

Reflexões sobre a inserção do conteúdo “Gestão Social” no mestrado acadêmico em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora

Reflections concerning the insertion of the content "Social Management" in the academic master in Administration of the Federal University of Juiz de Fora

Débora Magalhães Kirchmair¹,
Gleice Santana Morais²,
Ana Paula Gonçalves Doro³,
Carolina Leite Martins⁴,
Virgílio César da Silva e Oliveira⁵

RESUMO

Este artigo busca argumentar que o conteúdo e a sistemática de avaliação da disciplina “Gestão Social”, do mestrado acadêmico em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, mostraram-se adequados à dinâmica de ensino e aprendizagem e ao protagonismo discente, embora alguns aspectos possam ser aprimorados. Para alcançar sua finalidade, o texto reflete sobre os propósitos e o conteúdo da disciplina, o processo de avaliação de aprendizagem, os méritos e as limitações da interação pedagógica. Os propósitos da disciplina em análise foram: a) discutir a necessidade da Gestão Social nas organizações contemporâneas; b) detalhar premissas para a compreensão da Gestão Social; c) discutir a concepção original de Gestão Social, bem como a evolução do conceito e as críticas dirigidas a ele e d) apresentar iniciativas organizacionais e acadêmicas inspiradas ou compreendidas à luz da Gestão Social. A avaliação de aprendizagem, aspecto fundamental para o protagonismo discente, contou com três instrumentos. O primeiro, relativo à participação, correspondeu a 20% da nota final. O segundo respondeu por 40%, assim como o terceiro, perfazendo 100%. Os instrumentos 02 e 03, seminário e produção textual, respectivamente, eram interdependentes e abarcaram a conexão da Gestão Social com os temas “organizações privadas”, “o público não estatal”, “organizações públicas”, “políticas públicas” e “o ensino de Administração”.

Palavras-chave: Gestão Social; Pós-Graduação Stricto Sensu; Programa de Pós-Graduação em Administração; Universidade Federal de Juiz de Fora.

ABSTRACT

This article seeks to argue that the content and the evaluation procedure of the discipline "Social Management", of the academic master's degree in Administration of the Federal University of Juiz de Fora, were adequate to the dynamics of teaching and learning and the protagonism of the students, although some aspects can be improved. To achieve its finality, this text analyzes the purposes and content of the course, the process of learning verification, the merits and limitations of the pedagogical

¹ Mestra em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais. E-mail: deboramkirchmair@gmail.com

² Mestra em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Analista de promoção social no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. E-mail: sm.gleice@gmail.com

³ Mestra em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Servidora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: anapdoro@gmail.com

⁴ Mestra em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Especialista administrativa na Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul. E-mail: carolinalm@id.uff.br

⁵ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professor na Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: virgilio.oliveira@ufjf.edu.br

interaction. The objectives of the discipline under analysis were: a) to discuss the relevance of Social Management in contemporary organizations; b) to detail premises for the understanding of Social Management; c) discuss the original conception of Social Management, as well as the evolution of the concept and the reservations addressed to it and d) present organizational and academic initiatives inspired or understood with the premises of Social Management. The evaluation of learning of the discipline, fundamental aspect for the student protagonism, counted on three instruments. The first, related to participation, corresponded to 20% of the final grade. The second and third accounted for 40%, making up 100%. The instruments 02 and 03, seminar and textual production, respectively, were interdependent, dealing with the connection of social management with the themes “private organizations”, “non-state public sector”, “public organizations”, “public policies” and “teaching of Administration”.

Keywords: Social Management; Stricto Sensu Postgraduate, Postgraduate Program in Administration; Federal University of Juiz de Fora.

1. Introdução

O Curso de Mestrado Acadêmico em Administração (CMAA) da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) recebeu recomendação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) em 11 de dezembro de 2015, após a 161ª reunião do Conselho Técnico-Científico da Educação Superior. O início de suas atividades ocorreu em 02 de maio de 2016.

O propósito do CMAA é a qualificação e a formação crítica de pessoas, que podem fortalecer o ensino e a pesquisa em Administração, bem como aprimorar a gestão de organizações públicas, privadas e sociais (CMAA, 2016). Para tanto, possui uma área de concentração, “gestão das organizações”, e duas linhas de pesquisa: “gestão, tecnologias e processos organizacionais” e “indivíduo, organizações e sociedade”.

A disciplina “Gestão Social”, eletiva para a segunda linha, foi lecionada originalmente no primeiro trimestre acadêmico de 2017. Uma nova oferta foi realizada no primeiro trimestre acadêmico de 2018. De modo a realizar uma reflexão sobre a edição pioneira do referido conteúdo, este artigo foi escrito. Seus autores são o docente e quatro discentes, já egressas do mestrado.

A pergunta que norteou a redação do texto é a seguinte: *a seleção de conteúdo e o processo avaliativo da disciplina “Gestão Social” favoreceram a dinâmica de ensino e aprendizagem e, ainda, o protagonismo dos discentes do Mestrado Acadêmico em Administração da UFJF?*

Seus propósitos específicos são: a) detalhar o conteúdo programático da disciplina; b) apresentar o processo de avaliação realizado e c) refletir sobre méritos e limitações da disciplina, a partir da convergência de percepções (docente e discente).

A relevância deste artigo centra-se em um aspecto. Ele diz respeito à descrição e à análise da forma como uma disciplina de pós-graduação foi planejada e conduzida. Acertos e equívocos, quando identificados e publicizados, podem favorecer novas seleções de conteúdo e novas escolhas pedagógicas, no curso em tela ou em cursos análogos.

O artigo encontra-se organizado em quatro partes, além desta introdução. A seção 2 apresenta os propósitos e o conteúdo da disciplina. A seção 3 descreve os meios de avaliação de aprendizagem e registra as reflexões discentes, sob a forma de textos sintéticos. A seção 4 discorre sobre méritos e limitações do curso ministrado, respondendo à pergunta norteadora. A seção 5 organiza as referências citadas no relato.

2. Propósitos e conteúdo da disciplina

A disciplina “Gestão Social” é conteúdo eletivo, voltado à linha de pesquisa “indivíduo, organizações e sociedade”. Ela é ministrada em um trimestre e integraliza 45 horas (03 créditos) em 10 encontros semanais de quatro horas e trinta minutos. Ela guarda relação com outra disciplina eletiva do curso, denominada “Estado Brasileiro e Condicionantes Institucionais”, que discute nossa formação estatal – não completamente tradicional e não completamente moderna – à luz dos referenciais “Patrimonialismo”, “Burocracia” e “Gerencialismo”, além de propostas democráticas de governança, como a lógica Societal e a própria Gestão Social.

Os propósitos da disciplina “Gestão Social” são: a) discutir a necessidade da Gestão Social nas organizações contemporâneas; b) detalhar premissas para a compreensão da Gestão Social; c) discutir a concepção original de Gestão Social, bem como a evolução do conceito e as críticas dirigidas a ele e d) apresentar iniciativas organizacionais e acadêmicas inspiradas ou compreendidas à luz da Gestão Social.

A organização da disciplina serviu-se de três momentos: a) a apresentação do plano de ensino (01 aula); b) o detalhamento do conteúdo, para satisfação dos propósitos acima (04 aulas) e c) a realização das avaliações discentes, que serão pormenorizadas na seção 3 (05 aulas). As aulas destinadas à apresentação e à análise do conceito de Gestão Social dividem-se em quatro temas, pormenorizados no Quadro 1, a seguir. Os referenciais selecionados para embasamento das discussões estão citados em notas, ao final deste relato.

Quadro 1 - Temas e detalhamento das aulas teóricas

Tema	Detalhamento
O que nos governa, o que não pode nos governar e o que deve nos governar: razões instrumental, substantiva e comunicativa	Nesta aula três padrões distintos de razão foram discutidos, assim como seus desdobramentos na ciência gerencial, a saber: a) razão instrumental, que inspira a gestão estratégica (ação) e a organização burocrática (estrutura); b) razão substantiva, que inspira organizações substantivas (estrutura) e c) razão comunicativa, que inspira a gestão social (ação). Em paralelo, argumentou-se que o primeiro padrão é hegemônico e provê soluções e patologias à sociedade moderna. O segundo centra-se em valores subjetivos e, portanto, é incapaz de prover fins e meios para coletividades. O terceiro, produto da intersubjetividade, pode promover o entendimento, rompendo com a alienação e a dominação em organizações. Seu emprego pode se dar em qualquer esfera social, mas, nos segmentos público e público não estatal, a razão comunicativa pode coibir sérias disfunções
Gestão Social: concepção original, evolução do conceito e críticas	Nesta aula afirma-se que o conceito de Gestão Social que se pretende detalhar é correlato à noção de “ação gerencial dialógica”, proposta por Tenório (1998). Desse modo, discute-se a origem do construto, elementos a ele associados e críticas, que demonstram: a) sua condição de conceito em construção (como tipo ideal) e b) seu caráter utópico em amplos sistemas sociais brasileiros (como prática social), em função de nossas culturas cívica e política
Premissas para o entendimento contemporâneo da Gestão Social	Nesta aula são definidas as noções de interesse bem compreendido, solidariedade, sustentabilidade, esfera pública, democracia deliberativa, ação racional substantiva, comunidades de prática, intersubjetividade, dialogicidade, interorganizações e emancipação. Por meio da articulação desses elementos, as contribuições de Cançado, Pereira e Tenório (2013) são discutidas. Entende-se que elas atualizam o conceito de Gestão Social, em harmonia com sua gênese na década de 1990
A Gestão Social fora dos livros: iniciativas organizacionais e acadêmicas inspiradas ou	Nesta aula uma contraposição à qualificação da Gestão Social como algo utópico é realizada. Para tanto, estuda-se: a) um balanço das produções do Enapegs entre 2007 e 2012; b) a rede dos principais centros de pesquisa em Gestão Social

compreendidas à luz da gestão social	no Brasil; c) uma iniciativa de extensão universitária centrada em suas premissas; d) um projeto que busca discuti-la em escolas de ensino médio e e) uma proposta de articulação social, por meio de bancos comunitários, que segue e é compreendida por meio de seus fundamentos. Novas críticas dirigidas à vigência da Gestão Social encerram o módulo teórico, para que os discentes reflitam, por meio de ponto e contraponto, sobre os limites e as possibilidades do construto
--------------------------------------	--

Fonte: elaboração dos autores (2018).

Concluído o detalhamento de noções fundamentais à compreensão do conceito de Gestão Social, as cinco aulas finais destinaram-se à discussão de seminários, elaborados pelas discentes que cursaram a disciplina. A apreciação coletiva dos seminários buscou favorecer a redação de textos sintéticos, que seriam registros dos esforços intelectuais realizados.

A relevância da avaliação de aprendizagem é um fato, pois ela permitiu ao docente inferir a efetividade de seu trabalho. Dito de outro modo, a construção de bons seminários e de bons textos é evidência de que o ciclo “ensino – aprendizagem – problematização relativa ao aprendido – geração de conhecimento original” foi realizado com relativa proficiência. O processo de avaliação de aprendizagem será relatado na seção 3.

3. Avaliação de aprendizagem

A avaliação de aprendizagem da disciplina contou com três instrumentos. O primeiro, relativo à participação discente, correspondeu a 20% da nota final. O segundo respondeu por 40%, assim como o terceiro, perfazendo 100%. Os instrumentos 02 e 03, seminário e produção textual, respectivamente, eram interdependentes e serão detalhados nos próximos parágrafos. Eles deveriam inspirar-se em eixos temáticos, pormenorizados no Quadro 2.

Quadro 2 - Eixos para seminários e produção textual

Eixo	Detalhamento
Gestão Social e organizações privadas ⁱ	Seminário e texto desenvolvidos neste eixo deverão abarcar iniciativas originárias de organizações privadas, que buscam alternativas ao binômio “gestão estratégica / organização burocrática”. Ações promotoras de autogestão, de cogestão dialógica, de externalidades sociais e ambientais favoráveis, de substantividade organizacional etc. poderão ser reconhecidas e analisadas
Gestão Social e o público não estatal ⁱⁱ	Seminário e texto desenvolvidos neste eixo deverão abarcar iniciativas originárias de organizações públicas não estatais, que buscam atender a finalidades promotoras do bem comum. Ações originárias de comunidades, organizações não-governamentais, redes associativas e movimentos sociais promotoras de identidade, empoderamento, inclusão econômica etc. poderão ser reconhecidas e analisadas
Gestão Social e organizações públicas ⁱⁱⁱ	Seminário e texto desenvolvidos neste eixo deverão abarcar iniciativas capitaneadas pelo poder público, centradas na promoção do diálogo entre Estado e sociedade. Ações de valorização da participação, da cidadania, da democracia deliberativa, do desenvolvimento territorial endógeno, da economia solidária, do controle social democrático etc. poderão ser reconhecidas e analisadas
Gestão Social e políticas públicas	Seminário e texto desenvolvidos neste eixo deverão abarcar iniciativas associadas aos processos de formação de agenda, concepção, implementação e avaliação de políticas públicas (em segmentos de institucionalização antiga ou recente no Brasil). Ações dialógicas, que tratam o beneficiário como coprodutor e como cogestor das práticas estatais (e não como mero público-alvo) poderão ser reconhecidas e analisadas

Gestão Social e o ensino de Administração ^{iv}	Seminário e texto desenvolvidos neste eixo deverão abarcar iniciativas relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, centradas na formação de administradores com capacidade de compreensão, crítica e intervenção junto à realidade em prol de fins sociais. Metodologias inovadoras de ensino, de investigação social, de imersão de estudantes em contextos complexos etc. poderão ser reconhecidas e analisadas
---	--

Fonte: elaboração dos autores (2018).

Para elaboração do seminário e do texto, uma estrutura foi sugerida. Esta, inspirou-se nas “diretrizes para leitura, análise e interpretação de textos”, pormenorizadas por Severino (2010). De modo específico, a estrutura teve por base a “análise temática” que afirma que qualquer unidade de leitura (texto que expressa uma totalidade de sentido, um raciocínio completo) pode ser sintetizada (ou ter sua escrita planejada) a partir do seguinte ordenamento lógico: tema, problema (antecedido por uma problematização), tese (resposta ao problema), argumentação (articulação de teoria e/ou empiria que sustenta a tese) e argumentações secundárias (SEVERINO, 2010).

Entre os eixos do Quadro 2, o terceiro não foi desenvolvido pelas discentes. Para que o mesmo fosse discutido, o docente realizou uma apresentação, porém, sem a construção do respectivo texto. Os demais eixos nortearam seminários e construções textuais, cujas estruturas serão apresentadas no Quadro 3. Como pode ser observado, além das partes comuns, o seminário deveria conter uma representação geometrizada da relação entre problema, tese e argumentação e três perguntas germinadoras, para que debates relacionados aos eixos pudessem ocorrer.

Quadro 3 - Estrutura sugerida para seminário e produção textual

Detalhamento	Aplica-se ao seminário?	Aplica-se ao texto?
A problematização representa uma contextualização especial, que deverá empregar elementos teóricos e empíricos, cujo propósito é convergir para um problema de pesquisa. Na problematização, a pertinência da pergunta norteadora deverá tornar-se evidente	Sim	Sim
O problema de pesquisa corresponde à indagação que motivou o seminário e o texto, gerando conexões entre o construto “gestão social” e outros elementos teóricos e/ou empíricos. O problema deverá ser bem delimitado	Sim	Sim
A tese corresponde à resposta que satisfaz ao problema de pesquisa. Ela deve ser tão objetiva quanto possível, sem ser simplória, isto é, superficial	Sim	Sim
A argumentação agrega conceitos, evidências e raciocínios que atestam o valor da tese, ou seja, confirmam sua pertinência, sua lógica e seu rigor	Sim	Sim
Argumentações secundárias poderão emergir de outras questões, que tendem a surgir durante a elaboração das avaliações. Elas não deverão desviar o foco o texto, mas poderão ser mencionadas	Sim, se pertinente	Sim, se pertinente
A relação entre pergunta norteadora, tese e argumentação deve ser explicitada por uma representação geometrizada do raciocínio , ou seja, uma estrutura gráfica que articula conceitos e evidências	Sim	Não
Três perguntas germinadoras deverão ser apresentadas, de modo a estimular um debate intraclasse sobre o tema em análise, entre as possibilidades do Quadro 2	Sim	Não

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Severino (2010).

A seguir, nos tópicos entre 3.1 e 3.4, as construções textuais das discentes, coautoras deste relato, serão apresentadas. Destaca-se que os textos deveriam apresentar entre duas e três páginas. Eles não correspondem, portanto, a artigos completos. Contudo, são “sementes” destes, pois projetam o ciclo “problematização, problema, tese e argumentação”, que pode estruturar unidades de leitura.

O formato sintético e estruturado do texto mostrou-se oportuno, pois: a) promoveu exercício intelectual compatível com o que se espera de uma disciplina de pós-graduação e b) não onerou em demasia as discentes, que cursam por trimestre acadêmico três disciplinas, uma vez que seminário e texto foram produto de um mesmo esforço reflexivo.

3.1 Gestão Social e organizações privadas

O modelo burocrático é percebido como modo quase exclusivo de se administrar uma organização, sobretudo se ela for privada. Neste tópico será discutida a possibilidade da administração de organizações privadas ocorrer a partir de um formato distinto da gestão estratégica e de estruturas fundamentalmente burocráticas. Entende-se que esse perfil de organização refletirá princípios da Gestão Social.

Diante das consequências negativas de uma gestão pautada por esses princípios, como a alienação do trabalhador, a impossibilidade de emancipação, a subordinação das relações sociais e a busca por propósitos individuais e não coletivos, a pergunta que norteia esta discussão é: **é possível que a gestão de uma empresa privada reflita predominantemente os princípios da Gestão Social?**

A fim de refutar a assertiva de que todas as organizações são pautadas pela gestão estratégica e pelo modelo burocrático, buscou-se encontrar pelo menos uma organização que manifestasse outra forma de gestão. **A tese defendida é que sim, é possível que a gestão de uma empresa privada reflita predominantemente os princípios da Gestão Social, tendo em vista que foram encontrados exemplos de empresas autogeridas que exprimem, de alguma forma, tais princípios.**

Segundo Gutierrez (1988), empresas autogeridas são aquelas cujas decisões são tomadas de forma coletiva, por meio de consenso que norteia a ação dos envolvidos e pressupõe o conhecimento coletivo de questões comuns. Nesse modelo de empresa não há uma autoridade burocrática ou hierárquica formal (exceto nos casos em que essas relações são consentidas) e não há divisão entre os que planejam e os que executam, concebendo o homem como um ser completo. Segundo o autor, a autogestão é a negação da empresa tradicional, a partir das próprias contradições que ela representa.

Motta (1983a) apresenta a distinção entre autogestão e cogestão: a primeira seria o efetivo exercício do poder compartilhado, podendo ser verificado teoricamente no cooperativismo e no federalismo. Já a cogestão pode ser entendida como um formato oficial para a participação, sendo principalmente do tipo representativa. Segundo o autor, a participação pode se dar em diferentes níveis, como a simples participação nos lucros da empresa, a consulta da opinião dos empregados, participação nas decisões por meio da eleição de representantes e a tomada de decisão nos arranjos de trabalho.

Exemplos de participação, em diferentes graus, foram verificados em toda a história da Administração, como na Escola de Relações Humanas, nos círculos de controle de qualidade, na Abordagem Sociotécnica – que influenciou empresas em países da Europa, como a Volvo, Saab Scania, Renault e até mesmo a legislação trabalhista da Noruega. Ainda hoje empresas como a Google e o Grupo Semler promovem ações de valorização do empregado, bem como incentivam a participação em várias decisões que afetam ambientes de trabalho (MACEDO, 2009). Entretanto, percebe-se que as deliberações essenciais não envolvem todos os membros, mas se restringem aos dirigentes, não representando, assim, casos concretos aderentes às premissas da Gestão Social.

No Brasil, uma tentativa de reformulação da cultura da heterogestão ocorreu nas empresas recuperadas, no final da década de 1990 e início dos anos 2000. Essas fábricas são organizações que já foram empresas convencionais, mas que, após sua falência, foram assumidas por trabalhadores. Souto, Valle e Carvalho (2002) realizaram uma discussão sobre autogestão nessas fábricas e concluíram que poucas empresas realmente se enquadram nos princípios da autogestão. Segundo os autores, há uma dificuldade dos funcionários em trocar de papel e perceberem-se como donos, limitando sua participação à eleição de órgãos colegiados. Um dos fatores que desmotivam a participação é a crença de que, ao se tornarem donos, seus salários iriam aumentar, o que não foi verificado na prática.

Dornelles e Delagnello (2003), entretanto, analisaram uma pequena indústria que atua no setor têxtil, no Estado de Santa Catarina, a Bruscor. Os autores discutiram qual a racionalidade predominante na organização: a instrumental ou a substantiva, pautando-se por onze categorias: autoridade/tomada de decisão, normas, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social, diferenciação, educação, atuação social/reflexões sobre a organização e comunicação. O estudo permitiu constatar que a Bruscor é uma organização autogerida e que há o predomínio da racionalidade substantiva em detrimento da instrumental. Entre as onze categorias analisadas, em oito houve a presença forte da racionalidade substantiva e em três um nível médio de racionalidade instrumental.

Entretanto, alguns aspectos evidenciaram elementos ligados ao cálculo e aos interesses econômicos, como, por exemplo, o processo de seleção e promoção, no qual a necessidade de adaptação ao mercado desencadeou diferenciação e estratificação social. Outro ponto é a não realização do rodízio de funções, estratégia importante do modelo autogerido, que permite a diminuição a distinção entre membros da organização e proporciona acesso ao conhecimento, condição importante para a tomada de decisão coletiva.

Um exemplo que reflete ainda mais os princípios Gestão Social foi encontrado no trabalho de Macedo (2009). O autor apresenta a organização “Suma Whole Foods”, fornecedora de alimentos saudáveis e integrais, na Grã Bretanha. A empresa possui 150 funcionários, sendo 120 deles sócios, e obteve reconhecimento público pela sua democracia organizacional.

Na Suma, todos os associados recebem salários iguais e não há definições hierárquicas. A cooperativa é referência nas práticas de enriquecimento de cargos e rodízio de funções. Esse processo ocorre na jornada diária ou ao longo da vida profissional: “assim, o comprador comercial, gestor de uma conta milionária, dirige regularmente o caminhão de entregas da empresa” (MACEDO, 2009, p. 175). A organização se preocupa em manter o equilíbrio de status entre os associados e, a cada dois meses, ocorre o “encontro geral de membros”, que decide, por votação e consenso, a aprovação dos planos estratégicos. Nesse mesmo encontro são eleitas seis pessoas que compõem o “comitê de gestão”. A empresa possui uma série de programas socioambientais, além de convênios com organizações não governamentais.

Em uma análise da cooperativa, a partir da descrição apresentada por Macedo (2009), é possível identificar a presença de princípios ou categorias teóricas da Gestão Social. A primeira é o interesse bem compreendido (IBC), pois percebe-se uma preocupação com o bem estar coletivo em primeiro plano. Isso pode ser confirmado pelos programas socioambientais desenvolvidos, que representam o exercício do que Cançado, Pereira e Tenório (2013) definem como o pano de fundo do IBC: a solidariedade e a sustentabilidade.

A presença das comunidades de prática, dialogicidade, intersubjetividade e democracia deliberativa pode ser apontada na tomada de decisão coletiva, que ocorre no “encontro geral de membros”. O fenômeno das interorganizações é verificado na tentativa da Suma de estimular o cooperativismo entre clientes e no estabelecimento de acordos com outras cooperativas independentes. Percebe-se, também, em toda a descrição das atividades da organização, que ela não prioriza, de forma absoluta, a lógica econômica, colocando-a no mesmo patamar de relevância das dimensões social, laboral e ambiental. Contempla-se,

dessa forma, as racionalidades substantiva (subjéctiva) e comunicativa (intersubjectiva). As práticas de enriquecimento de cargos e rodízio de funções são um indício da busca por emancipação, pois negam a dominação hierárquica, diminuem a alienação, ampliam o pertencimento ao grupo e, também, o sentido do trabalho.

3.2 Gestão Social e o público não estatal

A expressão “público não estatal”, refere-se a organizações ou formas de controle “públicas”, isto é, voltadas ao interesse geral, e “não estatais” visto que não pertencem ao aparato do Estado (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999). O “espaço público não estatal é também o espaço da democracia participativa ou direta, ou seja, é relativo à participação cidadã nos assuntos públicos” (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999, p. 16).

Em certa medida, a economia solidária aproxima-se de uma espécie de público não estatal ou, ao menos, participa de um espaço público diferenciado do Estado como um importante movimento social. Diz-se “espécie” pois não se trata de equiparar, indevidamente, as formas organizacionais ditas “públicas não estatais” com aquelas da “economia solidária”. As diferenças entre os termos são evidentes, visto que pertencem a universos semânticos distintos. As iniciativas de economia solidária são, em sua maioria, “empreendimentos privados de interesse público” (FRANÇA FILHO, 2013, p. 444) ou “não são apenas organizações privadas, mas incluem em seu repertório de ações o registro da expressão pública” (LAVILLE, 2016, p. 375).

Assim como a Gestão Social é um campo teórico em construção (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015), a economia solidária é também um *locus* que incita uma série de discussões sobre sua definição e sobre que tipo de alternativa representa (AZAMBUJA, 2009). Na perspectiva de Razeto (1997), não há um modelo predefinido de projeto de economia solidária. O autor compreende que trata-se de um processo de inserção de práticas econômicas de caráter solidário no âmbito da atual estrutura econômica. A economia solidária é vista, também, como uma proposta alternativa ao capitalismo, que busca romper com o modo de produção vigente (MANÇE, 1999; SINGER, 2002).

Por outro lado, França Filho (2007) adverte que, para compreender o conceito de economia solidária, é preciso se desvencilhar da noção clássica de economia, cuja definição fundamenta-se em uma concepção formalista, reducionista e baseada em axiomas do interesse individual. O autor propõe uma definição pautada em preceitos mais substantivos.

A concepção de economia solidária que será adotada neste tópico é aquela que a considera como um meio a serviço de outras finalidades: sociais, políticas, culturais, ambientais etc. e não como um fim em si mesmo. Isto significa conceber as atividades econômicas constituídas por meio de iniciativas organizadas como formas de resolução de problemas públicos concretos em um determinado território. Manifestações de economia solidária podem, também, ser percebidas como modos de ação pública, de exercício da política no seio da sociedade, na medida em que se voltam para problemas comuns.

Nesta construção textual, parte-se do pressuposto de que os empreendimentos econômicos solidários (EES) são potenciais meios de promoção da auto-organização da sociedade e de provisão de certas demandas sociais. Nesse sentido, a pergunta que norteará o debate, nos próximos parágrafos, é: **reflexões sobre premissas e práticas da economia solidária podem contribuir para o aprimoramento do construto teórico “Gestão Social”?**

Argumenta-se que sim, pois as especificidades do agir organizacional no contexto da economia solidária e, também, dos recursos teóricos que ela mobiliza para compreensão e/ou orientação de práticas, apresentam notável convergência com os fundamentos da Gestão Social. O embasamento desta afirmação encontra-se nos parágrafos a seguir.

A economia solidária é considerada um exemplo de interesse bem compreendido (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013), visto que a solução dos problemas nesse meio não ocorre no âmbito individual mas passa, necessariamente, pela resolução de questões coletivas. Além disso, carrega em sua nomenclatura, bem como na sua práxis, o atributo solidariedade, que inspira os sentidos de interdependência e partilha entre os indivíduos envolvidos. A sustentabilidade na economia solidária visa não somente a preservação de recursos (sejam eles de qualquer natureza), mas também a manutenção das relações sociais, que são a gênese de qualquer ação coletiva em um contexto permeado por reciprocidade.

As iniciativas de economia solidária podem ser consideradas um tipo de comunidade de prática, visto que a sua dinâmica de funcionamento exige envolvimento e participação dos seus membros que, no exercício da autogestão e da democracia, aprendem uns com os outros. Ademais, pressupõe-se comunicações pautadas na dialogicidade e intersubjetividade, fatores essenciais para o desenvolvimento de espaços participativos, voltados à mútua compreensão.

As categorias elencadas agregam à economia solidária uma “abordagem substantiva de economia” (LAVILLE, 2016, p. 369) e uma racionalidade substantiva que é intrínseca e, simultaneamente, necessária à ocorrência desse fenômeno. Além disso, as iniciativas de economia solidária, quando articuladas com outras organizações, podem instituir redes interorganizacionais, que congregam objetivos comuns. Por fim, a participação ativa dos indivíduos nesse contexto favorece a emancipação individual (e também do próprio grupo), tanto pela via do trabalho não alienante quanto pelo envolvimento político em prol de interesses comuns.

Exemplos brasileiros de iniciativas de economia solidária que exprimem sua dimensão política e, assim, contribuem para o enfrentamento de problemas sociais, podem ser observados: a) na região do Vale São Francisco, por meio da articulação de atores sociais e poder local, cujos esforços ampliaram as possibilidades de desenvolvimento (CORDEIRO NETO; RIGO; CANÇADO, 2012); b) na comunidade Chã de Jardim, localizada em Areia, Pernambuco, onde ações com foco na economia solidária operaram para o desenvolvimento sustentável (VASCONCELOS; FERNANDES, 2015) e c) em Fortaleza, Ceará, onde a Associação de Moradores do Conjunto Palmeira organizou o Banco Palmas, experiência emblemática de economia solidária no Brasil, que alavanca uma expressiva cadeia socioprodutiva local (FRANÇA FILHO, 2013).

3.3 Gestão Social e políticas públicas

No âmbito das políticas públicas, a Gestão Social pode materializar-se, por meio da participação ativa dos cidadãos. Atualmente, grandes aliadas desse processo são as tecnologias de informação e comunicação (TICs), especialmente por sua capacidade de publicização e intercâmbio de dados.

Tem-se hoje novas formas de relação em todas as áreas da sociedade em decorrência das TICs. O trabalho, a diversão e a comunicação foram modificados e novos hábitos sociais foram adquiridos, bem como formas inéditas de sociabilidade, em função dos novos meios de interação eletrônica. Desta forma, é de se esperar que as formas de participação do cidadão também se modifiquem, como já vem ocorrendo (MORIGI; PAVAN, 2004).

As redes sociais despontam como grandes termômetros da opinião política. Pode-se considerar o movimento #ForaSarney, que surgiu no Twitter em junho de 2009, como o primeiro marco do descontentamento político em massa empreendido pelas TICs no Brasil. Apesar da grande repercussão, quando o movimento tentou se reunir nas ruas, houve pouca adesão, levantando questionamentos sobre a força de manifestações em redes sociais para ações práticas (BATISTA; ZAGO, 2010).

O mesmo não ocorreu em junho de 2013, quando, por meio de eventos no Facebook, teve início a maior mobilização de rua desde as manifestações pelo *impeachment* do então presidente Fernando Collor de

Mello, em 1992. O movimento conhecido como “Jornadas de Junho” foi motivado pelo aumento das passagens de ônibus, embora o bordão “não é por vinte centavos” marcasse a pluralidade de demandas e descontentamento geral dos manifestantes com as decisões político-partidárias (ROMÃO, 2016).

Como apontam Cançado, Pereira e Tenório (2015), a partir das premissas da Gestão Social, considera-se o protagonismo cidadão, que demanda espaços favoráveis à deliberação pública, para vocalização de demandas ao Estado e para cogestão de políticas públicas – meios pelos quais os poderes instituídos respondem aos anseios sociais. Partindo desse cenário, o questionamento que irá inspirar os próximos parágrafos é: **como o ciclo de políticas públicas (construção de agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação) pode se servir das tecnologias de informação e comunicação para integrar-se às premissas da Gestão Social?**

A agenda pública pode ser moldada por meio de interações, mediadas pelas TICs, entre população e poderes instituídos. A formulação de alternativas também pode se servir da participação eletrônica, por meio da proposição de linhas de ação e/ou da priorização de possibilidades. A escolha de uma alternativa pode se dar de modo transparente, pois é possível admitir um único voto, isto é, uma única manifestação digital, por cidadão. A implementação e a avaliação podem angariar informações, sugestões e expressões de aprovação ou descontentamento da sociedade. Respostas públicas podem ser dadas e fóruns podem ser animados, materializando diálogos plurais. Evidências alinhadas à resposta concebida encontram-se a seguir, de modo a ampará-la.

A formação da agenda é a etapa na qual são reconhecidos problemas e sua discussão passa a integrar a agenda política. Como exemplos de práticas dialógicas nesse estágio é possível citar o Gabinete Digital no estado do Rio Grande do Sul e o Plano Plurianual Digital da cidade de Volta Redonda, interior do Rio de Janeiro. O Gabinete Digital consistia em um canal de diálogo e colaboração entre governo e sociedade, a partir do uso de ferramentas digitais. Uma de suas possibilidades era a “Agenda colaborativa”, onde o internauta poderia sugerir novos eventos ou temas que deveriam ser incluídos na pauta de atividades do governador no interior do estado. O Gabinete Digital entrou em vigor em 24 de maio de 2011 e foi descontinuado em agosto de 2015. Já o Plano Plurianual Digital da cidade de Volta Redonda tem por objetivo a construção de meios de planejamento participativos, nos quais é possível opinar em 15 segmentos, por meio de formulários eletrônicos disponíveis no portal da cidade na Internet. As colaborações recolhidas darão forma ao plano plurianual, cuja vigência estende-se de 2018 a 2021 (JACOBSEN, 2015; COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, PROCERGS, 2011; PORTAL VR, 2017).

Na etapa de formulação de alternativas, após apontado o problema a resolver, possibilidades de ação devem ser avaliadas. Realizar esse estágio do ciclo em diálogo com a sociedade é um desafio, que pode contar com facilidades tecnológicas. Um exemplo disso é o Dialoga Brasil, uma plataforma de participação digital em que o usuário pode elaborar e apoiar propostas para ajudar a melhorar as ações governamentais. A plataforma permite a realização de sugestões, a manifestação de apoio a outras proposições e o conhecimento de políticas e programas governamentais. Seu início se deu em 2015 (PORTAL BRASIL, 2015). Durante a elaboração deste texto, o portal encontrava-se desatualizando, com registros datando de 2016.

A seleção de alternativa a implementar condiciona, em grande medida, a provisão da política pública. A escolha coletiva por um ou outro caminho pode ser ilustrada por meio do Orçamento Participativo de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Criado em 2006, o modelo já contou com quatro edições, registrando mais de 700 mil votos e tendo aprovado 37 empreendimentos. Por meio dele, moradores da cidade que possuam título de eleitor escolhem projetos prioritários de acordo com a área geográfica em que residem (PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE, S/D).

A implementação da proposta escolhida implica na materialização da política pública. Essa fase do ciclo será ilustrada novamente com um recurso do Gabinete Digital do Rio Grande do Sul. A ferramenta “De olho nas obras” é uma proposta viabilizada por meio de um aplicativo no qual o cidadão verifica o andamento do projeto por meio de QR Code (código de barras bidimensional que é reconhecido por câmeras de telefones celulares) encontrado nas placas das obras, podendo enviar fotografias e acompanhar a implementação da benfeitoria pública. Uma proposta parecida está sendo desenvolvida pelo governo federal, desde novembro de 2016, por meio do aplicativo “Desenvolve Brasil” (PROCERGS, 2013; PORTAL PLANALTO, 2016).

A etapa final do ciclo de políticas públicas se dá por meio da avaliação, sendo, nessa fase, realizado julgamento relativo aos resultados alcançados. Como exemplo de um processo compartilhado, destaca-se o projeto “Indicadores e métricas para avaliação de e-serviços” do governo federal. A metodologia tem como propósito avaliar a qualidade dos serviços públicos prestados por meios eletrônicos, realizando pesquisa de opinião após resposta às demandas. Dados são levantados para análise crítica e posterior aprimoramento das ações (BRASIL, 2007).

3.4 Gestão Social e o ensino de Administração

Compreender a influência norte-americana é fundamental para o entendimento da origem dos cursos de Administração no Brasil (BERTERO, 2006). A incorporação de modelos exógenos pelas escolas de Administração brasileiras, sem o devido cuidado de adaptação que a realidade do país exige, tem sido criticada por diversos autores como Motta (1983b), Nicolini (2003) e Ribeiro e Sacramento (2009).

Outro ponto que merece destaque é apontado por Barros e Passos (2000) e diz respeito ao caráter predominantemente instrumental dos cursos. De acordo com os autores, a lógica hegemônica do capital estabelece regras e pressupostos que orientam a vida humana. Nesse contexto, tem-se a razão instrumental como elemento preponderante no processo pedagógico de formação profissional. Ainda que, conforme apontam Ribeiro e Sacramento (2009), ao longo dos anos, tenham ocorrido flexibilizações associadas aos currículos de Administração, principalmente a partir das resoluções de 2004 e 2005 do Ministério da Educação (MEC), que ampliaram a autonomia das instituições para concepção de projetos pedagógicos plurais, o que se verifica é certo comodismo, por meio da replicação de modelos reconhecidos.

Esse panorama, voltado sobremaneira à lógica do mercado e à busca por desempenho, favorece a implementação de currículos centrados na formação de bacharéis de maneira acrítica, ao invés de administradores que, conscientes de seu papel político, sejam capazes de operar para a transformação da realidade social (RIBEIRO; SACRAMENTO, 2009).

No âmbito dessas discussões, a Gestão Social vêm ganhando visibilidade. Conforme aponta França Filho (2008, p. 27), uma das inovações que está atrelada a esse campo refere-se à sua finalidade como “gestão voltada para o social”, que tem como premissa a emancipação mediante laços de dominação – diferentemente do ideal gerencial centrado em fins econômicos, conforme tradicionalmente se desenvolvem metodologias de formação em Administração.

Partindo dessas considerações, a pergunta que irá inspirar este tópico é: **o que as práticas intraclasse e extraclasse revelam sobre as possibilidades e os limites da inserção do tema “Gestão Social” em cursos de graduação em Administração?**

As práticas intraclasse revelam como possibilidade a inclusão de disciplinas vinculadas ao tema Gestão Social nas grades curriculares e como limite o interesse (ou a sensibilidade) de docentes em desenvolver conteúdos diferentes do convencional. Já as experiências extraclasse sugerem como vias possíveis: a) a elaboração de projetos de extensão, bem como atividades ligadas às incubadoras de empreendimentos solidários e b) a condução de pesquisas associadas à agenda da Gestão Social.

Os limites vinculam-se ao desafio de apresentar aos alunos novas formas e campos de atuação no âmbito gerencial.

No intuito de conhecer características da oferta de disciplinas relacionadas à Gestão Social em cursos de graduação, realizou-se um levantamento das grades curriculares da área de Administração em universidades federais brasileiras, a partir de dados disponibilizados pelo Ministério da Educação (MEC, 2017) e da consulta às páginas das instituições de ensino superior na Internet.

A partir do levantamento realizado, constatou-se que, dos 97 campi ligados a 53 universidades federais brasileiras, 11 possuem a disciplina “Gestão Social” em sua grade curricular. Não foi possível verificar essa informação para 10 campi, pois os mesmos não divulgam o currículo dos cursos de Administração em sua página.

Esse dado demonstra que o conteúdo “Gestão Social” não está sendo ofertado para um número significativo de alunos. Infere-se que o panorama seja bem mais agudo no âmbito das instituições particulares de ensino, cujos currículos se voltam, de modo mais enfático, às demandas gerenciais das grandes empresas. Ainda que a existência de disciplinas de Gestão Social não seja a única possibilidade para condução de debates sobre o tema, ela possibilita uma iniciação às reflexões pertinentes ao campo, pois, como apontam Ribeiro e Sacramento (2009, p. 202), professores “(...) no exercício do seu papel, podem ser capazes de quebrar paradigmas consolidados e pouco vinculados à realidade nacional”.

Entre as possibilidades extraclasse para fomento à reflexão sobre Gestão Social destaca-se a extensão universitária. Conforme notam Tenório, Kronemberger e Lavinias (2014, p. 224), “a Gestão Social, ao ser compreendida como um processo gerencial dialógico, cuja autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação, adquire sentido como prática ao ser desenvolvida pela extensão universitária”. Em paralelo, a extensão universitária pode funcionar como um caminho para a transferência de tecnologia social (CRUZ *et al.*, 2011).

Como possibilidade de interseção entre ensino e extensão, destaca-se o Programa de Educação Tutorial (PET). Receberá destaque, nesta argumentação, a iniciativa ligada ao Bacharelado em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Nele são desenvolvidas atividades que possuem como foco de atuação a agricultura familiar da região de Mossoró (RN), rompendo com o caráter predominantemente instrumental da Administração como norteador das ações gerenciais. Assim, além do exercício da cidadania, busca-se a formação humanística, crítica e reflexiva dos alunos (UFERSA, 2017).

Ainda como uma mescla de ensino e extensão, as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares representam uma forma de exercício prático dos conhecimentos adquiridos durante a formação em Administração, além de possibilitar a vivência dos alunos em outros ambientes de gestão diferentes daqueles ligados à lógica instrumental hegemônica. Nesse tipo de incubadora, normalmente associada a empreendimentos solidários (CUNHA, 2014), os princípios são diferentes daqueles aplicados à incubação de negócios. O atendimento é direcionado à iniciativa de pessoas de baixa renda, além disso, normalmente não são cobradas taxas de incubação. Em geral, elas não acomodam os incubados e possuem seu foco centrado em empreendimentos solidários, estimulando a autogestão (FRANÇA FILHO; CUNHA, 2009).

Outro ponto importante, ligado à Gestão Social e que transcende a sala de aula, é a realização de pesquisas. Nessa perspectiva, o Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), da Universidade Federal da Bahia, fomenta discussões no âmbito da Gestão Social integrando uma rede de pesquisadores ligados a universidades brasileiras e estrangeiras. Uma das metodologias utilizadas por esse centro é residência social, que possibilita novas relações entre universidade e comunidade, complementando a formação de estudantes por meio de vivência prática intensiva (CIAGS, 2017).

Nessas experiências, percebemos categorias da Gestão Social apontadas por Cançado, Pereira e Tenório (2013). Elas são exemplos de comunidades de prática, pois permitem a interação do aluno com situações

em que o aprendizado é compartilhado de maneira dialógica, pautado pelo princípio da intersubjetividade. Ao estimular o contato do graduando com contextos marcados pela autogestão, caminhos alternativos à instrumentalidade e às hierarquias organizacionais tornam-se tangíveis. As iniciativas apontadas nesta argumentação discutiram sobre possíveis alternativas para a inserção da Gestão Social nos currículos de Administração no Brasil. O caminho não é fácil, em função da hegemonia instrumental e da hipertrofia das discussões voltadas ao mercado e às suas demandas. Contudo, a pluralização da formação em Administração é uma necessidade, pois o privado, o público e o público não estatal são arenas nas quais os egressos poderão atuar e, para tanto, deverão estar prontos.

Entre os quatro textos apresentados pelas discentes, percebe-se que o primeiro, o terceiro e o quarto apresentaram, no processo de argumentação, ênfase empírica (viabilizada por pesquisa bibliográfica) e o segundo ênfase teórica. Entre o seminário (avaliação 02) e a apresentação do texto (avaliação 03), mudanças foram notadas, em função das contribuições reunidas durante a avaliação 02.

Após exposição e análise preliminar dos propósitos da disciplina, de seu conteúdo e de sua dinâmica de avaliação de aprendizagem, a seção 4, Considerações Finais, irá retomar a pergunta norteadora do artigo e irá responde-la, permitindo a efetiva avaliação da disciplina “Gestão Social”.

4. Considerações finais

Este artigo foi elaborado para satisfazer à seguinte indagação: *a seleção de conteúdo e o processo avaliativo da disciplina “Gestão Social” favoreceram a dinâmica de ensino e aprendizagem e, ainda, o protagonismo dos discentes do Mestrado Acadêmico em Administração da UFJF?*

Entre acertos e equívocos percebidos, afirma-se que sim, o planejamento e a condução da disciplina favoreceram o processo de ensino e aprendizagem, tanto quanto o protagonismo daqueles que a cursaram. Os aspectos pormenorizados a seguir emergiram de percepções coletivas (docente e discente) e buscam embasar esta conclusão:

- o fio condutor da disciplina, representado pelos temas do Quadro 1, mostrou-se coerente e foi bem compreendido pelas discentes. Tratar a Gestão Social após análise dos padrões de racionalidade foi um caminho frutífero, assim como a abordagem da primeira geração do conceito, de sua configuração contemporânea e de seu emprego para entendimento e/ou concepção de iniciativas (acadêmicas ou não);
- o escopo da disciplina serviu-se da ementa de um conteúdo previamente lecionado no CMAA UFJF, denominado “Estado Brasileiro e Condicionantes Institucionais”, que detalhou a sociologia compreensiva weberiana e o conceito de racionalização, que diferencia sociedades tradicionais e modernas. No âmbito da primeira configuração social, explicou-se o patrimonialismo e, no âmbito da segunda, o paradigma burocrático (expressão de maior vulto da razão instrumental) e as lógicas gerencial e societal (que possui interfaces com a Gestão Social);
- a bibliografia atendeu aos propósitos da disciplina, embora possua elementos redundantes. Destaca-se que os textos empregados estão citados em notas, após as referências. Fontes anteriores ao conceito de Gestão Social (vinculadas ao primeiro tema) e fontes alinhadas ao artigo seminal de Tenório (1998) mostraram-se adequadas. A redundância mencionada, por um lado, desdobrou-se em repetição de informações, mas, por outro, favoreceu a sedimentação de conceitos importantes;
- o protagonismo discente foi promovido, pelo fomento à discussão e pela natureza das avaliações. A realização de leituras prévias, que pretendiam nivelar conhecimentos, e o formato não expositivo

e, sim, dialógico das aulas foram fundamentais para a participação ativa das discentes. O mesmo pode ser dito em relação às avaliações, notadamente os seminários;

- as avaliações finais, desdobradas em seminário e texto sintético, apresentaram-se como desafios intelectuais de relevo, sem sobrecarregar em demasia as mestrandas (fato observável em disciplinas que solicitam artigos completos). Nesse contexto, o emprego da metodologia sugerida por Severino (2010) foi especialmente útil, estruturando logicamente as atividades. O seminário, por atuar como momento de qualificação do raciocínio impresso no texto final, mostrou-se duplamente oportuno.

No primeiro trimestre acadêmico de 2018 a disciplina “Gestão Social” voltou a ser ofertada. Em função da análise da primeira edição, alguns aspectos foram revistos. Uma avaliação formal de seus acertos e equívocos foi realizada, mas foge ao escopo deste artigo pormenoriza-la. Todavia, enfatiza-se a importância dessa reflexão final, que ocorrerá ao término de cada nova edição, motivando, no futuro, possível novo relato, de natureza longitudinal.

Referências

- AZAMBUJA, L. R. Os valores da economia solidária. **Sociologias**, v. 11, n. 21, p. 282-317, 2009.
- BARROS, M. J. F.; PASSOS, E. S. Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de Administração de Empresas. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 161-174, 2000.
- BATISTA, J. C.; ZAGO, G. S. Ativismo em redes sociais digitais: os fluxos de comunicação no caso #forasarney. **Estudos em Comunicação**, n. 8, p. 129-146, 2010.
- BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores e métricas para avaliação de e-serviços**. Brasília: 2007.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. **Entre o Estado e o mercado**: o público não-estatal. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999, p. 15-48.
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. Fundamentos teóricos da gestão social. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 5, n. 1, p. 04-19, 2015.
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social**: epistemologia de um paradigma. Curitiba: Editora CRV, 2013.
- CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL. **Apresentação**. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/nucleo/ciags>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (PROCERGS). **De olho nas obras: gabinete digital visita Hospital Regional de Santa Maria**. 2013. Disponível em: http://www.rs.gov.br/conteudo/14157/de-olho-nas-obras-gabinete-digital-visita-hospital-regional-de-santa-maria-/termosbusca=*. Acesso em 08 jun. 2017.
- COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (PROCERGS). **Portal do gabinete digital: uma ferramenta inovadora de e-participação**. 2011. Disponível em: <http://www.procergs.rs.gov.br/portal-do-gabinete-digital-uma-ferramenta-inovadora-de-e-participacao>. Acesso em 08 jun. 2017.

CORDEIRO NETO, J. R.; RIGO, A. S.; CANÇADO, A. C. Economia solidária no Vale do São Francisco: a relação entre empreendimentos solidários e poder local na perspectiva do desenvolvimento endógeno. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 4, p. 420-447, 2012.

CRUZ, B. P. A.; MELO, W. S.; MALAFAIA, F. C. B.; TENÓRIO, F. G. Extensão universitária e responsabilidade social: 20 anos de experiência de uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, p. 3-16, 2011.

CUNHA, E. V. Incubação. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). **Dicionário para a formação em Gestão Social**. Salvador: CIAGS UFBA, 2014, p. 95-97.

CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO. **Dados do curso**. 2016. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/mestradoadm/sobre-o-curso/dados-do-curso/>>. Acesso em 15 mar. 2018.

DORNELLES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. L. Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor Indústria e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. em análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? **Cadernos Ebape.BR**, v. 11, n. 3, p. 443-461, 2013.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo Gestão Social. In: SILVA JÚNIOR, J. T.; MAISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008, p. 27-37.

FRANÇA FILHO, G. C. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, p. 155-174, 2007.

FRANÇA FILHO, G. C.; CUNHA, E. V. Incubação de redes de economia solidária. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (Orgs.). **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009, p. 244-230.

GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 2 p. 7-19, abr./jun. 1988.

JACOBSEN, G. Governo tira do ar o site do Gabinete Digital. In: **Correio do Povo**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/564694/Governo-encerra-atividades-do-Gabinete-Digital>>. Acesso em 03 jun. 2017.

LAVILLE, J. L. Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 369-377, 2016.

MACEDO, G. S. **Cooperação qualificante: perspectivas para a autogestão**. 2009. 218 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal Fluminense, Niterói.

MANCE, E. A. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis Vozes, 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Sistema e-MEC. **Consulta interativa**. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

MORIGI, V. J.; PAVAN, C. Tecnologias de informação e comunicação: novas sociabilidades nas bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 1, p. 117-125, 2004.

MOTTA, F. C. P. A co-gestão alemã: as conciliações do inconciliável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, n. 1, p. 23-36, 1983a.

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do Administrador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, n. 4, p. 53-55, 1983b.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p.44-54, 2003.

PORTAL BRASIL. **Plataforma digital amplia participação da sociedade**. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2015/07/plataforma-digital-amplia-participacao-da-sociedade>>. Acesso em 12 jun. 2017.

PORTAL PLANALTO. **Governo lança aplicativo para monitoramento de obras**. 2016. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2016/11/governo-lanca-aplicativo-para-monitoramento-de-obras>>. Acesso em 15 jun. 2017.

PORTAL VR. Secretaria Municipal de Planejamento de Volta Redonda. **Plano Plurianual**. 2017. Disponível em: <<http://www.portalvr.com/smp/mod/ppa/>>. Acesso em 18 jun. 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Compartilhada. **Orçamento Participativo Digital**. Belo Horizonte, S/D. Disponível em: <<http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/orcamento-participativo/orcamento-participativo-digital>>. Acesso em 10 jun. 2017.

RAZETO, L. **Los Caminos de la economía de solidaridad**. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas, 1997.

RIBEIRO, D. A.; SACRAMENTO, A. R. S. Ensino e currículo em Administração: a opção brasileira. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 2, p.193-205, 2009.

ROMÃO, W. M. As manifestações de junho e os desafios à participação institucional. **Boletim de Análise Político-Institucional**, v. 4, p. 11-17, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/125286>>. Acesso em 12 jun. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2010.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUTO, L. A.; VALLE, R.; CARVALHO, M. L. M. Entendendo a autogestão no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2002.

TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T. S.; LAVINAS, L. V. Gestão Social, extensão e Teologia da Libertação: uma análise a partir de um projeto junto a comunidades. **Revista Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p.224-235, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. **Programa de Educação Tutorial – Gestão social**. Disponível em: <<https://adm.ufersa.edu.br/pet-gestao-social-2/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

VASCONCELOS, A. C. H; FERNANDES, V. D. C. Comunidade Chã de Jardim: gestão socioambiental como promotora do desenvolvimento sustentável com foco na economia solidária. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 67, p. 258-276, 2015.

ⁱ Os textos que fundamentam a primeira aula são:

1. BARRETO, C. R. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. Anais...

2. OLIVEIRA, F. B. Razão instrumental versus razão comunicativa. *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 3, p. 15-25, 1993.
3. FERREIRA, B. F.; SANTOS, N. M.; OLIVEIRA, V. C. S. Razões instrumental, substantiva e comunicativa no cotidiano gerencial de organizações não-governamentais. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 9., 2016, Juiz de Fora. Anais...
4. TENÓRIO, F. G. Tem razão a administração? *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 5-9, 1990.
5. TENÓRIO, F. G. Tem razão a gestão social? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO., 3., 2013, Florianópolis. Anais...

ii Os textos que fundamentam a segunda aula são:

1. TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 5, p. 07-23, 1998.
2. TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Revista Desenvolvimento em Questão*, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.
3. CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. Gestão Social. In: _____. *Gestão Social: epistemologia de um paradigma*. Curitiba, Editora CRV, 2013. p. 105-135.
4. PINHO, J. A. G. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In: RIGO, A. S. et al. (Orgs.). *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. Recife: Univasf, 2010, p. 19-52.
5. TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma réplica. In: RIGO, A. S. et al. (Orgs.). *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. Recife: Univasf, 2010, p. 53-59.
6. PINHO, J. A. G.; SANTOS, M. E. P. D. Aporias em torno do conceito de Gestão Social: dilemas teóricos e políticos. *Revista de Gestão*, v. 22, n. 2, p. 1-18, 2015.

iii Os textos que fundamentam a terceira aula são:

1. BOULLOSA, R. F. (Org.). *Dicionário para formação em gestão social*. Salvador: Editora CIAGS UFBA, 2014. Somente os verbetes "Cidadania", "Democracia", "Gestão social" (1 e 2), "Participação", "Redes interorganizacionais" e "Sustentabilidade"
2. CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. Gestão Social como campo do conhecimento científico. In: _____. *Gestão Social: epistemologia de um paradigma*. Curitiba, Editora CRV, 2013. p. 137-187.

iv Os textos que fundamentam a quarta aula são:

1. IIZUKA, E. S.; JUNQUEIRA, L. A. P. Produção acadêmica em gestão social: visita aos anais dos Enapegs de 2007 a 2012. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 7, n. 2, p. 71-85, 2013.
2. TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T. S.; LAVINAS, L. V. Gestão Social, Extensão e Teologia da Libertação: uma análise a partir de um projeto junto a comunidades. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, p. 224-235, 2014.
3. ALENCAR, W. M. M. M.; MARTINS, C. M. S. S.; SILVA, A. K. Juventude e Gestão Social: um relato das práticas desenvolvidas pelo Projeto Gestão Social nas escolas na cidade de Juazeiro do Norte (CE). *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. Ed. Especial, p. 197-210, 2015.
4. GUERRA, J.; TEODÓSIO, A. D. S. S. Dialogismo e Reflexividade: uma Análise da Contribuição dos Centros e Programas de Estudos de Gestão Social no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. Ed. Especial, p. 45-62, 2015.
5. RIGO, A. S.; CANÇADO, A. C. Gestão social e construção de espaços públicos: reflexões a partir da Rede Brasileira de Bancos Comunitários do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 7, n. 1, p. 38-44, 2015.
6. PINHO, J. A. G.; SANTOS, M. E. P. D. Gestão social: uma análise crítica de experiências brasileiras. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 2, p. 257-279, 2015.