia da chamada Administração Tradicional”, que tem conquistado um significativo espaço na academia e nos fóruns de discussão.

A gestão social é analisada, ainda, por Cançado, Pereira e Tenório (2013) no contexto das relações entre Estado, Mercado e Sociedade. Primeiramente, o poder no Estado Absolutista era centrado nas mãos do monarca, ou seja, o Estado pautava-se na satisfação tão somente dos interesses do monarca, sendo assim, o Mercado e a Sociedade estavam submetidos ao Estado e faziam parte da vontade do monarca. Com o advento da burguesia, houve a primeira ruptura do poder, ou seja, o poder que antes estava centrado nas mãos do monarca passou a ser dividido com o Mercado, representado pela classe burguesa nos parlamentos, formando-se o Estado Moderno e sobressaindo-se a administração burocrática.

A terceira ruptura do poder do Estado ocorre na passagem do Estado Moderno (administração burocrática) para o Estado Contemporâneo, democrático de direito (administração gerencial), dando origem à “sociedade democrática contemporânea, emancipada em relação ao Estado e ao Mercado, e sua forma de gestão do poder democrático e deliberativo, a gestão social” (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013, p.85). Assim, é na terceira ruptura de poder que se contextualiza a gestão social. Resta esclarecer que a sociedade emancipada que surge nessa ruptura apoia-se num conceito mais amplo de democracia, a democracia deliberativa, que consiste em um procedimento ideal para deliberações e tomadas de decisão e se desenvolve na esfera pública politizada.

Nesse sentido, “a gestão social se situa no espaço de interseção das relações entre Estado, Mercado e Sociedade e torna-se capaz de converter os fluxos comunicacionais das esferas públicas em ações e decisões políticas a partir de sua organização na sociedade civil” (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013, p. 103). Portanto, nesse contexto, a gestão social é dialógica (pois dialoga com o Estado e com Mercado) e é dialética, pois se fundamenta nos conflitos de interesses entre esses setores.

(...) a gestão social surge como um contraponto à gestão burocrática do Estado e do Mercado, para cuidar do interesse público não estatal e alcançar o bem comum na perspectiva republicana. Nesse sentido, a gestão social pode ser delimitada como ação gerencial dialógica voltada para o interesse público não estatal e para a realização do bem comum (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013, p. 103).

Aprofundando sobre a delimitação do conceito de gestão social, Cançado, Pereira e Tenório (2013) fazem um detalhado levantamento dos autores da área como Gomes, *et al* (2008), Botrel, Araujo,

Pereira (2010), Tenório (2008), França Filho (2008), Fischer (2002), Carrion (2007), Boulossa e Schommer (2009) para demonstrar que não há unanimidade quanto ao conceituação da gestão social, vez que esse termo ainda está em fase de construção. Ademais, esses autores alertam quanto a possível banalização do termo, vez que a gestão social, muitas vezes, é reduzida e confundida como sinônimo de gestão democrática de políticas públicas sociais, ou de gestão democrática do terceiro setor ou de ONGS, gestão ambiental, gestão democrática do desenvolvimento territorial, responsabilidade socioambiental, ou seja, muitos textos referem-se à gestão social como aquilo que é contrário à gestão tradicional.

Dentre os autores destacados no trabalho de Cançado, Pereira e Tenório (2013) que conceituam a gestão social, destaca-se nesse *paper* o conceito delimitado por Tenório (2008b, 2008c), vez esse autor é referencia nos estudos de gestão social no Brasil.

Segundo Tenório (2008b) a construção do conceito de gestão social perpassa pela inversão dos pares de palavras Estado-sociedade, capital-trabalho, gestão estratégica e gestão social para Sociedade-Estado, trabalho-capital, gestão social e gestão estratégica, demonstrando que a sociedade e o trabalho são “protagonistas dessas relações” (TENÓRIO, 2008b, p. 159) e a gestão social deve prevalecer em relação à gestão estratégica, uma vez que essa prioriza a competição, o monólogo e os interesses do mercado, enquanto aquela busca a solidariedade, o diálogo e o bem coletivo, devendo a cidadania deliberativa intermediar a relação entre esses pares de palavras. A cidadania deliberativa legitima as decisões com origem na discussão orientada pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum, desenvolvendo-se na esfera pública e por meio do agir comunicativo, visando atingir o interesse público e influenciar nas tomadas de decisões.

Com base nos levantamentos teóricos dos diferentes autores supracitados, Cançado, Pereira, Tenório (2013) apontam as categorias que sustentam, cientificamente, a gestão social, a citar: interesse bem compreendido, comunidades de prática, democracia deliberativa, dialogicidade, emancipação, interorganizações, intersubjetividade, racionalidade, esfera pública, solidariedade e sustentabilidade. No entanto, identificam como os três grandes pilares da gestão social: o interesse bem compreendido, a esfera pública e a emancipação.

Entende-se por interesse bem compreendido a expansão do interesse privado para o interesse público, ou seja, ‘o que eu quero de bom pra mim, quero para todos’, visto como interesse público não estatal, o interesse bem compreendido abriga as categorias solidariedade e sustentabilidade.

A gestão social se desenvolve no âmbito da esfera pública e caracteriza-se como espaço intersubjetivo de formação da opinião pública, que é capaz de influenciar, objetivamente, o núcleo dos tomadores de decisão. Além disso, a esfera pública contempla as comunidades de prática, democracia deliberativa, dialogicidade, interorganizações, intersubjetividade e racionalidade.

Já a emancipação é o fim último da gestão social, melhor, se o interesse público não estatal é o ponto de partida da gestão social, a emancipação é o ponto de chegada.

Assim, com base nas categorias que integram o conceito, “a gestão social é a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação na condição de fim ultimo” (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013, p. 132), ou seja, a gestão social deve ser entendida como um processo dialógico que se desenvolve na esfera pública pautado no interesse bem compreendido e tem como fim a emancipação do homem.

Como destacado, o objetivo desse trabalho é identificar o perfil do gestor social bem como se dá a sua formação, para tanto, é necessário compreender o espaço de desenvolvimento da gestão social: a esfera pública.

### 3. ESFERA PÚBLICA COMO *LOCUS* DA GESTÃO SOCIAL

De acordo com Oliveira *et al* (2010) e Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 103) a esfera pública constitui o espaço para o desenvolvimento da gestão social, uma vez que, “torna-se capaz de converter os fluxos comunicacionais das esferas públicas em ações e decisões políticas a partir de sua organização na sociedade civil”. Para compreendermos como ocorre a formação do gestor social na esfera pública, se precedente ou concomitante ao desenvolvimento dessa, é necessário delimitar as proposições teóricas da esfera pública habermasiana.

A esfera pública habermasiana pode ser conceituada como um espaço de discussão e exercício de crítica, independentemente da lógica de mercado e do Estado, que tem a capacidade de propiciar os “desdobramentos necessários para a democratização das formas pré-burguesas de dominação, racionalizando o poder, vinculando a dissolução da dominação à visão de uma publicidade, baseada no discurso crítico e racional” (LUBENOW, 2012, p. 190). Dita de outra maneira, a esfera pública idealizada por Habermas, seria um espaço no qual os cidadãos pudessem deliberar sobre os assuntos políticos de forma crítica e descompromissada com o modelo de Estado vigente.

A esfera pública teve sua primeira delimitação em relação à separação entre o interesse público e privado. Na época do feudalismo, os interesses dos senhores feudais – detentores da terra – coincidiam com os interesses públicos em decorrência da total concentração de poder nas mãos dos senhores feudais. Segundo Habermas (2003, p. 19) “no feudalismo a *common man* é o *privateman*”, e isso pode ser comprovado nos próprios documentos medievais, cuja palavra “*senhoria*” era considerada sinônima da palavra “*publicus*”, ou seja, a esfera pública se dava em torno do poderio dos grandes senhores feudais.

Com a queda do feudalismo e o advento do absolutismo, os senhores feudais deram lugar aos príncipes como representantes do bem público, ou seja, os soberanos passaram a ser representantes da coisa pública. Segundo Habermas (2003), a partir desse momento, é possível compreender, num sentido especificamente moderno, a separação entre esfera pública e esfera privada, vez que a burguesia emergente passou a questionar a concentração do poder nas mãos do soberano e a clamar pelo compartilhamento desse poder.

A evolução do Estado Moderno e as influências do pensamento rousseauiano e da Revolução Francesa propiciaram o surgimento da soberania do povo, ou seja, “o absolutismo do parlamento tem de ceder pouco a pouco à soberania do povo (*public opinion*)” (HABERMAS, 2003, p. 85). Assim, o povo passou a constituir a própria esfera pública burguesa, que já se configura um público que raciocina politicamente. Nesse sentido, a esfera pública burguesa, segundo Lubenow (2012), tem em sua origem nas influências de uma esfera pública literária que se configurou numa construção da esfera pública por meio de conversações sobre literatura e arte. O advento da imprensa e da esfera pública literária, as ideias passaram a serem discutidas nos cafés e saloons da Europa e isso propiciou a formação da opinião pública crítica capaz de questionar a legitimidade discursiva do Estado e defender os interesses privados (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013; HABERMAS, 2003).

Segundo Oliveira *et al* (2010) e Lubenow (2012), essa esfera pública constituía um espaço público utilizado pela burguesia para pressionar o Estado e intermediar os necessidades da sociedade e os serviços prestados pelo Estado. Portanto, essa esfera pública passa a exercer um papel de mediadora entre o Estado e a sociedade, sua “tarefa política é a regulamentação da sociedade civil, a fim de enfrentar a autoridade do poder público estabelecido, dirigindo-se contra a concentração de poder que deveria ser compartilhado” (LUBENOW, 2012, p. 195).

Entrementes, concomitante ao desenvolvimento da burguesia, o setor público também se desenvolveu e incorporou o setor privado e, conseqüentemente, prescindiu a esfera pública burguesa

da intermediação entre o Estado e a Sociedade (CANÇADO, PREIRA, TENÓRIO, 2013).

O modelo da esfera pública burguesa contava com a separação rígida entre setor público e setor privado; a esfera pública das pessoas privadas reunidas num público, que fazia a mediação entre o Estado e as necessidades da sociedade, era computado ela mesma no setor privado. A medida que o setor público se imbrica com o setor privado, este modelo se torna inútil. Ou seja, surge uma esfera social repolitizada, que não pode ser subsumida, nem sociológica nem juridicamente, sob as categorias do público ou do privado. Neste setor intermediário se interpenetram os setores estatizados da sociedade e os setores socializados do Estado sem a intermediação das pessoas privadas que pensam politicamente. (HABERMAS, 2003, p. 208)

Segundo Perlatto (2012, p. 80), em obras posteriores a “Mudança estrutural da esfera pública”, Habermas abandona a instituição histórica de esfera pública, e a relaciona à “capacidade transhistórica do homem para a comunicação humana”, ou seja, a esfera pública deixa de se relacionar com a construção da autonomia da burguesia, e passa a se referir a fluxos comunicacionais espontâneos que emergem da sociedade. Nesse ínterim,

A esfera ou espaço público é um fenômeno social elementar, do mesmo modo que a ação, o ator, ou o grupo ou a coletividade; porém, ele não é arrolado entre os conceitos tradicionais elaborados para descrever a ordem social. A esfera pública não pode ser entendida com uma instituição, nem como uma organização, pois, ela não constitui uma estrutura normativa capaz de diferenciar entre competências e papéis, nem regula o modo de pertença a uma organização. Tampouco ela constitui um sistema, pois, mesmo que seja possível delinear seus limites internos, exteriormente ela se caracteriza através de horizontes abertos, permeáveis e deslocáveis. A esfera pública pode ser descrita como uma rede adequada para a comunicação de conteúdo, tomada de posição e *opiniões*; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas específicos (HABERMAS, 2011, p. 92-93).

Nesse sentido a esfera pública se refere ao espaço intersubjetivo, comunicativo, no qual as pessoas debatem e discutem livremente sobre questões de interesse comum, e assim chegam a um entendimento mútuo. Nesse espaço de discussão não deve existir nenhum tipo de violência ou de coação. A esfera pública se pauta pelo “agir orientado pelo entendimento a qual tem a ver como o espaço social gerado no agir comunicativo, não com as funções nem com os conteúdos da comunicação cotidiana” (HABERMAS, 2011, p. 93).

Contextualizando esse conceito à gestão social, Lubenow (2012) aduz que alguns aspectos que relacionam com a gestão social podem ser destacados, a citar: dialogicidade entre sociedade e Estado; formação da opinião pública pela sociedade civil organizada e espaços públicos compartilhados entre sociedade e Estado. E a partir do momento que esses aspectos conduzem e/ou influem na tomada de decisão sobre os “negócios públicos” temos a formação da gestão social. Assim, a Gestão Social se desenvolveria na esfera pública, uma vez que ela é capaz de influenciar objetivamente o núcleo dos tomadores de decisão política pela organização na sociedade civil (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013). Desse modo, identifica-se a gestão social como:

[...] uma ação gerencial dialógica voltada para o interesse público não estatal e para

a realização do bem comum, tendo como tarefas na sociedade civil sistematizar os saberes alternativos, estruturar as avaliações técnicas especializadas voltadas para o bem comum, fortalecer a esfera pública municiando-a de informações de qualidade (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013, p. 103).

Para Tenório (2008b), a esfera pública seria o espaço de intermediação entre Estado, sociedade e mercado, tendo como escopo a resolução dos problemas de uma dada sociedade por meio do diálogo, a ponto dessas soluções serem assumidas como políticas públicas.

Cançado, Pereira e Tenório (2013) abordam como categoria teórica a esfera pública e as comunidades de práticas. Essas se caracterizam por um espaço que prioriza a dialogicidade, o entendimento e o aprendizado mútuo, segundo Schommer (2005), nas comunidades de prática, as pessoas são unidas e engajadas por objetivo coletivo, “as comunidades de prática podem ser definidas como grupos de praticantes que compartilham objetivos e desafios, interagem regularmente, aprendem pelos outros e com os outros, e desenvolvem habilidades para lidar com tais desafios e atingir seus objetivos” (SCHOMMER, 2005, p. 207). Schommer e França Filho (2006) defendem que as comunidades de prática se revelam como verdadeiras possibilidades para a formação do gestor social, uma vez que essas estão pautadas na troca de saberes e na promoção da educação dialógica de Paulo Freire (1987; 1996; 2001 *apud* CANÇADO, 2011) que tem como escopo a participação periférica legítima.

Assim, segundo Cançado, Pereira e Tenório (2013), as comunidades de práticas se revelam como um espaço de prática da esfera pública, pois são consideradas como espaços propícios para o ensino e desenvolvimento da gestão social, uma vez que nessas comunidades prevalece o diálogo e a participação para alcançar um empreendimento comum.

Para que a gestão social seja possível, além do seu desenvolvimento na esfera pública e da emancipação do sujeito como fim último é necessário também a transparência para alcançar a gestão social (CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2013). Segundo Oliveira *et al* (2010), a transparência é mais que essencial no processo da gestão social, pois o processo decisório ocorre pelo entendimento sem coação entre as pessoas, ocorre pelo uso da linguagem e comunicação, logo as informações devem estar disponíveis a todos, o segredo e o desencontro de informações são estranhos a este processo, desse modo, a linguagem deve ser inteligível a todos os participantes.

Diante do exposto, entende-se a esfera pública como um espaço intersubjetivo de formação da opinião pública e de tomada de decisão coletiva pautada no diálogo e no entendimento, sendo ela “uma espécie de ‘campo aberto’, no qual atores sociais se envolvem em discursos e também no qual todas as demais manifestações sociais – a mídia de massa, os partidos políticos, as corporações os governos, etc. – estabelecem as suas interações comunicativas” (ANDREWS, 2011, p. 132). E como exemplos, encontrados no Brasil, citam-se os debates gerados no âmbito do Movimento dos Sem Terra ou do Movimento dos Atingidos por Barragens, ou as manifestações sociais ocorridas no Brasil em junho e julho de 2013, a opinião individual, o *everyday talk*, as discussões nas redes sociais de questões de interesse públicos a ponto de interferir nas decisões políticas, essas estruturas de comunicação da esfera pública no mundo da vida caracterizam por serem sustentadas por formas de organizações e associações livres, não estatais e não econômicas.

#### 4. O PERFIL DO GESTOR SOCIAL

A respeito do público que constitui a esfera pública, Habermas (2011) distingue os atores entre aqueles que surgem do público e participam na reprodução da esfera pública, e os que ocupam uma esfera pública já constituída a fim de tirar algum tipo de proveito dela. Esse autor destaca que os primeiros são os grupos e movimentos de interesse comum que influencia no processo de tomada de

decisão na política, por meio de campanhas a favor de seus interesses, que usam linguagens capaz de mobilizar a população, mas também são submetidas ao crivo de críticas.

Nesse sentido, buscando compreender como se forma e emerge um gestor social, seja por meio da esfera pública, seja por meio da comunidade, será utilizado neste trabalho o livro “Biografia e memória coletiva de um gestor social: Padre Antônio Sebastião Ferreira de Barros” (PEREIRA, 2013).

O livro relata a trajetória de vida e as diversas ações desenvolvidas pelo Padre Antônio no município de São Domingos do Prata. Padre Antônio nasceu em 1929 nessa cidade, era de família humilde e teve sua formação no seminário de Mariana no período de 1941-1954, sendo nomeado pároco em 1958. Foi nesse município que Padre Antônio – chamado carinhosamente pela população de Titone – desenvolveu seus principais trabalhos como gestor social, a citar: coordenou a construção da igreja matriz de São Domingos de Gusmão; fundou as Obras Sociais de São Domingues de Gusmão, sendo seu presidente (1956-1972); organizou os pequenos produtores rurais e fundou a Feira do Produtor, da qual foi presidente (1972-1978), trabalhou como gestor do Programa de Complementação Alimentar pela Legião Brasileira de Assistência (LBA) (1976-1978); fundou a Cooperativa Regional Agroindustrial de São Domingos do Prata (CORPRATA), na qual também foi presidente (1978-1983), foi vice-prefeito do Município de São Domingos do Prata (1983-1988) e presidente do Grupo Integrado para o Progresso do Prata (1988-1994) (PEREIRA, 2013).

Insta esclarecer que não se pode reduzir os trabalhos de Titone aos supracitados, uma vez que suas obras em São Domingos do Prata vão muito além, no entanto, é possível identificar que Titone buscava, no desenvolvimento de cada trabalho, o diálogo esclarecido com as pessoas, a participação, a mobilização, o trabalho coletivo em prol do interesse comum e educação. As ações de Titone eram públicas, voltadas para o interesse comum, e seu objetivo era mudar a mentalidade da população “sair do eu e passar para nós”, o que conseguiu com muita maestria, uma vez que uniu a população de uma cidade inteira em torno de valores públicos (PEREIRA, 2013). Ademais, pela leitura do livro e o anagrama feito por uma moradora de São Domingos do Prata identifica-se como características pessoais do Titone a bondade, a vontade e determinação de promover o bem comum, a preocupação com o outro, a solidariedade, responsabilidade, entre outras, de tal modo que podemos enquadrá-lo como um humanista radical, pois Titone, pautando-se em uma racionalidade substantiva, buscava a mudança da realidade de São Domingos do Prata através da emancipação social (BURREL; MORGAN, 1979).

Assim, interpretando as ações de Titone, Pereira (2013) o enquadra como um tipo ideal de gestor social, pois suas ações eram realizadas através de uma ação gerencial dialógica, além disso, essas ações eram pautadas na transparência pública, na educação, em princípios como solidariedade, equidade, alteridade e justiça social, o alcance do bem comum por meio do diálogo e, conseqüentemente, a emancipação da população daquela época (PEREIRA, 2013).

A formação de uma rede informal de opinião pública a respeito de vários temas de interesse público, tais como educação, saúde, trabalho, foi sendo gestada ao longo da trajetória histórica em que esteve envolvido no município de São Domingos do Prata, Minas Gerais. Por meio de suas ações, Antônio engendrou a formação de uma verdadeira esfera pública no âmbito municipal.

[...] Ao estabelecer uma comunicação entre a prefeitura municipal, o governo do estado de Minas Gerais, os produtores rurais, a Igreja, associações internacionais e o mercado local, Antônio colocou em prática um fluxo comunicacional que operou como mediação entre Estado, mercado e sociedade na busca do entendimento e do consenso em prol do bem comum (PEREIRA, 2013, p. 135)

Nessa perspectiva, é possível vislumbrar que o tipo ideal de gestor social reconhecido nas ações de Titone se enquadra também no perfil de liderança delimitado por Tenório *et al* (2008, p. 14) ao proporem critérios de avaliação de participação cidadã:

[...] a liderança deve ser capaz de **mobilizar os poderes e atores locais**, porém, não de forma autoritária, pois os objetivos do grupo são anteriormente discutidos. A liderança local pode ser formal ou informal, porém legítima para representação do grupo. O líder deve ter a possibilidade de criar tanto seu papel como o contexto onde vai desempenhá-lo, mantendo um nível mínimo de consistência à sua iniciativa e à sua posição de líder dentro do contexto criado [grifos nossos].

Assim, corrobora-se que o gestor social exerce um papel de liderança, no caso em tela, é possível afirmar que Titone desenvolveu uma liderança carismática e simpática na esfera pública por meio do diálogo e em busca do interesse público, e com o fim de contribuir para emancipação social.

Nesse sentido, Fisher *et al* (2006) aduzem que a gestão social articula “liderança e *management*, eficácia, eficiência e efetividade social” (FISHER *et al*, 2006, p. 797). Esses autores realizaram uma pesquisa sobre o perfil de dois gestores de organizações da sociedade civil de Salvador, buscando compreender o perfil dos líderes dessas organizações. Concluíram que a mediação é qualidade intrínseca ao gestor. Ademais, os dois gestores, objeto de estudo dos autores, são graduados (um deles também tem uma formação religiosa) e tem em comum a inconformidade com o mundo “injusto” e a vontade de mudar a sociedade, também, os trabalhos desses gestores oferecem educação e buscam influenciar as políticas públicas. Outra característica comum é que os gestores exercem um papel de mediador entre os interesses locais e do Estado, bem como buscam visibilidade dos seus trabalhos tanto nacional quanto internacionalmente (FISHER, *et al*, 2006).

Ainda sobre a formação do gestor social, Fischer (2002) e Fischer e Melo (2003; 2006) alegam que o conceito de interorganizações é primordial para compreender a atividade do gestor social, que por sua vez, tem como conceitos-chaves: território, redes sociais, redes de redes (FISCHER; MELO, 2006).

Para Tenório (2003), a gestão social deve utilizar as competências como o exercício da liderança democrática; a habilidade teórica e prática para garantir os instrumentos de gestão; pensar em múltiplos cenários para desenvolver o campo social; possuir amplo conhecimento acerca dos problemas comunitários; a habilidade para negociar com os diversos atores envolvidos; e, por fim, habilidade para diminuir as distâncias entre a prática e a teoria e entre o saber especializado e o popular são essenciais para desenvolver um projeto pautado na gestão social.

Ainda sobre o perfil dos gestores, Teodósio (2002), fundamentando em Kliksberg (1997), pontua que o gestor social na construção da cidadania em uma sociedade cada vez mais multifacetada precisa ter atributos de articulação e mediação, uma vez que a gestão social preza pela dialogicidade esclarecida e sem coação em prol de um interesse comum, ao contrário do gestor privado que precisa de agressividade e competitividade para alcançar suas metas.

Esse autor, analisando o perfil dos gestores do terceiro setor, aduz que há uma contradição na gestão, ao mesmo tempo em que os gestores dessas organizações aspiram atributos como precisão, controle, eficiência e rentabilidade, eles demonstram preocupação com o avanço da instrumentalidade no campo social e afirmam que o gestor social deve conseguir trabalhar as divergências das comunidades heterogêneas, dito de outra forma, preconiza-se os pressupostos da racionalidade instrumental na gestão social, ao mesmo tempo em que essa é contrária àquela e pauta-se em valores e princípios substantivos.

Já o trabalho sobre a contribuição da Psicologia Social à Gestão Social, Leite e Andrade (2013)

defendem que os envolvidos em processos de gestão social devem ter consciência da dimensão da subjetividade na vida social e comunitária, de tal modo, que os atores envolvidos busquem o diálogos esclarecidos, a consideração das diferentes visões, saberes e habilidades dos envolvidos, vez que a gestão social objetiva uma mobilização ampla de atores na tomada de decisão, e modo que a atingir o consenso e a decisão seja legítima. Assim, acredita-se que não apenas esse seja o trabalho de um psicólogo social como também de um gestor social que deve esclarecer e ressaltar aos envolvidos a importância da sua participação para o seu desenvolvimento como indivíduo, como também para alcançar a autonomia da comunidade.

Numa perspectiva mais formal e técnica, Salm e Menegasso (2010, p. 14) defendem uma formação profissional para o gestor social pautada em condições gerais de organizações substantivas, quais sejam:

- 1) A formação do gestor social deve se pautar tanto em áreas do domínio das práticas instrumentais da ação administrativa quanto em áreas como filosofia, ciência política, antropologia e sociologia;
- 2) O gestor social deve adotar os predicados da racionalidade substantiva e conhecer as implicações do emprego da ética das convicções;
- 3) Adquirir competência no emprego da racionalidade instrumental e da ética da responsabilidade, bem como conhecer os métodos das organizações burocráticas;
- 4) O gestor social deve encontrar autorrealização na sua formação;
- 5) A função de servir, escopo das organizações substantivas, deve ser incorporada à formação do gestor social;
- 6) “[...] O significado e o sentido de vida, componentes da interação simbólica, são as fontes maiores da motivação daqueles que participam na organização substantiva; razão pela qual o gestor social precisa de formação especial para compreender essa fonte de motivação humana. Aliás, a formação continuada do gestor social também precisa estar impregnada por esse significado e esse sentido”;
- 7) O gestor social precisa ser reflexivo;
- 8) O gestor social precisa propiciar a participação das pessoas em condições de isonomia;
- 9) O gestor deve se capacitar para coproduzir o bem público juntos com as organizações burocráticas públicas e as organizações substantivas.

Salm e Menegasso (2010) aduzem que essas condições devem ser encaradas como sugestões para os programas para formação de gestores sociais, sendo que cada proposição geral pode ser detalhada de maneira analítica para compor e integrar um programa específico para a formação de gestores sociais.

Nessa perspectiva, a pesquisa “Percepção de atores sociais sobre gestão estratégica e gestão social no âmbito da política de desenvolvimento territorial no Brasil” (OLIVEIRA; PERAFÁN; CONTERATO; 2013) buscou explicitar a percepção dos atores sociais, envolvidos com a política de desenvolvimento territorial, sobre os mecanismos de gestão estratégica e gestão social no âmbito dessa política. Assim, em relação aos mecanismos de gestão social, Oliveira, Perafán e Conterato (2013) constataram que os atores beneficiados pela política de desenvolvimento territorial veem a gestão social imbricada com as etapas de gestão estratégica, tendo como pano de fundo a cidadania deliberativa, ao invés de relacioná-la a processos de transparência, democratização, autonomia na tomada de decisões, ampla participação e controle social.

Esses autores atribuem que essa visão deturpada da gestão social decorre da formação continuada dos atores sociais responsáveis pela promoção da política, “com foco nos temas: planejamento, organização e controle social, como elementos da gestão social, bem como nas áreas de desenvolvimento territorial, inclusão social e economia solidária” (OLIVEIRA; PERAFÁN; CONTERATO; 2013, p. 14). Esses autores ressaltam a importância de uma formação estratégica para os gestores sociais, mas defendem que a formação do gestor social deve levar em consideração temas como a inclusão social, inclusão produtiva, garantia de acesso a direitos básicos e formação para uma participação consciente e efetiva.

A avaliação supracitada serviu para demonstrar que a formação do gestor social com base em princípios da gestão estratégica pode engessar e desvirtuar a função do gestor social como promotor da dialogicidade e dificultar a participação das pessoas na esfera pública em prol do interesse comum e da emancipação social, entretanto, trata-se de uma percepção principiante, devendo ser aprofundada e discutida em trabalhos futuros.

Pode-se notar, pelos trabalhos de Pereira (2013) e Fisher (2006), que a formação do gestor social ocorre concomitante à formação da esfera pública, conforme Habermas (2011). Acredita-se que o gestor social surja do público e participa da formação da esfera pública. O que se observa nos trabalhos sobre gestor social é que sua formação está para além da academia, pois ele se forma na prática das ações comunitárias, do terceiro setor, dos movimentos sociais.

Portanto, o perfil de um gestor social é constituído por um conjunto de princípios e valores, qual seja: transparência pública; dialogicidade; promoção do bem comum; valores éticos de uma forma ampla; legitimidade democrática; capacidade argumentativa mediadora da pluralidade de interesses; dentre outros. Ademais, acredita-se que a formação acadêmica não se faz necessária para formação do gestor, vez que, pelos os exemplos analisados, o gestor social forma-se comunitariamente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo contribuir para o campo da gestão social identificando o perfil do ator que propaga esse tipo de gestão.

O exame da produção científica sobre o tema permitiu identificar que a formação do gestor social ocorre comunitariamente, que não está condicionada a uma formação acadêmica. Retomando ao trabalho de Pereira e Peres Jr. (2012) bem como nos demais supracitados, acredita-se que o desenvolvimento da gestão social, bem como do trabalho do gestor social, não restringe ao domínio da administração pública, ela se desenvolve em domínios mais amplos como as organizações privadas ou as não governamentais, desde que propicie ações gerenciais dialógicas com o fim de influir na tomada de decisão. Sendo que a esfera pública é o espaço apto para o desenvolvimento do gestor social.

A formação do gestor social está intrinsecamente relacionada à predicados substantivos e intrínsecos do gestor, como a capacidade de mobilizar e de mediar diferentes interesses em prol do interesse comum, a bondade, a honestidade, a preocupação e doação aos outros, a inconformidade com as injustiças, a vontade de promover o bem comum e a educação, a transparência, o diálogo. O reconhecimento do papel do gestor social deve ocorrer de forma espontânea dentro da esfera pública, e não através de um título formal.

Esse perfil de gestor social apoia-se nas categorias teóricas da gestão social apontadas por Cançado, Pereira, Tenório (2013), uma vez que o gestor social é uma pessoa que busca por meio do diálogo e da deliberação democrática articular as pessoas participantes da esfera pública e outras esferas – como Estado e Mercado – em prol do interesse público, do bem comum, com vistas a influenciar na tomada de decisão pública e com fim último na emancipação social.

Por fim, no sentido de buscar um contraponto à gestão estratégica e burocrática, o gestor social busca sair da perspectiva do “eu” para o “nós” e construir o bem comum em torno do interesse público não estatal, reafirmando, assim, a formação comunitária do gestor.

Como sugestão para novas pesquisas, fica a possibilidade de estudar as bases acadêmicas e ou governamentais de formação do gestor social, a fim de entender se a formação acadêmica do gestor social o torna instrumental ou “engessa” a gestão social.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, C. W. **Emancipação e legitimidade: uma introdução à obra de Jurgen Habermas**. São Paulo: UNIFESP, 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 246p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras/MG, Lavras, 2011.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão Social: epistemologia de um paradigma**. Curitiba: Editora CRV, 2013. 211p

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

FISCHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão – uma introdução a uma agenda. *In* FISCHER, T. (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, p.12-32, 2002.

FISCHER, T.; MELO, V. P. Gestão Social do Desenvolvimento e Interorganizações. *In*: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9,2003, Salvador. **Anais...**, Salvador: CIAGS/UFBA, 2003. 1 CD ROM.

FISCHER, T.; MELO, V. P. Programa de desenvolvimento e Gestão Social: uma construção coletiva. *In*: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, p.13-41, 2006.

FISCHER, T.; MELO, V. P.; ALMEIDA JR, A. J.; SILVA, R. A. A.; CARVALHO, M. R. O.; WAIANDT, C. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, out. 2006. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000500003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000500003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 19 de fev. 2014.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. 2. ed. Tradução de Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003, 398p.

\_\_\_\_\_. **Direito e democracia: entre a facticidade e a validade**, volume II. 2. ed. Tradução Fábio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2011, 354p.

KEINERT, T. M. M. **A administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2007, p. 224.

LEITE, M. L. S.; ANDRADE, B. S. Gestão Social, Interdisciplinaridade e Psicologia Social: Possibilidades, Experiências e limitações. **Revista NAU Social**, v.4, n.6, p. 152-168 Maio/Out 2013.

LUBENOW, J. A. A esfera pública 50 anos depois: esfera pública e meios de comunicação em Jürgen Habermas em homenagem aos 50 anos de Mudança estrutural da esfera pública. **Trans/Form/Ação**, Marília, v. 35, n. 3, Dez. 2012. Disponível em:

<[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-31732012000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31732012000300010&lng=en&nrm=iso)>.

Acesso em: 19 Fev. 2014.

MUNCK, L.; DE SOUZA, R. B. Estudos organizacionais: uma relação entre paradigmas, metanarrativas, pontos de interseção e segmentações teóricas. **Revista Pretexto**, v. 11, n. 2, 2010, abr./jun., p. 95-112.

OLIVEIRA, C. D.; PERAFÁN, M. E.; CONTERATO, M. A. Percepção de atores sociais sobre gestão estratégica e gestão social no âmbito da política de desenvolvimento territorial no Brasil. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 3, n. 2, p. 154-175, 2013.

OLIVEIRA, V. A. R.; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social e esfera pública: aproximações teórico-conceituais. **Cad. EBAPE.BR** [online], v. 8, n. 4, p. 613-626, 2010.

PEREIRA, J. R. **Biografia e Memória Coletiva de um Gestor Social: Padre Antônio Sebastião Ferreira Barros**. Curitiba: Editora CRV, 2013. 162p.

PERES JR., M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens teóricas da gestão social: uma análise de citações exploratória. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, VII, 2013, **Anais...** Belém-PA, 2013.

PERLATTO, F. Habermas, a esfera pública e o Brasil. **Revista Estudos Políticos**, n. 4, 2012/1, p. 78-94.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. A Base epistemológica da Ação Administrativa nas Organizações Substantivas e a Formação do Gestor Social. *In* Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 4, 2010, Lavras. **Anais...**, Lavras: INCUBACOOOP, 2010. 1 CD ROM.

SHOMMER, P. C. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade**. 344p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas/SP, São Paulo, 2005.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. A metodologia da residência social e a aprendizagem em comunidades de prática. *In*: FISCHER, Tânia; ROESCH, Sylvia; MELO, Vanessa Paternostro. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 63-82, 2006.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do programa de estudos em gestão social (PEGS). *In*: SILVA JR.; J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SHOMMER, P. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008a.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008b.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**. 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008c.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma réplica. *In*: RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda**. Recife: UNIVASF, 2010.

TENÓRIO, F. G. (Coord.). **Gestão Social, Metodologia e Casos**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TENÓRIO, F. G., VILLELA, L. E., DIAS, A. F., GURJÃO, F. V., PORTO, E. C., VIANA B. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008,. **Anais...** Salvador-BA, 2008.

TEODÓSIO, A. S. S. Organizações não-governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: Armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. Civitas – **Revista de Ciências Sociais**, ano 2, nº 1, junho 2002, p. 97-121.