

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

EDGILSON TAVARES DE ARAÚJO

**(/N)CONSISTÊNCIAS DA GESTÃO SOCIAL E SEUS PROCESSOS DE
FORMAÇÃO: UM CAMPO EM CONSTRUÇÃO**

DOUTORADO EM SERVIÇO SOCIAL

SÃO PAULO
2012

EDGILSON TAVARES DE ARAÚJO

**(/M)CONSISTÊNCIAS DA GESTÃO SOCIAL E SEUS PROCESSOS DE
FORMAÇÃO: UM CAMPO EM CONSTRUÇÃO**

DOUTORADO EM SERVIÇO SOCIAL

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de **Doutor em Serviço Social**, sob a orientação da **Profa. Doutora Aldaíza Sposati**.

SÃO PAULO
2012

BANCA EXAMINADORA

Aos amigos e amigas que dão sentido à vida.

Aos gestores sociais que sonham,
acreditam, fazem e lutam pelo vir a ser.

À Geovana, ícone de luz, ternura e renovação.

*Pra quem vê a luz
Mas não ilumina suas minicertezas.
(Cazuza, R.Frejat. In: Ideologia, 1988)*

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão como forma de dom, de partilha e amor a todos que colaboraram direta e indiretamente com a construção desta tese. Gratidão como “uma alegria que acompanha a idéia de sua causa (...) quando essa causa é a generosidade do outro, ou sua coragem, ou seu amor. Alegria retribuída: amor retribuído (...) A gratidão é um mistério, não pelo prazer que temos com ela, mas pelo obstáculo que com ela vencemos. É a mais agradável das virtudes, e o mais virtuoso dos prazeres” (COMTE-SPONVILLE, 1999)

À Deus e ao Universo, em todas as suas manifestações e formas, nas forças da natureza e na humanidade.

À Profa. Aldaíza Sposati, minha orientadora, pela confiança e dedicação em todo o processo, sempre abrindo meus olhos para a construção de conhecimentos de modo crítico, prudente e pertinente. Minha eterna gratidão!

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo incentivo à Pós-graduação no Brasil e por viabilizar a realização do meu estágio doutoral em Lisboa – Portugal.

Ao Prof. Francisco Branco e a toda equipe do Programa de Serviço Social da Universidade Católica Portuguesa pela acolhida.

Aos meus pais e familiares, em especial a minha primeira e linda sobrinha Geovana que representa a vida renovada que nos une. Gratidão pela admiração e carinho!

A todos que compõem o Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, pelo apoio, qualidade e simpatia dos seus professores, pesquisadores e funcionários, em especial Vânia.

Aos professores com os quais convivi mais de perto e aprendi durante o Doutorado, especialmente Aldaíza Sposati, Mário Sérgio Cortella, Marco Aurélio Nogueira (Unesp), Roberto Sidnei Macedo (Ufba).

Aos professores Luciano Junqueira e Mariângela Belfiore-Wanderley, pelas valorosas contribuições na qualificação desta tese.

À querida Maria Amélia Corá (Mel), como sempre, doce, suave e prestativa, pela amizade e colaboração para que tudo isso acontecesse. Minha alegria e reconhecimento!

À minha família ampliada em Salvador e no mundo, em especial Ana Aragão, Michele Perroni, Rosa Maria, Lígia Amparo, Ana Luzia, Livia Sampaio, Verlane Aragão, Lucas Tanajura, Rodrigo Oliveira, Joana Giron, Ilzver Matos, Eliane Tavares, Flavio Marzadro, Pietro Boullosa e toda gente que não tem medo de ser gente e cuida de mim. Continuemos presentes e amigos!

Às amigas e “parentes acadêmicas” Rosana Boullosa, Paula Chies Schommer, Valéria Giannella e Vivina Machado pelas possibilidades de descobrirmos juntos os sentidos coletivos para o que fazemos e acreditamos como gestão social. Sigamos!

Aos amigos de Portugal, em especial a Fátima Gerolin, por me receber tão bem.

À equipe do Observatório da Formação em Gestão Social, especialmente à coordenação e aos pesquisadores Ives Tavares, Jaqueline Sena e Pedro Guido pelo apoio na tese.

À Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS), pela possibilidade de acreditar, fazer e questionar a gestão social e pelas contribuições para consolidar esse novo campo.

A todos os professores, pesquisadores e alunos dos cursos e disciplinas de gestão social que colaboraram com as entrevistas para esta pesquisa, pela confiança em prestar seus depoimentos.

*O que eu vi, sempre, é que toda ação
principia mesmo é por uma palavra pensada.
Palavra pegante, dada ou guardada,
que vai rompendo rumo.*

*João Guimarães Rosa,
In: Grande Sertão: Veredas, 2005*

RESUMO

A gestão social cada vez mais se consolida como objeto de propostas de formação no ensino superior, em nível de graduação e pós-graduação, mobilizando um número crescente de instituições e agências de fomento, além de professores, alunos e profissionais ligados ao ensino, pesquisa e extensão. Esta tese tem como objetivo geral conhecer os elementos que atribuem consistência/inconsistência no conceito de gestão social pelo seu exame nos processos de formação de gestores sociais. Por meio das percepções dos atores e autores que configuram o campo analisa-se o alcance do construto, a dinâmica de formação e seus conteúdos formativos. Defende-se que existem (*in*)consistências nas plurais concepções de gestão social que são manifestadas nos processos de formação, influenciando discursos e práticas dos gestores sociais, eminentemente voltados para a ampliação do público e defesa dos direitos de cidadania, porém prevalecendo também lógicas e ideologias ambíguas e ambivalentes, voltadas para o privado e para a instrumentalidade gerencial. Afirma-se, ainda, que se ensina o que não se sabe muito bem o que é, a gestão social, cujos limites e natureza ainda estão em processo de consolidação (*in progress*) com precoce institucionalização, configurando um campo interdisciplinar em construção. Por meio do resgate histórico dos conceitos e fatos geradores do campo, dos cursos e disciplinas de gestão social, foi possível identificar questões epistemológicas e metodológicas e identificar em que estágio de institucionalização a gestão social se encontra. A metodologia utilizada tem natureza qualitativa, com análise de conteúdo de 31 (trinta e uma) entrevistas semiestruturadas com docentes e discentes de programas de formação (graduação e pós-graduação *stricto sensu*) de seis instituições de ensino superior do Brasil e análise de documentos (projetos pedagógicos, planos de curso, materiais promocionais). Os resultados apontam que a gestão social ainda não é uma disciplina nem um paradigma em si, mas campo interdisciplinar em construção que nasce de modo exógeno do país e das universidades atraindo diferentes atores, seja por oportunidades, por migração de tema e reconhecimento, por necessidades e/ou por vocação e identidade. Os processos de formação possuem várias inovações de atos curriculares. Prevaecem lógicas unívocas e plurais dos conceitos de gestão social definidas pela imprecisão conceitual, finalidade da gestão, modo/processo de gerir, campo de atuação e/ou conceito em construção. Convive-se com ambiguidades e ambivalências como: as lógicas do público e/ou privado, do instrumental e ideológico, caráter profissionalizante e crítico; conceitos consistentes ou frágeis e imprecisos; concentração de capital e/ou gestão social; endogenia ou exogenia do conhecimento; produção disciplinar ou multidisciplinar; produção institucional/regulada ou produção útil/criativa; conhecimento sobre gestão social ou conhecimento em gestão social.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Social. Formação de gestores sociais. Campo interdisciplinar.

ABSTRACT

The social management increasingly established itself as the object of proposals for training in higher education at undergraduate and graduate levels, mobilizing an increasing number of institutions and agencies, as well as teachers, students and professionals related to teaching, research and extension. This thesis aims to understand the general elements that provide consistency / inconsistency in the concept of social management by examining the processes of the training of social managers. Through the perceptions of actors and writers who are part of the field, the scope of the construct, the dynamics of education and their training content are analyzed. It is argued that there are (in)consistencies in plural conceptions of social management that are manifested in the education processes, influencing speeches and practices of social managers, highly dedicated to advancing the public and rights of citizenship, but also prevailing logic and ideologies ambiguous and ambivalent, focused on the private management and instrumentality. It is also said that what is taught is not known very well, what is the social management, whose nature and limits are still in the process of consolidation (in progress) with early institutionalization, setting up an interdisciplinary field of construction. Through historical review of concepts and facts generated from the field, from social management courses and subjects, it was possible to identify social epistemological and methodological issues and identify what stage of institutionalization the social management is. The methodology is qualitative, with content analysis of 31 (thirty one) semi-structured interviews with teachers and students of training programs (undergraduate and *strict sensu* graduate studies) of six higher education institutions in Brazil and documents analysis (educational projects, course plans, promotional materials). The results indicate that the social management: is not a discipline or a paradigm itself, but an expanding interdisciplinary field that arises from universities of the country and is attracting different actors for opportunities for migration issue and recognition by needs and by vocation and identity. The education processes have several innovations in curriculum measures. Logical and unambiguous plural concepts of social management stand out, defined by non precise concepts, goal of the management, management way/process, field and/or concept under construction. Live with ambiguities and ambivalences as: the logic of public and/or private, the instrumental and ideological, professional and critical nature; consistent or weak and inaccurate concepts, concentration of capital and/or social management; exogeny or endogenous knowledge; disciplinary or multidisciplinary production, regulated/institutional production or useful/creative production, knowledge about social management or knowledge in social management.

KEYWORDS: Social Management. Training of social managers. Field. Epistemology of social management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Mitos/folclores e fatos reais sobre a gestão.....	48
Quadro 2 – Análise conceitual dos conceitos / concepções de Gestão Social	72
Quadro 3 – Elementos estruturantes de um paradigma	85
Quadro 4 – Configuração do campo da gestão social pelos agentes institucionais e processos de formação.....	132
Quadro 5 – Estrutura curricular da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social (Ciags/Ufba).....	139
Quadro 6 – Estrutura curricular do Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local (UNA / MG).....	144
Quadro 7 – Estrutura curricular do Bacharelado em Administração Pública: Gestão Pública e Gestão Social (UFC-Cariri).....	149
Quadro 8 – Conteúdo programático das disciplinas Gestão Social I e II, na graduação em Serviço Social (PUC-SP)	159
Quadro 9 – Conteúdo programático das disciplinas de gestão social na Pós- graduação em Serviço Social (PUC-SP)	163
Quadro 10 – Motivações para o uso/estudo do termo gestão social	176
Quadro 11 – Principais inovações e atos de currículo percebidos nos processos de formação em gestão social	183
Quadro 12 – Palavras-chave / conteúdos transversais que definem a gestão social nos cursos	187
Quadro 13 – Ambigüidades e ambivalências entre o público e o privado.....	189
Quadro 14 – Percepção dos alunos e professores sobre as competências desenvolvidas nos cursos/disciplinas de gestão social	194
Quadro 15 – Categorias-síntese sobre as concepções de gestão social.....	201
Quadro 16 – Agenda de prioridades para os processos de formação em gestão social	220

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa conceitual do olhar epistemológico da Administração	50
Figura 2 – A gestão como arte, habilidade prática, ciência	51
Figura 3 – Vertentes conceituais e analíticas da gestão social	78
Figura 4 – Interorganizações em rede e desenvolvimento territorial	93
Figura 5 – Tramas socioprodutivas, processos de gestão e escalas de poder	94
Figura 6 – Dimensões analíticas da constituição de um campo disciplinar	102
Figura 7 – Desenho curricular do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento Gestão Social.....	135
Figura 8 – Dimensões da gestão social.....	166
Figura 9 – Ano de referência que o professor/aluno iniciou a conhecer / trabalhar com o termo gestão social	173
Figura 10 - Nível de conhecimento das propostas pedagógicas dos cursos disciplinas de gestão social	180
Figura 11 – Tendências sobre enfoques instrumentais e ideológicos nos cursos e disciplinas de gestão social	191
Figura 12 – Análise das dimensões/campos interpretativos da gestão social	204
Figura 13 – Ambigüidades na produção do conhecimento que impactam na formação do campo da gestão social.....	217

SUMÁRIO

Introdução.....	14
1 A ascensão e relevância da gestão social: entre a fluidez das práticas e a precoce institucionalização.....	32
1.1 Fundamentos epistemológicos e ético-políticos da gestão social.....	44
1.2 Os conceitos de gestão social: hibridismo conceitual, diferenciação ou mais do mesmo?.....	66
2 Gestão social como (inter)disciplina: elementos componentes.....	80
2.1 Gestão social como paradigma ou qual paradigma sustenta a gestão social?	81
2.2 A discussão sobre o campo de conhecimento consolidado ou em construção.....	90
2.3 O estado da arte	107
3 Os processos de formação e os gestores sociais.....	119
3.1 Compreendendo a densidade da formação e o ensino-aprendizagem em gestão social.....	121
3.2 Os cursos, os currículos e os atos de currículo.....	127
3.3 Entre perfis de competências instrumentais e ético-políticas.....	164
4 As (in)consistências da gestão social refletidas nos processos de formação.....	170
4.1 Perfis e motivações para a formação em gestão social.....	172
4.2 Características dos cursos e práticas pedagógicas.....	179
4.3 Conceitos, conteúdos e produção do conhecimento.....	186
4.4 Unicidade e pluralidade conceitual: (in)consistências sobre as concepções da gestão social.....	199

4.5 Por uma agenda de formação em gestão social.....	216
5. Considerações Finais.....	224
Referências.....	231
Apêndices.....	244
Anexos.....	256

Introdução

*Cada pássaro
sabe a rota
do retorno.
Cada pássaro
sabe a rota
de si.
Cada pássaro,
na rota,
sabe-se
pássaro.*

(Damário da Cruz.

In: O Segredo das Pipas, 2003)

A gestão não raras vezes vista como um conformismo ao *status quo*, o que na sociedade de mercado significa operar sob a prevalência do capital sobre o trabalho, ou uma condição necessária e mesmo vital em todos os tipos de organizações, tem sido desconsiderada como um elemento dinâmico que envolve pessoas e valores, cujo impacto se estende para além do processo de trabalho organizacional em si, implicando em repercussões sociais. Diferente do início do século XX, quando a preocupação central era apenas a gerência em si, o controle e a maximização produtiva e dos lucros, a gestão tornou-se polissêmica diante da complexidade dos fenômenos socioeconômicos, procurando criar significados cotidianos para a ação individual e coletiva. Não se trata apenas do “como fazer gestão”, mas de uma busca por respostas também ao “por quê e para quê fazer gestão”, gerando tensões inquietantes para compreender sentidos ideológicos e práticas das relações sociais. O verbo gerir tornou-se princípio ganhando as mais diversas adjetivações que

invocam além da lógica empresarial-lucrativa, o público, o político e o social. Clama-se por uma gestão diferenciada, não taylorista, não filantrópica ou benemerente, caracterizada pelos princípios e valores ético-políticos, pela participação e dialogicidade, pela horizontalidade nas relações de poder. A gestão passa a ser pensada não apenas enquanto modo ou processo, mas pelas suas finalidades e pelos seus objetos, implicando em alterações e alternativas para gerar mudanças. Novas nomenclaturas, releituras e adjetivações diversas rotulam conceitos e práticas gerenciais muitas vezes tradicionais, numa tentativa real e às vezes ufanista de mudança societária. No conjunto dessas preocupações e no sentido de afirmá-las e distinguir seu significado, a gestão com tais perspectivas começa a receber uma adjetivação – social. Essa denominação gestão social ao ser disseminada e, mais do que isso, ao ter seus elementos como conteúdo de ensino vai colocar novas questões. A primeira, pode-se inferir, indaga: o social colocado junto ao termo gestão é um adjetivo ou uma forma substantiva de entender e tratar a gestão organizacional?

O social enquanto adjetivo é atribuído às organizações e à gestão, às formas de empreendedorismo e às tecnologias, de modo proposital, ganhando uma agenda própria nas instituições tipicamente produtoras de conhecimento, em especial as universidades, bem como no campo político, nas organizações estatais e da sociedade civil, numa tentativa de coprodução do bem público⁶. A gestão social nasce, portanto, como construto inovador que busca vencer a dicotomia do *mainstream* técnico dos que trabalham com os processos econômicos e dos “sonhadores” por uma sociedade justa que buscam transformações e impactos sociais e ambientais, soluções para as “deformações das prioridades que nos levou aos dramas atuais” (DOWBOR, 2010, p.III). Clama-se por um outro mundo possível e, para tanto, por uma outra concepção e forma necessária de gestão do social que consolide a democracia. O cerne da questão é que não se pode administrar ou gerir o social seguindo a mesma lógica da produção fabril disseminada no século passado pelo taylorismo, pelo toyotismo ou pelo moderno *just-in-time*. Ao se falar em gestão social, “estamos falando de uma gestão integrada da sociedade, de modo

⁶ Entende-se como coprodução do bem público o conceito de Schommer et al (2011, p. 40), com base em diversos autores, afirmando que “entende-se coprodução do bem público como estratégia de produção de bens e serviços públicos em redes e parcerias, contando com engajamento mútuo de governos e cidadãos, individualmente ou em torno de organizações associativas ou econômicas. Por meio da coprodução, os cidadãos são ativamente envolvidos na produção e na entrega dos bens e serviços públicos, tornando-se corresponsáveis pelas políticas públicas”.

que faça sentido. Não estamos nos referindo a gestão dos problemas sociais (os pobres) ou ambientais (as árvores), e sim de uma forma articulada de organizar o conjunto para que funcione” (DOWBOR, 2010, p. IV). O autor nos remete, portanto, à ideia de que o social é societário e coletivo e não individual e lucrativo quando considerando um tipo de gestão ao social.

Em se tratando do gerenciamento que tem por objeto o social, deve-se atentar para que tipo de gestão⁷, com quais finalidades, características e racionalidades serão aplicadas. Seria a gestão social uma contraposição à lógica taylorista, vista como uma forma mais humanizada e compactuada para inovar e promover mudanças, inclusive nas relações capital-trabalho? Utopia ou não, trata-se de uma tentativa que pode ser inovadora, talvez messiânica, necessária para o desenvolvimento societário.

Indutivamente, a partir de práticas pontuais e cooperações entre organizações públicas e privadas em torno da coresponsabilização e coprodução do bem público, vão-se criando fundamentos epistemológicos para a concepção de gestão social. Com *managing* de práticas em projetos e programas sociais, novos formatos organizacionais (redes, consórcios intermunicipais, fóruns, arranjos produtivos locais, incubadoras de empreendimentos solidários etc.) e outros processos mobilizadores da sociedade, o arcabouço teórico-metodológico da gestão social vem-se estruturando. No campo acadêmico, prioriza-se novas agendas de pesquisa e extensão, mesmo sem que haja maior precisão quanto aos usos e abusos desse novo contorno conceitual, principalmente na área de Administração. Num movimento paralelo, o Serviço Social discute – ainda que timidamente – a gestão social, demandando a profissionalização gerencial, valorizando-se competências técnico-instrumentais e não só as atitudinais, traduzidas pela racionalidade substantiva. Tal demanda ultrapassa fronteiras ideológicas adentrando questões postas por uma nova frente no mercado de trabalho, atraindo profissionais oriundos de outros campos, bem como propiciando significativas alterações quanto ao gênero nas profissões sociais, isto é, a ultrapassagem da noção de prestação de cuidados pela gestão da prestação de cuidados passa a atrair mais profissionais do gênero masculino.

⁷ Cabe ressaltar, para que não haja uma visão idealista que, por exemplo, no campo social, algumas áreas como a saúde, na atualidade, também pode ser gerida por lógicas lucrativas e não por valores ético-sociais como deveriam.

Na transição entre o século XX e XXI a gestão social precocemente se institucionaliza (não por acaso) frequentemente atrelada aos conceitos de sustentabilidade, território e desenvolvimento. A adjetivação proposital ao conceito de gestão apresenta-se como construto inovador que denomina e domina na contemporaneidade a agenda política. A gestão social apresenta-se, portanto, como estratégia política dominante, capaz de dar sentido e reconhecimento a experiências localizadas “até então dispersas (ou que corriam o risco de dispersão) ocupando certo vazio de etiquetagem (*labeling*) que muitas delas vivenciavam” (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009, p. 4).

A popularização do termo e das “novidades” a ele atreladas começa a extrapolar o universo acadêmico, sendo incorporada nos discursos e agendas políticas de gestores públicos, empresários, representantes de movimentos sociais e ONGs. Trata-se inclusive de uma exigência não só pela eficácia da política social, mas pela eficiência de como é gerida. A presença do social em todas as áreas com vistas à equidade e medidas includentes das minorias, bem como o modo de gestão que alia formas mais democráticas e participativas à qualidade do resultado são tônicas da gestão social (SPOSATI, 2002).

De modo precoce, às vezes prematuro, criaram-se novas institucionalidades, fundando diferentes grupos e centros de pesquisa numa tentativa de diálogo entre a gestão e outros campos do conhecimento. Empreendedorismo Social, Inovação Social, Economia Solidária, Arranjos Produtivos Locais, Indústrias Criativas, Tecnologias Sociais, entre outras inovações conceituais ou de nomenclaturas que passam a moldar o campo da gestão social sob a égide da possibilidade da ocorrência de mutações sociais, inclusive das políticas públicas. Tais objetos têm sido, por exemplo, amplamente debatidos em encontros específicos, como os Encontros Nacionais de Pesquisadores em Gestão Social (Enapegs), reunindo pesquisadores, acadêmicos, estudantes e sociedade civil. Vários cursos, eventos e publicações legitimam o culto ao símbolo da Gestão Social enquanto *labeling* inovadora.

Junto à supervalorização de práticas híbridas e, por vezes, contraditórias (inclusive reconhecidas pelos pesquisadores do próprio campo), percebe-se o movimento de modelização da gestão social que passa de um processo a um produto inovador (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009) que busca caracterizar um gestor do trabalho social capaz de atuar como mediador de redes e relações sociais

mutáveis e emergentes. Trata-se aqui não só de pensar a gestão organizacional como mero processo interno de atuação dos agentes institucionais, mas de um modo de externalidade das organizações. Desse modo, requer competências e qualificações tácitas e específicas, que, pelo discurso atual, podem ser adquiridas por meio de cursos de extensão, especialização, pós-graduação e, mais recentemente, de graduação tecnológica. Per si, aparece uma contradição lógica, já que há um descompasso entre a produção de conhecimento e a delimitação prévia e modelada de competências requeridas para uma área que, teoricamente, buscaria um novo perfil de gestor voltado para uma racionalidade substantiva de ordem pública no sentido amplo e contextual.

Nesses primeiros passos da estruturação, observam-se duas diferentes forças: de um lado, profissionais da área de Serviço Social que buscam instrumentalizar-se por não possuir muita *expertise* com processos e instrumentos gerenciais; do outro, profissionais da gestão que vêm-se colocando de maneira mais agressiva, ostentando novas instrumentalidades, autodeclaradas como inovadoras para novos “mercados”. Em tal embate, os debates da gestão ganham terreno, impulsionados pela descoberta de novas frentes de atuação, tais como gestão do terceiro setor, mobilização de recursos, sustentabilidade, territorialização, responsabilidade social empresarial, gestão e avaliação de projetos e programas sociais governamentais. Tais externalidades derivam da ativação da relação com o mercado e as características da sociedade que não é pensada tão só como conservadora.

Percebe-se uma aproximação, mesmo que ainda tímida, entre o campo do trabalho social e da gestão social. São campos construídos em diferentes tempos e dinâmicas em torno de um mesmo objeto (o social, enquanto coletivo, relacional e societário) que ora se atraem, ora se refutam. Isso ocorre seja pela primazia essencial dos valores democráticos e da defesa de direitos defendido pelo consolidado trabalho social, seja pela também essencial necessidade de inovação nas práticas de gestão, de modo que se tornem mais relacionais e humanitárias, como pregado pela ascendente gestão social.

O debate sobre gestão social tem-se aprofundado e se institucionalizado como disciplina no Serviço Social de modo paralelo com enfoques distintos, geralmente apontando para novos meios de implementar e gerir as políticas públicas territoriais com vistas à garantia dos direitos para a promoção da cidadania. No

campo da Administração, nota-se maior discussão em termos de novos elementos, formas e finalidades de gerir as organizações e interorganizações voltadas para o desenvolvimento socioterritorial. Se de um lado há uma busca pela criação de novas configurações institucionais e instrumentalidades de gestão aplicáveis ao social, de outro prevalece o caráter da discussão política, da redefinição de atores, da centralidade na garantia de cidadania (ARAÚJO, BOULLOSA, GLÓRIA, 2010). Para Marilene Maia, que em 2005 defendeu sua tese de doutorado no Programa de Pós-graduação em Serviço Social, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), analisando pioneiramente nessa área os diferentes conceitos de gestão social, afirma que o Serviço Social é uma “mediação importante para a afirmação da práxis da gestão social, especialmente pelo conjunto de compromissos e referenciais ético-políticos, teórico-metodológicos e técnico-operativos, que objetivam a afirmação dos valores da cidadania, democracia e justiça social, tanto quanto a gestão social” (MAIA, 2005a, p. 170)

As experiências de formação em Gestão Social, em nível de extensão, pós-graduação e, mais recentemente, graduação tecnológica, atraem alunos com vocações e formações de diferentes áreas, principalmente assistentes sociais, educadores e profissionais da saúde. Tais cursos na maioria das vezes fazem releituras e criam conceitos já usados no campo do trabalho social e do Serviço Social. Buscam modelos inovadores de ensino que proporcionem ao aluno um contexto de aprendizagem prática para a desejável apropriação do ferramental de gestão oferecido e das particularidades do dia a dia das organizações responsáveis pelas políticas, programas e projetos sociais. É comum encontrarmos nesses processos de formação assistentes sociais que buscam o chamado *up grade* em termos do desenvolvimento de competências gerenciais, algo que não é bem observado em seu curso de origem onde não raras vezes é um tamanho tabu.

Mas, afinal, o que de fato vem a ser a gestão social? Um processo inovador que precocemente se institucionalizou como produto de ensino? Um processo inovador no campo das políticas públicas e da garantia da cidadania? Quem é e quem pode ser gestor social? Até que ponto realmente inclui segmentos de classe que nunca foram priorizados nos processos de gestão? Que direção é essa? Criação de uma nova categoria profissional ou nova carreira? Estas são algumas de muitas questões que permeiam minha trajetória acadêmica e profissional enquanto gestor social que anteriormente não usava essa terminologia para designar-me

enquanto profissional do campo social, seja por formação, seja por questões identitárias.

Inicialmente em minha carreira atuando como gestor social em diferentes organizações sem fins lucrativos de caráter social, começando no movimento estudantil do curso de Administração no Estado da Paraíba, na Federação Nacional dos Estudantes de Administração – Fenead, passando depois profissionalmente pelo movimento das Apaes (Federação Nacional das Apaes e Apae de São Paulo), Instituto Brasileiro de Administração para o Desenvolvimento – Ibrad, Programa Artesanato Solidário - Conselho da Comunidade Solidária, vivenciei vários paradoxos, ambivalências e ambiguidades existentes nesse campo. Isso fez com que cada vez mais questionasse: contemporaneamente, que tipo de gestor a sociedade necessita e espera? Por que e como atuar na área social numa perspectiva pública de universalização de direitos, frente a interesses organizacionais nem sempre coletivos? Por que e como mediar tais interesses e lidar com os conflitos de modo construtivo? Como viver e gerenciar relações de poder díspares, de modo mais dialógico e horizontal? Essas indagações, obviamente, ultrapassam minha formação acadêmica e não ocorrem apenas do ponto de vista profissional, mas também pessoal enquanto cidadão, colocando-me numa situação de perceber-me desnudado, na minha inteireza.

Posso afirmar que essas questões surgiam ainda na graduação, quando em 1999, “encantado” com a gestão do chamado terceiro setor, pesquisei para meu trabalho de conclusão de curso de graduação, os valores e comprometimento organizacional na Federação Nacional das Apaes, organização que atuei profissionalmente como gestor. As dúvidas, mais que certezas, vão-se aprofundando quando fazia uma série de questionamentos quanto à lógica e aos critérios utilizados para aplicação de recursos públicos em iniciativas privadas, bem como confrontava os sentidos, ora de cooptação, ora de compartilhamento e/ou afastamento do Estado de suas responsabilidades.

Concomitantemente, atuando como consultor pelo Instituto Brasileiro de Administração para o Desenvolvimento (Ibrad), entre 2000 e 2001, na área de elaboração e avaliação de programas e projetos sociais para organizações governamentais e não governamentais, indagava sobre as contradições das propostas de coresponsabilização pelo social.

Em 2002, ao trabalhar como gerente no Programa Artesanato Solidário, do Conselho da Comunidade Solidária, pude perceber novas facetas das parcerias e observar melhor como estas eram demandadas pelo governo – em suas esferas federal, estadual e municipal –, atendendo a políticas focalizadas nos interesses da época ou, em certas ocasiões, correspondendo aos “modismos” predominantes. Aumentava, assim, o meu conhecimento técnico e político sobre parcerias e, conseqüentemente, descobria possíveis respostas para as questões sobre as relações intersetoriais.

Nesse momento, ingressei no mestrado, Programa de Estudos Pós-Graduados em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e retornei ao trabalho na área da deficiência, coordenando o Instituto Apae, em São Paulo / SP, unidade estratégica na Apae de São Paulo – uma das maiores organizações especializadas do Brasil –, responsável por ensino, pesquisa e informação sobre deficiência mental. Mais uma vez pude ser interlocutor e mediador, conviver com outras grandes organizações de prestação de serviços e defesa de direitos para pessoas com deficiência; debater questões sobre as dificuldades de gestão, escassez de recursos e sustentabilidade; lutar pela inclusão de pessoas com deficiência, buscando refletir a situação concreta do atendimento educacional na área, a partir das contribuições teóricas dos vários campos do saber com os quais me familiarizava.

Em meus estudos de especialização e mestrado consegui algumas respostas que geraram novas inquietações, colaborando para o processo progressivo de construção do conhecimento científico, aprendendo pelas práticas. Em 2001, na Especialização em Comunicação, Mobilização e Marketing Social, na Universidade de Brasília (UnB), além de contatos com autores mais críticos sobre a questão social, fugindo do *mainstream* da gestão, pesquisei e analisei elos e cenários das parcerias entre Estado e sociedade civil. Tal estudo foi motivado pelas vivências na Fenapaes e no Ibrad. Os resultados dessa formação instigaram posteriormente a pesquisa da dissertação de mestrado em Serviço Social, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), concluída em 2006, na qual analisei os discursos e práticas em nome da inclusão/integração educacional de pessoas com deficiência, por meio das parcerias que realizadas entre Estado e sociedade civil para essa finalidade. Tais estudos consolidaram processos de aprendizagem com a vivência

de campo de modo significativo, desvelando para mim o sentido de fazer ciência: agregar valor pessoal e social, aprender individualmente e coletivamente.

Nessa trajetória como gestor social (executivo) e acadêmico – não vendo esses papéis descolados –, passo a ser e atuar definitivamente como acadêmico e gestor social, quando mudei para Salvador – BA, em 2005, atuando como pesquisador/professor no Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, da Universidade Federal da Bahia (Ciags / Ufba), até o ano de 2009. Ao priorizar minha atuação no ensino, pesquisa e extensão nas instituições de ensino, foquei meus esforços e produção voltados para a gestão social, principalmente no que diz respeito aos processos de formação em nível de extensão, especialização, mestrado e graduação tecnológica sobre esse campo. Lidando com inovações metodológicas e pedagógicas nos processos de ensino-aprendizagem em gestão social, tais como currículos formulados por perfis de competência, Residência Social⁸, incubadoras etc., cada vez mais fui fazendo novas conexões indutivas de conhecimentos e aguçando minha curiosidade para de fato compreender o que é inovador nesse campo ainda a desvelar. Continuo esta trajetória ensinando e aprendendo sobre gestão social em outras instituições de ensino, inclusive como professor e coordenador de cursos no Centro Universitário Jorge Amado (Unijorge).

As experiências de formação transitando entre o público e o privado; entre a Administração Pública e a Gestão Social; entre as políticas públicas, responsabilidade social empresarial e gestão do terceiro setor, fizeram com que, ao ingressar no doutorado em Serviço Social, na PUC-SP, no segundo semestre de 2008, eu fosse levado a ter como objeto de estudo questões relacionadas à formação dos gestores sociais e seu campo. Neste momento, busco a prática da interdisciplinaridade – porventura, transdisciplinaridade – transitando entre o Serviço Social, Gestão, Educação e Ciências Sociais. Trata-se de um período em que não basta compreender questões instrumentais, relacionamentos intersetoriais,

⁸ Residência Social (RS) é aqui referida como a ideia desenvolvida e utilizada inicialmente no Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS), atualmente institucionalizado como Centro de Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags), na Universidade Federal da Bahia (Ufba). Trata-se de uma tecnologia de formação de gestores sociais que possibilita a fusão teoria-prática e diferentes tipos de conhecimento. Utilizam-se atividades prático-reflexivas e imersão do estudante (de graduação, pós-graduação ou extensão) em uma distinta realidade social, vivendo em experiências concretas de gestão social e desenvolvimento. A RS mescla atividades técnicas profissionais, acadêmicas e vivenciais que a levam a um *mix* de práticas de estágio, consultoria, intervenção e pesquisa social visando proporcionar ao estudante um espaço de interação sociorrelacional e multidisciplinar com diferentes realidades práticas (organizacionais / territoriais) que lhe exigem respostas complexas, com a integração criativa de saberes.

sustentabilidade, mediações, currículos, formação, mas o que de maior sustenta todos esses conceitos, como se constroem e se modelam, como se ensinam-aprendem e impactam nas ações sociais.

Deparado com a necessidade de elaboração de uma tese de doutorado, o desafio se torna maior ao buscar a integração teórica-prática e metodológica da minha vivência enquanto cidadão, gestor social, professor e pesquisador da área, numa reflexão intercítica das minhas vivências, crenças e conhecimentos. Ensinando gestão social em cursos de graduação e pós-graduação, sejam conteúdos mais técnico-instrumentais ou conteúdos mais reflexivos, sejam disciplinares ou com tentativas multidisciplinares, cada vez mais me deparo com algumas ambiguidades e desafios, no que diz respeito, principalmente, às posturas dos atores que promovem e usufruem dos processos de formação. Isso aumenta com os discursos inflamados de adjetivações, neologismos e pleonasmos “sociais” que, embora valorizem a prática, muitas vezes ficam distantes das diferentes realidades.

Aprender com os alunos gestores sociais, vivenciar dúvidas e paradoxos, pensar e agir de modo diferente no sentido da busca de uma sociedade mais justa, resgatar a noção de espaço e “homem público”⁹(SENETT, 1998) apresentam-se como desafios cotidianos que, transversalmente, sinto-me instigado a analisar nesta pesquisa. Fazer com que a gestão social seja praticada de modo intrínseco e ávido nos próprios processos formativos deste campo, torna-se um desafio cada vez mais instigante.

Citados alguns motivos de ordem epistemológica, técnica e pessoal que justificam esta tese, saliento ainda, enquanto subsídio para ampliação do conhecimento na área do Serviço Social, que este estudo buscará trazer contribuições singulares e significativas já que analisará as dualidades e contrariedades presentes nos processos de formação em gestão social, campo que emerge no processo de formação e na prática de assistentes sociais. Outrossim, verifica-se que boa parte das pesquisas desenvolvidas no Serviço Social, embora traga a ênfase na necessidade do pensar multi e interdisciplinar, volta suas atenções

⁹ Sennett (1998) destaca três opiniões teóricas principais sobre essa ideia de homem público como ator. A primeira era dos cosmopolitas do século, que entendiam que uma vez *theatrum mundi*, nos tornamos atores, e uma nova e alegre moralidade se instaura entre nós. A segunda, de autores como Diderot, que explorou a representação com relação à vida pública e à natureza. A terceira, a singular opinião de Rousseau, na qual profetizou que a ordem pública iria “sucumbir a uma vida baseada no sentimento íntimo autêntico combinado à repressão política” (p. 140).

para análises específicas de conteúdos aplicativos das políticas sociais ou da identidade e fundamentos da prática profissional. Ao pesquisar sobre a temática da gestão social, pode-se contribuir na construção de conhecimentos transversais a esses enfoques, trazendo significativa contribuição para o Serviço Social.

Com essas considerações, creio que se explicitam os motivos para a delimitação do objeto deste estudo, delimitado nas consistências e inconsistências na concepção de gestão social (situada entre o público e o privado), manifestadas nos processos de formação de gestores sociais.

O objetivo geral desta tese é conhecer os elementos que atribuem consistência/inconsistência no conceito de gestão social pelo seu exame nos processos de formação de gestores sociais. Os objetivos específicos são:

1. analisar o alcance do construto gestão social no processo de formação na graduação e pós-graduação;
2. analisar a dinâmica dos processos de formação de gestores sociais, identificando seus conteúdos formativos;
3. identificar possíveis ambiguidades e ambivalências de formulações conceituais e práticas que se manifestam nos processos de formação de gestores sociais.

Os distintos momentos profissionais e acadêmicos relatados foram propícios para a formulação das questões adequadas à produção de possíveis respostas, delimitando como problema central desta tese: Quais elementos dão consistência/inconsistência à gestão social e como se apresentam no processo de formação de gestores sociais?

Associado a esse, busca-se ainda responder as seguintes questões secundárias:

- Como se manifestam as ambiguidades e ambivalências nos processos de formação em gestão social?
- Como ocorrem os processos de formação em gestão social e quais seus conteúdos formativos?

Com essa delimitação, a preocupação maior é em identificar questões epistemológicas e metodológicas. O foco anterior a uma possível avaliação dos processos de formação em si, que institucionalizam a gestão social, é saber em que esse campo consiste. Em outras palavras, o que se ensina-aprende sobre gestão social? Quais os fundamentos teóricos-conceituais para práticas contemporâneas e pontuais sobre aquilo que se designa como gestão social? Como se materializam os

conceitos e quais suas ambiguidades e ambivalências nos processos formativos? Logo, pretende-se conhecer o campo por meio dos seus processos de formação.

A tese aqui defendida é que existem (*in*)consistências nas plurais concepções de gestão social que são manifestadas nos processos de formação, influenciando discursos e práticas dos gestores sociais, eminentemente voltados para a ampliação do público e defesa dos direitos de cidadania, porém prevalecendo também lógicas e ideologias ambíguas e ambivalentes voltadas para o privado e para a instrumentalidade gerencial. Pode-se ainda afirmar que se ensina o que não se sabe muito bem o que é, confirmando a hipótese da precoce institucionalização da gestão social, tratada como um conceito *in progress*. Considerando esse caráter processual e tal precocidade, vivencia-se ao mesmo tempo ambiguidades (posicionamentos em mais de um sentido e, por consequência, alguns equívocos – “ou/ou”) e ambivalências (permite a experimentação de práticas, conceitos, valores e sentimentos opostos concomitantemente – “e/e”) que são manifestadas nos processos de formação de gestores sociais.

Obviamente, ao delimitar as hipóteses desta tese, variáveis previamente aventadas, não significa que estas limitem ou reduzem a análise qualitativa, podendo as evidências empíricas trazer outros dados e informações em contrário, a serem analisadas (CHIZZOTTI, 2000). Logo, estabelece-se o compromisso com o critério da *discutibilidade*, fixado não apenas em procedimentos formais, mas, sobretudo, em relação a conteúdos que emergiram nos dados empíricos (DEMO, 1999, p. 40).

Optou-se por uma análise qualitativa a partir dos discursos patentes e latentes de professores e alunos de cursos de gestão social em nível de graduação e pós-graduação *stricto sensu* e de disciplinas de gestão social ofertadas regularmente em cursos de Administração e Serviço Social. Cabe salientar que o universo desses cursos é muito vasto, inclusive em termos de pós-graduação *latu sensu* e cursos com temas correlatos, tais como gestão de políticas sociais, gestão do terceiro setor, gestão de projetos e programas sociais etc. Selecionaram-se cursos que usam especificamente a terminologia gestão social para ser designado. Pelas pesquisas realizadas via internet em sites de órgãos oficiais, verificou-se que existiam 03 (três) cursos de Mestrado Profissional na área Interdisciplinar¹⁰ reconhecidos pela CAPES

¹⁰ Além dos dois cursos que compõem o universo desta pesquisa, existe um novo curso em processo de avaliação pela CAPES, intitulado Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, ofertado

(2011). No caso de cursos de graduação, identificaram-se apenas dois, sendo uma *Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social*, na Universidade Federal da Bahia, um bacharelado em *Administração Pública – Gestão Pública e Gestão Social*, recém-criado na Universidade Federal do Ceará (UFC-Cariri). Há ainda o curso intitulado *Bacharelado em Administração Pública e Social* na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). De acordo com pesquisas sobre os cursos de pós-graduação *strictu sensu* na área de Serviço Social (CAPES, 2011) e em seus respectivos sites, dos 27 (vinte e sete) programas de pós-graduação existentes, apenas 01 (um) mantém a oferta regular de uma disciplina intitulada gestão social, havendo nos demais disciplinas correlatas. No âmbito dos programas de pós-graduação em Administração há vários cursos que ofertam a disciplina Gestão Social como optativa. No caso dos cursos de graduação em Serviço Social e Administração há uma diversidade de ofertas de disciplinas com essa nomenclatura.

Considerando a amplitude do tema e sua natureza, delimitou-se um campo amostral para responder as questões apresentadas, buscando a máxima significância e possível. A escolha da amostra foi precedida de um levantamento quanto à posição dos sujeitos em cursos específicos de gestão social na graduação e pós-graduação *strictu sensu*, bem como de disciplinas em cursos de Administração e Serviço Social. Os casos foram muito mais baseadas na qualidade dos atores, que em boa parte são também de autores da gestão social. Assim, os principais critérios utilizados para escolha dos professores entrevistados estão na vinculação formal com cursos de graduação e pós-graduação em gestão social, considerando aspectos históricos-políticos, de representatividade e legitimidade individual e institucional, além de, obviamente, a acessibilidade aos dados e sujeitos. No caso dos alunos, estes foram indicados pelos respectivos docentes dos cursos, considerando suas trajetórias e atuação na gestão social. Trata-se de uma escolha amostral não probabilística, intencional, julgada a relevância de sua tipicidade pelo próprio pesquisador, a partir das necessidades do estudo: “casos julgados exemplares ou típicos da população-alvo, ou de uma parte desta” (LAVILLE;

pela Univc – Faculdade do Vale do Cricaré, em São Mateus – ES (CAPES, 2011). Também identificou-se Gestão Social e Trabalho na Universidade de Brasília (UnB), conforme informações que constam no site Programa de Pós-graduação em Administração, sendo inclusive reconhecido pela Capes, na área de Administraaõ, Ciências Contábeis e Turismo. Porém, ao que parece, o curso foi desativado. Em contato com o referido programa, não foram fornecidas mais informações, sendo o curso inclusive desconhecido da atual gestão do programa (UNB, 2011).

DIONNE, 1999, p. 170). Além disso, considerou-se a acessibilidade, a cognição e a motivação dos entrevistados, facilitando, assim, a *igualdade* e *comparabilidade* durante a análise (MAY, 2004).

Os sujeitos dos quais buscou-se extrair as concepções e impressões manifestas e latentes sobre o objeto desta investigação são vinculados aos seguintes cursos:

- Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, ofertado pelo Ciags/Ufba, em Salvador, que existe desde 2007, já estando na sua quinta turma;
- Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, pelo Ciags/Ufba, em Salvador – BA, existente desde 2010, estando na quarta turma;
- Mestrado em Administração Pública, da Ebape – FGV – RJ, que possui disciplinas obrigatória de Gestão Social e pesquisas específicas sobre o tema;
- Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, oferecido pelo Centro Universitário UNA, em Belo Horizonte- MG, desde 2008;
- Graduação em Administração Pública (Gestão Pública e Social), na Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri (UFC-Cariri), em Juazeiro do Norte – CE, que abriu sua primeira turma em 2011;
- Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração e Graduação em Administração Pública e Social da UFRGS, que possui pesquisas específicas e oferta da disciplina Gestão Social e Desenvolvimento, desenvolvidas pelo Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor;
- Graduação, Mestrado e Doutorado em Serviço Social da PUC-SP que possui disciplinas e pesquisas específicas sobre gestão social e temas correlatos.

Salienta-se que a discussão gerada pela ciência clássica quanto aos problemas da ideologia, da neutralidade e do distanciamento do pesquisador foram consideradas, porém tomadas como fenômeno intrínseco ao caminho científico, como parte da realidade histórica (DEMO, 1999). Ou seja, mesmo considerando o caráter qualitativo e o fato de que as questões desta investigação não partem de definições apriorísticas, “a pesquisa não se realiza numa estratosfera situada acima das atividades comuns e correntes do ser humano, sofrendo, assim, as injunções típicas dessas atividades.” (LÜDKE; ANDRÉ, 2003, p. 2)

As entrevistas foram individuais, com roteiro semiestruturado (Apêndice A), incluindo pequeno número de perguntas abertas, para facilitar a sistematização, codificação e transcrição delas (RIZZINI; CASTRO; SARTOR, 1999). O roteiro foi dividido em quatro blocos de perguntas: caracterização do entrevistado (8 questões), caracterização do curso ou disciplina de gestão social (7 questões), conceitos e conteúdos (4 questões), sugestões (2 questões). Este foi adaptado para cada perfil de entrevistado: coordenador de curso, professor e aluno. Foram realizadas 31 (trinta e uma) entrevistas, sendo 17 (dezesete) com docentes, dos quais 7 (sete) também atuam como coordenadores dos cursos; e 14 (quatorze) entrevistas com discentes, sendo 7 (sete) da graduação e (7) da pós-graduação. Todos estão/estavam vinculados aos referidos cursos entre maio de 2011 e abril de 2012. Nesse período, as entrevistas foram realizadas presencialmente e a distância usando o recurso tecnológico do *Skype*, que proporcionou compatibilizar das disponibilidades dos pesquisados e do pesquisador, inclusive no período em que estive no estágio doutoral no exterior (setembro/2011 a fevereiro/2012). Todos os entrevistados tiveram explicações prévias sobre a pesquisa e assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) autorizando a análise e reprodução dos conteúdos e falas das entrevistas na íntegra; porém, garantido o anonimato, pretendendo-se que o sigilo possa “favorecer uma relação mais espontânea, e conseqüentemente a revelação de dados que poderão comprometer o entrevistado se sua identidade não for protegida” (LÜDKE; ANDRÉ, 2003, p. 50). Com tais procedimentos, pode-se possibilitar a fala espontânea dos entrevistados e não apenas a escolha de respostas mais apropriadas. Por tais razões, não serão apresentados os nomes dos entrevistados, assim como todas as características dos seus perfis. O Apêndice C contém um quadro com a relação e caracterização dos sujeitos, contendo suas formações, experiências com o tema e vínculos institucionais, apenas para evidenciar a relevância dos entrevistados na conformação do campo da gestão social. Nas análises e transcrições de trechos de falas, são usadas siglas que não necessariamente coincidem com a ordem dos códigos dados a cada entrevista. Atribuem-se os códigos AG (aluno graduação), APG (aluno pós-graduação) e P (professor) acompanhado de números.

Cada entrevista durou em média 30 (trinta) minutos, sendo todas integralmente gravadas e transcritas, respeitando os princípios da ética explícitos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Durante todas as etapas da análise, o

vocabulário dos entrevistados e dos documentos foram respeitados e utilizados na íntegra, visando unicamente a auxiliar na definição de temas e categorias e registrar com fidelidade a percepção dos sujeitos entrevistados.

Conjuntamente às entrevistas aplicou-se a análise de documentos, por entender que estes representam a sedimentação das práticas sociais, tendo o potencial de informar e estruturar as decisões que as pessoas tomam diariamente e a longo prazo. Foram coletados documentos (planos de curso, projetos pedagógicos e materiais promocionais) solicitados diretamente aos sujeitos pesquisados ou disponíveis na internet. Entende-se que os documentos “também constituem leituras particulares dos eventos sociais” e “nos falam das aspirações e intenções dos períodos aos quais se referem e descrevem lugares e relações sociais de uma época...” (MAY, 2004, p. 206). Ao compreender as lógicas implícitas e explícitas desses documentos que fundamentam os processos de formação e dos discursos dos entrevistados, acredita-se que é possível traçar um panorama sobre em que momento estamos com relação à consolidação desse campo de conhecimentos e práticas. Tais procedimentos analíticos buscam, além de garantir a cientificidade, descrever fatos da vida social, como são concebidos, de modo que se possa “articular dialeticamente no mínimo dois níveis de análise: a ação do indivíduo e a estrutura coletiva na qual essa ação se inscreve”, conforme salientado por Dupas (2003, p. 23). Logo, este possibilitou melhor compreensão sobre alguns distanciamentos e (*in*)consistências entre o que está proposto e o que de fato ocorre nos processos de formação em gestão social.

Para chegar às conclusões, respostas às questões e cumprimento dos objetivos da pesquisa, buscou-se correlacionar as variáveis e categorias levantadas teoricamente, além das surgidas nas entrevistas. Aplicou-se a técnica da análise categorial temática proposta no método da análise de conteúdo fundamentado nos estudos de Bardin (1977). Este considera a comunicação como um processo, a palavra como mediadora do sentido, o discurso enquanto um processo de elaboração no qual confrontam-se as motivações, desejos e investimentos do sujeito, considerando as imposições do código linguístico e as condições da produção da fala. Consiste em “operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 1977, p.153). Conforme Bauer (2005), o agrupamento dos conteúdos significativos em categorias, de acordo com os aspectos comuns entre estes, apresenta-se como uma

forma de organizar e sintetizar os resultados da pesquisa. Ou seja, é uma técnica para produzir inferências de textos focais para contextos sociais de modo objetivado.

Seguiu-se o procedimento da divisão do texto das entrevistas em unidades temáticas (conteúdos / temas), para em seguida agrupá-las e classificá-las em categorias específicas, definidas conceitualmente a partir da frequência / recorrência dos temas predominantes nas verbalizações e nos escritos dos documentos. Buscou-se nas diferentes fontes pesquisadas confrontar as motivações, desejos e investimentos dos sujeitos, sendo analisados os significantes e os significados dos textos e formas de expressão. Foram adotados os seguintes procedimentos da análise de conteúdo enumerados por Bardin (1977): 1. a *pré-análise*, com a leitura geral ou como denominada “leitura flutuante”; 2. a *exploração do material*, com a nova leitura dos textos, com identificação de verbalizações e seus respectivos temas; e 3. o *tratamento* dos resultados, mediante o agrupamento dos conteúdos (temas) em categorias, prosseguindo a *inferência* e a *interpretação* destas.

Embora as análises de conteúdo clássicas culminem com descrições numéricas de algumas características do *corpus* do texto, dá-se uma considerável atenção aos “tipos”, “qualidades” e “distinções” no texto, antes de qualquer quantificação. Desse modo, a análise de conteúdo é híbrida, pois faz uma ponte entre um formalismo estatístico e a análise qualitativa dos textos (BAUER, 2005). Concorde-se com Demo (1999, p.42), quando este explicita que a análise de conteúdo em si se refere “a conteúdos de prática, deixando em segundo plano a roupagem formal da elaboração discursiva”. O conteúdo remete à “implicação histórica concreta de vida das pessoas, os compromissos ideológicos em jogo, as lutas que envolvem o dia-a-dia, os fins que perseguem, os resultados obtidos e assim por diante”.

Assim, o método utilizado não fica preso apenas aos instrumentos que utiliza, mas trata, de modo hermenêutico, outros aspectos latentes, analisando aquilo que se inclui ou se deixa de fora dos textos oficiais: as insinuações, supressões, argumentações e retóricas, presentes nas verbalizações feitas durante as entrevistas e nos documentos (BAUER, 2005; MAY, 2004; DEMO, 1999).

Obviamente, ao delimitar tais suposições como variáveis previamente aventadas, não significa que estas limitem ou reduzam a análise qualitativa, podendo as evidências empíricas trazer outros dados e informações em contrário, a serem analisadas (CHIZZOTTI, 2000). Logo, estabelece-se o compromisso com o

critério da *discutibilidade*, fixado não apenas em procedimentos formais, mas, sobretudo, em relação a conteúdos que emergirem nos dados empíricos (DEMO, 1999, p. 40).

Pela natureza do tema, foi necessário realizar ampla revisão bibliográfica, de modo multidisciplinar, utilizando referências das áreas de Serviço Social, Educação, Administração Pública, Gestão Social e Sociologia. Assim, inicialmente, busca-se compreender a ascensão e relevância da gestão social, identificando e comparando diferentes concepções epistemológicas e metodológicas que concebem e fundamentam a gestão social. Este é o conteúdo do primeiro capítulo.

No segundo capítulo analisa-se a constituição da Gestão Social enquanto campo disciplinar, observado inclusive pelo seu estado da arte, que parece ser desenvolvido de modo mais explícito na América Latina.

No terceiro capítulo abre-se uma discussão mais aprofundada sobre os processos de formação de gestores sociais. Além de caracterizá-los, questiona-se sua densidade e caráter inovador, bem como analisam-se componentes curriculares dos cursos que compõem o universo desta tese. Debate-se o perfil dos gestores sociais, suas identidades em construção e possíveis competências desejadas.

O quarto e último capítulo são aprofundadas análises da pesquisa empírica por meio da análise dos dados obtidos nas entrevistas e documentos. Usando análise de conteúdo (análise categorial temática), são apresentadas diferentes categorias analíticas encontradas, fazendo uma discussão em torno do problema e objetivos da pesquisa.

Encerra-se com algumas considerações finais sobre o estudo buscando responder a tese aqui defendida de modo sistemático e conclusivo.

Acredita-se que, a partir das justificativas pessoais, técnicas e acadêmicas apresentadas para realização desta pesquisa, bem como pelos procedimentos metodológicos utilizados, ela se constituiu como subsídio para ampliação do conhecimento multidisciplinar na área do Serviço Social e, especificamente, para a análise da gestão social. Este estudo traz, portanto, uma oportunidade para a construção de contribuições quanto aos processos de formação e constituição de conhecimentos sobre gestão social.

1 A ascensão e relevância da Gestão Social: entre a fluidez das práticas e a precoce institucionalização

*A novidade era o máximo
Do paradoxo
Estendido na areia
(Gilberto Gil, Hebert Vianna, Bi Ribeiro
In: Quanta gente veio ver, 1998)*

A partir da década de 1990, a crise hegemônica mundial repercute a extensão da precariedade do sistema de proteção social no Brasil, demonstrada por fatores como a dita escassez de recursos para atender as crescentes demandas provocadas pelas mazelas sociais, o aumento das iniciativas para assegurar a diminuição e a ação provedora / reguladora do Estado e o incentivo para o estabelecimento de “novas” relações de parceria com a sociedade civil. Nesse contexto, tornam-se latentes as discussões sobre a ampliação do espaço público, democracia e cidadania, enfatizando dilemas sobre a privatização, publicização, focalização e universalização da política social. Tais tendências são atestadas no Brasil, principalmente a partir de 1995, com a Reforma Gerencial do Estado e o surgimento do Conselho da Comunidade Solidária, espaço mediador e articulador entre Estado e sociedade civil, tendo como funções precípuas opinar sobre ações governamentais na área social, propor novas estratégias, incentivar iniciativas não governamentais e promover meios para o fortalecimento do chamado “terceiro setor”.

A gestão social surge dentro dos templários universitários como possibilidade inovadora de pesquisa e ensino no campo da Administração. Passa-se a trabalhar com releituras de conceitos valorizando as contemporâneas práticas que buscam a

inovação¹¹ e mudança social, valorizando novas estratégias de intervenção para o desenvolvimento, de modo a que muitas vezes não trabalhem com análises de elementos estruturais do sistema, não alterem modelos produtivos nem modos de distribuição de renda e de universalização de direitos.

Concebida nesses termos, a gestão social vem-se consolidando enquanto campo de práticas, conhecimentos e atuação profissional, que, não por acaso, precocemente vem-se institucionalizando (BOULLOSA, SCHOMMER, 2008, 2009). Alguns fatores contribuem para isso, tais como o fomento de pesquisas e programas de formação por órgãos públicos e agências internacionais; a criação de uma nova carreira pública de gestor social iniciando com o cargo de Analista de Políticas Sociais no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; as demandas por capacitação gerencial na área pública e por parte das organizações do terceiro setor; as várias investigações envolvendo questões sobre a gestão e suas relações com a participação, democracia, novas formas organizativas e relações intersetoriais; entre outros. Assim, progressivamente, têm-se a ascensão de programas de formação em nível de extensão, pós-graduação (*lato e stricto sensu*) e graduação (tecnológica e bacharelado), centro de pesquisa, publicações, eventos e outras materializações do que se designou chamar por gestão social.

O termo gestão social frequentemente está atrelado aos conceitos de sustentabilidade, território e desenvolvimento. A adjetivação proposital ao conceito de gestão surge como construto inovador que denomina e domina na contemporaneidade o cenário e a agenda política. Progressivamente se consolida defendendo um tipo de gestão mais humanizada, relacional e interdisciplinar, emergindo como construto inovador no âmbito acadêmico das ciências gerenciais. A gestão social apresenta-se, portanto, como estratégia política dominante, capaz de dar sentido e reconhecimento a experiências localizadas “até então dispersas (ou

¹¹ Cabe salientar que para fins deste estudo considera-se como inovação o estabelecimento de novas e melhores maneiras para realizar um determinado objetivo. Nesse sentido difere da “invenção”, sendo necessário existir ação efetiva e não apenas ideia, envolver mudanças e ter resultados orientados (DEES, 2001). Na área social, na atualidade difunde-se o conceito de inovação social cuja fonte inicial, para definição do conceito, foi o Conselho de Ciências e Tecnologia do Québec, organismo do governo canadense a quem compete a maior autoridade para deliberações nessas áreas, incluindo análises de condições de desenvolvimento da inovação social. O Conselho preparou e publicou um relatório intitulado *Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche en sciences sociales et humaines – Pour une politique Quebecoise de l'Innovation*. O relatório do Conselho define inovação social como: *todas as novas práticas, abordagens ou intervenções, ou ainda todos os novos produtos desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social que se estabeleceu no nível das instituições, das organizações e das comunidades.* (QUÉBEC Canadá, 2000 apud DEES, 2001)

que corriam o risco de dispersão) ocupando certo vazio de etiquetagem (*labeling*) que muitas delas vivenciavam” (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009, p. 4). Tem-se, assim, um campo plural de concepções, conhecimentos e práticas que gradualmente vem-se consolidando, criado para responder às complexas questões e demandas sociais geradas desde a implementação do Estado Gerencial, a emergência do chamado terceiro setor e a responsabilidade socioambiental das empresas. Trata-se, portanto, de um conceito inovador e em construção, que corre o risco de passar de *processo* a um *produto*, perdendo seu foco e características inovadoras (BOULLOSA, SCHOMMER, 2008, 2009).

Cabe ressaltar que, mesmo posto em evidência de modo acelerado, se trata de um objeto recente, porém com distintas informações sobre quando surgiu no Brasil. Segundo Tenório (2009), a preocupação com o entendimento da gestão social tem marco inicial em 1992, com o *Seminario Iberoamericano de Desarrollo de Profesores en Gerencia Social*, organizado pela *Red Iberoamericana de Instituciones de Formación en Gerencia Pública* (CLADAEI / Inap – PNUD), em Santa Cruz de la Sierra (Bolívia), de 19 a 21 de agosto daquele ano. Naquele momento o conceito era muito mais voltado a explicações sobre a extensão universitária, porém abriu espaços para novas perspectivas de “uma gestão concertada entre os diversos atores da sociedade” (TENÓRIO, 2009, p.2).

Fischer (2002); Fischer e Melo (2002, 2006); Gondim, Fischer e Melo (2006); Schommer e França Filho (2006); entre outros autores, apontam como um dos marcos institucionalizadores da gestão social as práticas de formação e projetos de extensão desenvolvidos na Universidade Federal da Bahia (Ufba), a partir de 2001, no âmbito do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS), implementado pelo Núcleo de Estudos em Poder e Organizações Locais (Nepol), da Escola de Administração (EA). Tal programa foi apoiado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia / Fundo Verde Amarelo / Finep para testar metodologias de formação e pesquisas em gestão social, formando e consolidando o atual Centro de Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags¹²), tido como referência em termos de estudos desse campo. O Nepol, desde 1986 coordenado pela Profa. Tânia Fischer, atuou como um dos mais fortes grupos de pesquisa sobre temas correlatos e que deram origem à ideia de gestão social.

¹² Inicialmente chamou Centro de Informações e Apoio a Gestão Social, por isso a sigla CIAGS.

Vale salientar também o surgimento de outros centros de pesquisa em Gestão Social e temas correlatos, durante a década de 1990. Destaca-se aqui o Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs), coordenador pelo Prof. Fernando Guilherme Tenório, na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Fundação Getúlio Vargas (Ebape / FGV), no Rio de Janeiro. Conforme Tenório (2006), as atividades desse grupo se iniciam em 1990, com um estudo sobre elaboração, gestão e avaliação de projetos comunitários no Rio de Janeiro, realizado por dois mestrandos em Administração Pública. Os resultados dessas pesquisas foram publicados no livro *Elaboração de projetos comunitários: uma abordagem prática*, em 1991, e foram apresentados no seminário realizado na Bolívia em 1992, já supracitado. O autor ressalta ainda que foi na mesa-redonda *The management of social services*, realizada na Dinamarca, em julho de 1991, que surgiu a proposta de que “aquelas instituições, que ensinavam Administração, colocassem à disposição dos movimentos sociais tecnologias gerenciais para melhorar sua capacidade de negociação com o Estado e com a sociedade de uma maneira geral” (TENÓRIO, 2006, p. 1145). Tal afirmação remete a uma possível nova direção política de deslocação de poder, bem como ao reforço de possíveis inovações quanto aos processos coletivos de trabalho e produção de conhecimento, num esforço de agregação de conteúdos interdisciplinares de campos distintos.

Cabe ainda citar outros grupos correlatos que, ou surgiram nesse período histórico, ou passaram a atuar com foco bastante voltado para a gestão social:

- Instituto de Estudos Especiais (IEE), atual Coordenadoria de Estudos e Projetos Especiais (Cedep) da PUC-SP, que atua desde 1972, atualmente coordenado pela Profa. Mariângela Belfiore Wanderley, do Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, dessa instituição;
- Centro de Estudos do Terceiro Setor, da Escola de Administração de Empresas / Fundação Getúlio Vargas (Cets / Eaesp / FGV), em São Paulo, criado em 1994 e coordenado pelo Prof. Luiz Carlos Merege;
- Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas sobre Terceiro Setor (Nipets) criado em 1998, no âmbito do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ppga/Ufrgs) e, desde então, é coordenador pela Profa. Rosinha Machado Carrion;
- Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor que existe na Faculdade de Economia e Administração / Universidade de São Paulo (Ceats – FEA/USP), atual

Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, desde 1998. Foi criado pela Fundação Internacional de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP) e desde então é coordenado pela Profa. Rosa Maria Fischer;

- Núcleo de Estudos de Administração do Terceiro Setor (Neats), atual Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor. Criado em 1998 no âmbito do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PPGA / PUC-SP), sendo coordenado pelos Profs. Luciano Antônio Prates Junqueira e Ladislau Dowbor.

A partir dos pesquisadores formados nesses núcleos e grupos de pesquisa têm progressivamente surgido outros, como o Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social / Universidade Federal da Ceará (Liegs-UFC), além de pesquisas e publicações em várias outras instituições de ensino do “Oiapoque ao Chuí”. Percebe-se assim, a grande relevância que a temática vem ganhando no Brasil e na América Latina, ampliando sua disseminação, ganhando espaços em eventos científicos e chegando à consolidação de encontros específicos na área com o Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (Enapegs), realizado anualmente, desde 2007, pela então criada Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS). Schommer e França Filho (2006), Boullosa e Schommer (2008, 2009) destacam, como exemplo dessa conquista de espaços do tema, o Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad). Entre 2003 e 2004, criou-se inclusive uma divisão temática específica chamada Gestão Social e Ambiental (GSA). Entre 2005 e 2009, passou a ser denominada de Administração Pública e Gestão Social e, atualmente, chamada de Administração Pública. Cabe salientar que essas áreas reúnem o maior número de trabalhos apresentados neste evento. Além do Enanpad¹³, a temática é foco de discussão nos encontros sobre desenvolvimento, sustentabilidade, planejamento urbano etc. É interessante observar que o movimento de colocação e retirada do termo gestão social para designar as divisões temáticas nesse que é o maior evento da área de Administração no país pode sugerir, de um lado, uma tentativa legitimadora do termo por parte de muitos daqueles que o produziam, inclusive por fazer parte da referida

¹³ Uma análise detalhada sobre essas produções apresentadas nesses eventos é feita por Cançado (2011). Mais adiante, quando tratar sobre o estado da arte da gestão social, remeterei alguns resultados apontados pelo autor.

associação. Por outro lado, pode-se inferir que a popularização do termo caminhou para uma certa trivialidade, com múltiplos focos de atuação, onde tudo que era relacionado ao campo de expressões da questão social passava a ser gestão social. Ocorre que, mesmo com as mudanças das nomenclaturas das divisões e com o surgimento de eventos específicos sobre gestão social, se percebe que continuam ocorrendo grandes demandas de trabalhos sobre o tema.

O surgimento da Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS) tem como fato impulsionador uma reunião¹⁴ realizada em São Paulo, na Escola de Administração de Empresas /Fundação Getúlio Vargas, no dia 24 de novembro de 2003. Tal iniciativa partiu do Ciags / Ufba, em parceria com outros centros de pesquisa e inicialmente, foi pensado em criar a Associação Nacional de Gestão Social para o Desenvolvimento, seguindo o modelo de outras associações de profissionais já existentes. Porém a ideia dividiu os pesquisadores dos vários centros de estudos ali reunidos sobre a necessidade de institucionalização ou não, dado o caráter recente de ascensão do termo. Isso desencadeou a realização de encontros regionais e nacionais de pesquisadores sobre o tema.

De 23 a 25 de maio de 2007, realizou-se o I Enapegs, no Juazeiro – CE, com o tema *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*, a partir da iniciativa de jovens pesquisadores sobre o tema, advindos do Ciags / Ufba e que naquele momento estavam em diferentes instituições de ensino, com os seus respectivos grupos de pesquisa e laboratórios. Cabe destacar a atuação dos professores Jeová Torres (UFC-Cariri), Airton Cardoso Cançado, do Núcleo de Economia Solidária (NeSol) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), e Paula Chies Schommer, associada ao Ciags / Ufba e atualmente professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). O evento teve como propósito

promover a apreensão, prospecção, discussão e difusão de conhecimentos teóricos e práticos em gestão social, contribuindo para a consolidação dos construtos que permeia esta temática, a partir da articulação entre os diversos núcleos de pesquisa sobre o tema e, especialmente, permitindo a inclusão da comunidade acadêmica e profissional caririense neste debate interdisciplinar emergente. (RGS, 2012)

¹⁴ Tive a oportunidade de participar dessa primeira reunião em São Paulo, enquanto gestor do Instituto Apae em São Paulo, bem como, participei das edições do Enapegs, a partir da segunda, realizada em Palmas – TO, de 29 a 31 de maio de 2008.

Esse primeiro evento reuniu apenas participantes convidados, não havendo chamada pública de trabalhos. Participaram os principais pesquisadores sobre o tema vinculado aos programas, centros, grupos de pesquisa sobre gestão social citados anteriormente. A partir deste, criou-se a Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS), que, atualmente, desenvolve alguns projetos de pesquisa e extensão por meio dos pesquisadores e instituições que a compõem, oriundos de várias partes do país.

O II Enapegs foi realizado em Palmas – Tocantins, de 29 a 31 de maio de 2008, sediado pela então recente Universidade Federal do Tocantins (UFT), por meio do Núcleo de Economia Solidária (NeSol), em parceria com a Faculdade Católica do Tocantins e a Fundação Universidade do Tocantins (Unitins). O tema elegido para esse evento foi *Os Desafios da Formação em Gestão Social*. Reuniu participantes de 19 (dezenove) instituições de ensino do país, exceto do Centro-Oeste (CANÇADO *et. all*, 2008; RGS, 2011). Cabe salientar que foi novamente aberto ao público, porém não houve chamada pública de trabalhos científicos, sendo apenas para os membros da RGS e convidados: assim como na primeira edição gerou livros contendo anais com as discussões trazidas durante o evento, inclusive publicando textos já conhecidos no campo da gestão social, naquele momento. O tema definido para o evento demonstra a preocupação com as questões em torno dos processos e “produtos” de ensino que vinham sendo construídos e ofertados, sendo progressivamente institucionalizadas em formas de cursos.

Em 2009, o III Enapegs aconteceu em Juazeiro – BA / Petrolina –PE, de 28 a 30 de maio, tendo como anfitrião o Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Tecnologias em Gestão Social (Nigs), da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). As discussões tiveram como tema central *Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda*. Esse foi o primeiro evento com submissão de trabalhos aberto aos pesquisadores na forma de artigos e oficinas que foram apresentados e distribuídos em 08 temáticas: 1 – *Gestão Social e Políticas Públicas*; 2 – *Redes, Arranjos Institucionais e Desenvolvimento Territorial Sustentável*; 3 – *Responsabilidade Socioambiental*; 4 – *Empreendedorismo Social*; 5 – *Inovação e Tecnologias Sociais*; 6 – *Economia Solidária e Cooperativismo*; 7 – *Ensino e Pesquisa em Gestão Social*; 8 – *Movimentos Sociais e Ações Afirmativas*. (RIGO *et all*, 2010; RGS, 2012). Foram apresentados 73 (setenta e três) trabalhos

oriundos de 40 (quarenta) instituições, além de mesas temáticas, conferências etc. (PINTO et al, 2012).

O IV Enapegs¹⁵, em Lavras – TO, de 27 a 29 de maio de 2010, foi sediado pela Universidade Federal de Lavras (Ufla) por meio da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (Incubacoop) e do Núcleo de Estudos em Administração Pública e Gestão Social, criado em 2009, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração. O evento teve 108 (cento e oito) trabalhos aprovados e apresentados, vindos de 90 (noventa) instituições (PINTO et al, 2012), tratando sobre 07 (sete) temáticas: 1 – *Inovação e Tecnologias Sociais*; 2 – *Economia Solidária e Cooperativismo*; 3 – *Ensino e Pesquisa em Gestão Social*; 4 – *Diversidade, Movimentos Sociais e Ações Afirmativas*; 5 – *Gestão Social e Políticas Públicas*; 6 – *Redes, Arranjos Institucionais*; 7 – *Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade e Gestão Socioambiental* (PEREIRA et. al, 2011). Naquele momento, o tema central do evento foi *Gestão Social e Gestão Pública: Interfaces e Delimitações* e anunciava-se também no evento discussões sobre propostas de uma pesquisa nacional sobre ensino em gestão social¹⁶, discussões sobre as diretrizes curriculares para a gestão pública e gestão social, andamento de projetos desenvolvidos no âmbito da RGS.

Todos esses eventos foram organizados pela RGS e sediados, preferencialmente, fora do eixo das grandes capitais, em cidades em que começavam a se expandir e se institucionalizar novos centros e grupos de pesquisa sobre gestão social, o que, de certo modo, corroborou para legitimá-los. Porém, em 2011 e 2012, foram expandidos para capitais, sendo decidido no evento realizado em Lavras, após uma longa discussão, se o encontro deveria ser bianual ou não. Decidiu-se na reunião da RGS, que nos anos ímpares deveria ser um evento menor, não sendo tão extensivo, inclusive em termos de abertura para chamadas de trabalhos, e nos anos pares seria um evento de maior porte. Foi o que aconteceu no V Enapegs, sediado na Universidade Estadual de Santa Catarina (Udesc), em Florianópolis, tendo como tema *Gestão social como possibilidade de ampliação da*

¹⁵ Nessa edição do evento, além de participar como avaliador de trabalhos, realizei a Oficina Tão Longe, Tão Perto: reflexões sobre a relação entre Gestão Social e Serviço Social como possibilidade de inovação e aprendizagem, com a participação de vários assistentes sociais e estudantes, o que certamente despertou novos *insights* para a delimitação do objeto desta tese.

¹⁶ A partir dessas discussões, começaram a se estruturar outras questões que desencadearam na criação do projeto do Observatório da Formação em Gestão Social, envolvendo a Ufba, PUC-SP, Udesc e UFC-Cariri,

esfera pública. Nessa edição houve 08 (oito) eixos temáticos: 1 – *Coprodução e Inovação Social na Esfera Pública*; 2 – *Gestão Social, Redes e Movimentos Sociais*; 3 – *“Democracias” nos processos de construção de “Outras Economias”: Trilhas para a Redefinição da Esfera Pública*; 4 – *Gestão Social, Arte e Cultura: valores e tecnologias para a gestão do patrimônio das cidades*; 5 – *O papel das Metodologias Integrativas na ampliação da esfera pública*¹⁷; 6 – *Construção da teoria do conhecimento em Gestão Social*; 7 – *Filosofia da diferença, biopolítica, produção de subjetividade*; 8 – *Ensino, pesquisa e extensão em Gestão Social*. Os eixos 5, 6, 7 e 8 não tiveram chamadas públicas de trabalhos, centrando suas atividades em mesas e oficinas propostas pelos respectivos coordenadores. O total de trabalhos apresentados nos demais eixos foi de 87, vindos de 51 instituições (PINTO et al, 2012).

Em 2012, recentemente, de 21 a 23 de maio, foi realizado o VI Enapegs, na PUC-SP, por meio do Neats e da Cedepe, em parceria com o Centro Universitário da Faculdade de Engenharia Industrial (FEI) e Universidade de São Paulo (USP – Leste). O tema central elegido foi *Gestão Social: mobilizações e conexões*, agregando seis eixos temáticos: 1 – *Economia Solidária e cooperativismo*; 2 – *Gestão Social, políticas públicas e território*; 3 – *Movimentos sociais na construção da democracia*; 4 – *Ensino, pesquisa e extensão em gestão social*¹⁸; 5 – *Sustentabilidade, mercado e sociedade*; 6 – *Inovações e tecnologias sociais*. Foram submetidos cerca de 350 (trezentos e cinquenta) trabalhos e aprovados 194 (cento e noventa e quatro), entre artigos completos, relatos de prática e resultados de trabalhos de conclusão de curso e iniciação científica. Cabe destacar que nesse evento, houve um fator singular quanto à interdisciplinaridade que foi a grande aproximação do Programa de Pós-graduação em Serviço Social da PUC-SP, inclusive na organização do encontro. Pela primeira vez percebe-se um maior diálogo e agregação entre as áreas de Administração e Serviço Social, em torno de um mesmo objeto. Cabe ainda destacar que, também pela primeira vez, a reunião da RGS foi realizada anteriormente ao evento, no dia 21, trazendo discussões recorrentes, principalmente quanto à institucionalização da rede ou não. Interessante

¹⁷ Nessa edição participei apoiando a coordenação geral na definição de diretrizes gerais do evento e na coordenação do Eixo 5, juntamente com Valéria Gianella (UFC-Cariri), Vivina Machado (Via Vida) e Paula Chies Schommer (Udesc).

¹⁸ Atuei na coordenação desse eixo junto com Paula Chies Schommer (UDESC), Valéria Giannella (UFC-Cariri), Rosana Boullosa (Ufba) e Tânia Fischer (Ufba). Além disso, realizei discussões em mesas redondas e oficinas e apresentação de artigo contendo resultados parciais desta tese.

destacar que, mais uma vez, optou-se pela não institucionalização, considerando a dinâmica, flexibilidade e laços que unem os pesquisadores e suas instituições. De fato, a RGS se configura de modo diferenciado, estabelecendo e assumindo relações entre seus membros, considerando uma diversidade de posicionamentos teóricos, políticos e ideológicos sobre o tema,

Ao analisar os Enapegs, é importante destacar que os encontros são abertos para o diálogo envolvendo a comunidade acadêmica não apenas de pós-graduação, mas também estudantes de graduação de diferentes áreas, além da presença de representantes de ONGs e do poder público, diferenciando-os de outros eventos acadêmicos. A realização dos eventos iniciais, fora dos grandes centros, fortaleceram institucionalmente e individualmente o desenvolvimento dos pesquisadores e do campo da gestão social que se constrói. Todos os eventos geraram produtos (anais e livros) trazendo uma compilação e sistematização de conhecimentos sobre o tema. A cada ano, percebe-se o crescimento do número de participantes e o aumento do número de trabalhos, casos e pesquisas produzidos por professores, estudantes de graduação e pós-graduação, gestores de organizações estatais e da sociedade civil. Se por um lado isso é positivo, pelos resultados da última edição do evento, deve-se atentar para os casos e conhecimentos que estão sendo tratados como de gestão social. Pelas temáticas abordadas nos eventos e pelos trabalhos apresentados percebe-se uma tendência a uma forte aproximação dos campos da gestão social com as políticas públicas.

Ao verificar a evolução dos grupos de pesquisa e eventos sobre gestão social, mesmo diante de incertezas e ambiguidades, de fato, esta aparece como construto inovador no âmbito acadêmico e gerencial capaz de dar sentido a práticas sociais localizadas e pontuais, trazendo explicações para as relações intersetoriais (Estado, mercado e sociedade civil) e “ocupando um certo vazio de etiquetagem (*labeling*)” (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009, p.2). Isso é comprovado pelo grande número de ações promotoras do culto ao símbolo da gestão social, enquanto inovação para a “transformação societária”. As novas institucionalidades criadas e a releitura de conceitos, numa busca interdisciplinar de diálogo e entre diferentes campos do conhecimento e práticas sociais, criam um suposto novo campo de atuação e carreira que é do gestor social. Este surge como agente diferenciado do gestor público ou privado convencional, sendo responsável pelo planejamento e gestão das mudanças com relação à minimização de problemas sociais. Tal fenômeno seduz e

ganha espaço inclusive no campo da gestão pública governamental, que cria espaços para carreiras públicas neste sentido (ARAÚJO, BOULLOSA, GLÓRIA, 2010). Causa ou consequência disso, verifica-se a crescente oferta de programas de formação de gestores sociais – mestrados profissionais, especializações, curso de extensão, cursos livres e, mais recentemente, graduações tecnológicas – com vagas amplamente disputadas por pessoas que já atuam ou que desejam atuar nesse campo. Basta observar a experiência exitosa do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social (600h) ofertado pelo Ciags/Ufba, quando da formação da sua primeira turma, iniciada em meados de 2006, que contou com 610 candidatos inscritos de todo o Brasil disputando 20 vagas. Esse fenômeno de demanda pela área se repete, com o lançamento da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, pelo menos no centro de pesquisa, quando, no seu segundo vestibular em 2010, recebe inscrição de 1713 candidatos para 50 vagas, atingindo a concorrência de 34,26/vaga, aproximando-se da procura por cursos mais tradicionais como Medicina (34,34/vaga) (UFBA, 2010)¹⁹.

Outros cursos de pós-graduação em gestão social e temas correlatos são crescentemente ofertados em todo o país, com diferentes cargas-horárias, modalidades de ensino, propostas curriculares e pretensas inovações no ensino-aprendizagem. Como exemplo pode-se citar: Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local (450 horas), oferecido pelo Centro Universitário UMA/MG; MBA em Gestão Social (384 horas), oferecido pela Universidade Cândido Mendes (RJ); Especialização em Gestão Social, pela Fundação João Pinheiro (MG); Especialização em Gestão Social (360 + 60 horas), pelo Sesi/Unidus/Unicamp; Especialização à distância em Gestão de Iniciativas Sociais, pela UniSesi (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, 2009); MBA em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável, ofertado na modalidade a distância, pelo Consórcio Ciags/Ufba, Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (Inepad), para funcionários do Banco do Brasil e Caixa.

Destaca-se ainda que, no âmbito institucional da gestão pública, especificamente na Política Nacional de Assistência Social, pelo Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), com apoio do Banco

¹⁹ Cabe aqui ainda sinalizar que o também recém-criado curso de Serviço Social na Ufba teve concorrência de 3,32/vaga, e o consolidado curso de Administração, 7,20/vaga (UFBA, 2010).

Interamericano de Desenvolvimento e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), instituiu-se em 2007, o Programa Gestão Social com Qualidade – Capacitação para Agentes Públicos e Sociais, numa perspectiva de capacitar gestores como componente fundamental para o aperfeiçoamento das políticas de proteção social. Esse programa visa

prover aos profissionais, que atuam na área da assistência social e de programas de transferência de renda, o acesso a um conjunto denso de conhecimentos e instrumentos que possibilitem ampliar a capacidade crítica e melhores condições técnicas para o exercício de suas funções [...] visa contribuir para a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços previstos pelo Sistema Único de Assistência Social e do Programa Bolsa Família (VEIGA, 2007, p.9).

Pelos números de oferta e demanda por formação pode-se perceber como se revela um forte *appeal* de mercado, de construção do conhecimento e ensino-aprendizagem; constituem-se novos grupos de opinião, enquanto *think tanks*, ávidos por novidades, não exatamente por inovações, preenchendo um vazio conceitual deixado pelo fenômeno do terceiro setor e ocupando um reinteresse pela gestão pública social (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009). Se por um lado, do ponto de vista da urgência em buscar soluções para as “problemáticas sociais” e pelo resgate do “homem público” (SENNETT, 1998), por outro, percebe-se que gradativamente a gestão social começa a perder seu caráter inovador processual enquanto acolhedora e sistematizadora analítica de experiências e práticas de gestão pontuais, ganhando um status de “produto inovador”. Nesse sentido, Boullosa e Schommer (2009, p. 2) alertam que a dinâmica construtiva da gestão social, passa por “um processo de inversão de significados, passando de índice a ícone: em lugar de indicar um conjunto de experiências que se contrapunha a modelos tradicionais de gestão, passa a representar a si mesma”. A precoce modelização e institucionalização desse campo gera o risco de criar amarras interpretativas e estruturas de problematização para as ações gerenciais do social. Metaforicamente, parece vivenciarmos uma “Metamorfose de Narciso” ou “Cisnes Refletindo Elefantes”²⁰ na consolidação da gestão social enquanto campo epistemológico ou mesmo criando-se um processo de “semiose infinita”, tal como descrito por Charles

²⁰ Referência livre às obras do artista francês Salvador Dali. Ver imagens no Anexo A.

Peirce. O importante não é o signo da gestão social, mas a situação sígnica representada a partir dos seus significantes e interpretantes.

1.1 Fundamentos epistemológicos e ético-políticos da Gestão Social: compreendendo a gestão e o social

Cidadania, participação, democracia, justiça social, políticas públicas e sociais, responsabilidade socioambiental empresarial, enfrentamento da pobreza, novas relações de poder, desenvolvimento sustentável, territorialização, entre outros, são temas de pesquisa, formação e intervenção dos grupos e núcleos acadêmicos citados. Certamente os focos dados por cada um deles é bastante diferenciado, variando conforme as suas experiências locais e *expertises* que inicialmente guiaram os pesquisadores que os instituíram. Diante dos conceitos e tentativas conceituais ambíguas sobre o que vem a ser a gestão social, pode-se observar, porém, que há neles algo em comum, que remontam aspectos teóricos clássicos de autores que explicam fenômenos ligados à gestão, à burocracia, aos processos sociais, ao Estado, às organizações, ao público e o privado, tais como Alberto Guerreiro Ramos, Mary Parker Follett, Hannah Arendt, Maurício Tragtenberg, Jürgen Habermas, Antônio Gramsci, entre outros. Esses autores se contrapõem aos modelos de gestão empresarial lucrativo, apontando alternativas aos modelos de gestão, considerando valores da democracia, da valorização do ser humano, da horizontalidade nos relacionamentos e nos processos decisórios e do desenvolvimento social.

Além de compreender a gestão social enquanto um campo de práticas e conhecimentos em construção, é preciso discutir aspectos deontológicos e epistemológicos que fundamentam tal constructo, diante das tentativas interdisciplinares de sua análise. Por isso, para entender o que distingue conceitualmente e eticamente a gestão social da gestão privada e pública, mesmo parecendo ser aparentemente clara tal distinção, é importante revisitar aquilo que se entende por gestão e o que se entende por social. Assim, talvez se tenha como distinguir para que veio e a que se contrapõe a gestão social, o que a diferencia,

qual tradição que pretende inovar. Fazer tal análise, exige, além de tudo, um cuidado relacionado à compreensão dos aspectos histórico-culturais e ético-políticos que regem tais conceitos, normalmente associando a gestão a algo do capitalismo, do conformismo com o sistema, não coadunando com a ideia de mudança do social. Daí tem-se uma ambiguidade nata da gestão social, gerando inclusive certo anacronismo necessário àquilo que se determina enquanto nova questão social.

1.1.1 Quais concepções de gestão fundamentam a gestão social?

As concepções sobre gestão vão da mais tradicional, instrumental, taylorista, voltada para o planejar, organizar, dirigir e controlar estruturas e processos nas organizações, às visões mais comportamentais focadas no indivíduo, nas relações interpessoais e nos processos sociais. Não há muitos consensos, inclusive sobre o que de fato vem a ser a gestão, se um dos objetos de estudo da Administração enquanto ciência é o seu próprio sinônimo. Analisar as concepções de gestão que podem fundamentar ou que derivaram a gestão social, não significa apenas buscar uma compreensão das Teorias da Administração ou das Teorias das Organizações. Mas, buscar pressupostos sobre a natureza da realidade (ontológicos) do conhecimento (epistemológicos) (ABREU; ARMOND-DE-MELO, 2009) do *gestio*, numa tentativa de compreensão mais interdisciplinar e menos unidimensional voltada apenas para o mercado, compreende possíveis impactos para sua aplicabilidade no campo social. Além disso, é preciso buscar o caráter interdisciplinar e dialógico dessa área com os demais conhecimentos e a diversidade de disciplinas que a influenciam, que vão das ciências exatas às humanas, envolvendo engenharias, psicologia, economia, sociologia, antropologia, comunicação etc. A mistura dos conhecimentos sobre gestão é muito semelhante à que está disponível para áreas de práticas de trabalho social (WEINBACH, 1994). Criada por engenheiros, a gestão por muito tempo não passou de uma concepção mecânica que progressivamente foi integrando fator humano, os aspectos relacionais e a complexidade, tornando-se “uma disciplina multiforme, sem *corpus* próprio”. Não se definiu pelo seu objeto, mas com relação a uma finalidade prática –

fazer as empresas funcionarem, maximizar resultados etc. (GUALEJAC, 2007, p. 64).

Muitas vezes os sentidos da gestão é incompreendido, denotando imagens diferentes. O termo é usando muitas vezes para referir-se coletivamente a algumas pessoas que ocupam os mais altos cargos no organograma de uma empresa, organização pública ou do terceiro setor. Também é usado frequentemente como o verbo (gerir) para apontar uma ampla gama de atividades como o caso, por exemplo, de organizações humanitárias de caráter social que operam múltiplas ações, exceto os serviços prestados diretamente aos beneficiários. Logo, cabe um esforço para dissipar algumas ideias erradas que se tem sobre a gestão, seja apenas por abordá-la sobre a ótica da produtividade-lucratividade (WEINBACH, 1994), seja pelo messianismo voltado para o governo de práticas sociais.

Traz-se aqui a pergunta aparentemente elementar: finalmente, o que é gestão? Essa é uma pergunta tratada de forma inquietante por alguns e simplória por outros (ABREU, ARMOND-DE-MELO, 2009). Inicialmente, cabe destacar que um mundo sem gestão é quase inimaginável, já que todas as atividades humanas envolvem isso (WEINBACH, 1994). Vivemos numa sociedade organizacional e de gestão nos leva à necessidade de repensar a ideologia gerencialista criada entre o homem e a sociedade (ARAÚJO et all, 2011).

O significado inicial do termo “gestão” remete a administrar, dirigir, conduzir: remete a “certo tipo de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo, da qual convém delinear contornos”. De modo geral, se pesquisarmos nos manuais sobre gestão, esta será definida como “conjunto de técnicas, destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações”, compreendendo as práticas de direção das empresas, os modos de organizar a produção, as técnicas, processos, normas e dispositivos de funcionamento (GUALEJAC, 2007, p. 33). Logo, comumente se relaciona como sinônimos os termos gestão, gerenciamento e administração e, por conseguinte, isso remete a um conjunto de atos eminentemente práticos que não requerem aspectos ideológicos.

Mesmo diante das necessidades de se partir para novas definições sobre gestão, buscando compreendê-la como processo relacional, dificilmente deixa-se de lado o pensamento instrumental que nos leva a sempre perguntar: como fazer gestão? Trazer à tona as discussões sobre gestão social, per si, nos leva a pensar em novas questões: Por que fazer gestão? Que gestão? Para que gestão?

(ARAÚJO et al., 2011). Essas indagações geram tensões inquietantes na busca de um novo sentido para compreender relações e processos sociais, geralmente mediados/regulados pela gestão que, tradicionalmente, apresenta-se como “pragmática e, portanto, não ideológica, fundada sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das idéias”. Trata-se de uma “metalinguagem” que influencia fortemente diferentes atores (GUALEJAC, 2007, p. 63).

Muitas vezes é mais fácil definir a gestão pelo que não é ou desfazendo mitos que sustenta, do que definir o que realmente é. A literatura sobre o assunto está repleta de tentativas de definições, mas só há consensos limitados (WEINBACH, 1994). Alguns desses mitos são trazidos por Weinbach (1994) ao tratar sobre o assistente social enquanto gestor, e por Mintzberg (2010), ao constatar alguns “folclores” identificados numa pesquisa usando observação participante com 29 (vinte e nove) gerentes atuando em diferentes níveis em organizações privadas lucrativas, governo, saúde e na área social. Os mitos/folclores identificados pelos autores e os respectivos fatos reais estão sistematizados no Quadro 1.

Pelos mitos/folclores descritos, pode-se perceber que a gestão deve ser pensada indo além das ideias de funções realizadas por pessoas específicas (gestores) dentro do ambiente de trabalho, visando promover a produtividade e alcance de metas organizacionais. Os mitos listados são de certa forma confirmados pelos folclores, uma vez que a gestão requer o envolvimento não só de gestores, bem como exige habilidades técnicas, humanas e sociais. Os gestores ou gerentes não são super-heróis dotados de poderes superiores para que possam fazer gestão com base apenas nas relações hierárquicas ou nas suas experiências técnicas.

França Filho (2004, p.122) faz uma análise sobre o que se faz e o que se pensa em administração, tendo um olhar epistemológico, para a partir daí buscar definições. Sugere assim três conjuntos de conhecimentos nessa área de conhecimento. O primeiro deles é o das “técnicas e modelos gerenciais” que dizem respeito “ao conjunto de idéias voltadas ao auxílio do trabalho do gerente, num sentido muito prático e aplicado”. Estes foram concebidos no âmbito empresarial sendo transpostos para as instituições públicas, ONGs e outras organizações. Baseiam-se na definição da eficiência e eficácia gerencial dentro de parâmetros clássicos de racionalidade instrumental ou funcional e do utilitarismo. O foco é nos resultados econômicos da organização. Fazem parte desse rol o taylorismo, o

Quadro 1- Mitos/folclores e fatos reais sobre a gestão

MITO (WEINBACH, 1994) / FOLCLORE (MINTZBERG, 2010)	CORREÇÃO / FATO REAL
MITO 1: A gestão é somente um trabalho dos gestores.	Gestão é o trabalho de todos
MITO 2 A administração tem pouco efeito sobre os serviços.	Gestão e serviços são interdependentes.
MITO 3: Gestão é apenas uma habilidade técnica.	Gestão requer mais do que habilidades técnicas
MITO 4 Gestão é apenas a aplicação das habilidades práticas.	Gestão requer mais do que aplicação de habilidades práticas.
FOLCLORE 1: O gerente é um planejador.	Inúmeros estudos demonstram que os gerentes trabalham em ritmo implacável; suas atividades geralmente se caracterizam por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade; são fortemente orientados para a ação.
FOLCLORE 2: O gerente depende de informações agregadas, cuja melhor fonte é um sistema formal.	Os gerentes tendem a preferir mídias informais de comunicação, especialmente as orais (telefonemas e reuniões) e as eletrônicas (e-mails).
FOLCLORE 3: A gestão em geral trata de relações hierárquicas entre um “superior” e seus “subordinados”	A gestão trata tanto de relações laterais entre os colegas e sócios quanto de relações hierárquicas.
FOLCLORE 4: Os gerentes mantêm controle rígido – de seu tempo, de suas atividades e de suas unidades.	O gerente não é maestro, nem marionete: o controle, até é possível, tende a ser mais implícito do que explícito, pelo estabelecimento de algumas obrigações que deva cumprir posteriormente e transformando outras obrigações de forma a funcionar em seu próprio benefício.

FONTE: Elaboração própria a partir de Weinbach (1994) e Mintzberg (2010)

fordismo, Administração por Objetivos, Qualidade Total, Reengenharia e vários modismo gerenciais.

O segundo subconjunto de conhecimentos diz respeito às “áreas funcionais”, originadas a partir da divisão do trabalho proposta por Fayol e posteriormente com a departamentalização. Essas áreas dizem respeito a um sentido pragmático e prescritivo que determina especialidades no campo, tais como marketing, finanças, gestão de pessoas, produção etc. Para muitos, encerram a visão do “próprio sentido da Administração hoje, devendo o administrador necessariamente especializar-se em uma delas” (FRANÇA FILHO, 2004, p.125).

O último subconjunto citado pelo autor diz respeito à “teoria das organizações ou estudos organizacionais”. Enquanto nos dois casos anteriores a natureza do conhecimento é prescritiva e pragmática, neste muda-se o foco da gestão para a organização enquanto unidade de análise. Desse modo, apresenta-se como objeto da Administração a gestão e as organizações. O autor ressalta que a teoria das organizações não é o mesmo que a Teoria Geral da Administração (TGA), e que esta só tem seu início associado a uma obra de Chester Barnard (*As Funções do Executivo*, 1938) que apresenta a organização como algo essencial e que deveria ser estudado com grande atenção, pois tratar do trabalho do “gerente sem a relevante consideração do seu espaço social de atuação poderia acarretar, no mínimo, uma ausência comprometedora da qualidade de seu estudo” (FRANÇA FILHO, 2004, p.127). Tal teoria está determinada a partir do comportamento organizacional (com influências de psicólogos americanos) e na sociologia das organizações (influenciada por sociólogos americanos de inspiração funcionalista).

Assim, França Filho (2004) afirma que, diante da multiplicidade de conhecimentos produzidos sobre a administração, não há sentido em manter uma definição única, mas de assumir a pluralidade existente e seu inerente caráter interdisciplinar. Nesse sentido, o autor conclui o texto apresentando três interpretações sobre o que é a administração:

1. *Administração como arte*: diz respeito à prática, à ação, ao fazer que se aprende à medida que se pratica, de modo *learning by doing*, supondo “um conjunto de habilidades tidas como inerentes ao indivíduo, conformando uma espécie de talento natural (FRANÇA FILHO, 2004, p.131-132).
2. *Administração como ideologia*: assume o pressuposto que identifica a noção de gestão sem que seja um saber neutro, mas que existe um sistema de valores e crenças que pode estar a serviço do capital, dos interesses dos acionistas etc. Desse modo, assume-se um pressuposto político para o entendimento da realidade organizacional.
3. *Administração como ciência*: trata-se de pensar a administração como área de conhecimento, um campo de estudos e pesquisas. Nesse caso, faz-se necessária a existência de um objeto, no qual repousa uma controvérsia: “seria esse objeto a gestão, enquanto prática, ou as próprias organizações como fenômeno?” (FRANÇA FILHO, 2004, p. 135). O autor defende a segunda hipótese como resposta, considerando que, para compreender o

fenômeno organizacional, é preciso reconhecer suas diferentes dimensões e variáveis, tais como estrutura, cultura, estratégia, ambiente etc.

Abreu e Armond-de-Melo (2009), ao analisar as propostas de França Filho (2004), elaboram o mapa conceitual sobre a epistemologia da Administração conforme demonstrado a seguir:

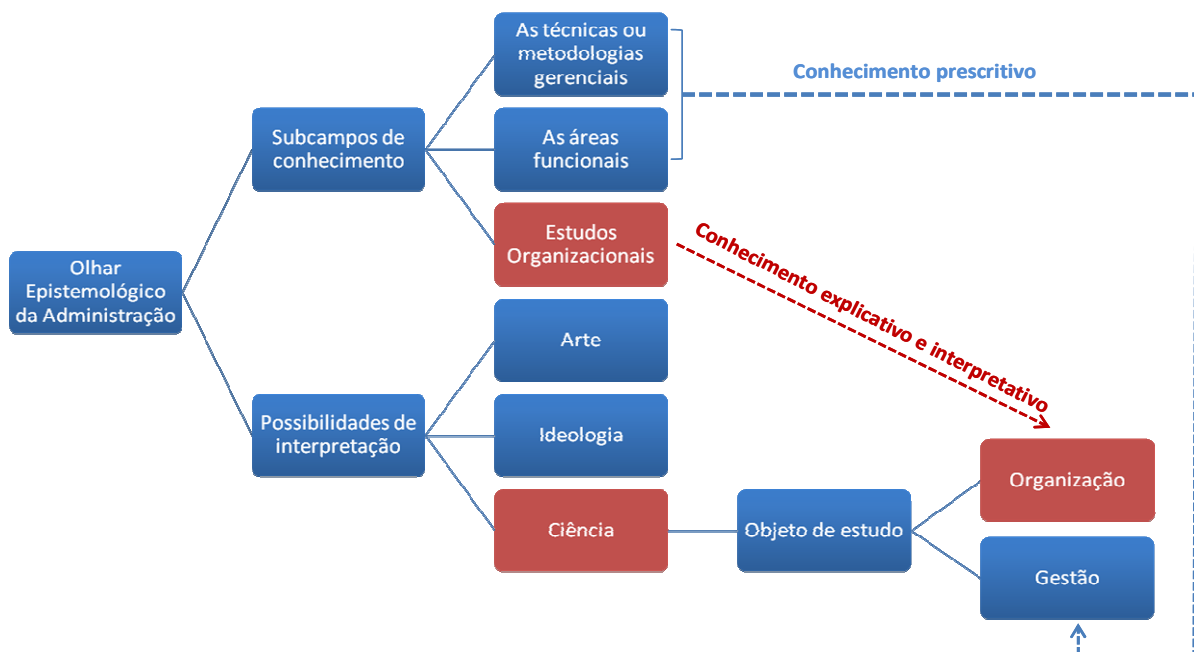


Figura 1 - Mapa conceitual do olhar epistemológico da Administração
 FONTE: Abreu, Almond-de-Melo (2009, p.92), baseados em França Filho(2004)

Observando a Figura 1, pode-se indagar ainda quais desses subcampos de conhecimento e possibilidades de interpretação a gestão social carrega, uma vez que também podem ter uma multiplicidade de entendimentos, conforme detalharei adiante. Talvez por esse entendimento, compreendam-se causas sobre as dificuldades interpretativas desse novo conceito, que, não obstante sua proposição inovadora, traz resquícios relacionados ao gerencialismo instrumental e prescritivo.

Quanto às possibilidades interpretativas da gestão, outro autor que corrobora nesse sentido é Mintzberg (2010, p.23) que, afirma que, depois de anos, reconhece que a gestão não é uma ciência nem uma profissão: “é uma prática aprendida

principalmente com a experiência e enraizada no contexto”. Afirma ainda que, por valorizar a habilidade prática (*craft*), a gestão não é algo que se ensina, mas se pratica. A gestão envolve e se encontra na conjunção entre ciência, arte e prática, conforme demonstrado na triangulação apresentada na Figura 2.

Pode-se compreender que, ao integrar esses elementos, “não existe ‘a melhor maneira’ de gerenciar; tudo depende da situação” (MINTZBERG, 2010, p. 24). A arte traz as ideias, os discernimentos criativos de integração de saberes; as habilidades práticas fazem conexões alicerçadas nas experiências tangíveis; a ciência utiliza a análise sistemática dos conhecimentos para criar ordem.



Figura 2 - A gestão como arte, habilidade prática, ciência
Fonte: Mintzberg (2010, p. 24)

Pela figura 2, pode-se inferir que a gestão em termos estritos está relacionada àquilo que os gestores fazem. Mas sempre existe algo que vai além disso, já que cada vez mais o trabalho e o conhecimento tornam-se mais comuns e o poder de decisão acaba passando para mãos de não gestores, bem como as relações existentes entre a gestão e liderança, uma vez que atualmente “sofremos do excesso de lideranças e falta de gestão” (MINTZBERG, 2010, p. 22). Isso também está associado ao que o autor chama de “comunitariedade” (*communityship*), já que considera que a liderança não pode simplesmente delegar a gestão. Alerta para enxergarmos “os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente”. Tal reflexão culmina com a ideia de que se a liderança é colocada

num pedestal, separada da gestão, transforma-se o processo social necessário em um processo pessoal e individual, ofendendo a ideia de comunidade e esforço cooperativo necessário em todas as organizações. Também nessa direção Fischer et al (2006a, p. 767) sinalizam que gestão e liderança são tratadas ora como áreas distintas ora como áreas de intersecção. Quando se trata especificamente da gestão social, busca-se a articulação entre *management* e liderança, eficácia, eficiência e efetividade social. “Estamos tratando de mediações sociais realizadas por indivíduos (gestores) e suas organizações”.

Ao compreender a gestão enquanto prática, deve-se atentar que, normalmente, poucos são os momentos nos quais concretamente tem-se oportunidades reflexivas sobre tais práticas, bem como é raro que os gerentes se permitam experimentar novos discernimentos criativos, se isso pode por em xeque os objetivos organizacionais. Frente a tais argumentos, podemos fazer novas indagações: O que as pessoas fazem da gestão? O que a gestão faz com as pessoas? Como as pessoas vivem na sociedade da gestão? Para buscar possíveis respostas, é preciso compreender que a gestão “[...] tem sido chamada de ‘a arte de se conseguir que as pessoas façam as coisas’”, conforme afirmado por Follet (1973, In: GRAHAN, 1997, p. 34). Desse modo, deve-se assumir a gestão como campo e até tipo de poder. Conforme afirma Gualejac (2007, p. 36): “a gestão é, definitivamente, um sistema de organização do poder”. Por trás de aparente neutralidade ela vem-se moldando durante os tempos, desde a organização científica do trabalho definida por Taylor, em 1912, e que vem, de certo modo, sendo reforçado pelo pensamento *business*.

A gestão gerencialista é uma ideologia do poder que utiliza regras racionais, prescrições precisas, instrumentos de medida sofisticados, técnicas avaliativas objetivas, mas também usa “de regras irracionais, de prescrições irrealistas, de painéis de bordo inaplicáveis e de julgamentos arbitrários” (GUALEJAC, 2007, p. 37-38). Esse poder se assemelha à lógica do poder disciplinar analisada por Michel Foucault (1975), cuja função é tornar os corpos “dóceis, úteis e produtivos”. Nesse caso, o poder gerencialista mobiliza a psique sobre os objetivos de produção, desenvolvendo um duplo movimento de abstração e desterritorialização do capital, sem que se saiba exatamente que o possui, baseando-se na ética de resultados. O gerenciamento apresenta-se, portanto, como “a arte de governar os homens e coisas: de um lado, fazer a arrumação e dirigir; do outro, ordenar e arranjar”

(FOUCAULT, 1975, p.107). As organizações, principalmente as com características mais tayloristas, primam pelos objetivos financeiros, a produção por adesão e a mobilização psíquica de modo que o trabalho seja apresentado como experiência enriquecedora, interessante e estimulante.

Tragtenberg (2005) analisa a questão do poder e da ideologia da gestão a partir da lógica funcionalista dada às corporações (principalmente norte-americanas) e seus *managers* que perpetuam seus papéis, emergindo assim uma nova forma de absolutismo, que é a independência do poder de controle em relação aos proprietários. A partir do conceito de Rathenau, da empresa como “organização social”, que analisou a impessoalização da propriedade e a transformação da corporação em instituição igual ao Estado, Tragtenberg (2005, p. 13) explicita a base ideológica do poder nas empresas, ao afirmar que “na corporação, o conflito de interesses supera tudo: nela, não são idéias que se trocam, são negócios que se realizam”. Mais tarde, Simon outro ideólogo das corporações, também afirma que estas são “organizações sociais” que, embora visem a maximização dos lucros, também permitem-lhe assumir o mecenato e a filantropia social.

Corroborando nesse sentido, ao pensar o papel das empresas na sociedade, Follett (1973) lança as ideias da “empresa como um serviço”, na qual há uma reciprocidade baseada na lealdade a princípios e à profissão do gestor, sendo fundamentais para a convivência:

Se um homem pensa a respeito de sua empresa como um serviço, certamente não aumentará seus lucros particulares à custa do bem público. Além disso, a “empresa como um serviço” tende a acabar com aquela concepção que era muito infeliz. Antigamente, havia a idéia de que um homem ganhava dinheiro durante o dia. À noite, prestava seu serviço à comunidade, por se sentar à mesa de direção da escola ou de algum comitê cívico. De outro modo, ele poderia ocupar sua vida durante a juventude, a ganhar dinheiro, passando a prestar seu serviço mais tarde, por gastar seu dinheiro de modo útil para a comunidade. Isso, se não morresse antes! A idéia muito mais salutar, que temos agora, é a de que nosso trabalho em si deve ser nosso maior serviço para a comunidade. (FOLLETT, 1973, In: GRAHAM, 1997, p. 286-87)

Talvez, a partir dessas ideias é que são configuradas as primeiras tendências ao que contemporaneamente se chama de gestão social; porém, visto dentro de um outro contexto, a crise de valores ainda é maior devido às problemáticas sociais existentes e que afetam diretamente as empresas.

Mais uma vez é importante ressaltar que, ao designar o caráter ideológico da gestão, o que não é comum, verifica-se que, por trás de questões instrumentais e objetivistas, se encontra uma visão de mundo e um sistema de valores e crenças. Além dessas influências, os ideais trazidos das “relações humanas”, do participacionismo, da cooperação e da co-gestão²¹ certamente influenciam em muito a gestão social. Tragtenberg (2005) critica estas influências por considerar que despidas do formalismo rígido, existem nas organizações ambivalências nas relações entre subordinados e superiores. “A política de ‘relações humanas’ é excessivamente polida para ser honesta” (TRAGTENBERG, 2005, p.27). Essa política por meio inclusive do serviço social nas empresas usou um vocabulário psicologizante no sentido de transformar a empresa em educadora de homens, trazendo um “comportamento de maturidade”, ao invés de agressividade e frustração do trabalhador. Assim, vocábulos como não diretividade, animação, psicoterapia e regulação passaram a compor as agendas empresariais, fazendo com que as relações humanas se tornassem um “elemento simplificador e idealista, manipulador e realista” (p.28).

Nessa mesma direção há a crítica de Gualejac (2007), que é categórico ao afirmar que gestão preconiza o ideal em um mundo sem contradição, cujo ideal não é mais um horizonte a atingir, mas uma norma a aplicar. “O imaginário do indivíduo torna-se o objeto principal do gerenciamento, tendo como objetivo canalizar suas aspirações sobre objetivos econômicos” (GUALEJAC, 2007, p.121). Aubert e Gualejac (1991) citados por Gualejac (2007) propuseram o termo “sistema managinário” para descrever o conjunto de processos de transações entre empresa e indivíduo, que determina um contrato de trabalho, que completa os aspectos formais por meio de uma transação psíquica equivalente a um “contrato narcísico”. O objetivo desse sistema é colocar em sinergia o funcionamento da organização e da psique do colaborador.

²¹ Segundo Tragtenberg (2005, p. 55-56), a cooperação diz respeito à “consulta inicial, em que uma das partes decide, mas informa à outra e formalmente a associa à outra parte na execução da decisão deliberada em comum, mas adotada, em última análise só por ela”. Sobre a co-gestão, Tragtenberg (2005) explicita que esta não se dá apenas no âmbito da empresa privada mas também do Estado e que comporta a co-decisão, no sentido que uma decisão só pode ser tomada com a concordância das partes. Se houver representação desigual, pela maioria dos membros que compõem um determinado órgão, as duas partes têm o mesmo direito. “A co-gestão é entendida oficialmente como equilíbrio de poderes, tendo em vista o bom funcionamento da empresa. Equivale à participação, sendo esta entendida como participação nos lucros e aumento do patrimônio”. O autor analisa esses conceitos a partir de análises dos casos da Alemanha e Itália.

Numa linha mais comportamentalista, e que também se aproxima dos pressupostos da gestão social, Mary Parker Follet analisou a gestão enquanto função genérica em todas as organizações (públicas e privadas, mercantis ou não), vistas enquanto instituições sociais cujo papel principal deveria ser o de “restabelecer a cidadania”. Toda organização se caracteriza como uma instituição social cuja finalidade é tornar a sociedade mais justa, bem como todo indivíduo para alcançar sua realização pessoal desempenha papéis enquanto fator e produto social,

esforçando-se ao mesmo tempo no sentido de criar uma sociedade mais justa. Follett estava avidamente interessada no indivíduo dentro da sociedade e em como alguém poderia alcançar a realização pessoal esforçando-se, ao mesmo tempo, no sentido de criar uma sociedade bem organizada e justa” (GRAHAN, 1997, p. 15).

Logo, a gestão não se trata de uma “caixa de ferramentas”, apenas com ideais prescritivos e instrumentais. Deve-se atentar que tradicionalmente nos processos e gestão, “ninguém perguntava o *que* eles estavam fazendo, para não falar em *por que* o estavam fazendo. A pergunta era sempre *como* o fazemos [...]” (FOLLETT, 1920 In: GRAHAN, 1997, p. 50-52). Desse modo, não se pode separar o lado humano do mecânico. A autora admite que gestores e gerenciados se assemelham, já que sempre estão envolvidos numa mistura de razão, sentimento e caráter, bem como na necessidade de não departamentalizar o pensamento, definindo-o a partir de princípios econômicos e princípios éticos ou problemas de ordem psicológica, ética e econômica. Afirma: “Eu não penso que tenhamos problemas psicológicos, éticos e econômicos. Temos problemas humanos com aspectos psicológicos, éticos, econômicos” (FOLLET, 1973 In: GRAHAN, 1991, p. 27).

Follet destaca ainda que para tanto o indivíduo enquanto ser social deve atentar para a noção de *direito*, *lealdade* e *propósitos* para consigo e com a sociedade. Desse modo, a gestão na sociedade hipermoderna pressupõe que “cada indivíduo pode ser ao mesmo tempo produtor e produto do sistema, ser o ator e o agente dele, fazê-lo funcionar, tanto quanto suportá-lo” (GAULEJAC, 2007, p. 25).

Mesmo compreendendo o perigo de certa psicologização da gestão, assim como apontada por Tragtenberg (2005) e Gualejac (2007), o pensamento de Follett (1973) parece bastante atual e realista ao compreender a gestão na

contemporaneidade, principalmente ao falar em gestão social. O que caracterizaria isso é principalmente a pressuposição de que a gestão é um fenômeno interdisciplinar que requer conexão, integração e interdependência de saberes.

Corroborando para tal lógica, a sociologia de Guerreiro Ramos (1981) sobre a ciência das organizações fundamenta-se na distinção entre *racionalidade instrumental ou funcional*, contrapondo-a à *racionalidade substantiva ou noética*²² como bases da gestão. Enquanto uma está mais relacionada aos meios e busca da eficiência operacional e ao atendimento de objetivos organizacionais, a outra desenvolve um juízo de valor, sendo uma faculdade humana que afasta a noção cega e acrítica de alcance de padrões de eficiência, valorizando a capacidade de julgamento, enfocando a ética e os valores. Baseado em Guerreiro Ramos e em Habermas, Serva (1997) afirma que a racionalidade instrumental é a baseada no cálculo, consecução de objetivos técnicos ou de fins vinculados a interesses econômicos ou de poder social, sempre com o intuito da maximização dos recursos disponíveis. Já a racionalidade substantiva está voltada para o sentido individual (autorrealização, satisfação, potencialização do sujeito) e social (responsabilidade, satisfação sociais), ou seja, diz respeito aos significados atribuídos aos objetos.

Ao percorrer as diferentes abordagens sobre a gestão, pode-se perceber que alterou-se a racionalidade dura taylorista com que se organizavam os processos de trabalho, reconhecendo outros tipos de racionalidade (CAMPOS, 2007b). Além disso, alteraram-se as estruturas e formas organizacionais, que estão cada vez mais fluídas, híbridas e flexíveis (FISCHER, 2002). Assim cabe por fim citar a definição de Fischer (2002, p. 12) que, numa perspectiva contemporânea, afirma que a gestão é “um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade, por meio de tecnologias e instrumentos de ação e regulação social”. A autora associa essa definição geral ao que chama de gestão contemporânea e, conseqüentemente, a gestão social enquanto expressão dessa contemporaneidade. Se a gestão é um ato relacional, pressupõe processos sociais envolvendo poderes, conflitos, interdependência, cooperação e competição... “Orienta-se para a mudança e pela mudança, seja de microunidades organizacionais, seja de organizações com alto grau de hibridização, como são as

²² Mais adiante retomarei esses conceitos de racionalidade, inclusive nas análises da pesquisa empírica.

interorganizações atuantes em espaços territoriais micro ou macroescalares” (FISCHER et al, 2006a, p.796). Ao falar em interorganizações, organizações que interagem entre si e funcionam em rede, traz à tona a questão da complexidade dos novos formatos organizacionais existentes na contemporaneidade, que exige tanto a aprendizagem pelas suas recentes práticas, como recorrer aos estudos organizacionais como forma de interpretar e explicar novas realidades de gestão, de relações de poder e de lógicas de ação existente entre empresas, ONGs e Estado.

Enfim, para compreender a gestão na contemporaneidade e enxergar possibilidades de atuação da gestão social é necessário sermos levados a uma “desconstrução”, não desprezando as críticas existentes a esta que sempre foi enxergada como a ciência do capitalismo. As práticas gestionárias na atualidade têm mudado menos na definição em si e mais no conteúdo de cada um de seus processos. Ao compreendermos que toda gestão, mesmo aquela baseada no *homo economicus*, pressupõe a existência de relações sociais estabelecidas entre homens e organizações, somos convidados a refletir: “qual gestão não é social”? (FRANÇA FILHO, 2003, 2008)

Mal necessário ou não, na contemporaneidade procura-se na gestão um sentido para a ação individual e coletiva e, por vezes, para a vida. Desse modo, compreende-se que a gestão não é um mal em si, sendo legítima inclusive a necessidade de racionalização e lucratividade, desde que haja prioridade com as preocupações em melhorar as relações humanas e a vida social (GUALEJAC, 2007).

1.1.2 O que é o social da gestão? Limites e aproximações entre o público, o privado, o político e o social

Assumindo portanto a premissa de que toda gestão é (ou deve ser) social, o que de fato é, ou vem a ser, o social da gestão? Quem faz e promove o social? Inferir que o social se trata de um espaço relacional dos indivíduos na sociedade é o primeiro pensamento que nos surge, bem como aquele em que a gestão social é aquela que se preocupa com a resolução de “problemas sociais”. Porém, isso leva a

uma vaguidão apriorística que mais complica do que explicita epistemologicamente o que são esses termos.

Maia (2005a, p. 44) destaca que

Os promotores do “social” estão no Estado, no mercado e na sociedade, sendo que as duas últimas esferas têm aumentado significativamente sua presença nesse campo. Por outro lado, é importante destacar que as ações nessa área, apesar do empenho em torno da formação de redes, continuam marcadas pela fragmentação, desarticulação e residualidade.

Nesse sentido, a noção de público e privado precede a compreensão do que vem a ser o “social”. Para melhor compreensão, principalmente no contexto latino-americano, é preciso compreender a questão social, exigindo uma revisitação crítica da ação dos sujeitos e dos processos histórico-culturais que instituíram a sociedade (WANDERLEY, 2008). A questão social como sinalizada por Castel (1995) é citado por Wanderley (2008):

a ‘questão social’ é uma aporia fundamental sobre a qual a sociedade experimenta o enigma de sua coesão e tenta conjurar o risco de sua fratura. Ela é um desafio que interroga, põe em questão a capacidade de uma sociedade (o que em termos políticos se chama uma nação) existir como um conjunto ligado por relações de interdependência. (CASTEL, 1995, p. 18 apud Wanderley, 2008, p.59).

Para Castel (1995), com base nos marcos do capitalismo, a questão social foi nomeada, explicitamente, nos anos 1830, com a revolução industrial e a questão da luta de classes. Donzelot (1994), citado por Wanderley (2008), é quem afirma que a necessidade de “produzir o social” surgiu quando o ideal republicano, forjado pelo Iluminismo, viu-se confrontado com a forma democrática, posta em prática com a revolução de 1848. Dessa forma, o autor afirma que a questão social significa, desde logo, “saber *quem* estabelece coesão e *em que condições* ela se dá numa determinada sociedade” (WANDERLEY, 2008, p. 60).

No contexto da hipermodernidade²³, principalmente na América Latina, a questão social foi ganhando novos contornos difusos, devido aos elementos histórico-culturais e às mudanças nas relações no mundo do trabalho e nos

²³ Gualejac (2007, p. 33) esclarece que esse termo foi proposto inicialmente por Max Pagès em 1979, e, posteriormente, aprofundado por Nicole Aubert, em 2004. “A hipermodernidade descreve a exacerbação das contrariedades da modernidade, particularmente a dominação ‘irracional’ da racionalidade instrumental, a realização de progressos tecnológicos e econômicos que são fatores de regressões sociais, a conquista de autonomia dos indivíduos, que os põe em dependência”

processos produtivos; às relações entre Estado e sociedade; às políticas sociais, principalmente o chamado “princípio da exclusão”, que, de modo ambíguo, remete ao tema indígena, racial e de gênero (WANDERLEY, 2008). A questão social passa, portanto, a se configurar como a luta contra as expressões da desigualdade, pobreza e exclusão social. Essas expressões são enfrentadas neste terceiro milênio desde a caridade renovada e pela filantropia empresarial, até ações de diferentes roupagens criadas pelo capitalismo para o fortalecimento do capital, ao invés dos sujeitos. Mas, há ainda avanços no campo dos direitos humanos e dos direitos sociais por meio de múltiplos dispositivos ancorados em políticas públicas.

Compõem esse cenário centenas de milhares de pessoas, identificadas como pobres ou indigentes ou novos pobres (SOARES, 2002), ou excluídos (XIBERRAS, 1993), ou desfiliaados (CASTEL, 1998), que passam a ser clientes ou consumidores das ações denominadas de projetos sociais ou projetos de responsabilidade social” (MAIA, 2005, p. 43).

Arendt (2007, p. 32-33) indica que o termo “social” tem sua origem romana, sem qualquer equivalência na língua ou no pensamento grego. Para isso cita a tradução consagrada de Tomás de Aquino: “*homo este naturaliter, id est, socialis*” (o homem é, por natureza, político, isto é, social), o que revela inconscientemente como a concepção original grega de política havia sido esquecida. Isso leva a um erro interpretativo na tradução latina do “social” como “político”. O uso latino da palavra *societas* também remetia à política, embora num sentido limitado indicando aliança entre pessoas para um objetivo específico ou quando os homens se organizavam para dominar outros ou cometer um crime. Posteriormente, é com o conceito de uma *societas generis humani* (uma sociedade da espécie humana) que o “termo ‘social’ começa a adquirir o sentido geral de condição humana fundamental”. A autora destaca que essa concepção está intimamente ligada ao surgimento da cidade-estado na qual o homem recebera, além de sua vida privada (família), uma espécie de segunda vida relacionada ao *bio politikos*, a esfera pública, em ação e discurso como meio de persuasão, com forma de responder, replicar e enfrentar aqui o que acontece ou o que é feito. Desse modo, pensar o social implica em resgatar relações e limites entre o social, o público, o privado, o político e a humanidade. Cabe então, resgatar um pouco as compreensões sobre tais conceitos.

O erro interpretativo e o equacionamento das esferas política e social são tão antigos quanto a tradução latina das expressões gregas e sua adaptação ao pensamento romano-cristão. A distinção entre as esferas privada e pública corresponde à existência da esfera da família e da política como entidades diferenciadas e separadas, pelo menos desde o surgimento da antiga cidade-estado. A ascendência da esfera social, que não era nem privada nem pública no sentido restrito do termo, ocorre na era moderna e encontrou sua forma política no Estado nacional (ARENDT, 2007).

Historicamente, a natureza do público se dava, desde a antiguidade grega clássica, no espaço da praça pública - local onde os cidadãos se reuniam para debater as ações inerentes ao governo da cidade. Era comum a imagem do homem público como ator pela valorização da arte de representar, que separava a *personalidade do papel* para atuação na esfera pública enquanto espaço político da ação comum. Assim, enquanto o público se sustentava na “*figuração*” da apresentação de si, sob um conjunto de rituais de belos discursos, vestuários e comportamentos na praça pública, o privado estava ligado ao domicílio e ao econômico, assim como à dignidade, moral e ética necessárias à participação na vida pública (WANDERLEY, 1996; DUPAS, 2003).

O termo “público” denota a tudo que vem a público e pode ser visto e ouvido por todos e tem maior divulgação possível, bem como pode significar o próprio mundo, na medida em que é comum a todos nós e diferente do lugar que nos cabe dentro dele. O termo “privado”, em sua acepção original de privação, tem significado peculiar antes da era moderna. A propriedade privada era vista como condição axiomática para admissão à esfera pública; e mais que isso, não possuir um lugar próprio e privado significava deixar de ser humano (ARENDT, 2007).

O conceito de espaço público moderno nasce, portanto, no século XVIII, com o Iluminismo, e se consolida com as revoluções americana e francesa, juntamente com a institucionalização de certos direitos políticos e civis, e a constituição do sistema judiciário para mediar conflitos. Como contestação ao absolutismo, ao domínio público regido pela razão do Estado, surgem as primeiras “esferas públicas” burguesas, pelo intercâmbio de experiências de pessoas privadas reunidas em cafés, clubes e salões. Formava-se, assim, um espaço social de intermediação envolvendo instituições e práticas sociais com interesses privados dos indivíduos, no sentido moral de haver uma emancipação, ao originarem demandas dos cidadãos,

suas preocupações com a vida pública, os interesses comuns e a formação de consensos contra formas de poder arbitrário.

A divisão extremamente difusa entre as esferas pública e privada, entre a *polis* e a família, entre as atividades pertinentes ao mundo comum e aquelas pertinentes à manutenção da vida corresponde a uma nova concepção que não é a ciência política, mas a “economia nacional” ou “economia social”, que indicam uma espécie de “administração doméstica coletiva”. O que passa a ser chamado de “sociedade” é “o conjunto de famílias economicamente organizadas de modo a constituírem o fac-símile de uma única família sobre-humana, e sua forma política de organização é denominada de “nação” (ARENDT, 2007, p. 38). A esfera da *polis*, ao contrário da esfera da família, era o espaço da liberdade e esta só ocorria se conseguisse dar conta das necessidades da vida:

A *polis* diferenciava-se da *família* pelo fato de somente conhecer “iguais”, ao passo que a família era o centro da mais severa desigualdade. *Ser livre* significava ao mesmo tempo não estar sujeito às necessidades da vida nem ao comando do outro e também não comandar (ARENDT, 2007, p. 41 – itálico da autora).

Para a autora, a distinção entre as esferas pública e privada é feita a partir do ponto de vista da privatividade e não do corpo político. Logo, há uma indicação que a sociedade constitui a organização pública do próprio processo vital e que a esfera social transformou todas as comunidades modernas em sociedades em torno da única atividade necessária para manter a vida, o labor. A excelência (*arete* para os gregos e *virtus* para os romanos) em torno dessa questão sempre foi reservada à esfera pública, onde uma pessoa podia sobressair-se e distinguir-se das demais.

Nem mesmo a esfera social – embora tornasse anônima a excelência, enfatizasse o progresso da humanidade ao invés das realizações dos homens e alterasse o conteúdo da esfera pública ao ponto de desfigurá-lo – pode aniquilar completamente a conexão entre a realização pública e a excelência. Embora nos tenhamos tornado excelentes naquilo que elaboramos em público, a nossa capacidade de ação e de discurso perdeu muito de sua antiga qualidade desde que a ascendência da esfera social banuiu estes últimos para a esfera do íntimo e do privado. (ARENDT, 2007, p. 58).

Dupas (2003, p.60) esclarece que, durante o Século XIX e na pós-modernidade²⁴, os interesses privados começaram a assumir funções políticas nas mídias e no Estado, influenciando para que o espaço público fosse convertido num *espaço publicitário e midiático* e atendesse a interesses privados, principalmente das grandes corporações. “O cidadão foi empurrado para a posição de espectador e consumidor passivo, e a esfera pública passou a ser dominada pela manipulação midiática das elites”. Adiante o autor, analisando comparativamente as tendências europeias e norte-americanas, reforça que se inaugurou

uma sociedade de caráter corporativo e organizacional, com características decisórias, programáticas, informáticas e de imediatismo operacional [...] que determinam a estruturação do espaço público por meio das mídias, adquirindo na prática um quase monopólio de acesso a ele (DUPAS, 2003, p. 57-58).

A partir da reflexão de Dupas (2003), pode-se afirmar, então, que vivemos numa *sociedade midiática*, que trouxe uma *refeudalização*²⁵ do espaço público e *vassalização da opinião pública* pelos partidos, sindicatos, associações e corporações (WANDERLEY, 1996). Assim, o social reconhecido historicamente pelo seu caráter de benevolência e da vida mundana, de festas e encontros, e que, mais recente, toma a forma da boa estratégia de negócio e afirmação do capital, passa a constituir-se como espaço de politização (MAIA, 2005a). Importante indagar, nessa perspectiva da sociedade corporativa e organizacional, focada na racionalidade instrumental, se a gestão social busca exatamente delinear um novo padrão de ação para o desenvolvimento da sociedade.

Como já dito, o campo da gestão social é complexo e híbrido lidando com o novo, a novidade e a inovação, no anseio de redefinições de papéis entre o público e privado, diante do entrelaçamento do Estado, mercado e sociedade civil buscando a metamorfose social. Destaca-se ainda que se trata de uma tentativa de reverter a posição histórica do social tomado como secundário ao econômico e não como seu

²⁴ O termo pós-modernidade é usado para caracterizar sociedades desenvolvidas e posições desaprovadoras quanto ao uso de grandes narrativas e filosofias metafísicas. “É, pois, uma forma de crítica aos fundamentos racionalistas do modernismo, bem como às condições econômicas, políticas, sociais e tecnológicas produzidas pelo capitalismo e [pela] a globalização” (ARAÚJO, 2006 apud GUHR, 2002, p. 155).

²⁵ Essa expressão é utilizada por Jürgen Habermas para explicar que, durante o Século XIX, os interesses privados começaram a assumir funções políticas nas mídias e no Estado (DUPAS, 2003).

alter, sendo tratado de modo residual dentre os deveres do Estado (SPOSATI, 2005). O econômico aqui entendido não apenas como restritivo ao mercantil, mas incorporando as dimensões não mercantil e não monetária (FRANÇA FILHO, 2002). A gestão social aparece assim como um construto capaz de ampliar o espaço público e retomar ideais do homem público, no sentido daquele que possui uma identidade bem definida de ator público, assim como nos séculos XVII e XVIII, sendo “o homem que apresenta emoções” (SENNETT, 1998, p. 138). Trata-se de uma espécie de arauto buscando incorporar o efetivo papel dos agentes públicos e coletivos com base no fundamento republicano, supondo o predomínio do interesse público na ação, exigindo, além das certezas e permanências, lidar com as subjetividades (SPOSATI, 2005). Essas necessidades são geradas à medida que na contemporaneidade vivemos, principalmente, no mundo da gestão, uma cultura da representação da emoção ou da racionalidade substantiva, de modo que as experiências individuais são mais expressivas, havendo a perda da identidade do homem público.

Cabe ainda afirmar a visão gramsciana, na qual o público não está circunscrito apenas ao que pertence ao Estado, já que existe uma função pública radicada no social que adquire máxima relevância (ARAÚJO, 2006, 2011). O sentido, nesse caso, é de antipropriedade individual e ao bem público como coletivo. Semeraro (1999, p.69) entende que, por isso, se pode entender que a sociedade civil é o “extenso e complexo espaço público não-estatal onde se estabelecem as iniciativas dos sujeitos modernos que, com sua cultura, com seus valores ético-políticos” e suas dinâmicas organizativas de coletivos chegam a formar as variáveis das identidades associativas.

Grau (1998) analisa as dicotomias público / privado e Estado / sociedade na América Latina, a partir das posições sobre as fontes de poder político e os meios para seu controle²⁶, mostrando a necessidade de repensar o público por meio da sociedade e transcender para um conceito de “público social”. Entende-se que para tanto, se deve atinar para o real sentido do social que, genericamente, é entendido como adendo ao econômico ou de forma setorial e isolada, extrapolando os

²⁶ A análise da autora é feita a partir da interpretação de duas posições: uma representada por Hannah Arendt, que sustenta a definição de política e, portanto, da coisa pública em uma concepção puramente horizontal do poder; e a representada pela maioria dos autores contemporâneos que circunscrevem a coisa pública ao pertencimento do Estado (GRAU, 1998).

aspectos consagrados pela noção de questão social do contexto europeu. De acordo com Wanderley (1999, p. 108), o social refere-se ao

conjunto de ações, relações, representações, processos e estruturas sociais – que se dão nos espaços políticos, econômicos e culturais – realizados por pessoas, grupos, associações, instituições, classes, no conjunto dos valores e normas de convivência, que configuram o tecido social de uma dada formação econômico-social, de um bloco histórico, de um Estado-nação, de uma sociedade (todos conceitos que estão sendo reconceituados e que requerem estudos mais aprofundados).

Diante das ideias de público, privado, político e social, cabe aqui ainda ressaltar outro importante conceito para a compreensão do objeto de estudo desta tese. Trata-se da concepção de “configuração social”, de Nöbert Elias (1994, 1999, 2006), que chama atenção para o fato de que descobrimos movimentos, fluxos, descontinuidades e, extasiados e perplexos diante do novo, descobrimos também que nos faltam conceitos e até palavras que permitam indicar uma aproximação adequada ao que está diante dos nossos olhos. Associando o movimento da vida social ao jogo, o autor diz que este se apresenta como “se apresenta como uma lei geral do funcionamento social e se impõe, pois, como um imperativo do qual ninguém poderia fugir” (ELIAS, 1999, p. 141-142). Configuração seria, portanto, uma abrangência relacional, o modo de existência do ser social e a possibilidade conceitual de aproximação às emergências do cotidiano. “Uma configuração social é sempre um espaço de síntese, sempre provisória, do movimento dialético da realidade” (GONSALVES, 2003, p. 4). Assim, envolve inclusive os espaços de construção da vida cotidiana, como, por exemplo, a escola.

A noção de configuração corrobora para a compreensão do conceito de gestão social, que remete à ideia de ordem e desordem conceitual. Confronta, portanto, com o esforço da linguagem em sustentar a lógica moderna de ordem e, por conseguinte, em negar ou excluir o acaso e a contingência. Entre a ordem e a desordem há muitas vezes um “equilíbrio flutuante” que remete a “uma característica do fluxo de cada configuração” (ELIAS, 1999); corresponde, portanto, à afirmação de que o estado natural das coisas é a ambivalência. Isso significa que as configurações possuem dois ou mais aspectos diferentes ou até opostos que convivem e não se excluem. “O conceito de configuração constitui-se na e pela ambivalência, ambivalência que é uma desordem específica do esforço de nomear, por nascer da auto-constituição da ordem” (GONSALVES, 2003, p. 3).

A compreensão dos conceitos tratados nesta sessão é basilar para a delimitação do conceito de gestão social, já que ao buscar estabelecer novos contornos entre o público e o privado, o político e o social, o instrumental e o substantivo, ensejam a possibilidade de ampliação do espaço público e de retomada do sentimento de “ator público” enquanto sujeito coletivo, por parte dos gestores de diferentes organizações. A noção de ator coletivo remete “a uma realidade composta, construída, que se apresenta, todavia, empiricamente, como unidade” (MELUCCI, 2001, p.156). Cabe destacar que os atores tendem a dar de si uma definição unitária que reforça ideologicamente a capacidade de ação, mediação e interlocução. Logo, a unidade é apenas um dado de partida para compreender a noção de coletivo. A representação do sujeito coletivo compreende os seres em constante devir “mergulhados em um conjunto de relações sociais que alteram seus desejos, interesses e necessidades”, tendo finalidades que transcendem cada um dos sujeitos individuais que o integram (CAMPOS, 2007b, p. 68).

Pode-se inferir que o social se refere diretamente ao espaço relacional dos indivíduos na sociedade, na constituição de sujeitos coletivos. Logo, progressivamente deve ser revisto o pensamento da gestão apenas voltada para a lógica do mercado e de uma *racionalidade instrumental*, como aponta Guerreiro Ramos (1981), sem levar em conta as relações com a sociedade como um todo,

O social pode ser compreendido, de modo simples, enquanto um espaço público de inter-relações, a própria sociedade ou aquilo que se determina por questão social. Daí, per si, já é possível visualizar que a gestão social possui uma ambivalência nata, carregando uma diversidade de paradigmas e compreensões num possível intuito classificatório para um novo tipo de gestão. Nesse escopo, tem-se o desafio de suprir a produção de conhecimentos ainda não traduzidos para explicar os processos sociais na contemporaneidade – inclusive a concepção de gestão social –, ou mesmo de repensar conhecimentos típicos do campo do trabalho social, sistematizados a partir das práticas cotidianas e pontuais.

1.2 Os conceitos de gestão social: hibridismo, ambivalências, ambigüidades, diferenciação ou mais do mesmo?

Com a emergência e proliferação do uso da terminologia gestão social na agenda política e midiática, é importante sabermos o que de fato distingui-la em termos conceituais e práticos. Isso leva a duas tendências: primeiro, a própria banalização do termo, já que o universo de práticas sociais passa a ter um novo contorno, e tudo que não é caracterizado como gestão tradicional passa a ser social; segundo, a emergência do chamado terceiro setor dando novas configurações nas relações entre Estado e sociedade para enfrentamento dos problemas sociais (FRANÇA FILHO, 2003, 2008; CANÇADO, TENÓRIO, PEREIRA, 2011). O sentido do não lucrativo é estendido como campo da gestão social, sendo muitas vezes confundido com o não mercantil e não monetário²⁷. Além de um risco epistemológico, há uma confusão com relação as diversas práticas gerenciais e de ação social realizadas por organizações públicas e privadas.

O que de fato está-se referindo, quando se fala em gestão social? Como já salientado, a priori, face aos termos historicamente postos em contraposição, gestão sempre esteve associada a processos e mecanismos de poder nas relações capital-trabalho. A gestão “se tornou a ciência do capitalismo, submetida por uma vontade de domínio que se apresenta fundamentalmente racional”, afetando não apenas o campo da economia, mas a sociedade inteira (GUALEJAC, 2007, p. 75). Ocorre que, na última década, a gestão, de uma espécie de conformismo ao sistema, passa a ser considerada cada vez mais necessária no âmbito do social, mesmo para os mais céticos. Ao se tratar de gestão, cujo modo, objeto e finalidade é o social, deve-se atentar para que tipo de gerenciamento, com quais finalidades, características e racionalidades opera e adota. A questão é em que medida a qualificação da gestão como social altera essencialmente a concepção de gestão? (ARAÚJO et al, 2011).

Compreende-se que se trata de um conceito em construção, com características híbridas devido à mistura de elementos que o compõem, inclusive por se tratar de um vocábulo composto por categorias inicialmente antagônicas, como já

²⁷ França Filho (2002) traz uma importante discussão sobre a integração entre as dimensões econômica e social, destacando três formas de economia (mercantil, não mercantil e não monetária) para distinguir os conceitos de Terceiro Setor, Economia Solidária, Economia Popular e Economia Social.

explicitado. Levando-se em conta também o caráter ambíguo, a gestão social pode ser considerada em dois ou mais sentidos, permitindo a presença do “ou”. O caráter ambivalente, quase natural desse termo, remete à definição de Bauman (1999, p.9) sobre ambivalência: “possibilidade de conferir a um objeto ou evento mais de uma categoria é uma desordem específica da linguagem, uma falha da função nomeadora (segregadora) que a linguagem deve desempenhar”. Isso gera um desconforto pela incapacidade de ler adequadamente a situação e optar entre ações alternativas. Porém, a ambivalência não é produto da patologia da linguagem ou do discurso, pois decorre da necessidade de nomear e classificar, de “postular que o mundo consiste em entidades discretas e distintas; depois, que cada entidade tem um grupo de entidades similares ou próximas ao qual pertence e com as quais conjuntamente se opõem a algumas outras entidades” (BAUMAN, 1999, p.11). No caso da gestão social, parece haver um direcionamento claro para a sua finalidade, mas não se consegue distinguir com clareza o que a diferencia em termos paradigmáticos e de práticas. Surgem algumas inquietações que levam à finalidade desta sessão: Qual a pluralidade de concepções sobre gestão social? Quais seus fundamentos epistemológicos? Está claro o que de fato classifica-se como gestão social? Tudo pode remeter àquilo que se queira anunciar por gestão social?

Pelo exposto até então, pode-se afirmar que toda gestão supõe necessariamente uma dimensão social, interacional, relacional, o que a priori, tornaria redundante uma formulação do tipo “gestão social” (FRANÇA FILHO, 2003, 2008). O uso da adjetivação ‘social’ implicaria a existência de uma gestão não social? O adjetivo *social* pode ser entendido, basicamente, como espaço de relações sociais onde todos têm direito à fala (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006). Pode-se dizer que tal adjetivação é proposital, mesmo que redundante e pleonástica a fim de enfatizar o que, muitas vezes, o gestor esquece: “que suas ações têm impactos sobre a humanidade” (FISCHER; MELO, 2002, p. 3). “Ser social é algo que é feito para e pela sociedade”. Isso deve permear todo e qualquer processo de gestão, assim como qualquer ação humana (BASTOS, 2001).). Logo, as pessoas são colocadas no centro das questões relacionadas à gestão (social ou não), instigando a novas indagações: O que as pessoas fazem da gestão? O que a gestão faz com as pessoas? Como as pessoas vivem na sociedade da gestão? Tais questões podem guiar as discussões sobre a gestão social, já que, para tentar respondê-las,

se faz necessário reconhecermos a diversidade de visões de mundo, lógicas, valores, formas de comunicação, prioridades ao se viver.

Plasticidade, fluidez e hibridismo aparecem como elementos constitutivos da gestão social. Enquanto modo de gestão, trata-se de uma modalidade que pressupõe um humanismo radical, criatividade e ética. Enquanto objeto social para lidar com as contingências entre o público e o privado na consolidação das democracias, remete aspectos teórico-metodológicos referentes a novos formatos organizacionais e novos modos de gerir, evidenciando a solidificação e institucionalização (por vezes, precoce) de um campo epistemológico e ético-político, que busca explicar as relações e processos sociais. Tais explicações são traduzidas (pelo menos no nível do discurso) a partir de uma visão multi ou interdisciplinar da realidade social.

Visto os pressupostos que embasam a lógica da gestão social, apresenta-se e analisam-se alguns conceitos ou caminhos para conceituar, propostos por teóricos brasileiros que, em sua maioria, os anunciam como algo híbrido, fluído e em construção.

É feita uma síntese desses no Quadro 2²⁸ originalmente proposto por Maia (2005a, 2005b) e aqui adaptado. A partir desse modelo de análise teórico-conceitual, elaborado com base nas propostas de “análise temática” e “análise das relações” anunciadas por Mynaio (2004), pode-se examinar diferentes conceitos de autores já citados neste texto, buscando analisá-los a partir dos seus

- a) *Valores* (axiologia): Princípios referenciais que inspiram e dão direção às construções teórico-práticas da gestão social;
- b) *Propósitos* (teleologia): Finalidades ou intencionalidades para onde se quer chegar com a gestão social;
- c) *Focos* (epistemologia): Referências teóricas que dão sustentação à perspectiva explicativa e propositiva da gestão social;
- d) *Agentes* (ontologia): Pessoas e organizações que protagonizam o processo da gestão social;
- e) *Locus e metodologia* (praxiologia): O loco delimita o território ou o campo de viabilização da gestão social. A metodologia constitui-se do caminho, das idéias e dos instrumentos balizadores para a viabilização da gestão social (MAIAb, 2005, p. 11)

²⁸ Originalmente o quadro proposto por Maia (2005a) analisa os conceitos de Tenório (1998, 2008), Singer (1999), Dowbor (1999), Carvalho (1999), Fischer (2002, 2009). Acrescento ainda a esta lista, a perspectiva de França Filho (2003, 2008) e da própria Maia (2005a, 2005b) e de Boullosa e Schommer (2008, 2009).

Um dos autores bastante citado no campo é Tenório (1998, 2008, p. 39) que define e revisita o conceito de gestão social como “processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais)”. O autor faz uma análise a partir das categorias Estado-sociedade, capital-trabalho, gestão estratégica e gestão social, democracia deliberativa. A base analítica utilizada é a teoria da racionalidade comunicativa de Jürgen Habermas, trazendo o “agir comunicativo” como base da gestão social, no sentido que de por meio do diálogo, se amplia a intersubjetividade e se compartilha a autoridade decisória, promovendo uma evolução social.

A conceituação de Singer (1999, p. 55) é um pouco menos explícita; porém enfatiza que esse conceito “abrange uma grande variedade de atividades que intervêm na vida social em que a ação individual auto-interessada não basta para garantir a satisfação das necessidades essenciais da população”. Sendo assim, analisa uma perspectiva ampla de análise, abrangendo causas que vão do abandono de crianças às questões de capital-trabalho, sendo viabilizada por meio de políticas e práticas articuladoras entre diferentes atores públicos e privados.

Para Dowbor (1999a), por se tratar de um tema recente, carecemos de novos paradigmas que articulem a redefinição das relações entre o econômico, social e político para a transformação da sociedade. Nessa articulação, a atividade econômica passa a ser o meio e o bem-estar social a finalidade do desenvolvimento. Desse modo, caberia à gestão social um novo padrão de articulação entre os diferentes atores públicos e privados.

Gestão social como “gestão das ações sociais públicas (...) gestão das demandas e necessidades dos cidadãos” é o conceito dado por Carvalho (1999, p. 19). Enfatiza a necessidade de participação da sociedade civil e o compartilhamento de responsabilidades para a criação de um *welfare mix*, articulando, complementando e promovendo convergências de políticas e programas. Analisa também as tensões entre as lógicas da eficiência e da equidade, bem como da lógica da tutela ou compaixão e a lógica dos direitos.

Fischer (2002) caracteriza a gestão social enquanto a “gestão do desenvolvimento social”, enquanto campo de relações de poder, conflito e aprendizagem. A autora analisa como um espaço “reflexivo das práticas e conhecimentos constituídos por múltiplas disciplinas” e um “processo de mediação

social“ entre indivíduos, grupos, organizações, coletividades, redes e interorganizações. Enfatiza a necessidade de entrelaçamento das dimensões praxiológicas e epistemológicas já acumuladas, apontam uma “proposta préparadigmática” da gestão social.

França Filho (2003, 2008, p. 12) propõe um conceito de gestão social que possa “absorver tanto a dimensão de processo ou meio (como opera a gestão), quanto aquela da finalidade (quais os objetivos da gestão)”. Enquanto fim (nível macro), aproximar-se-ia da gestão pública, pois ambas buscam atender as demandas e necessidades da sociedade. Enquanto processo, visto como um meio, busca subordinar as lógicas instrumentais [típicas da gestão privada/estratégica] a outras lógicas, mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas. Para isso, o autor desconstrói o conceito lógico do que seria uma gestão social, buscando compreender a complexidade da problemática da sociedade (nível societário) e a modalidade específica de gestão (nível organizacional), perpassando a gestão pública, privada e da sociedade civil.

Maia (2005a, 2005b, p. 15) que, pioneiramente, propôs essa análise dos diferentes conceitos de gestão social, conclui que a gestão social é

um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário emancipatório e transformador. É fundada nos valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, em vista do enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade. (MAIA, 2005b, p. 15)

Para Boullosa e Schommer (2009, p.1 – *italico das autoras*), “a noção de *gestão social* indica e fortalece um novo modelo de relações entre Estado e sociedade para o enfrentamento de desafios contemporâneos”. Afirmam que a gestão social traz forte presença de valores de democracia, participação, justiça, equidade e bem-estar social, sinalizando para o processo de co-produção dos bens públicos. As autoras afirmam que o termo passou a ser um construto estratégico criado por grupos de atores sociais e comunidades de prática para conceituar e contextualizar experiências criativas de gestão territorialmente localizada e situada entre o Estado, mercado e sociedade civil (BOULLOSA, SCHOMMER, 2008). Tais experiências, que eram até então dispersas ou em risco de dispersão, ganham uma nova etiquetagem (*labeling*), já que ocorre de um lado um enfraquecimento das

noções de gestão participativa, gestão democrática e gestão do terceiro setor e, por outro lado, a retomada da gestão pública. Porém, de modo paradoxal, a propósito da gestão social passa a perder seu caráter de “processo de inovação”, passando a ser considerado como “produto inovador”, gerado principalmente pela precoce institucionalização do campo.

De modo geral, pela análise do Quadro 2, algumas noções fundamentais da gestão social são explicitadas pelos autores analisados:

- a forte presença de valores de democracia, participação, justiça, equidade e bem-estar social;
- a dialogicidade, horizontalidade e solidariedades nas relações;
- a atuação intersetorial e interorganizacional,

Quadro 2 – Análise conceitual dos conceitos / concepções de Gestão Social

Autor Categoria	TENÓRIO (1998, 2008)	SINGER (1999)	CARVALHO (1999)	DOWBOR (1999a)	FISCHER (2002)	FRANÇA FILHO (2003, 2008)	MAIA (2005a, 2005b)	BOULLOSA, SCHOMMER (2008, 2009)
VALORES	Democracia deliberativa Cidadania Participação Respeito às diferenças	Democracia Trabalho Responsabilidade pública Solidariedade	Direitos de cidadania Equidade Co-responsabilização Profissionalismo	Justiça Bem-estar social Desenvolvimento humano Democracia	Ética da responsabilidade Desenvolvimento social Justiça	Complexidade Solidariedade Redistribuição Ética Profissionalismo	Democracia Cidadania Garantia de direitos humanos universais Civildade	Democracia Participação Justiça Equidade Bem-estar social
PROPÓSITOS	Implementar ações gerenciais por meio de processos sociais dialógicos que garantam a democracia e cidadania.	Desenvolver ações para enfrentamento das problemáticas sociais a partir do trabalho e renda.	Realizar ações sociais públicas para atender as demandas e necessidades dos cidadãos.	Transformar o padrão de desenvolvimento societário, tendo a atividade econômica como meio e bem-estar social como fim. Integrar o social, econômico e político.	Mediação de processos sociais e interesses (relações de poder, conflitos e aprendizagem) e individuais e de grupos voltados ao desenvolvimento social.	Enquanto finalidade, gerir a problemática da sociedade como um todo; enquanto meio, um <i>modus operandi</i> de gestão que perpassa todos os tipos organizacionais.	Conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário emancipatório e transformador.	Novo modelo de relações entre Estado e sociedade para o enfrentamento de desafios contemporâneos
FOCOS	Administração Pública e Privada Ciência Política Ciências Sociais	Economia Administração Política Ciências Sociais	Gestão Pública Ciências Sociais Serviço Social Ciências Política Economia	Economia Administração Ciências Sociais Paradigma em construção	Administração (teoria organizacional) Ciências Sociais Psicologia Social Teorias do Desenvolvimento Proposta pré-paradigmática	Ciências Sociais Administração Pública e Privada Economia Paradigma em construção	Serviço Social Ciência Política Ciências Sociais Gestão Pública	Administração Pública Ciência Política Ciências Sociais
LOCUS	Organizações governamentais Sociedade Civil Políticas públicas	Políticas econômicas e sociais Governo / Estado Organizações de trabalhadores	Projetos, programas e políticas sociais Redes Sociedade civil	Políticas públicas integradas Organizações estatais, empresariais e da sociedade civil.	Poder local Organizações públicas e privadas Interorganizações Redes	Organizações públicas Empresas Organizações da sociedade civil	Espaço Público	Organizações e interorganizações envolvendo o público e o privado Espaço público
AGENTES	Agentes públicos do Estado e da sociedade civil Cidadãos	Organizações populares Cooperativas Empreendimentos solidários Universidades Governos	Sociedade civil Estado / governos População usuária de serviços sociais Cidadãos	Empresários Gestores públicos e de ONGs Sindicatos Universidades Cidadãos	Indivíduos, grupos, coletividades Estado, mercado e sociedade civil Universidades	Estado, mercado e sociedade civil	Estado e Sociedade Civil	Estado, mercado e sociedade civil Gestores sociais
METODOLOGIAS	Processos sociais Articulações entre atores Técnicas de gestão	Economia solidária Novas formas produtivas / econômicas Estratégias autogestionárias Políticas públicas	Gestão em rede Empoderamento Parcerias Políticas públicas Controle social Programas e projetos Governança Transparência	Governança Empoderamento Políticas integradas Articulações intersetoriais	Processos sociais de mediação Governança Articulações intersetoriais Descentralização Planos de desenvolvimento Organizações de aprendizagem	Articulações intersetoriais Metodologias específicas de gestão Novas formas produtivas / econômicas	Processos sociais de mediações	Mediações Articulações Co-produção dos bens públicos

FONTE: Adaptado de Maia (2005a) – Gestão Social em Construção

Os valores de democracia, participação, justiça, equidade e bem-estar social levam a crer que se trata de uma gestão mais inclusiva. Essa compreensão pressupõe a existência da apartação e exclusão existentes nos processos sociais.

A dialogicidade, horizontalidade e solidariedade, explícitas, ou não, por todos os autores, como condicionante à gestão social, manifesta outro tipo de olhar sobre os processos sociais, nos quais a lógica da sociedade prevalece. Remonta o ideal do *poder-com* em contraposição ao *poder-sobre*, no qual “nossa contribuição não tem valor, a menos que esteja efetivamente relacionada às contribuições de todos os outros envolvidos” (FOLLETT, 1973, In: GRAHAM, 1997, p. 25). Para isso, é preciso compreender a complexidade organizacional e societal, não departamentalizando o pensamento, dicotomizando princípios éticos e econômicos, problemas sociais e econômicos, já que existem princípios fundamentais a ser aplicados a todas as situações

Pelo Quadro 2, pode-se perceber similaridades e distinções entre os diferentes autores, prevalecendo em todos a noção de uma gestão voltada para mudança e inovação dos padrões vigentes, fortalecimento da democracia e consolidação da cidadania, enquanto os principais valores presentes nos conceitos. Pode-se perceber que são elementos estruturantes de todos esses os ideais de democracia, participação, desenvolvimento, cidadania, bem público, governança, formas de intervenção, em maior ou menor intensidade para cada um dos autores. Assim como identificado por Maia (2005a), os valores preponderantes da gestão social são a **democracia** e a **cidadania**, fundamentados em sua *práxis* considerando a gestão social em contraposição à perspectiva mercantil.

A análise dos propósitos estabelecidos pelos autores revela que estes afirmam a gestão social com propósitos voltados às ações (gerenciais, sociais públicas), aos processos sociais (conjunto de ações, desenvolvimento social) e ao desenvolvimento social (afirmação, transformação). Estes possuem efetiva relação, porém trazem importantes distinções, no que diz respeito ao entendimento da **gestão social**, **gestão do social** e **gestão pelo social**. A *gestão do social* trata das ações ou mesmo dos processos que reúnem um conjunto de ações, seja na perspectiva gerencial (TENÓRIO, 1998), como em torno das políticas públicas (SINGER, 1999) ou políticas sociais (CARVALHO, 1999), não explicitando a intervenção imediata na complexa trama do desenvolvimento societário, apesar de reconhecê-la como importante mediação para o desenvolvimento. Na maioria das

vezes configuram ações, projetos e programas executados por atores públicos governamentais e não governamentais. A gestão pelo social se aproxima da ideia das ações sociais realizadas por empresas privadas, ONGs e organizações do terceiro setor, retomando elementos instrumentais, caritativos e filantrópicos, isto é, fundada nos princípios do doador e não necessariamente no cidadão que recebe, o qual é visto de modo passivo. No caso da gestão social, configuram-se processos de desenvolvimento societário (FISCHER, 2002), transformações nos padrões de desenvolvimento (DOWBOR, 1999b), mudanças societárias que promovam emancipação (MAIA, 2005a, 2005b) e novos modos de relacionamento intersetorial voltados para a enfrentamento das questões sociais contemporâneas.

Carvalho (1999) e Singer (1999) aproximam-se mais da noção da gestão social enquanto gerenciamento de ações públicas, no sentido lato da gestão de políticas públicas. França Filho (2003, 2008), foca no gerenciamento das organizações que atuam diretamente na área social, mas também no reconhecimento da finalidade da gestão social, analisando também a sua natureza. Tenório (1998, 2008), Dowbor (1999a), Fischer (2002), Maia (2005a, 2005b), Boullosa e Schommer (2008, 2009) estariam numa vertente abrangente, porém não menos híbrida, da gestão social como um campo de ação voltado para a gestão ações promotoras de mudanças sociais (incluindo aquelas do desenvolvimento), para ações interorganizacionais e intersetoriais e ampliação do espaço público. Essa última parece ser, portanto, uma tendência, porém alertando que se trata de um conceito em construção (*in progress*) com muitas ambiguidades, ambivalências e paradoxos. Portanto, um construto passível de desconstruções, (in) consistências e desvirtuamentos sendo analisado nesta tese. Maia (2005a) afirma que pela análise pode-se compreender que o construto é fundado na contra-hegemonia do projeto societário cidadão, e já se constitui como sua “superação” (CURY, 2002), constituindo-se como “um processo social de desenvolvimento ou conjunto de processos sociais viabilizador do desenvolvimento societário” (MAIAa, 2005a, p.77).

Pode-se afirmar, portanto, que não há uma interpretação unívoca do conceito de gestão social. Pelo menos, é o que, além dos enunciados nos conceitos analisados, frequentemente se ouve nos congressos, encontros e cursos de gestão social, dentre os que a estudam e/ou entre os que a praticam. Compartilha-se da afirmação de Boullosa e Schommer (2008, 2009), que se trata de um conceito em

formação, um conceito *in progress*. A gestão social teria, portanto, múltiplas possibilidades interpretativas.

A gestão social constitui um **campo**⁵⁶, como cunhado por Bourdieu (1989, 2004), em analogia à noção de campo gravitacional, sendo útil para colocar a perspectiva das posições, das relações, dos discursos e da lógica e sentido que guiam a ação dos sujeitos ao interior de cada âmbito de atuação. Ou seja, a ideia de campo trata de um espaço social estruturado de posições e interações objetivas cujas propriedades podem ser analisadas de forma independente dos agentes que nela participem, centradas na produção, distribuição e apropriação de um capital que, neste caso, se trata de um capital social, simbólico e intelectual. Na teoria dos campos, Bourdieu faz referência aos sujeitos individuais, porém no caso da gestão social, refere-se aqui aos sujeitos coletivos, em espaços dialógicos, inclusive no sentido desse ser conceito ser instituinte e não instituído.

Ao analisar os **focos** dos construtos teóricos, pode-se afirmar que gestão social é um conceito interdisciplinar por natureza, porém em alguns casos predomina a visão das ciências gerenciais, o que se justifica pela ascensão do conceito nas escolas de Administração de Empresas e Administração Pública. O conceito de Maia (2005a, 2005b) é o que traz uma visão mais voltada para as ciências sociais numa perspectiva mais ampla. Também se percebe uma ampliação dos referenciais que apontam a gestão social como campo de atuação e processo de mudança. Nesse sentido, aponta para uma virada paradigmática questionando leis, conceitos, valores, regras e critérios até então afirmados no mundo da gestão. Giannella (2009), propõe uma virada paradigmática defendendo a necessidade de uma abordagem pós-positivista da gestão, priorizando a dialogicidade, horizontalidade e solidariedade nas relações.

Os **locus** e **agentes** que viabilizam a gestão social apontam para organizações públicas e privadas, além de alguns autores centrarem nas políticas públicas e na participação ativa dos cidadãos. Valorizam-se as organizações que atuam em redes (interorganizações), as relações intersetoriais e o local. Esses campos introduzem a perspectiva da necessária pactuação entre as dimensões e agentes sociais, políticos e econômicos (DOWBOR, 1999a). Percebe-se uma afirmação da gestão social enquanto mecanismo de ampliação do espaço público,

⁵⁶ No capítulo 2, retomarei a discussão da gestão social como campo em construção, já que alguns autores como Cançado (2011) afirmam que já se constitui como área de conhecimento.

bem como o espaço público sendo ampliado pela gestão social (MAIA, 2005a; BOULLOSA, SCHOMMER, 2008, 2009), uma vez que se pretende realizar a co-produção dos bens públicos.

Com relação à atuação intersetorial e interorganizacional, o campo da gestão social é um híbrido de componentes, oriundo do Estado, mercado e sociedade civil. Sobre essa dimensão, cabe destacar a análise de Junqueira (2004, p. 27) sobre a intersetorialidade enquanto

um processo de aprendizagem e de determinação dos sujeitos, que deve resultar em uma gestão integrada, capaz de responder com eficácia à solução dos problemas da população de um determinado território, saindo, entretanto, do âmbito da necessidade para o da liberdade. O homem é considerado na sua integralidade, superando a autonomização e a fragmentação que têm caracterizado a gestão das políticas sociais para uma dimensão intersetorial (JUNQUEIRA, 2004, p. 26)

A ação intersetorial propiciada pela gestão social traz, portanto, uma nova lógica de superação da fragmentação das políticas, considerando o cidadão em sua totalidade, já que estabelece novas relações sociais (JUNQUEIRA, 2004, 2008). A gestão social é, portanto, mediadora e articuladora de processos interssetoriais voltados para o desenvolvimento e superação da exclusão. Logo, ocorre como gestão das interorganizações, ou seja, organizações que trabalham juntas ou interorganizadas, cuja principal característica é a hibridização e a complexidade. As interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas, conectadas por propósitos comuns e integradas, resultando (ou não) em novas formas organizacionais tais como os fóruns, conselhos, redes, consórcios, arranjos produtivos etc. A associação se faz pela complementaridade – portanto, pela busca do diferente que possa cooperar para se atingir um resultado, exigindo, dessa forma, modos diferenciados de gestão nessa perspectiva de ampliação de espaços públicos sociais (FISCHER, 2002)

As **metodologias** apontadas no Quadro 2, como caminhos para a gestão social apesar de trazer uma riqueza em termos de pressupostos, estratégias e ferramentas, indicando para os **processos sociais** e **mediações** (TENÓRIO, 1998, 2008; FISCHER, 2002; MAIA, 2005a; BOULLOSA, SCHOMMER, 2009), talvez sejam o marco analítico que mereça maior cuidado, no que diz respeito às possíveis inconsistências e ambiguidades que podem existir. Cabe aqui salientar que as diferentes formas de atuação e intervenção existentes no âmbito da gestão social

prioriza processos sociais amplamente participativos, como também pode apontar para estratégias de mercado cujo risco de manipulação do social é bastante elevado.

Pela decomposição dos conceitos e nortes conceituais da gestão social apresentados neste capítulo, pode-se concluir que a gestão social é um espaço de interação, uma possibilidade de ampliação do espaço público, a gestão enquanto elemento mediador das relações que nela se estabelecem. Não se teve aqui apenas a necessidade de precisar um conceito de gestão social, inclusive porque se está falando sobre algo inerente às Ciências Sociais, mas de discutir a natureza desse campo. Mais do que tentar definir precisamente se a gestão social é um modo específico de gestão, uma finalidade da gestão, uma gestão cujo objeto é o social, tratou-se de conhecer a pluralidade conceitual existente, analisando suas possíveis consistências e inconsistências, suas ambiguidades e ambivalências. Isso será mais adiante confrontado com as análises realizadas a partir da pesquisa de campo com os docentes e discentes de cursos de formação nessa área.

A Figura 3, usando a imagem do funil, enquanto uma boa metáfora para definir o campo da gestão social e suas possíveis vertentes conceituais, mostra que num *mix* liquidificado de conceitos envolvendo as discussões sobre co-produção do bem público e relações intersetoriais, cidadania e participação, desenvolvimento socioterritorial por meios de suas diversas formas de intervenção gera-se a noção de gestão social. Esta pode remeter a três vertentes conceituais e não excludentes: gerenciamento de organizações que atuam na área social; gerenciamento de ações públicas sociais; e campo de atuação. Desse modo, a gestão social definida pelo seu modo, finalidade e objeto, ao mesmo tempo.

Pode-se afirmar que os conceitos de Tenório (1998, 2008) e França Filho (2003, 2008) enquadram-se na vertente gerenciamento das organizações que atuam na área social. Na compreensão do gerenciamento das ações públicas, pode-se destacar as idéias de Carvalho (1999) e Singer (1999). Quanto à gestão como campo da ação interorganizacional para o desenvolvimento, é traduzida nos conceitos de Fischer (2002), Dowbor (1999a) e França Filho (2008), ao enfatizar a gestão enquanto finalidade

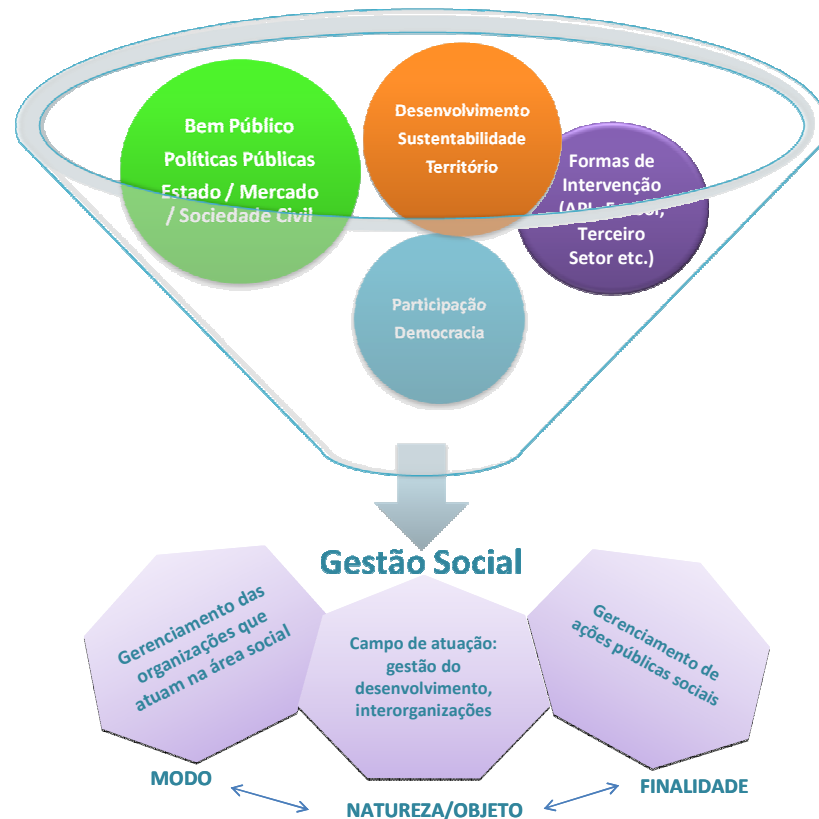


Figura 3 – Vertentes conceituais e analíticas da gestão social
 FONTE: Elaboração própria.

Para finalizar este tópico sobre aspectos epistemológicos, apresenta-se mais um conceito de Fischer, vindo de uma releitura feita em 2007 sobre a gestão contemporânea associada à gestão social, admitindo que, mesmo assim, se trata de algo em edificação:

A gestão social é o ato relacional capaz de dirigir a regular por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão (agir comunicativo) que resulte em parcerias intra e interorganizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas, tendo como norte o equilíbrio entre a racionalidade em relação a fins e em relação a valores, alcançar enfim um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo. O que se exige do gestor, então, é que ele tenha visão de conjunto, ajude na transformação sociocultural, mas também simbólico-valorativa, e que se mantenha vigilante ante os mecanismos de auto-regulação (FISCHER, 2007, p. 9 – grifos meus).

Nesse conceito, pode-se perceber que a ideia da autora reafirma e coaduna com o que afirmou sobre a gestão social enquanto a gestão do desenvolvimento. Sendo assim, tal percepção remete não à gestão pelo que está posta, mas a uma

gestão da mudança e da inovação. Afirma a intersetorialidade e a presença das racionalidades instrumental e substantiva (valores). Porém, é interessante questionar a noção de ato relacional trazido no conceito, que, de certa forma, é reducionista frente à visão ampliada da definição voltada para o desenvolvimento. Ato esse que pode ter o sentido de reforçar a lógica apenas de ator e de prática da gestão social. Prefere-se considerar a gestão social numa perspectiva processual, que, além de atores, possui autores, já que pressupõe a emancipação e empoderamento.

Diante da polissemia e ambiguidades dos conceitos de gestão social, bem como de algumas práticas paradoxais, cada vez mais se consolida um símbolo de inovação e *status* para o trabalho social, uma nova etiquetagem (*labeling*) que corre o risco de se tornar apenas etiqueta, no sentido de ser uma “pequena ética”.

2 Gestão Social como (inter)disciplina: elementos componentes

*De pensamento em chamas
 Inspiração
 Arte de criar o saber
 Arte, descoberta, invenção
 Teoria em grego quer dizer
 O ser em contemplação
 (Gilberto Gil, In: Quanta, 1997)*

Conforme analisado no capítulo 1, os ideais da gestão social surgem num contexto de novas configurações e expressões da questão social, da redemocratização nos países latino-americanos marcada pelas reformas administrativas do Estado e, conseqüentemente, pela articulação de empresas e sociedade civil na execução de programas e projetos sociais. Isso vem requerendo das organizações e dos profissionais que atuam na área social certo grau de inovação no que diz respeito às formas de intervenção e nos processos gerenciais, afetando diretamente questões de atuação e identidade desses profissionais.

Ao que tudo indica instituem-se novos mercados profissionais e espaços de reflexão, levando inclusive ao recente surgimento do *gestor social* enquanto agente diferenciado dos gestores público e privado, do assistente social e dos profissionais de educação e saúde, sendo responsável pela execução de mudanças sociais significativas (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009; ARAÚJO, BOULLOSA, GLÓRIA, 2010). O surgimento desse profissional e/ou carreira a ser seguida não ocorre ao acaso, mas num complexo contexto de intencionalidades dos produtores de conhecimento no âmbito das universidades, das políticas públicas, das ONGs e empresas socialmente responsáveis. Nesse caso, o campo de conhecimento vai

sendo criado a partir dos atores e autores que o compõem, buscando institucionalizar a gestão social enquanto disciplina.

Neste capítulo, busca-se compreender algumas questões sobre a natureza e fronteiras da gestão social, analisando-as enquanto paradigma e campo de conhecimento. Além disso, é feita uma breve análise do “estado da arte” desse campo.

2.1 Gestão social como paradigma ou qual paradigma sustenta a gestão social?

Além das questões que surgem com relação à gestão social enquanto meio ou finalidade, objeto ou objetivos que aborda, como já tratados no capítulo 1, outra grande questão que surge é a respeito desse conceito enquanto paradigma, campo ou área de conhecimento. Autores como Dowbor (1999a, 199b) afirmam a necessidade da gestão social buscar novos paradigmas; França Filho (2003, 2007), Fischer (2002), Fischer e Melo (2006), Gianella (2008), Boullosa e Schommer (2008, 2009), Araújo et al (2010) acreditam que ainda é um campo em construção (*in progress*) no qual há necessidade de haver uma virada paradigmática para se consolidar (GIANELLA, 2008), enquanto Pinho (2010) rebate criticando essa construção conceitual e, recentemente, Cançado (2011) afirma que a gestão social já está consolidada como campo de conhecimento científico.

Apesar do avanço na produção do conhecimento, ainda não se tem uma visão crítica consolidada e regras claras para definição do referido campo, sem parâmetros identitários ou taxonômicos consolidados, ou seja, com questões hermenêuticas a serem desvendadas. Dowbor (1999b, p. 40) preconiza a importância e a falta de paradigma desse setor ao afirmar que:

[...] as tendências recentes da gestão social nos obriga a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre político, econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se hoje, realmente, de um universo em construção.

A pouca clareza cognitiva (classificatória) e comportamental da gestão social precisa ser compreendida para que possa saber como prosseguir com relação à consolidação desse campo; caso contrário, os problemas hermenêuticos que se enfrentam “oferecem um primeiro vislumbre da impressionante paralisia comportamental que se segue ao fracasso da capacidade classificatória” (BAUMAN, 1999, p.66). Tais problemas surgem desde as distorções entre o uso das palavras e deformações de significado e, quando não resolvidos, significam “incerteza sobre como uma situação deve ser lida e que reação deve produzir os resultados desejados. Na melhor das hipóteses, a incerteza produz confusão e desconforto. Na pior, carrega um “senso de perigo”. Buscando uma atenção mais apurada sobre esse quadro, no qual se configuram os processos de reflexão, elaboração e produção do conhecimento sobre gestão social, é necessário fazer alguns esclarecimentos do que se entende por paradigma, campo / área de conhecimento.

A gestão social emerge na sociedade contemporânea em condições contextuais que remetem à fragmentação de poderes e saberes, à crescente capacidade dos atores interferirem nas decisões públicas, ao pluralismo crescente das visões de mundo, de valores e interesses que implicam em conflitos socioculturais recorrentes e difusos (GIANELLA, 2008). Tal contexto remete a uma contestação do paradigma dominante baseado na racionalidade científica totalitária que define formas de conhecimento não científico (senso comum e humanidades) que são potencialmente “perturbadoras e intrusas” (SANTOS, 2004, p.21). O paradigma positivista tem sido cada vez mais contestado, principalmente pelas Ciências Sociais, devido a seu caráter pré-paradigmático e pela ausência de consenso paradigmático nesse campo (SANTOS, 2004; GIANELLA, 2008; LAVILLE, DIONE, 1999). Para compreender os paradigmas nas ciências sociais é preciso uma leitura de contextos relacionais e complexos, sujeitos a mudanças de comportamentos sociais e históricos que fazem com que as questões e objetos se diversifiquem gerando correntes distintas de pensamento (RODRIGUES, 2000).

A polissemia sobre o termo paradigma⁵⁷ leva a visões distintas de mundo e leituras das realidades socioculturais. Sua origem etimológica é grega e ocorre com

⁵⁷ González (2005) faz um estudo detalhado concebendo uma análise teórica, conceitual e psicolinguística sobre paradigma, observando e clarificando as dimensões epistemológica, axiológica, sociológica, teleológica, ontológica e metodológica desse termo. Não é a intenção nesta sessão fazer uma análise detalhada sobre essa polissemia, mas situar aquelas que mais se aproximam de possíveis explicações para a gestão social.

Platão definindo-o como uma expressão para designar um instrumento de mediação entre a realidade e sua ideação, significando exemplo, modelo exemplar ou padrão a ser seguido ou imitado, inclusive no âmbito da gramática (GONZÁLEZ, 2005). No âmbito do conhecimento científico, a teoria da Estrutura das Revoluções Científicas, de Tomas S. Kuhn (1978), define visão mais tradicional e conhecida sobre paradigma, chama de paradigmas “as realizações científicas universalmente reconhecidas que durante algum tempo fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência” (KUHN, 1991 [1978], p. 13) que vão determinar no seu uso estabelecido “um modelo ou padrão aceitos” pelos praticantes de uma ciência e que permitem a explicação de certos aspectos da realidade (p. 43). Nessa perspectiva, quando as certezas impostas por um paradigma vêm a se embaralhar e as explicações para os fenômenos começam a ser contraditadas, surgem outras explicações com tendência à aceitação de outros procedimentos e resultados. Ocorre assim uma “revolução científica”, e está instalado outro paradigma, ou uma outra forma de ver o mundo, sendo o sucesso determinado pela promessa que ele carrega. Desse modo, o desenvolvimento da ciência não resulta de mecanismos de continuidade e sim, de mecanismos de ruptura (RODRIGUES, 2000). González (2005) ressalta que desde que Kuhn publicara, em 1962, a sua primeira obra decorreram-se várias tentativas elucidativas sobre a multiplicidade de significados sobre paradigma e sinaliza que o próprio autor em seu *postscriptum*, em 1981, ampliou seu texto para *Meus Segundos Pensamentos sobre Paradigmas*.

Autores contemporâneos, como o físico e historiador Fritjof Capra e o sociólogo Edgar Morin, contestam as ideias de Kuhn e preferem falar de paradigma social ao invés de científico e consideram uma multiplicidade de dimensões na construção do conhecimento (RODRIGUES, 2000). Para Capra (1998, p. 17), um paradigma social é “a totalidade de pensamentos, percepções e valores que formam uma determinada visão da realidade, uma visão que é à base do modo como uma sociedade se organiza”. Para Morin (2000, p. 24-26), pode ser definido como “promoção/seleção dos conceitos mestres da inteligibilidade e [...] determinação das operações lógicas-mestras”. A inteligibilidade, nesse caso, são “a Matéria, nas concepções materialistas, o Espírito, nas concepções espiritualistas, a Estrutura, nas concepções estruturalistas”, que excluem ou subordinam os conceitos que lhe são opostos (a desordem, o espírito, a matéria, o acontecimento). As operações lógicas-

mestras são, ao mesmo tempo, preponderantes, pertinentes e evidentes sob o domínio do paradigma que privilegia determinadas operações lógicas em detrimento de outras (RODRIGUES, 2000). A ampliação das noções de paradigma levam à determinação das teorias e discursos num determinado espaço e tempo, buscando interpretar realidades e relações sociais.

Ao analisar a base teórica da gestão social e um possível paradigma que a oriente, Gianella (2007) corrobora com o pensamento de levar em consideração as formas de conceituação da realidade como elemento central na produção do conhecimento, assim como Capra e Morin. A autora ressalta que a construção da gestão social deve ocorrer num paradigma pós-positivista, considerando crucialmente o contexto sociocultural, “apontando as maneiras específicas e idiossincráticas dos grupos humanos se adaptarem a cada contexto, criando formas materiais, teóricas, simbólicas, artísticas, para dar sentido a ele”. Assim, reconhecendo o contexto, tem-se um olhar “da realidade atual como intrinsecamente multicultural, que começa a surgir a idéia que não exista apenas uma racionalidade (abstrata, linear, objetiva, absoluta), e sim *racionalidades* (múltiplas, incorporadas, contextuais)” (GIANELLA, 2007, p. 17). Desse modo, propõe que, para análise de um paradigma, se deve identificar a visão da realidade, a racionalidade, formas de produção do conhecimento, organização do campo do conhecimento, quem / como conhece.

Também buscando analisar as dimensões para a constituição de um paradigma, uma análise interessante para a gestão social é a de Egon Guba (1990), citada por Gonzalez (2005). Usa como critérios três perguntas: (a) pergunta ontológica – refere-se à forma e natureza da realidade e, portanto, o que é possível conhecer; (b) pergunta epistemológica – refere-se à natureza da relação entre o sujeito e objeto que pode ser conhecido e, em consequência, a posição que o pesquisador deve assumir a respeito do seu objeto de conhecimento; (c) pergunta metodológica que se refere à forma como o pesquisador pode proceder para encontrar o conhecimento de uma realidade que crê que pode ser conhecida. Com base nas respostas para essas perguntas, Guba define os paradigmas da investigação social e mais especificamente educacional: (a) Paradigma Pós-positivista; (b) Paradigma da Teoria Crítica; (c) Paradigma Construtivista. Unindo as visões de Guba (1990) e Gianella (2007), o Quadro 3 sintetiza sobre as dimensões analíticas dos paradigmas.

Quadro 3 - Elementos estruturantes de um paradigma

PARADIGMA DIMENSÕES	POSITIVISMO	PÓS- POSITIVISMO	CRÍTICO	CONSTRUTIVISTA
Visão da realidade (pergunta ontológica)	Objetiva, determinista.	Construtiva, objetivo e subjetivo se entrelaçam na atividade de fazer sentido do real. Realismo crítico, a realidade existe mas não é completamente apreensível.	Realista crítico.	Relativista. A realidade existe na forma de múltiplas construções mentais e sociais. A realidade como um construto social.
Racionalidade	Única, linear, instrumental.	Múltiplas, todas legítimas e necessárias para a compreensão do real. Objetivo: racionalidade integral	Múltipla, usando a racionalidade instrumental e substantiva, buscando uma visão crítica da realidade.	Plural, dando o devido grau de importância a cada tipo de racionalidade, em busca de sua integralidade para compreender a realidade.
Formas de produção do conhecimento (pergunta metodológica)	Hipotético-dedutiva ou indutiva. Sempre assumindo a existência de leis gerais a serem descobertas.	Baseada na interação entre sujeitos, visões, razões e racionalidades. O conhecimento é produto dessa interação. Para Guba, ainda traz resquícios experimentais e manipulativas, bem como hipotético- dedutivas.	Dialógica e transformativa. O ideal regulativo é a emancipação e também manejar a concepção evolutiva que podemos chamar de progresso. Promove metodologias participativas. Introduz na pesquisa social a história, a axiologia e a ética. A produção do conhecimento é uma produção de valores.	Refinamento hermenêutico e contrastar dialético. Estas metodologias estão orientadas pela finalidade do estudo e pela complementaridade feita pelo pesquisador. Diferencia-se por não trazer um ideal de progresso como critério regulativo. O principal ideal é a solidariedade.
Organização do campo do conhecimento (pergunta epistemológica)	Dicotômica, excludente.	Sistêmica. As dicotomias não são a realidade e sim nossa reconstrução dela. Para conhecermos precisamos integrá- las. Objetivismo débil. Tendência apenas à aproximação da verdade.	Subjetivista, no sentido de que os valores são fundamentais para a investigação. Dimensão ideológica.	Subjetivista. Não há diferenciação entre sujeito e objeto do conhecimento. Ambos se fundem numa só entidade epistemológica.
Quem / como conhece	O cientista, de forma objetiva, impessoal e destacada, pelo método rigoroso, uniformizado e replicável.	Todos os sujeitos. Cada um com suas competências e formas de abordar e fazer sentido da realidade.	Os cientistas e demais atores sociais.	Todos os sujeitos, valorizando os que diretamente vivenciam a realidade social.

FONTE: Adaptação com base em GIANELLA (2008, p. 14-15) e Guba apud González (2005, p.17)

Ao enquadrar a gestão social nos critérios anteriormente detalhados, pode-se afirmar que ela se encontra numa perspectiva plural e multiparadigmática, assim como no caso da Administração, conforme sinalizado por França Filho (2004). Com

relação às *visões de realidade (ontologia)*, a gestão social afirma um discurso pós-positivista e construtivista, porém clama de modo ambivalente por objetivação determinística da realidade social. O próprio contexto latino-americano, no qual é abordada, remete a visões positivistas sobre realidades de exclusão e escassez de recursos, no qual se estabelecem “compromissos” por parte de diferentes atores públicos e privados para criar soluções e mudanças aos problemas percebidos. Isso leva à questão da *racionalidade*, cujo discurso preponderante é da valorização das múltiplas racionalidades, todavia clamando pela instrumentalização como meio para eficiência, eficácia e efetividade gerencial. Por outro lado, percebe-se, inclusive nos processos de formação em gestão social, que as *formas de produção do conhecimento (metodologia)* tendenciam ao paradigma pós-positivista com vistas ao crítico e construtivista⁵⁸. Isso se dá pela crescente demanda por metodologias participativas, não convencionais e integrativas nos processos de ensino-aprendizagem, incluindo pesquisas e intervenções sociais. Essas metodologias são vistas num primeiro momento por Gianella (2007, p.14-15) referindo-se as “metodologias não-convencionais na gestão social”, pressupondo uma virada paradigmática do positivismo ao pós-positivismo, sendo definidas como aquelas que “assumidamente não tecnicistas; que visam propiciar a produção de conhecimento interativo; que pretendem valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo; e mobilizar, na esfera pública, toda a riqueza do humano”. Cabem nessa definição as muitas técnicas voltadas à mobilização da inteligência coletiva, à gestão de trabalho de grupo, análise, interpretação e solução participativa de situações-problema. Estão incluídos o uso de formas criativas de expressão, usando métodos e técnicas ligadas às artes, dinâmicas de grupo, vivências etc. Mais recentemente, Giannella, Araújo e Oliveira Neta (2011) usam e explicam o termo Metodologias Integrativas (MI) entendendo que este expressa melhor a definição anteriormente explicada, já que se refere como

⁵⁸ No capítulo 3, quando se analisam as questões referentes aos processos de formação de gestores sociais aprofunda-se tal questão, apontando as tendências metodológicas encontradas em alguns dos cursos analisados.

as abordagens, técnicas e métodos, norteados pela busca de uma recomposição entre as partes cindidas do ser humano. A mente se incorporando, a racionalidade tornando-se sensível, a ciência subjetivando-se, o método abrindo-se para a intuição e a criatividade etc. Em termos de definição elas representam uma evolução coerente do que chamamos anteriormente de Metodologias Não-Convencionais (GIANNELLA, 2008; GIANNELLA, MOURA, 2009), cumprindo a passagem de uma definição negativa para uma positiva. (GIANNELLA, ARAÚJO, OLIVEIRA NETA, 2011, p.143-144)

Quanto às *formas de organização do campo do conhecimento (epistemologia)* pode-se dizer que prevalecem dimensões subjetivistas e ideológicas, porém o excesso de subjetivismo muitas vezes aumenta imprecisões e ambiguidades conceituais sobre a gestão social. Isso também está relacionado à dimensão de *quem/como conhece*, havendo uma tendência a um *mix* de atores que produz o conhecimento, salientando que ainda prevalece a visão dos cientistas enquanto sistematizadores, analistas e julgadores dos conhecimentos produzidos por aqueles que vivenciam diretamente as realidades sociais. Logo, não se pode afirmar, quanto a esse aspecto, que sempre prevalece o paradigma pós-positivista ou construtivista nas práticas da gestão social.

Dentro de uma abordagem dos paradigmas sociológicos na análise organizacional desenvolvida por Burrell e Morgan (1979), Cançado (2011, p.75) faz algumas considerações com relação ao enquadramento paradigmático da gestão social, afirmando que “o campo de conhecimento da Gestão Social tem implicações específicas que podem caracterizá-lo e aproximá-lo do paradigma ‘Humanismo Radical’.” Tal paradigma⁵⁹ se opõe ao estruturalismo e funcionalismo nas organizações, trazendo uma perspectiva subjetivista; pretende desenvolver a sociologia da mudança radical, percebendo a necessidade de destruir ou transcender as limitações dos arranjos sociais existentes na sociedade. Entende que a consciência do homem é dominada por superestruturas ideológicas e que dirigem sua cognição, sendo nominalista, antipositivista, ideográfico e apresentando uma natureza voluntarista da natureza humana. Com base nesses fundamentos, Cançado (2011) afirma:

⁵⁹ Segundo Burrell e Morgan (1979), o que distingue o “Humanismo Radical” é a busca teórica pela descrição e crítica para mudar a realidade que investiga e alcançar liberdade pela revisão da consciência; preocupa-se teoricamente com a construção social da realidade e em apontar as distorções e os interesses envolvidos; constrói-se pela análise dialética, mostrando como os níveis de consciência podem mudar.

A Gestão Social tem uma perspectiva **ontológica nominalista**, pois a tomada de decisão coletiva tem como pressuposto a questão da intersubjetividade e da construção da realidade a partir do entendimento, de maneira que não é compatível com a visão realista, onde não há nada que o indivíduo possa criar. O **antipositivismo** caracteriza a Gestão Social na medida em que a realidade social pode e deve ser (re)construída no interesse dos seus membros e a partir da sua percepção, ou seja, o indivíduo está na realidade e age sobre ela, o pesquisador é também sujeito da pesquisa. A natureza humana da Gestão Social é o **voluntarismo**, pois, se a percepção é pela (re)construção da realidade a partir da relação entre as pessoas e sua intersubjetividade, o livre arbítrio é uma condição para este processo. Assim, não caberia uma posição determinista da natureza humana para a Gestão Social. Por fim, a metodologia relativa à Gestão Social é a **ideográfica**. O método ideográfico se baseia na importância de deixar que o sujeito revele sua natureza e suas características durante a pesquisa. Os métodos usados nas ciências naturais (construção de testes de hipóteses e análise quantitativa de dados) não são capazes de perceber as nuances da Gestão Social (CANÇADO, 2011, p.101 – grifos do autor),

Apesar de concordar com a ideia sobre a perspectiva ontológica nominalista e o caráter antipositivista, destaco que se trata de premissas necessárias e diferenciadoras da gestão social. Porém existem ainda vários limites com relação a isso, pois se deve considerar que os processos intersubjetivos existentes são carregados de conflitos gerados por ambiguidades e ambivalências sobre as suas concepções ideológicas e as práticas características. Sobre o voluntarismo, deve-se questionar para quem e por quem, considerando as várias assimetrias no social. Discordo da caracterização quanto ao método ideográfico enquanto metodologia, pois se percebe na prática a multiplicidade de métodos e metodologias que guiam as ações das práticas e das pesquisas sobre o tema. Basta observar no campo das políticas públicas, por exemplo, os dilemas causados sobre as perspectivas, indicadores quantitativos e as leituras qualitativas da realidade, revelando um caráter de uma pluralidade metodológica. Pode-se ainda dizer, com relação às afirmações de Cançado (2011) que as mesmas críticas feitas anteriormente, com relação às análises propostas no Quadro 3, a elas são aplicadas. Logo, parece ser mais adequado afirmar que a gestão social caminha no sentido desse paradigma enquanto premissa, mas em suas práticas ainda não consegue ser tão “radicalmente humanista”, considerando inclusive a ausência de perspectivas mais críticas, menos messiânicas e menos instrumentais sobre as questões sociais. Isso também não significa que se está num limbo paradigmático, mas reafirma sua essência transversal, plural e ambivalente, assim como toda a maioria dos construtos da pós-modernidade.

A gestão social está situada entre diferentes axiomas dos paradigmas citados e discutidos até aqui, podendo-se afirmar que está longe de ser reconhecida como um paradigma em si. Ao trazer análises de alguns elementos utilizados por Gonzalez (2005), para distinguir paradigmas e suas dimensões conceitualizadoras, reforça-se a afirmação anterior:

1. ainda há fragilidades quanto ao *caráter sociológico* da gestão social e suas referências na comunidade científica que a assume;
2. há um baixo *nível de consensos* e aceitações sobre as percepções conceituais no campo;
3. apesar da gestão social se apresentar como um construto *vigente, atual e contemporâneo*, em muitos aspectos seus teóricos deixam de considerar a historicidade e reconhecimento da vigência temporal;
4. há um conflito, por vezes não explícito, entre as *racionalidades estruturais* do campo da gestão social, carecendo de uma abordagem mais sistêmica e harmoniosa de seus diferentes elementos;
5. mesmo com as indicações de possíveis *demarcações instrumentais* do campo de estudo, a realidade que se pretende alcançar é muito ampla;
6. mesmo com os avanços com relação à utilização de metodologias participativas, instrumentos gerenciais específicos etc. ainda se carece de um *estatuto metodológico* aprofundado e próprio da gestão social como meio para estudar as distintas realidades sociais;
7. os *critérios de legitimação das afirmações* feitas para avaliar as propostas de solução aos problemas estudados ainda são os tipicamente utilizados em outros campos do conhecimento, tais como os da Administração e do Serviço Social;
8. a *linguagem que subscreve* modos e meios de expressão tendem a ser convencionalmente aceitos, porém precisam passar por abordagens mais críticas para que se solidifiquem;
9. não há clareza quanto aos *padrões organizacionais, sistemas de hierarquia e relações inter e intra comunidades científicas sobre uma suposta profissão* de gestor social, conforme já sinalizado na sessão anterior;
10. a *natureza epistemológica e modos de produção de conhecimento* ainda são dispersas na comunidade científica;
11. *não há prescrições relacionadas aos modos de atuação dos membros* da comunidade científica que constroi a gestão social, muitas vezes se vendo a

ausência desta nos próprios processos de investigação, nas discussões, nas redes de pesquisadores, nos eventos etc.

A tentativa de desmistificar alguns aspectos que visam a rápida criação do *produto* gestão social, como enquadrá-la enquanto paradigma em si ou dentro de uma visão diferenciada, não faz com que se perca de vista seus avanços e importância para academia, para ampliação do espaço público, para a explicação da realidade social. Mas, ao contrário, ao fortalecer perspectivas mais críticas abrem-se possibilidades de ampliar interlocuções interdisciplinares que contestem e ao mesmo tempo fortaleçam a natureza e as fronteiras desse novo e necessário *processo* científico-social. Deste modo, numa época de transição, complexidade, ambiguidade e incertezas (MORIN, 2000) entre o ser e o vir-a-ser um paradigma emergente, destaca-se a possibilidade da integração de saberes (SCHOMMER, 2005), novas formas de relação e diluição de dicotomias (RODRIGUES, 2000) aventadas pela gestão social enquanto *processo inovador*. Estima-se que seja configurada, assim como dito por Santos (2004), como conhecimento científico prudente e pertinente, que leve em consideração aspectos contextuais, reconhecendo o global e valorizando o local, os aspectos multidimensionais relacionados ao ser humano em seu aspecto integral na sociedade e a complexidade das relações sociais.

2.2 A discussão sobre o campo de conhecimento consolidado ou em construção

Como visto anteriormente, ainda não se pode afirmar que a gestão social constitui um paradigma, mas que ela em si é multiparadigmática em sua essência. Nesse caso, enquanto construto científico, seria mais adequado dizer que se trata de um “campo”. O que aqui se pretende discutir é como se dá a configuração deste e em que medida está consolidado ou em construção.

A “teoria dos campos” e a vasta obra do sociólogo francês Pierre Felix Bourdieu foram desenvolvidas e vêm sendo aplicadas desde a década de 1970, sendo capazes de trazer explicações para a realidade social, dialogando com distintos conceitos, como o de esfera de Max Weber e classe social de Karl Marx.

Sua grande contribuição para as ciências sociais aplicadas com as definições de *campo*, *habitus*, *poder simbólico* e da diversidade de *capitais* certamente corroboram para uma melhor análise da hipernormatividade e das lógicas que carrega em vários aspectos, inclusive na compreensão das inventividades e inovações científicas.

A ideia de *campo* está centrada na hipótese de Bourdieu (1983, 1989, 1990, 2004), que entre dois polos muito distanciados, entre os quais se supõe, mesmo às vezes de modo imprudente, que a ligação possa se fazer, existe um espaço intermediário chamado de *campo*, um “universo no qual estão inseridos os agentes e as instituições que produzem, reproduzem e difundem a arte, a literatura e a ciência. Esse universo é um mundo social como os outros, mas que obedece a leis sociais mais ou menos específicas” (BOURDIEU, 2004, p. 20). Isso é o que se configura como o construto gestão social, já que inclusive une polos teoricamente distantes e até antagônicos, como já explicitado no capítulo 1. Essa união necessária, porém de certa forma “bipolar” entre gestão e social, configura um “lugar de uma luta pela definição, isto é, a delimitação das competências” (BOURDIEU, 1990, p. 120) dos diferentes atores públicos e privados envolvidos na gestão social, gestão do social e pelo social. Nessa disputa cada agente busca concentrar certos *capitais*, como o financeiro, cultural, tecnológico, jurídico, organizacional, comercial ou simbólico e, de acordo com quantidade de capitais de cada agente, fica moldada *estrutura* do campo, delimitando posições e o que cada um dos atores pode fazer. Essa ideia contrapõe as teorias econômicas clássicas e gera uma espécie de “construtivismo estruturalista” e “estruturalismo construtivista”.

Considera-se, portanto, que os agentes estão dispostos a criar *habitus*, ou seja, “maneiras de ser permanentes, duráveis que podem, em particular, lavá-los a resistir, a opor-se às forças do campo” (BOURDIEU, 2004, p. 28). O *habitus* exprime, sobretudo, a recusa uma série de alternativas que as ciências sociais encerraram como a consciência e inconsciência, mecanicismo, finalismo etc. Deseja-se evidenciar as capacidades “criadoras, activas e inventivas, do *habitus* e do agente (que a palavra hábito não diz), embora chamando a atenção para a ideia de que esse poder gerador não é um espírito universal, de uma natureza ou de uma razão humana” (BOURDIEU, 1989, p. 61). Desse modo, a palavra *habitus* ou *hexis* (equivalente em grego) remete a um conhecimento adquirido, um haver, um capital incorporado.

Para fins desta tese analisa-se a gestão social enquanto campo, considerando diferentes perspectivas autorais: Fischer (2003, 2006) e Fischer e Melo (2002, 2004) que a distinguem num campo das práticas desenvolvimento social; Moro (2005), Boullosa e Schommer (2008, 2009), Araújo, Boullosa e Glória (2010) que a remetem como um campo de práticas e conhecimentos *in progress*; e Cançado (2011) que a afirma como um campo de conhecimento científico. Logo, como se parte metodologicamente para o entendimento do campo da gestão social a partir dos seus processos de formação e seus atores (alunos e professores), em cursos ofertados por instituições universitárias, o interesse maior é analisá-lo enquanto configuração do conhecimento científico (inter)disciplinar. Bourdieu (2004, p. 21) define que “o campo científico é um mundo social e, como tal, faz imposições, solicitações etc., que são, no entanto, reativamente independentes das pressões do mundo social global que o envolve”. Os campos (ou subcampos) científicos possuem diferentes graus de autonomia, sendo parcial quanto ao mundo externo, e sendo definidos com relação à capacidade de retradução e refração às pressões ou demandas externas. Assim, pode-se indagar, por exemplo, qual o nível de autonomia da gestão social em relação à Administração e outros campos criados nas Ciências Sociais Aplicadas? Em que se libertou e em que realmente inova?

As primeiras considerações sobre a gestão social como campo de práticas do desenvolvimento são trazidas por Fischer (2003, 2006) e Fischer e Melo (2004), considerando que esse construto se configura no campo das chamadas interorganizações que atuam no desenvolvimento de territórios. As interorganizações configuram os novos formatos organizacionais híbridos e complexos (seja pela natureza de interação público e privado, tamanho ou escalas de atuação) que promovem a integração e trabalho conjunto de organizações voltadas para o desenvolvimento. Apresentam como características essenciais a totalidade, a transformação e a autorregulação. São exemplos os fóruns, consórcios, parcerias, alianças e conselhos, entre outras que formam redes constituídas por ONGs, sindicatos, agências de desenvolvimento, empresas com ações sociais, escolas e centros de formação, associações comunitárias de gênero e outros (FISCHER, MELO, 2004; FISCHER, PINHO, 2006).

Pela Figura 4, percebe-se que o campo é constituído por três níveis, sendo o primeiro, das organizações; o segundo, das formas organizacionais articuladas em redes; e o terceiro, das redes de redes. Organizações de primeiro nível são as

organizações associativas, governo e empresas, bem como agentes financiadores, consultorias, fundações, bancos de desenvolvimento e outras organizações discretas que desenvolvem ações, programas e projetos conjuntos, parcerias pelo desenvolvimento. No segundo nível, o das redes, há articulações associativas de redes temáticas entre si, focalizando temas específicos como saúde, infância, gênero etc., bem como nós e tramas socioprodutivas.

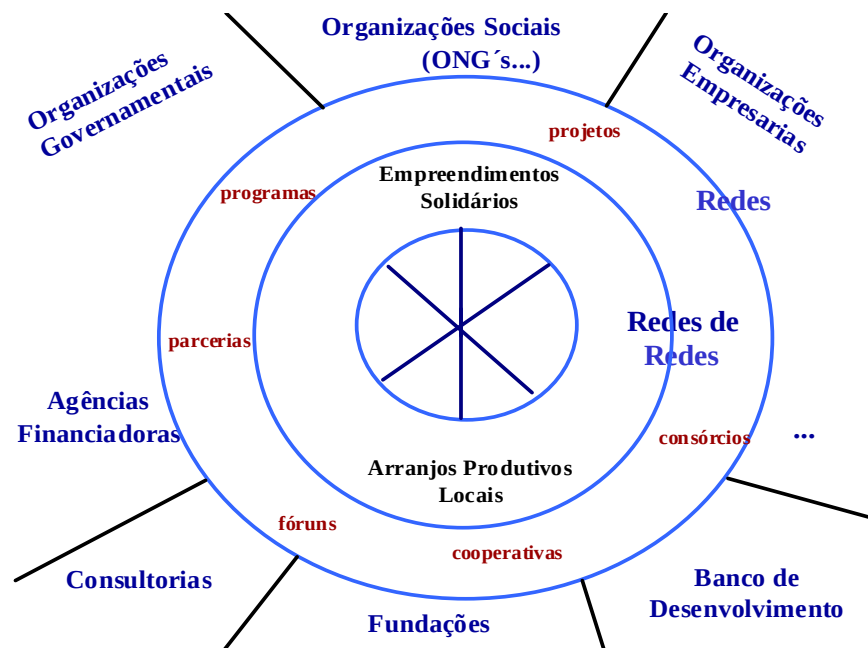


Figura 4 - Interorganizações em rede e desenvolvimento territorial
 FONTE: Fischer; Melo (2004, p. 12)

As redes de redes têm um grau maior de complexidade e podem ser representadas por fóruns e consórcios, associados a recortes territoriais na forma de arranjos socioprodutivos a espaços virtuais (*websites*) situados em cooperação e

competição, modelos de Arranjos Produtivos Locais (APL)⁶⁰ e valores da Economia Solidária⁶¹, por exemplo (FISCHER; MELO, 2004; FISCHER; PINHO, 2006).

Ainda sobre a lógica trazida por Fischer e Melo (2004), Fischer (2003, 2006) alerta quanto a indissociabilidade entre configurações organizacionais e interorganizacionais, processo de gestão e as escalas territoriais de poder, nas texturas do campo, conforme demonstrando na Figura 5.

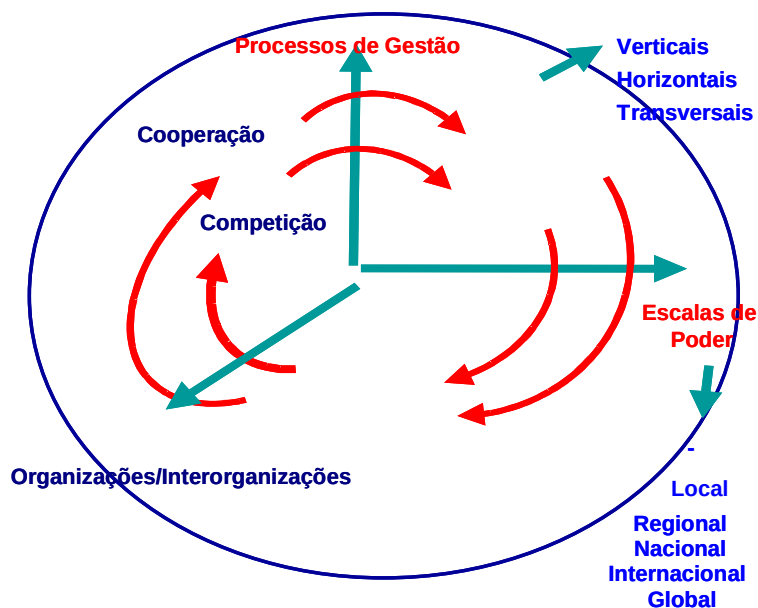


Figura 5 – Tramas socioprodutivas, processos de gestão e escalas de poder
 FONTE: Fischer; Melo (2004, p. 9)

Percebe-se ambiguidades no campo geradas pelo confronto entre as vertentes da competitividade e da solidariedade, competição e cooperação, havendo diferenças óbvias e superposições também óbvias entre o que se pode chamar de

⁶⁰ A ideia de APLs é desenvolvida pela Redesist (Rede de Pesquisas em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais) e torna-se política pública federal, envolvendo o Sistema S e Sebrae, no sentido de potencializar os clusters empresariais locais para que, por meio da cooperação empresarial se potencialize a produção de dados segmentos, fazendo parte de um processo redistributivo. A RedeSist é “uma rede de pesquisa interdisciplinar, formalizada desde 1997, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras instituições da América Latina, Europa e Ásia” (REDESIST, 2012). Para mais informações consultar o site da RedeSist <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>

⁶¹ A Economia Solidária diz respeito a um fenômeno social ocorrido durante a crise do Estado-providência na Europa, em meados da década de 1980, representando uma maneira de reproduzir a vida fora das dimensões do Estado e do mercado. Trata-se de um novo tipo de elo entre economia e sociedade, no qual existe primazia dos objetivos políticos, havendo uma hibridação entre recursos mercantis (por exemplo, venda de um produto ou prestação de um serviço), não mercantis (por exemplo, subsídios públicos), não monetários (trabalho voluntário). Na Economia Solidária há construção conjunta entre oferta e demanda, a existência das relações de dádiva (dar, receber e retribuir) como expressão de solidariedade e o caráter autogestionário dos empreendimentos que a compõem (FRANÇA FILHO, 2002).

“perspectivas de ação”. Esses princípios não são excludentes na gestão social do desenvolvimento e criam “estratégias processuais” em duplo movimento entre diferentes escalas (local, regional, global, internacional) (FISCHER; MELO, 2004). Logo, como sinalizado por Bourdieu (2004), a estrutura do campo é determinada pela distribuição do capital científico num dado momento. O papel e o peso dos atores envolvidos nas formas de gestão e nos valores de fundo que orientam as estratégias de ação são determinantes, assim como *mediações* e *transversalidades* são realizadas por indivíduos e instituições. Os processos de gestão fluem em diferentes direções — verticais, horizontais, transversais —, no sentido das redes organizacionais se encontrarem para cooperar, bem como estabelecer convenções para regular e mitigar efeitos da competição. Mesmo percebendo diferenças, não se distinguindo os processos de gestão, relações de poder e escalas de atuação, “correndo-se o risco de um maniqueísmo redutor. Nos argumentos de uns e outros, são comuns os ideais utópicos de construção social de um futuro melhor” (FISCHER; MELO, 2004, p. 9).

Ao remeter do campo interorganizacional enquanto campo da gestão social, percebe-se que as interorganizações estão perpassadas por diferentes ideologias e metodologias quanto aos modos de intervenção socioproductiva e gestão das redes, envolvendo diferentes tipos e escalas de poder. O nível de autonomia das práticas é parcial, mesmo que se use — por vezes excessivamente — a capacidade de retradução de alguns conceitos, usando jogos ambivalentes de palavras, termos num primeiro momento claros e autoexplicativos ou mesmo aqueles mais vagos que levarão cada agente a interpretá-lo “da melhor maneira”. Assim, cabe alertar que “o grau de autonomia de um campo tem por indicador principal seu poder de refração, de retradução. Inversamente, a heteronímia de um campo manifesta-se, essencialmente, pelo fato de que os problemas exteriores, em especial os problemas políticos, aí se exprimem diretamente” (BOURDIEU, 2004, p. 22).

Uma das características marcantes da gestão social é a capacidade de retradução de conceitos e práticas, inclusive usando palavras diferentes para designar as mesmas coisas. Por exemplo, é comum ver isso com o que ocorre com relação ao desenvolvimento social que a cada dia recebe novas adjetivações (local, integral, participativo, sustentável e, mais recentemente, regional, territorial) para designar o que na maioria dos casos representam processos que usam metodologias semelhantes, inclusive nos passos que seguem. Sem questionar o

grau de inovação e quais avanços em termos epistemológicos e metodológicos, muitas vezes essas novas terminologias, não passam de marcas registradas por diferentes agentes que fazem parte do mesmo campo, numa demonstração e afirmação do poder simbólico que detêm. Criticando esse aspecto, Bravo (2009) alerta que, numa conjuntura de direitos sociais reduzidos, privatização do público e mudanças nas relações intersetoriais,

há o deslocamento dos conceitos a partir de outros referenciais teóricos, havendo a hegemonia da perspectiva pós-moderna. Vai-se enfatizar alguns conceitos[...] sociedade civil, que é reduzida ao terceiro setor; gestão social pública que é deslocada para a sociedade, havendo a desresponsabilização do Estado sendo repassada para as ONGs, terceiro setor e a família. A participação social é outro conceito que tem sido descaracterizado sendo recolocada como participação cidadã, solidária, voluntariado e não na sua concepção original que é a socialização da política. A cidadania é visualizada de forma dual, ou seja, do cidadão pobre e do cidadão consumidor. Este é o cenário que estamos vivendo, e que precisamos analisar (BRAVO, 2009, p. 48).

Com essa provocação, pode-se questionar como no campo da gestão social vários desses termos têm sido usados não se levando em consideração releituras consistentes e mais apropriadas. Mais adiante, no capítulo 3, retomo a essa discussão, inclusive com relação às nomenclaturas usadas nos cursos de formação para designar algumas disciplinas, estratégias de ensino-aprendizagem, conceitos-mestres que devem ser trabalhados na formação do gestor social.

Outro reconhecimento do campo da gestão social é realizado por Boullosa e Schommer (2008, p.3), que admitem como campo de gestão com especificidades. As autoras afirmam que o termo é usado para referir-se a um amplo e diverso universo de práticas sociais, designando, “simultaneamente, um modo de gerir, uma finalidade da gestão e um campo de gestão, tanto no âmbito societário como organizacional”. Nesse sentido, diferencia-se da gestão privada e da gestão pública, seja pelas lógicas coletivas e autônomas, seja pelas lógicas instrumentais e econômicas, aproximando-se dos enclaves organizacionais. A gestão privada é classificada como típica de organizações empresariais que atuam no mercado com base no “cálculo utilitário de consequências” (GUERREIRO RAMOS, 1981). Já a **gestão pública** é aquela realizada nas instituições e organizações ligadas ao Estado orientando-se para o bem comum. Em ambas existem parâmetros de racionalidade e burocracia definidos. A gestão pública, porém, é mais influenciada por elementos do contexto sociopolíticocultural, como a composição do poder e a

cultura política, abrindo maior ou menor espaço para práticas democráticas, tecnoburocráticas ou clientelistas (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2007; BOULLOSA, SCHOMMER, 2008). A gestão social, portanto, corresponde a um campo de gestão situado na esfera da ação pública não estatal, envolvendo a sociedade civil e suas interações com Estado e mercado. Desse modo, não reduz o político ao governamental e não reduz o econômico ao mercantil, tanto no que se refere às finalidades quanto aos processos de gestão.

A interpretação de Boullosa e Schommer (2008, p. 5) é que no contexto da redemocratização, após a Constituição de 1988, surgem as primeiras experiências de concertação local envolvendo múltiplos atores para solução de problemas sociais territorialmente definidos. Em muitos casos, os processos de compartilhamento de responsabilidades deixou vazios ou criou sobreposições, além da inibição de “problematizações não parciais de realidades complexas, cujas dimensões imbricavam-se umas nas outras”. Geram-se experiências dispersas nas quais os atores se “atorizavam” no processo, ou seja, no campo, passando a ser acolhido também por um público mais amplo, que engloba importantes *think tanks*, “como centros acadêmicos bem conceituados, que a transforma de processo em produto, ávido por uma novidade que preenchesse aquele vazio conceitual, já que nenhum outro conceito definisse bem o conjunto que se pretendia etiquetar” (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, p. 6). Nesta análise, evolui-se no sentido de reconhecer e incorporar como ator central nesse processo as universidades e seus membros, enquanto detentores de *capital científico*, ou seja, o campo passou a ser o lugar de constituição de uma forma específica de capital, sendo este uma espécie particular de “capital simbólico (o qual, sabe-se, é sempre fundado sobre atos de conhecimento e reconhecimento) que consiste no reconhecimento (ou no crédito) atribuído pelo conjunto de pares-concorrentes no interior do campo científico” (BOURDIEU, 2004, p. 26).

A interpretação anterior das referidas autoras, em 2008 e depois em 2009, chega ao questionamento fundamental que, a partir dos produtores do capital científico, a gestão social passou a ser confrontada com a necessidade de modelizar-se, definir tal construto de modo mais preciso (mesmo com a elasticidade e imprecisão dos seus limites) e passa a representar um episódio mais eloquente e inovador. Passa assim, a “perder seu caráter de *processo de inovação*, que acolhe diferentes e pontuais experiências, em favor de uma nova interpretação que tende a

considerá-la como *produto inovador*” (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009, p. 2), principalmente sendo um produto de ensino e pesquisa situado numa ambiguidade e não pertencimento a campos de saber estruturados, como o da gestão pública ou privada, sustentando-se na assunção da interdisciplinaridade. Desse modo, o processo de uniformização e institucionalização passa por quatro momentos:

1º Momento: diferentes e dispersas experiências de gestão provam a capacidade de alcançar objetivos prioritariamente sociais investindo no diálogo e na participação das pessoas, em desenhos que se aproximam pela negação de modelos hierarquizados, burocráticos e centralizados;

2º Momento: algumas dessas experiências passam a se reconhecer e a se valorizar por suas características inovadoras; seus participantes identificam pontos em comum, em processos de reconhecimento mútuo e de articulação entre práticas antes dispersas;

3º Momento: elementos e léxicos comuns dessas experiências passam a ser percebidos como características identitárias não mais de um grupo, mas de um tipo de abordagem ou de um modo de gerir problemas que continuam a ser definidos sob o âmbito do social; tal modo de gerir é rapidamente elevado à categoria de *campo de gestão particular*, que passa a ser denominado *gestão social*, termo que guarda, ainda, forte relação com outros termos, os quais podem referir-se a modos de gerir – gestão participativa, gestão socialmente responsável ou gestão sustentável -, ou a campos nos quais se exerce a gestão – como gestão do terceiro setor, de organizações da sociedade civil ou gestão “do” social. Nesse estágio, surgem projetos, cursos, eventos, metodologias e instrumentos de gestão e de formação de gestores sociais, tornando a gestão social, inclusive, uma opção de carreira;

4º Momento: ao alcançar certo grau de institucionalização e de modelização, talvez antes que seja possível identificar claramente o que a distingue de outros modos de gerir ou de outros campos de exercício da gestão, supomos que a gestão social abre mão de parte de seu potencial de inovação (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009, p. 6 – itálico das autoras)

No **primeiro momento**, a negação de modelos de gestão e intervenção social passa a ser o primeiro passo para a criação do *campo de práticas*. Desse modo, mobilizando *habitus* “inovadores” nos diferentes *atores*, há no **segundo momento** uma aproximação *autores*(cientistas) e *instituições de ensino e pesquisa* que veem na inovação das práticas de gestão social, rupturas e possibilidades de inovação científica, mesmo que expostos à contestação e à crítica. Ocorre que há uma boa aceitação da possível disciplina, mesmo que pudesse parecer uma heresia para alguns. Houve assim, um entendimento sobre o “*sentido do jogo*”. Conforme posto por Bourdieu (20074, p. 27), “os campos são lugares de relações de forças que implicam tendências imanentes e probabilidades objetivas”, e “não se orienta totalmente ao acaso”. Logo, a gestão social nasce num duplo movimento do *capital científico puro* (ligado ao “prestígio” pessoal dado pelo reconhecimento dos pares) e

do *capital científico institucional* (ligado à ocupação de posições científicas em instituições, universidades, laboratórios etc.) (BOURDIEU, 1990, 2007); assim como do público para o privado e vice-versa. Ora movimenta-se de fora para dentro ora de dentro para fora, de acordo com o que é estabelecido nas regras do jogo, já que “o campo é um jogo no qual as regras do jogo estão elas próprias postas em jogo” (BORDIEU, 2004, p.29). Assim, explica-se a hipótese do **terceiro momento** de ascensão da institucionalização, seja pelas vias institucionais ou individuais, não estando estas completamente desvinculadas, surgindo cursos, eventos prêmios, teses, dissertações, invenções, descobertas e publicações sobre gestão social. Admitindo-se no **quarto momento** a precoce institucionalização e a consequente perda do potencial inovador agiliza certa autonomia do campo, mas também passa a ter maiores pressões sociais assumindo a forma de pressões lógicas e exigindo fazer valer as razões, os argumentos, demonstrações e refutações. Ousa-se indicar que já há um *quinto momento*, que caracteriza a diminuição do afã inovador dos agentes desse campo, que passa a esboçar certa endogenia, talvez como forma de preservar a heteronímia, diminuindo o risco da censura e crítica ao possível campo disciplinar da gestão social. Ou seja, é um momento decisor que requer: a) uma reversão da comunidade científica às autorreferências, no sentido de refutar em réplicas e tréplicas, apenas alicerçadas no poder adquirido até então, as poucas críticas externas existentes; ou b) um reconhecimento legítimo do caráter *in progress* e heterônimo da gestão social, buscando maior flexibilidade e interação com outros campos do conhecimento já consolidados em termos puros. Em outras palavras, tende-se a uma necessidade do “consistório” dos cientistas da gestão social para abrir espaço para novos integrantes, inclusive praticantes, novas ideias e redefinições com base no aprofundamento e ligações com o conhecimento histórico de outras áreas, tais como o Serviço Social e a Ciência Política. É a necessidade de se consolidar o campo científico (multi)disciplinar pautado num olhar de futuro interdisciplinar.

Os distintos marcos propostos são considerados como extremamente importantes e relevantes no âmbito desta tese. Porém, cabe destacar que a visão de Cançado (2011), ao afirmar a que a gestão social já consolidou um campo/área de conhecimento científico, replica essa suposta “visão crítica” apresentada afirmando que

Não se vê problema na institucionalização em si, mas em como a institucionalização acontece e para quê acontece. A construção de um campo com as características da Gestão Social não pode ter um viés prescritivo, sob pena de descaracterizar o próprio campo e esvaziá-lo de significado. Dessa forma entende-se positivamente a criação de cursos de Gestão Social, bem como a proliferação de encontros, projetos e periódicos sobre o tema, como forma de discutir as possibilidades e desafios do próprio campo e de suas práticas. A única ressalva é o caráter dialógico que deve permear este processo (CANÇADO, 2011, p. 95)

Uma primeira ressalva que se faz à afirmação é que não existe processo de institucionalização que não remeta à prescrição. Vale salientar, por exemplo, que conforme já relatado, uma das grandes discussões da Rede de Pesquisadores em Gestão Social é se deve, ou não, se institucionalizar na forma de uma organização associativa. Quanto à importância da criação dos cursos de gestão social em larga escala, fica a preocupação para que estes não sejam vistos inclusive pelos agentes privados apenas como mais uma possibilidade de mercado, mais um modismo do campo da gestão. Uma saída para isso talvez seja uma maior regulação, que requer uma definição de critérios por parte da comunidade acadêmica. Mas, como defini-los se prevalece a múltipla acepção ao termo, caracterizado de certo modo como “dubiedade, intangibilidade ou superficialidade que tem gerado esforços no sentido de definições mais precisas”? (SCHOMMER, BOULLOSA, 2009, p. 3). Quanto à ressalva ao caráter dialógico no processo de institucionalização, supõe-se que, contrariamente a um possível construtivismo idealista, os agentes da gestão social, com seus distintos níveis de poder, fazem seus objetos científicos e até mesmo fazem o campo, a partir da posição que nele ocupam, contribuindo para definir suas possibilidades e impossibilidades. A dualidade de poderes do capital científico (individual e institucional), nesse caso, gera um compromisso paradoxal com a dialogicidade e certo híbrido, numa espécie de “teocracia epistemocrática dos ‘melhores’” (BOURDIEU, 2004, p.40). Outrossim, é a necessidade mais pragmática de fortalecer ações de diálogo com os agentes externos da gestão social, inclusive aqueles que originalmente mobilizaram o campo, no caso a sociedade civil. Assim, é preciso repensar as relações universidade e sociedade, conforme sinaliza Schommer (2005), partindo para um diálogo existencial no qual nenhuma das partes seja depositária ou consumidora de ideias do outro. Isso implica em encarar o

questionamento, a crítica e o *conflito construtivo*⁶² como mecanismos de construção e fortalecimentos do *campo de conhecimentos*⁶³ da gestão social.

Debatidas as visões reconhecidas como críticas ao curso do atual estágio da gestão, cabe por fim questionar: em qual momento se está na construção desse campo científico e, portanto, disciplinar? O que o constituiria como campo disciplinar? O que há em comum na gestão social e nos outros campos de conhecimento e o que a distingue? Quais objetos são comuns? Cabe ainda as questões centrais propostas por Barros (2010) para identificação de campos disciplinares:

Que história, ou que histórias, levam um determinado conjunto de práticas, representações e modos de fazer a se definir gradualmente, até que esse conjunto adquira uma identidade suficientemente forte para que, a partir dele, passem a se nomear profissionalmente os praticantes da nova disciplina? Que elementos mínimos, enfim, são necessários para que se constitua efetivamente um campo disciplinar, e para que este se mantenha frente a outros saberes? (BARROS, 2010, p. 205)

Este pesquisador parte dos pressupostos teóricos bourdieusianos e propõe um modelo interpretativo com dez dimensões para compreender uma disciplina, conforme descrito na Figura 6.

⁶² A ideia de conflito construtivo é proposta por Follett, baseado na franqueza, compreensão e respeito aos pontos de vista e interesses coletivos na criação de propósitos comuns. Essa autora nos lembra que “o medo da diferença é medo da própria vida”; assim, é possível conceber o conflito não necessariamente como uma devastadora explosão de incompatibilidades, mas como um processo normal pelo qual registram-se diferenças socialmente valiosas para o enriquecimento de todos. Ao invés de lidar com o conflito, como tradicionalmente se tem feito, pelos caminhos da dominação, manipulação e conciliação, em que, mesmo no caso dessa última forma, acaba-se chegando ao plano da concessão diante da disputa, é importante encontrar soluções integrativas para solucioná-lo, acomodando as reais exigências das partes envolvidas (FOLLET, 1973 In: GRAHAN, 1997).

⁶³ Usa-se a palavra conhecimento no plural no sentido apontado por Schommer (2005, p. 51): “A palavra *conhecimento* costuma ser escrita no singular. Para falar de conhecimento no plural, alguns autores usam o termo *saberes*, enquanto outros usam a palavra *conhecimentos* entre aspas, ou em itálico. Revela-se que o conhecimento é indivisível, inquestionável, singular e não plural”. Nesse caso, aqui assume-se a pluralidade e questionamento como benéficos e necessários ao campo da gestão social.

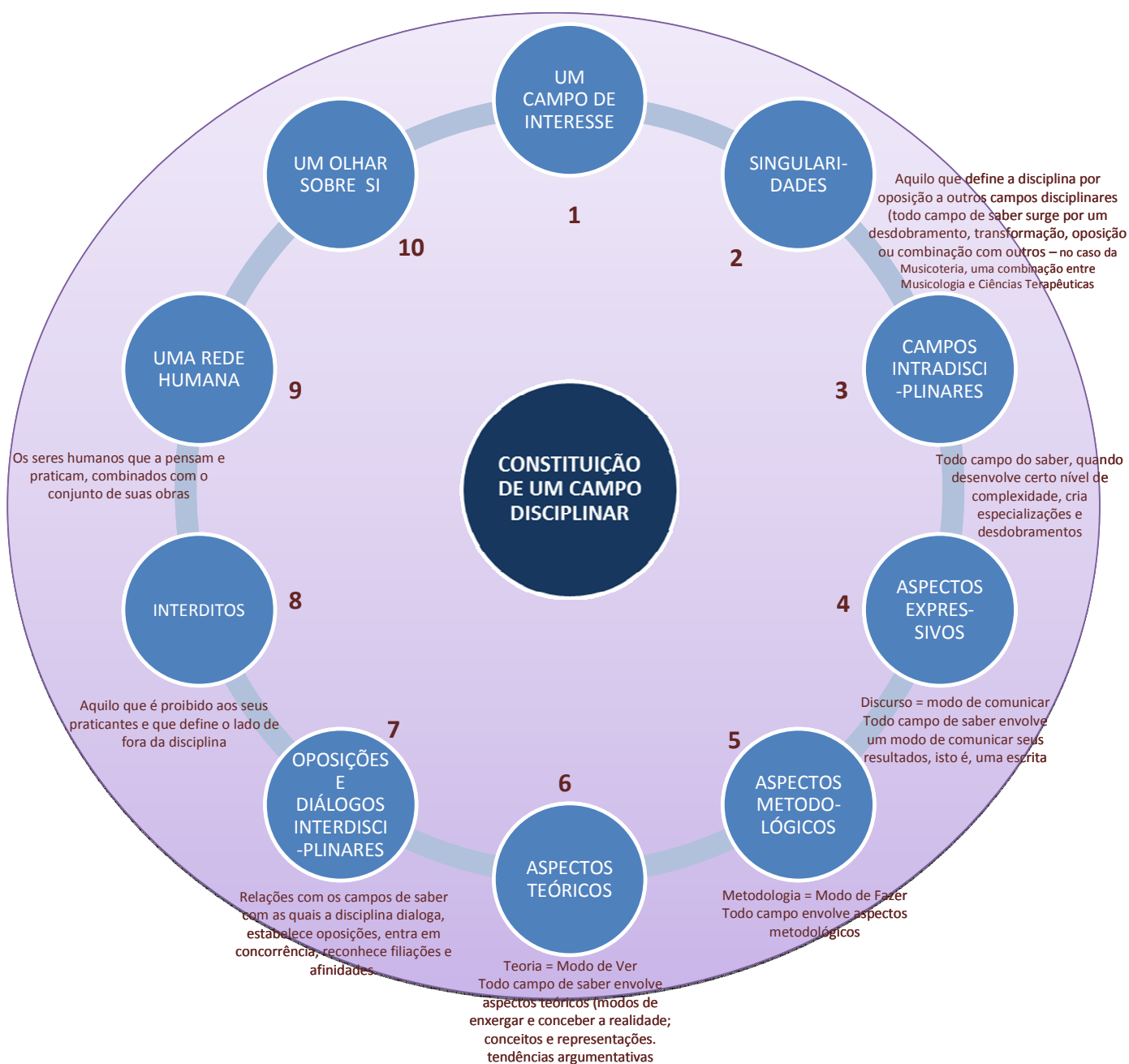


Figura 6 – Dimensões analíticas da constituição de um campo disciplinar

FONTE: Barros (2010, p. 216)

Para compreensão desse modelo, é preciso conceber que todo campo disciplinar, seja qual for, é *histórico*

no sentido de que vai surgindo ou começa a ser percebido como um novo campo disciplinar em algum momento, e que depois disso não cessa de se atualizar, de se transformar, de se redefinir, de ser percebido de novas maneiras, de se afirmar com novas intensidades, de se reinserir no âmbito dos diversos campos de produção de conhecimento ou de práticas específicas (BARROS, 2010, p. 206).

Ao aplicar as dez dimensões propostas para analisar a gestão social enquanto campo disciplinar constituído, pode-se fazer uma série de observações.

Não há dúvidas que se constituiu um vasto “**campo de interesses**” (1) sobre a gestão social nas duas últimas décadas, inclusive no sentido de abarcar temáticas e objetos de estudo a partir de práticas inovadoras no campo social e preencher um vazio existente no campo das políticas públicas e das relações intersetoriais. Por outro lado, no que se refere à dimensão **singularidade** (2), apesar das premissas estabelecidas, inclusive com relação à democracia, participação e cidadania, ainda não está claro qual a totalidade dos parâmetros definidores da gestão social que a possam tornar única, específica, e que justifique a sua existência. O que a define em termos de campos de interesses e não apenas objetos, por oposição ou contraste em relação a outros campos disciplinares? Não se percebe singularidades, mas, ao contrário, pluralidade de sentidos e significados como revelados nesta tese. Além de não existirem regras claras, a identidade do campo se dá pelos outros campos, reconhecendo-os de modo mais acentuado ou não. Não se trata de uma combinação consensual, por exemplo, como existe para outros campos como a psicopedagogia (pedagogia + psicologia) ou biotecnologia (engenharias + biologia). Obviamente, não existe “um só campo disciplinar que não seja construído e constantemente reconstruído por diálogos (e oposições) interdisciplinares. Queiram ou não os seus praticantes, toda disciplina está mergulhada na interdisciplinaridade (7)” (BARROS, 2010, p. 209).

Ao analisar a dimensão dos **campos de intradisciplinaridade** (3), considera-se que, para qualquer conhecimento científico acumulado na modernidade, ao ultrapassar certo nível de complexidade, cada campo de saber começa a gerar especializações e desdobramentos internos (BARROS, 2010). Parece haver alguns indícios que isso tenha começado a ocorrer, ainda que de modo incipiente, nos debates científicos promovidos inclusive nos últimos Enapegs e em alguns artigos, ao se discutir questões relacionadas às aproximações e composições entre a gestão pública e gestão social. Há sinais de aprofundamento da discussão sobre as

especificidades da gestão social não mais no campo genérico e híbrido das interorganizações, mas na organizações públicas, privadas e terceiro setor. Aqui cabe um alerta para a própria discussão da gestão social dos programas de formação de gestores sociais, que retomarei no próximo capítulo.

Os três aspectos seguintes **(4 a 6)** propostos no modelo são relativos aos **discursos, métodos e teorias**, já que, de fato, todos estes são inexoráveis a qualquer disciplina é a uma definição clara. Com relação aos **aspectos expressivos (4)**, a gestão social abarca um vocabulário próprio pelas práticas que foram sendo consolidadas. A adjetivação social aparece como retórica ao emanar as tecnologias, empreendedorismo, inovação e mais outros termos que se tornaram jargão no campo. Isso vem acompanhado dos **aspectos metodológicos (5)** que, grosso modo, trazem discussões consensuais sobre a utilização de metodologias participativas, quanti-qualitativas e de caráter indutivo, muitas inclusive incorporadas e resignificadas a partir de outros campos. A produção acadêmica tomou mais consistência, provocando inclusive alguns questionamentos no âmbito disciplinar no campo da administração que, até a década de 1990, não demonstrava particular interesse pelo tema em si, destarte os interesses e temas correlatos pontuais como gestão e avaliação de projetos sociais e políticas públicas, democracia, participação etc., conforme apontam Boullosa e Schommer (2009).

É possível perceber um esforço de delimitação do campo, sobretudo na academia, definindo-se características identitárias centrais, instrumentos e metodologias próprias, o que começa a alterar o panorama da gestão social como campo de conhecimento, além de conferir a alguns o status de autoridade no assunto e no uso e na propagação de seus instrumentos... (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009, p 7)

Não se sabe ao certo qual o grau inovativo dessas metodologias, pois o que percebo é que, em muitos casos, isso se processa muito mais no campo do discurso que nas práticas recorrentes. A tentativa das Metodologias Integrativas como foco no desenvolvimento da gestão social aparece no desenho da comunidade científica como algo importante, porém vista com diferentes olhares, dos mais positivos aos que as acham banais. Os **aspectos teóricos (6)** refletem-se, a meu ver, como um dos preocupantes para a consolidação do campo. Não tentando definir apenas uma orientação teórica, muito pelo contrário, quais são as teorias, conceitos-mestres e operações de inteligibilidade da gestão social? As teorias aqui são entendidas

como “uma maneira de ver as coisas, e que, quando se estabelece um novo horizonte teórico, é possível literalmente enxergar o mundo de outra maneira. Com uma nova ‘teoria’, pode-se dizer, passa-se mesmo a ‘viver em um novo mundo’” (BARROS, 2010, p. 208). Nesse sentido, vê-se um grande risco na gestão social, pois ainda não existe certo consenso quanto a quais repertórios teóricos são imprescindíveis ao campo e quais conteúdos devem ser comuns nos processos de formação, mesmo levando em consideração as diferentes formas de abordagem.

Os problemas referentes às **oposições e diálogos interdisciplinares (7)**, já brevemente referidos, devem ser chamados a atenção, pois o fato da gestão social nascer de polos de conhecimentos distintos, não garante o caráter multi ou interdisciplinar. Muitas vezes percebe-se mais a presença da multidisciplinaridade, no sentido de diferentes disciplinas, olhando dados fenômenos de modo distinto, sem necessariamente haver uma integração de conhecimentos ou mesmo a criação de novos que leve a um contato com a transdisciplinaridade⁶⁴. Quando se observa, por exemplo, os programas de formação em gestão social em nível de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado), classificados e avaliados pela Capes (2011), a maioria destes está colocado na área multidisciplinar ou de Administração. Porém, sempre os cursos são definidos com o aporte terminológico de outros campos como *Desenvolvimento e Gestão Social* (Ufba); *Educação, Gestão Social e Desenvolvimento Local* (UNA); *Gestão Social e Trabalho* ⁶⁵(UnB) etc. Mesmo no caso dos recentes cursos de graduação, isso também ocorre, a exemplo de *Gestão Pública e Gestão Social* (Ufba), *Administração Pública: Gestão Pública e Gestão Social* (UFC - Cariri). Sabe-se que isso também ocorre por questões políticas para facilitar os trâmites nas instâncias detentoras do *capital científico institucional*, mas deve-se atentar para o nível real de integração disciplinar existente.

⁶⁴ Rodrigues (2000) distingue a multi, inter e transdisciplinaridade. A multi ou pluridisciplinaridade refere-se ao estudo de um mesmo objeto por várias disciplinas; não há necessariamente a integração entre elas uma vez que cada qual concorre com seus conhecimentos específicos no estudo de determinado assunto, podendo, no máximo, resultar em certa organicidade de apresentação de resultados ou de contribuições. No caso da interdisciplinaridade, promove-se a troca de informações e de conhecimentos entre disciplinas, mas, fundamentalmente, transfere métodos de uma disciplina para outras. A transdisciplinaridade diz respeito à proposta de Basarab Nicolescu, ao afirmar que se trata de “movimento que se estabelece ‘entre’, ‘através’ e para ‘além’ das disciplinas cuja dinâmica consolida-se na ‘coerência’, na ‘legitimidade’ e na ‘articulação’ de saberes que desdobram-se de seu difícil exercício.”

⁶⁵ Apesar do curso estar listado no site oficial da UnB, vinculado ao Programa e Pós-graduação em Administração da UnB e avaliado com conceito 4 pela CAPES (2011), ao que parece, não é mais ofertado. Buscaram-se informações a respeito, inclusive com contatos por e-mail e telefone, sendo informado pela secretaria do programa que desconhecia completamente qualquer coisa sobre esse Mestrado.

Não é obviamente possível pensar uma disciplina sem admitir o seu lado de fora – uma zona de **interditos (8)**, ou aquilo que se coloca como proibido aos seus praticantes. Barros (2010, p. 210) salienta que “o exterior um de *campo de saber* é tão importante para uma disciplina como aquilo que ela inclui, como as teorias e métodos que ela franqueia aos seus praticantes, como o discurso que ela torna possível, como as escolhas interdisciplinares estimuladas e permitidas”. Assim, como já discutido na noção de paradigma, é preciso definir os ditos e interditos da gestão social. Para que isso avance, é preciso que avancem os estudos críticos sobre o campo, de modo a melhor definir as suas ambiguidades e ambivalências teóricas, metodológicas e práticas. Talvez um dos principais limites seja com relação a extinguir algumas posições com relação ao “faça o que digo, mas não faça o que faço” manifestadas em vários processos de discussão e formação.

A “**rede humana**” (9) que forma hoje o campo da gestão social, visualizada inclusive pela própria Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS), não pode perder de vista que se encontr perpassada por uma “rede de instituições” (universidades, institutos de pesquisa, circuitos editoriais de revistas científicas) e também por uma constelação de grupos de pesquisa e outras formas de parcerias e associações dentro da qual essa vasta rede humana também se acomoda de uma maneira ou de outra. Assim, pensar na institucionalização da RGS requer compreender as relações de poder existentes entre essas redes, bem como compreender que, para garantir a identidade da gestão social, nem tudo pode ou precisa ou tem condições de ser realizado em rede. Ainda prevalecem necessidades autorais por parte dos diferentes agentes, seja por questões burocráticas ligadas à quantificação da produtividade científica, seja por vaidades e aumentos de prestígio.

As “histórias de campo” surgem desde os primórdios da gestão social, elaboradas pelos próprios praticantes da disciplina. Tratam-se de “narrativas e análises elaboradas pelos praticantes do campo disciplinar acerca da própria rede de homens e saberes em que estão inseridos” (BARROS, 2010, p. 214). A compreensão histórica desses relatos é o resultado mais visível do **olhar sobre si (10)**. Porém, no caso da gestão social, muitas vezes o olhar é só sobre si, gerando barreiras autorreferenciais que chegam a limitar a produção de conhecimento.

Considerando as análises feitas, afirma-se o quão é precoce atestar que a gestão social é um campo científico disciplinar consolidado. Isso ocorre principalmente pela quase ausência de oposições e ainda poucos diálogos

interdisciplinares mais intensos, bem como havendo falta de interditos. Ao contrário, existem muitas ambivalências e ambiguidades que permeiam o campo conceitual; logo, é mais prudente admitir as múltiplas possibilidades interpretativas para esse campo em construção. Nesse sentido, Moro (2005, p. 106) afirma que se pode visualizar o âmbito da gestão social “como un ‘campo’ en formación, como una fuerza instituyente que opera desde la intersección de otros campos y que aparece atravesada por lógicas diferenciales parcialmente antagónica (técnica o académica vs. política, entre otras)”. Do mesmo modo, Bauer e Carrion (2010, p. 1) corrobora ao afirmar a gestão social “não como algo dado, mas um *processo* dialético, com sua *imediaticidade*, suas *mediações* e suas *superações*”(grifos dos autores).

As identidades e classificações da gestão social vêm sendo definidas pelas leituras feitas por outros campos e pelas experiências de formação e ensino-aprendizagem, a partir principalmente das práticas cotidianas em diferentes organizações públicas, privadas e interorganizações. Trata-se, portanto, de um campo neófito, ainda com tendência a endogenia, o que mais uma vez comprova seu caráter de estar em processo de consolidação. É mais sensato afirmar que a gestão social se apresenta como um projeto inovador necessário à sociedade, principalmente, no contexto latino-americano. Ao se afirmar como projeto, torna-se uma necessidade de todos, e, apesar das ambiguidades, representa um modo privilegiado de adaptação, designando uma classe de objetos em evolução na pós-modernidade (BOUTINET, 2002). Tal projeto remete a “um paradigma simbolizando uma realidade que parece preexistir e escapar-nos: aquela de uma capacidade a ser criada, de uma mudança a ser operada. O projeto seria, então, o avatar individual e coletivo de um desejo primitivo de apropriação” (BOUTINET, 2002, p.27).

2.3 O estado da arte

Para concluir as ideias lançadas neste capítulo 2 falando sobre a gestão social enquanto paradigma e campo emergente, aborda-se agora algumas considerações sobre o seu “estado da arte” e o que tem sido produzido que fortalece

seu *capital científico*. Além das referências teóricas, considerarei algumas afirmações a partir da minha experiência prática e atuação como agente nesse campo de conhecimento, inicialmente como gestor de ONGs e, posteriormente, como pesquisador do Ciags/Ufba, desde 2005.

Um dos primeiros livros brasileiros usando explicitamente o termo gestão social foi produto do *Seminário Tendências da Gestão Social*, promovido pelo IEE – Instituto de Estudos Especiais da PUC-SP, Cenpec – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação Comunitária e Ibeac – Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário, realizado em São Paulo de 3 a 5 de dezembro de 1998. A obra *Gestão Social – uma questão em debate*, organizada pelas professoras de Serviço Social da PUC-SP, Elizabeth de Mello Rico e Raquel Raichelis (1999), traz uma coletânea de textos de diferentes autores. Desse livro, inclusive, usei as referências para análise conceitual no descrita no Quadro 2, no capítulo 1. Interessante ressaltar que, naquele momento, participaram do seminário e do livro apenas acadêmicos das áreas de Economia, Ciências Sociais e Serviço Social, além de gestores de ONGs e órgãos internacionais, não havendo presenças marcantes de cientistas da Administração.

Certamente, um dos artigos de maior repercussão no campo até os dias atuais, que funciona para alguns como um marco instaurador, é do Prof. Fernando Guilherme Tenório da Ebape/FGV, *Gestão social: uma perspectiva conceitual*, publicado na *Revista de Administração Pública (RAP)* em 1998, que continua sendo extremamente difundido. Dez anos depois, o autor publica um novo artigo reafirmando os mesmos princípios e conceitos que definiu anteriormente. Além disso, esse autor tem uma ampla produção bibliográfica sobre o tema.

Os vários textos da professora Tânia Fischer, criadora do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS), em 2001, institucionalizado como Ciags, na Ufba, a partir das várias pesquisas e experiências de ensino que desenvolve, também são usados como grandes referências na área, inclusive por trazer abordagens em certos aspectos diferentes do Prof. Tenório. Destaca-se aqui o livro organizado por ela, intitulado *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*, em 2003, trazendo textos sobre gestão social e suas várias formas de intervenção. Sobressai-se ainda como marco nesse ano, o texto do Prof. Genauto Carvalho França Filho, *Gestão Social: Um Conceito em Construção*, apresentado e publicado nos anais do IX Colóquio de Poder Local. O mesmo texto

foi revisitado, apresentado e publicado no livro do II Enapegs, *Gestão Social – práticas em debate, teorias em construção*, organizado por Silva Jr. et al (2008).

Cabe ainda destacar a produção dos professores Ladislau Dowbor e Luciano Junqueira (PUC-SP) e da Profa. Rosinha Machado Carrion (UFRGS), participantes das discussões precursoras sobre o tema, trazendo visões diferenciadas em termos de ampliação da temática, principalmente no que diz respeito ao combate à pobreza, garantia dos direitos de cidadania e promoção do desenvolvimento, enquanto focos centrais que a gestão social deve ter.

Apesar da maior parte da produção e divulgação dos trabalhos acadêmicos sobre a temática ocorrer em veículos e eventos da Administração, progressivamente vêm se instituindo meios próprios no campo, criados a partir do Enapegs e dos principais centros de ensino e pesquisa. Os livros gerados com os melhores trabalhos apresentados nos Enapegs são na atualidade uma das boas e atuais fontes de consulta para se ter noção sobre debates ocorridos no campo. Além disso, anteriormente, os anais dos Enanpads, conforme já citado, também trazem grande e variada gama de textos a respeito da temática, mesmo que dispersos.

Sem dúvida, pela experiência prática e atuação como agente no campo, em termos quantitativos, a maior produção sobre gestão social no Brasil ocorre no Ciags/Ufba, considerando, além dos produtos das pesquisas institucionais, livros e publicações em periódicos, as dissertações do Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, que já está em sua quarta turma, e os trabalhos de conclusão de curso da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social. Considerando as turmas de mestrado com 30 (trinta) alunos cada, mesmo levando em conta as evasões, temos um grande número de dissertações desse programa. Em seguida, tem-se como destaque a produção do Pegs/Ebape/FGV, incluindo vários livros disponíveis em livrarias, os números especiais do periódico Cadernos Ebape, as dissertações e teses nos cursos de Administração etc. Tenório (2006), ao abordar o histórico do Pegs, apresenta a Tabela 1, demonstrando que entre 1990-2006, foram produzidos 122 trabalhos:

Tabela 1 - Quantitativo da produção do Pegs – 1990-2006

Quantitativo da produção do Pegs – 1990-2006					
Tipo de produção	Sociedade-Estado	Trabalho-capital	Terceiro setor	Conceituais*	Total
Artigos	17	7	3	15	42
Dissertações	14	21	4	—	39
Tese	—	1	—	—	1
Livros publicados	1	4	5	2	12
Capítulos de livros	2	—	—	2	4
Pesquisas	6	2	5	2	15
Trabalhos técnicos	2	1	3	3	9
Total geral	42	36	20	24	122

* Produções que abordam a gestão social do ponto de vista conceitual, ou seja, que procuram dar mais consistência teórica ao programa.

FONTE: Tenório (2006, p.1161)

Importante ressaltar que na Tabela 1 são destacados os trabalhos por temática abrangida, destacando-se os sobre as relações Sociedade-Estado (42). Os trabalhos sobre as abordagens conceituais da gestão social são na maioria do próprio Prof. Tenório e alguns em parcerias, não havendo nenhuma tese ou dissertação a esse respeito.

Em termos de trabalho de caráter epistemológico, que traz uma grande contribuição para desvendar os aspectos conceituais, destaco a tese da Profa. Marilene Maia (2005), *Práxis da gestão social nas organizações sociais – uma mediação para a cidadania*, defendida no Programa de Pós-graduação em Serviço Social, da PUC-RS. Esse trabalho começa a ser reconhecido e difundido pelos cientistas da gestão social oriundos da Administração apenas a partir de 2011, sendo citado nos trabalhos de Cançado, Tenório e Pereira (2011) e Cançado (2011). Esse pode ser um indício do reconhecimento de uma maior necessidade de aproximação com outros campos interdisciplinares. Isso também pode ser percebido pela crescente participação de estudantes e pesquisadores de outros campos na quarta e quinta edições do Enapegs.

Os trabalhos de Boullosa e Schommer (2008, 2009) e Pinho (2010) são bastantes citados como trabalhos de caráter crítico à gestão social. Destaca-se ainda o artigo de Renato Dagnino (2010), publicado na *Revista Brasileira de Administração Política*. Sobre o primeiro, já bastante referenciado nesta tese,

acredito que traz uma perspectiva mais realista, menos valorativa e messiânica, numa crítica construtiva e bem fundamentada sobre os riscos da rápida institucionalização da gestão social enquanto *produto inovador* científico.

O trabalho do Prof. José Antônio Gomes de Pinho (2010), na época então vice-coordenador do Ciags/Ufba, foi apresentado na abertura do III Enapegs, em 2009, e posteriormente publicado no livro do evento, tendo direito a uma réplica do Prof. Tenório (RIGO et al, 2010). Pinho (2010) é incisivo e não poupa palavras para questionar os limites e possibilidades reais da gestão social no Brasil. Após fazer um breve esboço do contexto brasileiro, inicia questionando “gestão social: que bicho é esse?”, afirmando sua não concordância com o termo, já que é ambíguo, anódino, indefinido e “pode ser aproveitado oportunistamente”(p.25). Diz que seria mais apropriado chamar de “gestão emancipadora” ou “gestão solidária” ou “gestão do social”. O autor ainda faz duras críticas à ideia seminal da participação e no projeto “participacionista” abordando experiências práticas inclusive quanto aos Conselhos Gestores. Sobre esse aspecto, discorda dos conceitos e princípios defendidos por seu colega Tenório (2010), afirmando que, “definitivamente, a Alemanha de Habermas não é aqui!”. Além disso, ataca as grandes, utópicas e salvadoras ambições e pretensões da gestão social:

Isso tudo não representa apenas uma *firula* epistemológica ou um devaneio semântico, mas representa a busca da precisão de um conceito que, como qualquer um, tem um desiderato a cumprir. O rótulo gestão social é muito mais abrangente do que o nome está a expressar (PINHO, 2010, p. 27).

Por fim, centra sua crítica propondo um “freio de arrumação” para a gestão social, trazendo uma reflexão sobre a dura realidade social brasileira e a necessidade de leituras menos ufanistas sobre a participação, fazendo com que de fato ocorra no sentido de partilha de poder (PINHO, 2010). A réplica de Tenório (2010), que participou como debatedor na mesma mesa de abertura do Enapegs, é centrada em argumentos históricos já difundidos nos seus textos anteriores, afirmando que a gestão social não seria “uma adjetiva da gestão pública, nem o seu substituto” (TENÓRIO, SARAIVA, 2006, p.109). Acrescenta ainda que “o conceito de gestão social seria desnecessário se tanto o agente público como o econômico praticassem uma gestão republicana: uma gestão preocupada com a justiça social,

com o interesse pelo bem comum e não com interesses privados” (TENÓRIO, 2010, p. 57).

Para Cançado (2011, p. 90), a crítica exposta pode parecer à primeira vista um “balde de água fria”, mas também pode ser interpretada “como um incentivo a um aprimoramento teórico da discussão”, bem como, que por ventura aconteçam, são “essenciais para preencher os ‘vazios teóricos e estruturais’ de um campo em construção”. Gianella, Araújo e Oliveira Neta (2012, p. 3) argumentam que, independente de estarmos de acordo ou não com a crítica, parece muito interessante, pois “leva às consequências extremas um problema fundamental implícito na assunção da chamada racionalidade *dialógica, comunicativa ou argumentativa*, saudada, faz alguns anos, como uma grande revolução no campo das ciências sociais aplicadas”. Chama-se a atenção para a dimensão de construção cooperativa do sentido e do acordo intersubjetivo acerca da realidade, especialmente em situações que visam à resolução de problemas sociais.

Dagnino (2010) critica a gestão social e mostra sua possível aproximação com a gestão pública e debate a polêmica Tenório *versus* Pinho, afirmando que apresenta um teor ingênuo e conteúdo *wishful thinking*, mas que traz contribuições ao explicitar as fragilidades e imprecisões analítico-conceituais com que o tema vem sendo tratado. O autor traz um resgate do campo da gestão pública e privada, critica os recentes cursos de gestão social e propõe que ela seja uma parte constitutiva da gestão pública, e a gestão governamental seria a outra parte. Isso implica na necessidade de um distanciamento crítico dessa proposta daquela que é explorada pela Administração de Empresas, bem como uma melhor definição de quem deve formar esses profissionais que atuarão na esfera pública social.

De modo geral, pode-se perceber que ainda são encontrados poucos trabalhos de caráter crítico que contribuam para o fortalecimento do campo científico da gestão social. Os argumentos de ataque e defesa utilizados nas críticas aparecem muitas vezes como variantes de uma “luta pelo monopólio da competência científica” (BOURDIEU, 1983, p. 122) e muito menos centrados em *diálogos e oposições interdisciplinares*, além de não delimitar *interditos*. É preciso avançar nos estudos críticos, inclusive entre os pares, trazendo novos autores e novas perspectivas teóricas que levem o campo a uma menor endogenia, representada inclusive pelas constantes autorreferências e autocitações, por melhor

fundamentadas que sejam. Espera-se, inclusive, que as análises feitas nesta tese contribuam nesse sentido.

Um outro ponto que se pode destacar é o recente surgimento de periódicos específicos sobre gestão social, tais como:

- *Cadernos de Gestão Social* – do Ciags/Ufba, tendo apenas duas edições, uma em 2007 e outra em 2009.
- *NAU - Revista Eletrônica da Residência Social* - editada pelo Ciags/Ufba e Observatório da Formação em Gestão Social, sendo lançada em novembro de 2010 e tendo mais dois números em 2011.
- *APGS – Revista Administração Pública e Gestão*, da Universidade Federal de Viçosa, tendo lançado quatro números em 2009, quatro em 2010 e um em 2011.
- *RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, também do Ciags/Ufba, com a proposta de ser uma publicação eletrônica com periodicidade quadrimestral, devendo ser lançada ainda em 2012.

Essas revistas, com exceção da última, já possuem qualificação e avaliação pela Capes (2012) e publicam em sistema *fast track*⁶⁶ alguns dos melhores artigos apresentados no Enapegs. Isso demonstra um indício de expandir a produção do conhecimento sobre gestão social, saindo das fronteiras dos seus atuais cientistas. Porém, no que tange a institucionalização dos *produtos* da gestão social, é interessante observar a presença de três periódicos, mesmo com objetivos distintos, num mesmo centro de pesquisa.

⁶⁶ Além dessas revistas específicas sobre gestão social, contam-se com outras inclusive na área de Administração, e mais recentemente Serviço Social. No VI Enapegs, conseguiu-se parceria com 13 (treze) periódicos para indicação e publicação *fast track*. Essa questão foi um dos pontos que ganharam grande relevância na Reunião da Rede de Pesquisadores em Gestão Social, em 2012, sendo inclusive tema em uma das mesas no evento. Discutiu-se que muitas vezes há a parceria para a publicação dos melhores artigos nos periódicos, porém estes encaminham os trabalhos indicados pelo evento para avaliação *blind review* pelos avaliadores do periódico que solicitam muitas alterações e adaptações às regras, fazendo com que a publicação seja extremamente demorada ou mesmo haja desistência dos autores. Ocorreram casos, em que esses processos têm demorado mais de um ano. Uma reflexão interessante nesse sentido é buscar avaliar quais são os periódicos e de quais áreas que apontam tantas modificações e se estas têm mais relação com as questões de forma dos artigos ou aos conteúdos de um campo ainda em construção, que podem ser questionados por alguns interditos de outros campos de conhecimento.

Sobre a produção científica a partir dos Enapegs, destaca-se o interessante trabalho de Pinto et al (2012)⁶⁷, apresentado em maio de 2012, descrevendo as *redes de colaboração científica* formadas nesses encontros. Nesse artigo é realizada uma análise da cooperação científica enquanto conjunto de trabalhos desenvolvidos entre dois ou mais pesquisadores identificados (autoria e co-autorias) nos artigos assinados conjuntamente. Uma das grandes contribuições desse diagnóstico é no sentido de permitir

a identificação de lideranças informais atuais e emergentes; quem tem maior ou menor poder; quem é influente e quem é proeminente; quais são os formadores de opinião; quem faz a intermediação de contatos entre outros; quem está relacionalmente 'próximo' de quem; onde estão as comunidades ("panelinhas"); até que ponto a rede é centralizada ou descentralizada; como flui a comunicação; como são tratados os conhecimentos; o grau em que são identificadas hierarquias; situações em que há 'vazios' ou 'buracos' relacionais (Pinto et al, 2012, p. 5)

A partir de dados primários coletados nos artigos publicados nos anais das edições do Enapegs, de 2007 a 2011, foi realizada a padronização, identificação e tratamento de consistência desses dados que foram exportados do Excel para o ORA, programa especializado de análises de redes. Os resultados são descritivos e quantitativos, mas permitem uma análise inicial⁶⁸ sobre a produção do conhecimento na área. As análises são feitas a partir do *frame* da Análise de Redes Sociotécnicas, "que indica integrar múltiplos ângulos gerados por diferentes medidas de centralidade, dispersão e formação de agrupamentos para a melhor compreensão da rede" (PINTO et al, 2012, p. 7).

Os principais resultados encontrados são aqui reproduzidos:

⁶⁷. Os autores do trabalho afirmaram verbalmente, durante apresentação no VI Enapegs que eram de instituições e Estados diferentes, se conheceram no V Enapegs em 2011 e surgiu a ideia de produzir o texto. Ressaltaram ainda que envolveu pesquisadores das áreas de Psicologia, Estatística e Administração, com olhares quantitativos e qualitativos. Isso demonstra o potencial de criação de redes de conhecimento a partir do Enapegs, extrapolando fronteiras físicas, institucionais e de disciplinas.

⁶⁸ Considera-se uma análise inicial, pois não se leva em consideração que as duas primeiras edições do Enapegs não tiveram chamadas públicas de artigos, bem como a quinta edição, em Florianópolis, só abriu chamada para metade dos eixos temáticos. Além disso, deve-se considerar o quantitativo de produções locais e regionais, considerando as cidades / estados onde foram realizados os eventos.

Ao longo dos cinco anos de realização do ENAPEGS, foram apresentados 302 trabalhos científicos, elaborados por 572 autores vinculados a 134 instituições. O total de elos, ou vínculos de ligação entre estes autores, identificados a partir da produção de trabalhos científicos em co-autoria, foi de 793, o que dá uma média de 1,4 vínculos de autoria por autor. [...] Das 302 obras, 188 (62,3%) tiveram origem em apenas uma instituição e as demais 114 (37,7%) tiveram a colaboração de autores advindos de mais de uma instituição para a sua elaboração de trabalhos[...] (PINTO et al, 2012, p. 8)

O grupamento pelo método de Newman (2010), citado no referido artigo, permitiu a identificação de oito comunidades de instituições:

As duas maiores comunidades são o grupo A, com 62 obras advindas de dezoito instituições alinhadas em torno da Universidade Federal de Viçosa, e o grupo B, com 51 obras provenientes de 17 instituições, alinhadas em torno da PUC de São Paulo e da Universidade do Vale do São Francisco. A comunidade C tem as colaborações centradas pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; A comunidade C, em torno da Fundação Getúlio Vargas, aqui somadas as unidades do Rio de Janeiro e São Paulo; a comunidade E centra-se com a PUC de Minas Gerais Universidade Federal de Santa Catarina; a comunidade F, em torno da Universidade Federal da Bahia e da Universidade Federal do Tocantins; a comunidade G em torno da Universidade do Estado da Bahia (PINTO et al, 2012, p. 8)

Os resultados mais interessantes desse trabalho são sobre os elos estabelecidos entre os autores, identificados nominalmente em cada comunidade, que tiveram cinco ou mais co-autorias, independentemente da ordem; bem como sobre os eixos temáticos que possuem maior representatividade nesse sentido, no Enapegs. Pela análise dos resultados procedentes nesse estudo, revela-se que há uma maior tendência à autoria coletiva por parte dos novos membros da comunidade científica da gestão social, bem como dos professores orientadores, figurando como autor principal ou primeiro co-autor.

Os eixos temáticos que alcançaram maior representatividade em número de trabalhos aceitos foram “Gestão Social e Políticas Públicas”, em 2010, que alcançou 38 trabalhos aceitos e publicados, representando 15,2% do total neste ano. “Economia Solidária e Cooperativismo” alcançou a marca de 22 trabalhos, neste mesmo ano de 2010. Em 2011, as obras se concentraram em “Co-produção e Inovação Social na Esfera Pública” (31 obras) e “Gestão Social, Redes e Movimentos Sociais” (21 obras). (PINTO et al, 2012, p. 11)

É bastante interessante verificar que a maior parte dos trabalhos está relacionada à questão das políticas públicas e coprodução na esfera pública. Essa tendência foi mantida nos resultados dos trabalhos aceites para serem apresentados

no Enapegs 2012, realizado em São Paulo – SP, na PUC-SP. Dos 194 artigos aprovados, 88 estão no eixo temático *Gestão Social, Políticas Públicas e Território*. Se por um lado essa inclinação parece benéfica no sentido de um maior interesse e aproximação entre gestão pública e gestão social numa tendência à ampliação da esfera pública e dos direitos de cidadania, por outro, pode representar um suposto pensamento e enquadramento conceitual vago do que de fato seja o campo das políticas públicas. Essa é apenas uma suposição, cabendo analisar quais são os temas recorrentes nesses eixos, a fim inclusive de redefinir quais focos temáticos se esperam.

Importante contribuição no sentido da sistematização dos mecanismos de produção do *capital científico puro* é feita na tese de Cançado (2011), defendida na Universidade Federal de Lavras (Ufla). Trata-se de uma análise teórica das publicações sobre gestão social, no período de 2000-2010, a partir do levantamento da literatura acerca da Gestão Social nos principais periódicos e eventos científicos relacionados ao tema considerado pelo autor, tendo como principal critério de escolha a avaliação pela Capes. Analisa no total 225 trabalhos (40 teses/dissertações, 55 artigos em 34 periódicos e 130 artigos em 6 eventos). Os 34 periódicos foram escolhidos com base no *Qualis - Capes, da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo 2007-2009*. Os eventos escolhidos foram: Colóquio Internacional sobre Poder Local; Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (Enapegs); Encontro da ANPAD (Enanpad); Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (Eneo); Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD (Enapg); Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (Enepq) e Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). O autor pesquisa como palavra-chave “gestão social” nesses meios e encontra algumas categorias-analíticas centrais. Apontam-se como principais autores da gestão social os já conhecidos no âmbito da Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS) e dos Enapegs. Há uma preocupação de Cançado (2011) com relação aos autores com tendência à banalização do termo conforme citado

Nos textos pesquisados a Gestão Social é entendida de diversas formas: como gestão democrática ou participativa de políticas públicas sociais (RIZZOTTI; NISHIMURA, 2006), gestão democrática do terceiro setor ou de ONGs (CARMO; SILVA; FONSECA, 2009), gestão ambiental (SASAKI; SOUZA, 2006), gestão democrática do desenvolvimento territorial (DALLABRIDA, 2006; COSTA, 2009), responsabilidade socioambiental (WANDERLEY *et al.*, 2006). Ou, ainda, o termo só aparece no título, como em Sasaki e Souza (2006). Essa situação confirma os argumentos de Silva Jr *et al.* (2008c) de que a Gestão Social tem sido alvo de diversas interpretações. Assim, tudo o que não é gestão tradicional (ou estratégica, como prefere Tenório) passa a ser visto como Gestão Social (FRANÇA FILHO, 2008). (CANÇADO, 2011, p. 60)

Apesar da contribuição, inclusive quantitativa, considera-se como fator limitador ser a escolha da maioria dos eventos e periódicos analisada por este autor apenas no campo da Administração, podendo ocultar o caráter interdisciplinar do campo, bem como trazer um olhar viciado e endógeno sobre os resultados.

Finalmente, não poderia deixar de trazer considerações sobre a produção internacional sobre gestão social. Nas pesquisas realizadas são identificado poucos livros e periódicos tratando especificamente sobre essa terminologia. Uma das indicações de uma provável primeira publicação latino-americana sobre gestão social é apontada por Cançado (2011), que afirma ser um texto inserido no livro *Pobreza: un tema impostergable – Nuevas respuestas a nivel mundial* compilado por Bernardo Kliksberg (1994), decorrente dos resultados do *Seminário Iberoamericano de Desarrollo de Profesores en Gerencia Social*, ocorrido em 1992, em Santa Cruz de La Sierra, Bolívia. Tenório e Saraiva (2006, p. 124) dizem que “[...] o termo gestão social tem sido confundido quase exclusivamente com gestão de políticas e/ou programas sociais”.

Outra publicação é do Indes (*Instituto Interamericano para el Desarrollo Social*), BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento e Inap – Instituto Nacional de Administração Pública, no âmbito do *Programa de Capacitación en Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales* (Programa Indes Guatemala). Trata-se do livro *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*, editado por Fabián Repetto (2005), trazendo uma interessante contribuição sobre a gestão social no âmbito das políticas públicas e sociais. Ao contrário do pensamento de Tenório e Saraiva (2006) nesse aspecto, não creio que se trata de confundir visões, mas de trazer a gestão social para perto do seu real objetivo no sentido da ampliação da esfera pública e garantia de direitos. Outrossim, não trata-

se de uma outra vertente conceitual sobre a gestão social, o que não a invalida, já que se admite a pluralidade conceitual existente.

No âmbito dos países europeus e norte-americanos, não se conseguiu identificar produções usando especificamente o termo em questão. Aliás, esse termo sequer faz algum sentido – pelo menos ainda – em alguns países da Europa que foram pesquisados⁶⁹. Percebe-se que nesses, por exemplo, fala-se muito em inovação e empreendedorismo social, assim como em gestão do terceiro setor, frente às preocupações com o agravamento da crise do Estado de bem-estar e suas possíveis soluções. Nesse sentido, pode-se afirmar que o *campo científico* da gestão social parece estar se estruturando contextualmente como latino-americano, tendo suas principais contribuições no âmbito acadêmico, vindas de países como Brasil, Chile, Guatemala e Panamá.

Vistas as análises que evidenciam a gestão social enquanto campo *in progress* num estágio bastante neófito em termos de consolidação de conhecimentos, necessitando aderir a paradigmas pós-positivistas, aborda-se no capítulo seguinte os processos de formação de gestores sociais que vêm surgindo no decorrer da construção dos conceitos e interditos sobre esse campo.

⁶⁹ A pesquisa e vivência na Europa ocorreu de setembro/2011 a fevereiro/2012, quando realizei o estágio doutoral na Universidade Católica Portuguesa, em Lisboa – Portugal. Neste período, além de visitas técnicas, realizei entrevistas com docentes e gestores sociais europeus.

3 Os Processos de Formação e os Gestores Sociais

*Caminho se conhece andando
 Então vez em quando é bom se perder
 Perdido fica perguntando
 Vai só procurando
 E acha sem saber
 Perigo é se encontrar perdido
 Deixar sem ter sido
 Não olhar, não ver
 Bom mesmo é ter sexto sentido
 Sair distraído espalhar bem-querer
 (Chico César, In: Francisco, forró e frevo, 2008)*

Os processos de formação de gestores sociais a partir de determinados currículos representam a mais alta expressão da institucionalização do *produto* gestão social e configuração desse *campo* ainda em construção. A patente expansão da oferta e demanda desses processos formativos, de modo quase natural, pode ser um indício de projetos inovadores de atenção ao social, no intuito de formar profissionais com habilidades e competências específicas, atentando-se para as questões ético-políticas. A busca pela democratização de modelos decisoriais e as variáveis contextuais envolvendo empresas, governos e terceiro setor, clama por novas práticas e modelos de gestão, novos instrumentos, linguagens e novos saberes alinhados aos propósitos de profissionalização desse campo, prevendo uma possível *virada paradigmática* (GIANELLA 2008).

As ofertas de cursos por instituições públicas e privadas em diferentes níveis e modalidades de ensino têm crescido gradativamente, atraindo os mais diferentes

atores. Numa proliferação de formatos e modelos de ensino-aprendizagem, criam-se demandas, anseios e *status quo* pela figura do emergente gestor social. Os projetos de formação abarcam condutas identitárias, criativas, inovadoras, autônomas, preocupadas em se dizerem significantes a um “projeto de sociedade”⁷⁰ (BOUTINET, 2002) sob os auspícios da gestão social.

Universidades, centros universitários, faculdades, consultorias, universidades corporativas, órgãos públicos e ONGs projetam e ofertam cursos de curta duração (extensão, aperfeiçoamento e capacitações pontuais), pós-graduação *lato sensu* (especialização), pós-graduação *stricto sensu* (mestrado acadêmico e profissional além de projetos de doutorado) e, mais recentemente, graduação tecnológica. São diferentes agentes públicos e privados, com maior ou menor tradição no campo da formação profissional que propõem e fazem (re)leituras sobre as necessidades de termos perfis de gestores sociais, sempre sobre a égide da inovação e aprendizagem pela prática, palavras de ordem na construção dos currículos e práticas formativas. Revela-se uma multiplicidade de interpretações que a temática alcança, assim como a diferença de componentes curriculares e estratégicas de ensino-aprendizagem (BOULLOSA et al, 2010).

Além dos cursos intitulados com a gestão social, verifica-se a existência de cursos correlatos, que abordam a temática enquanto eixo transversal, tais como gestão de organizações sociais, gestão de políticas sociais, gestão do terceiro setor, gestão do desenvolvimento social, gestão de programas e projetos sociais, entre outros (BOULLOSA et al, 2010). Também se observa a transversalidade e institucionalização do tema enquanto disciplina ou componente curricular em outros campos de conhecimento, principalmente, na Administração e Serviço Social (ARAÚJO, BOULLOSA, GLÓRIA, 2010).

Devido ao recente histórico desses processos de formação e a celeridade que vêm ocorrendo, não se tem clareza quanto a um mapeamento quantitativo e qualitativo desses cursos, além de faltar espaços de reflexão para discussão crítica

⁷⁰ A expressão “projeto de sociedade” é cunhada a partir dos eventos de Maio de 1968, na França, frente aos avanços das ciências, das tecnologias e comunicações na sociedade fazendo com que nos obriguemos a questionar a si mesmo sobre as ambiguidades dessas conquistas, seus valores e o futuro. Desde então deriva também outros termos similares, como “projeto social”, “projeto de civilização”, “projeto de esperança”. “Falar em projeto de sociedade é, em primeiro lugar, rejeitar deliberadamente uma concepção tradicional da sociedade, segundo a qual ela seria reprodutora de uma ordem ancestral inscrita em seu próprio funcionamento. É afirmar, portanto, que a sociedade pode definir-se por sua capacidade de produzir uma ordem nova, de engendrar a mudança e a inovação, em suma, levar-nos a margens até então desconhecidas” (Boutinet, 2002, p. 112-113).

sobre que tipo de formação vem sendo ofertada, quais as inovações que propõe e qual a efetividade no que diz respeito à construção do idealizado perfil do gestor social (BOULLOSA et al., 2010). Considerando tais aspectos, neste capítulo busca-se traçar um panorama sobre esses cursos, fazendo uma análise qualitativa sobre quais os conteúdos e inovações pedagógicas que trazem, a partir dos currículos e práticas realizadas nos cursos que constituem o universo amostral desta tese, enquanto exemplos. Trata-se, mesmo que breve, de uma elucidação sobre esses cursos buscando desvelar quem oferta, com quais objetivos e finalidades, com quais diretrizes pedagógicas e conteúdos, em quais contextos. Para isso, é feita, além de esclarecimentos conceituais e teóricos sobre formação e currículo, uma análise documental a partir de propostas curriculares dos cursos e ementas de disciplinas ofertadas pela Ebape/FGV, PUC-SP, Ufba, UFC-Cariri, UFRGS e UNA.

3.1 Compreendendo a densidade da formação e o ensino-aprendizagem em gestão social

Como nesta tese pretende-se analisar as (*in*)consistências da gestão social a partir das percepções dos atores/autores envolvidos nos processos de ensino-aprendizagem, é fundamental compreender como e por que ocorre a formação. Ao *compreender* o mundo, os problemas e as soluções que nós mesmos tentamos ofertar, os formadores e gestores sociais devem entender os diferentes contextos socioculturais em termos cognitivos, políticos, éticos, estéticos e espirituais. Para isso, devem-se compreender os sentidos dos processos de formação, tendo em vista que “a ideia de *compreensão* já significa a existência se apresentando em formação, ou seja, existimos compreendendo para poder viver, e com isso, nos formamos” (MACEDO, 2010, p. 41 - itálico do autor).

A formação é aqui entendida como “um conjunto de condições e mediações para que as aprendizagens socialmente legitimadas se realizem”, e ainda dever ser compreendida como “um fenômeno que se configura numa *experiência* profunda e ampliada do *Ser* humano que aprende interativamente, de forma significativa, imerso numa cultura, numa sociedade, através das suas diversas e intencionadas

mediações” (MACEDO, 2010, p.21 – itálico do autor). Formação e aprendizagem em gestão social, portanto, caminham juntas, indo além das questões cognitivas individuais, mas sendo um processo social. Necessita considerar, inexoravelmente, as práticas sociais inseridas num dado contexto histórico-cultural e como ocorrem as mediações no ensino-aprendizagem, àqueles aos quais se deseja que atuem enquanto *mediadores* nas relações intersetoriais e na coprodução do bem público.

Simultaneamente à formação dos gestores sociais ocorre a compreensão de um campo de práticas e conhecimentos em construção, levando-se em conta a necessidade da convergência de distintas disciplinas e campos temáticos, além das reflexões e aprendizagens originadas na própria prática das intervenções sociais por meio da gestão pública, da participação e controle social e das iniciativas de desenvolvimento. Instala-se uma compreensão sobre os processos formativos em duplo nível, no plano da ação e da construção do conhecimento (MORO, 2005; ARAÚJO, 2011). A priori, os gestores sociais são formados para pensar, refletir e agir enquanto mediadores da cidadania (MAIA, 2005a), de modo diferenciado, pressupondo a apreensão de uma base ideológica crítica e de um paradigma de direitos, pautada na democracia e na cidadania, visando reduzir o predomínio de subjetividades, porém, ampliando a presença do interesse público nos processos de gerenciamento das expressões da questão social (SPOSATI, 2005). Logo, buscam-se habilidades instrumentais específicas e diferenciadas, que vão além do instituído pela burocracia estatal, da instrumentalidade limitada empresarial ou do messianismo das organizações do terceiro setor, ênfases que muitas vezes são dadas nas formações em gestão social.

As motivações de alunos e professores de gestão social certamente derivam das mais variadas fontes. No caso dos estudantes, especialmente, cabe lembrar que em sua maioria são praticantes do campo, ou seja, já atuam como gestores sociais, e buscam nos cursos (re)significações, legitimação, *status quo* ou mesmo validação acadêmica para suas práticas. Além disso, percebe-se uma ambivalente demanda por politização e instrumentalização do trabalho social, alternando em termos de prioridade a depender dos contextos de ensino-aprendizagem. Os docentes enfrentam o desafio de propiciar mais que processos pedagógicos eficientes, processos educacionais efetivos que reflitam em aprendizagens significativas em termos individuais e sociais e do desenvolvimento da criticidade, da curiosidade histórica e socialmente construída (FREIRE, 2008 [1996]). A formação tradicional —

não no sentido de arcaica, mas daquilo que deve ser resguardado e protegido em termos educacionais (CORTELLA, 2008) — ofertada pelas instituições de ensino, mais do que nunca, busca o *learning by doing*, conforme as ideias da pedagogia do projeto, com marco nos trabalhos de John Dewey (1916) e W.H. Kilprattick (1918), opondo-se à pedagogia tradicional. Os desafios postos consistem não só em usar métodos ativos que estimulem as disposições criativas e construtivas, baseando-se nos interesses de busca dos alunos e docentes (BOUTINET, 2002), mas também aprofundar e modelar a formação *naquilo* e *daquilo* que está em construção, ou seja, a própria gestão social. Desse modo, mais que *learning by doing*, tudo indica que se vive um *doing by learning*, alterando profundamente as concepções sobre aprendizagem.

Ao *aprender pela prática* ou *praticar e aprender* deve-se levar em consideração que a prática não é o oposto da teoria, oposto de teoria ou de reflexão, mas deve ser vista como *práxis*, de ação e reflexão permanentemente imbricadas em relação a um contexto em que faz sentido para o praticante. O docente de gestão social deve ter clareza que saber ensinar “não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria produção ou na sua construção” (FREIRE, 2008 [1996]). Isso certamente justifica que a maior parte dos modelos de formação de gestores sociais estejam associados a atividades de pesquisa e extensão que fundamentam (ou não) o que se planeja ensinar. Aprender a gerir, assim como os atos de gerir, consistem em interações “entre o que já existe e o que se agrega nos encontros incidentais ou deliberados com as coisas novas que provocam ou evocam sensações, desconstroem e reconstroem conceitos, princípios, generalizações, traduzidos em processos, representações significativas e formas organizativas” (FISCHER, 2010, p. 16).

É adequado, portanto, que a compreensão da aprendizagem sobre gestão social seja pautada na chamada abordagem social ou sócio-prática propagada por autores como Jean Lave, Etienne Wenger, Luis Araujo, Mark Easterby-Smith, Silvia Gherardi e Dvora Yanow, entendida como resultado de interações e práticas compartilhadas pelas pessoas, manifestando-se nos comportamentos cotidianos que ocasionam mudanças pessoais e nas estruturas sociais. Tal visão está alinhada com a tradição empirista nas ciências sociais. “A aprendizagem não é encarada como um objeto a ser analisado, um produto ou um processo técnico que acontece na mente dos indivíduos, mas sim como uma prática social que é parte do processo de

construção da realidade, entrelaçada com a cultura e a política (SCHOMMER, BOULLOSA, 2010, p. 26).

A aprendizagem do gestor social recebe uma mútua influência em vários níveis que vão do individual ao das comunidades e estruturas sociais e organizacionais, enraizadas em determinados contextos. As bases de interação que orientam o comportamento, história e estruturas cognitivo-emocionais dos indivíduos determinam e modelam parcialmente o modo como os indivíduos podem aprender, consolidar novos conhecimentos, perceber lacunas cognitivas e enfrentá-las, construir novas práticas, rotinas, produtos etc., o que não significa que não haja margem para questionamento e transformação dessas estruturas a partir de cada sujeito que as integra. Tais estruturas sociais e organizacionais, por sua vez, são cultural e politicamente contextualizadas; constituem complexos sociais extremamente resultantes de uma relação tempo-espacial, não somente geográfica, mas sobretudo historicizada (SCHOMMER, BOULLOSA, 2010). Nesse sentido, Fischer (2010, p. 16) corrobora afirmando que “por depender de contextos de ensino, formais ou não formais, a aprendizagem é também um processo relacional [assim como a gestão] visceralmente imbricado no tecido social”

Na gestão social estão compreendidas muitas formas e concepções sobre aprendizagem, tendo algumas características essenciais listadas a seguir, a partir da análise de Schommer e Boullosa (2010), trazendo a metáfora do ditado aristotélico, “uma andorinha só não faz verão”, para caracterizar as fronteiras do ensino-aprendizagem em gestão social:

(a) Aprendizagem é fundamentalmente um processo social, e que diz respeito à prática contextualizada. A convivência entre professores e alunos deve se dar num campo que leve em consideração as diferentes realidades socioculturais e a aplicabilidade de conceitos, teorias e instrumentos. Assim, o conhecimento e a aprendizagem não são produtos de um indivíduo ou organização, mas são construídos processualmente por meio da vivência da realidade social. Tal processo envolve, além dos acadêmicos, os atores não universitários, militantes, praticantes e atores políticos em um dado contexto.

(b) Aprendizagem é um processo contínuo e inovador, embora não linear e não cumulativo. “Não se trata de somar experiências, justapor e armazenar conhecimentos em computadores ou no cérebro. Trata-se de aprender, esquecer,

atribuir e redefinir significados” (BOULLOSA, SCHOMMER, 2010, p. 26). No caso dos cursos de formação em gestão social, percebe-se que, muitas vezes, pelo caráter interdisciplinar, existem conteúdos transversais que perpassam diferentes disciplinas, no intuito de certamente redefinir e fazer releituras do campo. A continuidade do aprender se dá por sempre “está sendo” e nunca “é”, como no tempo verbal do presente contínuo na língua inglesa⁷¹. Pressupõe a entrega passional de energia e disposição para aprender, sendo essa a “marca do transitório”, conforme apontado por Fischer (2010)

(c) aprendizagem se refere tanto à expansão de fronteiras como a fronteiras de expansão. Quando se trata de problemas sociais, por exemplo, mesmo diante de lições aprendidas, não há verdades absolutas, sendo possível expandir contornos de entendimento e definir novas fronteiras de expansão. Os sistemas de aprendizagem vão-se modificando e se expandindo em termos de conhecimentos, experiências, cognição, emoções, ampliados pelo desejo de aprender e criar mudanças sociais.

(d) o planejamento e o controle excessivo ou pormenorizado da aprendizagem, em processos voluntários migratórios, é um dos paradoxos limitantes da própria aprendizagem. Nas relações entre universidade e sociedade, inclusive nos processos de formação, ocorrem limitações burocráticas existentes no contexto organizacional. Por exemplo, é comum verificar-se em determinados projetos de intervenção social os paradoxos com relação aos tempos instituídos e os realmente necessários para que aconteçam. Muitas vezes o tempo de aprendizagem de uma comunidade não coincide com os tempos da universidade e dos financiadores, deixando o gestor social entre a necessidade do controle instrumental e a fluidez da aprendizagem e mudanças sociais.

Além dessas características, Fischer (2010, p.15) aponta que aprendizagem é também uma conquista pessoal, no sentido de ser uma caminhada para o mistério e o desconhecido, “que segue as pistas de uma rota de sedução colocadas incidental ou intencionalmente pelos ensinantes que se encontram nos mais diversos contextos de ação” (FISCHER, 2010, p.15). Nesse caso, os ensinantes não são

⁷¹ “Em inglês, a palavra *learning* é usada tanto para se referir ao processo aprendizagem como ao possível “produto” aprendido. É raro encontrar a palavra *learned*, que poderia ser entendida como algo aprendido, como em *lessons learned* (lições aprendidas). Quando se fala em conhecimento, a palavra *knowing* tem conquistado espaço em relação a *Knowledge*, evidenciando a natureza processual e contínua do conhecimento, contrastando com sua percepção como produto ou como estoque que pode ser acumulado” (BOULLOSA, SCHOMMER, 2010, p 29).

apenas docentes acadêmicos, mas os próprios alunos-gestores sociais, que buscam conjuntamente sentidos individuais para seus papéis.

Um conceito que vem sendo trabalhado no âmbito da aprendizagem social, principalmente na formação de gestores sociais, é o de *comunidades de prática*. A tese de Schommer (2005), analisa inclusive algumas atividades desenvolvidas pelo Ciags/Ufba, como a Residência Social, que também compõem o universo pesquisado neste estudo. A autora explica que o termo *comunidades de prática* foi criado por Lave e Wenger (1991) e Wenger (1998), no contexto da aprendizagem social.

Uma comunidade de prática pode ser definida como um conjunto de pessoas ligadas umas às outras pelo envolvimento em atividades ou práticas comuns, engajadas mutuamente num empreendimento coletivo, as quais desenvolvem um repertório próprio, que simboliza identidade, significados e relações de pertencimento (WENGER, 1998). As comunidades de prática surgem espontaneamente em contextos de interação social, como resposta a alguma situação desafiadora ou a um interesse comum entre pessoas que integram um grupo maior (SCHOMMER, BOULLOSA, 2010, p.24).

Enfim, para que haja uma densidade da formação deve-se atentar para algumas ambiguidades e desafios existentes entre os *produtos* de ensino de gestão social ofertados e as necessidades de conceber os *processos* inovadores de ensino-aprendizagem. Estes devem ocorrer de modo construtivista, contínuo e, portanto, não concebidos e acabados, valorizando relações mais equânimes e horizontais entre os ensinantes e aprendizes, situados num mesmo patamar quanto a vontades de aprender conjuntamente sobre gestão social. Assim, qualquer possibilidade de oferta formativa, tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação, contém, ainda que implicitamente e precariamente, uma resposta ao problema “para que vamos ensinar?”. Respeitar distintas visões frente às finalidades educacionais, pressupõe certo posicionamento sobre a relação entre homem e sociedade, para que se sustente o projeto educacional e pedagógico⁷², bem como delimitar aquilo

⁷² Para Boutinet (2002, p.187-189), há diferenças entre projeto educacional e projeto pedagógico. O primeiro é orientado para o modo de inserção que permitirá a autonomia de quem aprende, sendo, portanto, um desafio ideológico que é ao mesmo tempo o seu maior risco, já que “ao invés de significar um estado futuro a advir, ele simboliza em sua verbalização um lugar a defender”. Já o projeto pedagógico, limita-se ao campo formal da “escola”, não no sentido de recusar o meio exterior à esta, mas de que pode jogar com dois atores essenciais: o professor ou grupo de professores e os alunos. Uma característica marcante e distintiva desses dois tipos de projetos seria o número de parceiros que envolvem.

que se define como currículo. Na próxima sessão analisam-se alguns aspectos dos currículos propostos nos cursos de gestão social.

3.2 Os cursos, os currículos e os atos de currículo

Ao analisar processos de formação em gestão social, por meio de seus cursos e currículos, é preciso ampliar a compreensão entre dois campos que neste momento se cruzam: o campo dos estudos curriculares que, historicamente, foi construído e possui certa alteridade e o campo da gestão social que vem-se construindo e se institucionalizando precocemente. Trazem-se aqui alguns elementos sobre currículo, para que seja possível aprofundar discussão específica na gestão social.

O substantivo latino *cursus* (carreira, corrida) passa a ser utilizado de forma figurada com variedade semântica a partir do século XIV e XV em diferentes línguas. O lexema currículo aparece um pouco depois e deriva do latim *currere*, que significa caminho, trajetória, jornada, percurso, trazendo duas ideias centrais: uma de sequência ordenada e outra de totalidade de estudos. Cria-se desde então um campo de estudos ligado à compreensão da organização das experiências educacionais (MACEDO, 2008).

Em geral, pelo senso comum o currículo remete a documento formal que expressa e organiza a formação em termos de desenho e sucessão ordenada de conteúdos, métodos, disciplinas etc. Em termos burocráticos, no âmbito das instituições de ensino, muitas vezes também prevalece essa mesma concepção, tendo o currículo como eixo central e expressão máxima de um projeto pedagógico, sendo muitas vezes confundido com o que se denomina por “grade” ou “matriz” curricular. Porém, considerando a diversidade de conhecimentos e valores que orientam uma determinada formação, o currículo configura-se como elemento dinâmico das práticas educacionais, ou seja, fatos que geram práticas, indo além do que está escrito, configurando um complexo cultural de *itinerância* e *errâncias* criativas tecidas por reações ideologicamente orientadas e organizadas (MACEDO,

2008). Pode-se afirmar de maneira abrangente e intercristica que se compreende o currículo como

uma “tradição inventada” (GOODSON, 1998), como um artefato sócio-educacional que se configura nas ações de conceber / selecionar / produzir, organizar, institucionalizar, implementar / dinamizar, avaliar conhecimentos e atividades, competências e valores visando “dada” formação, configurada por processos e construções constituídos na relação com o conhecimento *eleito como educativo*. Enquanto na construção social, e articulado de perto com outros processos e procedimentos pedagógico-educacionais, o currículo, como qualquer artefato educacional, atualiza-se – os atos de currículo – de forma ideológica e, neste sentido, veicula “uma” formação ética, política, estética e cultural, nem sempre explícita (âmbito do currículo oculto), nem sempre coerente (âmbito dos dilemas, contradições, das ambivalências, dos paradoxos), nem sempre absoluta (âmbito das derivas e transgressões), nem sempre sólida (âmbito dos vazamentos, das brechas) (MACEDO, 2008, p. 24-25 – itálicos do autor).

Pela definição pode-se entender, portanto, que o currículo é o conhecimento eleito como formativo para o indivíduo com vistas a uma profissão ou carreira, nesse caso, o gestor social. Entende-se nesse processo que o currículo é escolha e opção determinadas por fatores pessoais (visões de mundo e concepções teóricas daqueles que constroem as propostas), institucionais e políticos (interesses das instituições formadoras) (BOULLOSA et al, 2010). Há uma relação intimista entre currículo e formação, já que se trata de uma *construção social e ideológica* e, por isso, pode carregar paradoxos, contradições, práticas e conceitos ambíguos e ambivalentes que, de certo modo, possam a ser intencionais para que existam *brechas* para inovar, fazer *releituras* ou *refrações*. Em se tratando especialmente do campo da gestão social (*in progress*), tais características são ainda mais fortes, conforme se pode verificar nas análises que se fazem mais adiante.

Considerando as experiências como docente e executivo de cursos de gestão social, percebe-se que a construção dos currículos nos projetos pedagógicos trazem pelo menos três características marcantes: inovações nos desenhos curriculares com foco em perfis de competências e aprendizagem pela prática / aprendizagem social; anseio de inovar conceitual e empiricamente como forma de solidificar o campo; tentativas de inovação em termos de estratégias de ensino (BOULLOSA et al, 2009); cursos multi/interdisciplinares com ênfase na profissionalizante; difusão e promoção de inovações para a sociedade (tecnologias sociais, empreendedorismo social etc.). Ocorre que muitas vezes o vínculo entre projeto e inovação gera certa confusão no projeto pedagógico. Mesmo quando explicitado no papel, tem-se

algumas vezes um “projeto imaterial, muitas vezes inapreensível, senão através de alguns indicadores de avaliação” (BOUTINET, 2002, p. 179). O risco é que os currículos da gestão social, normalmente expressados nos projetos político pedagógicos institucionais, não reflitam necessariamente num contexto de um projeto educacional maior, envolvendo interferências entre ele mesmo e os projetos individuais dos professores e alunos. Logo, necessita de possibilidades de articulação com outros projetos.

A demasiada ênfase na prática pode ser inclusive provocada, em termos gerais, pelo apelo a expressões como “formação profissionalizante”, “formação tecnológica”, “aderência ao mercado” (BOULLOSA; BARRETO, 2009), “aprendizagem significativa”, “metodologias problematizadoras” etc. junto ao potencial alunado, que pode vê em tais cursos a possibilidade de obter melhor adesão ao mercado. Por outro lado, a busca pela prática também pode ser atribuída pelo

reconhecimento da confluência de múltiplos saberes, de origem multiatorial, e da importância do contexto social em que tal confluência aconteceria, o que determinaria a profundidade e largura da expansão ou revisão de saberes individuais. Estas novas experiências vêm conquistando adeptos e começam a propor-se como elementos distintivos de cursos que reconhecem o caráter de subjetividade contido na formação desejada do egresso, muitas vezes *traduzida* em um “sistema de competências” para o (bom) exercício da profissão buscada (BOULLOSA; BARRETO 2009, p. 1 – *itálico das autoras*).

Os projetos de formação vêm se configurando como modelos em testagem, como sinalizado por Fischer e Melo (2006), contemplando, ou pelo menos tangenciando, algumas das questões relacionadas, por exemplo, à representação prática do cidadão-gestor social que se deseja formar (BOULLOSA et al., 2010). Logo, devemos atentar para os riscos e fragilidades que tais processos formativos vêm assumindo a partir de configurações de mosaicos curriculares e anunciadas inovações conceituais que muitas vezes não passam de “neologismos inovadores”.

As inovações nesses cursos são facilmente identificadas pelas propositais inventividades na composição de nomenclaturas para as disciplinas de que ofertam, bem como pelas práticas pedagógicas diferenciadas que estimulam. Assim, os currículos são textos em constante escrita, que, num processo sistêmico, vai-se moldando por *atos de currículo*.

Os atos de currículo fazem parte da práxis formativa, trazem sentido de não encerrar a formação num fenômeno exterodeterminado pela mecânica curricular e suas palavras de ordem, por consequência, não vislumbram os formandos e outros atores/autores da formação como meros atendentes de demandas educacionais, tão pouco aplicadores de modelos e padrões pedagógicos (MACEDO, 2010, p. 34-35)

Assim, por exemplo, o ato de currículo anunciado no âmbito do Ciags/Ufba, como a Residência Social (RS)⁷³, vai sofrendo adaptações desde sua concepção original aplicada a projetos de extensão aos cursos de especialização (presencial e a distância), mestrado e graduação tecnológica, levando em consideração as necessidades e limitações dos formandos em seus diferentes contextos educacionais. A RS, anunciada enquanto uma tecnologia de ensino ao propor mesclar atividades técnicas profissionais, acadêmicas e vivenciais — um *mix* de práticas de estágio, consultoria, intervenção e pesquisa social — teve de ir-se adaptando aos diferentes níveis e modalidades de ensino e, conseqüentemente, aos distintos públicos de formandos. Assim, ora é realizada com foco no diagnóstico e apoio a organizações específicas envolvidas em contextos de promoção do desenvolvimento, ora sendo realizada com foco no conhecimento e/ou intervenção em territórios; às vezes é importante que seja realizada em territórios próximos e conhecidos do formando e, em outras, em contextos desconhecidos, em escalas regionais, nacionais ou internacionais. Desse modo, vai moldando os currículos dos diferentes cursos ofertados, trazendo ao mesmo tempo distinções e focos definidos com relação a aprendizagem pela prática.

Compreender a formação apreendida nos cursos de gestão social a partir da *experiência da aprendizagem curricularmente moldada* é conceber a epistemologia da formação e compreender as questões como identidade cultural que cada curso traz à tona. Assim, é preciso pensar na relação existente entre a formação, o currículo, sua concepção, sua teoria e seu desenvolvimento (MACEDO, 2010)

As reflexões feitas sobre projeto pedagógico e educacional, currículo, atos de currículo, levam a inflexões revolucionárias no campo da gestão social: O que os processos de formação (e seus currículos) em gestão social têm feito com os gestores sociais? Como os gestores sociais (alunos) e os diferentes atores / autores

⁷³ A RS foi designada inicialmente por Fischer (1999) e desenvolvida pelo grupo gestor e pesquisadores do Ciags, sendo adaptada a todos os cursos ofertados. Obteve premiação da Finep como Inovação Social, em 2005, e tem a marca registrada no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Inpi) (FISCHER, MELO, 2006)

têm influenciado e moldado os currículos frente a um projeto educacional? Qual o projeto educacional da gestão social? Para tentar possíveis respostas à essas questões, cabe descrever sucintamente e analisar a trajetória histórica e os currículos propostos pelos cursos que compõem o universo empírico de pesquisa desta tese. Como destaca Boutinet (2002), o conhecimento histórico sobre os projetos pedagógicos e o que os gerou é uma saída para compreensão do terreno movediço em que estão e que constituem uma tripla confusão. A primeira delas é sobre a *linguagem utilizada*, gerando proliferação de expressões e de siglas utilizadas para designar o projeto (PPC, pedagogia do projeto etc.), numa inflação verbal e acompanhada por uma deriva semântica que acarreta uma amálgama, principalmente entre o educacional e o pedagógico. Isso leva a uma impressão de inconsistência, de utilização mal controlada de um termo com virtudes mágicas. A segunda confusão trata do *equivoco sobre a ação pedagógica*, havendo necessidade de quebrar o quadro coercitivo dos processos pedagógicos e suscitar a criatividade. A pergunta-chave para esclarecer essa problemática é: “como colocar professores e alunos em projetos quando esses projetos que devem realizar são definidos de fora por outras pessoas?” A terceira confusão anunciada diz respeito às *motivações contraditórias* que geram o projeto. Mesmo que a situação seja ambígua, as correntes conflituais que atravessam o campo pedagógico revelam certa unanimidade, já que nenhum ator é contra a necessidade da existência do projeto.

Aqui se busca identificar esses aspectos com base, principalmente, na análise de documentos dos cursos já listados na introdução. No quadro 4, tem-se um primeiro panorama geral destes, evidenciando alguns aspectos que configuram o campo pelos agentes institucionais e processos de formação. Este foi construído a partir da análise de documentos (projetos político-pedagógicos, planos de cursos, cartilhas, informações de divulgação dos cursos nos sites etc.) e nas entrevistas concedidas por docentes dos respectivos programas.

Quadro 4 – Configuração do campo da gestão social pelos agentes institucionais e processos de formação

IES / CENTRO / PROGRAMA	CURSO	ANO DE INÍCIO	DURAÇÃO	CH	FORMA DE INGRESSO	VAGAS	Nº. DE DOCENTES
Ciags / Esc. de Administração / Ufba	Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social,	2006	4 sem	540h	1º) Prova escrita (eliminatória); 2º) análise de currículo, anteprojeto de ação para o desenvolvimento social de territórios e carta de compromisso da organização na qual o candidato trabalha, garantindo sua liberação para assistir às aulas e apoio para realizar a residência social; 3º) Entrevista.	20 para brasileiros 03 para estrangeiros	14 perman. 6 colaborad. 4 visitantes
	Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social	2009	5 sem	1698h	Vestibular anual (turma 1 e 2). Atualmente, apenas pelo Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)	50	14 perman. 6 colaborad. 4 visitantes
PUC-SP	Graduação em Serviço Social Disciplinas Gestão Social I e II	2006*	Semestral	68h	Matrícula na disciplina mediante oferta de vagas	40	2 efetivos
	Mestrado e Doutorado em Serviço Social Disciplinas: Gestão Social – fundamentos e protagonistas / Gestão Social – Avaliação e Indicadores de Políticas e Programas Sociais	2003*	Semestral	65h	Matrícula na disciplina mediante oferta de vagas	20	1 titular
UNA / MG	Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local	2008	4 sem	480h	1º) prova de conhecimento específico (Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) e área de concentração do curso (Inovações Sociais, Educação e Desenvolvimento Local) + Prova de leitura e interpretação de textos em língua estrangeira (inglês ou francês ou espanhol); 2º) Análise do <i>curriculum vitae</i> , histórico escolar e da proposta de trabalho de conclusão de curso – entrevista	30	10 perm. 3 colaborad.
UFC – Cariri	Graduação em Administração Pública (Gestão Pública e Social)	2011	8 sem	2640h	Seleção semestral pelo SISU (Sistema de Seleção Unificada)	50	19 perman.
Ebape / FGV	Graduação em Administração Pública Disciplina: GS e Desenvolvimento	1998	Trimestral	60h	Matrícula na disciplina mediante oferta de vagas	50	1 titular
	Mestrado Profissional em Administração Pública e Mestrado Acadêmico Pública Disciplinas: Gestão Social I e II	1998*	trimestral	30h	Matrícula na disciplina mediante oferta de vagas	20	1 titular
UFRGS	Graduação Administração / Grad Adm Pública e Social Disciplina: Gestão Social e Desenvolvimento	2010	Semestral	60h	Matrícula na disciplina mediante oferta de vagas	50	3 perm**
	Mestrado e Doutorado em Administração Disciplina: Gestão Social e Desenvolvimento	2010 2005*	Semestral	60h	Matrícula na disciplina mediante oferta de vagas	40 grad*. 20 pos-grad*	1 perm**

OBS: * Essas datas são aproximadas e não precisas, fornecidas pelos professores entrevistados. ** Pelo site da UFRGS, no semestre 2012.1 há três professores ministrando a disciplina Gestão Social e Desenvolvimento.

FONTE: Elaboração própria com base em entrevistas e análise de documentos

Sabe-se da existência de outros cursos, principalmente, em nível de especialização, mas sua escolha além dos motivos já explicitados na introdução, considerou que são processos de formação reconhecidos onde existem docentes com maior tradição e produção científica no campo. Mesmo não demonstrando quantitativamente a realidade sobre os processos formativos, certamente evidencia qualitativamente alguns aspectos da formação no campo da gestão social. Percebe-se que se trata de um fenômeno recente datado dos últimos dez anos, que se expande de modo célere abrangendo diferentes níveis de ensino (da graduação ao mestrado), modalidades (presencial e a distância, no caso de outros cursos não analisados aqui), com variadas cargas horárias e conteúdos. No que tange ao universo que compõem, pela simples observância, mesmo considerando os processos de evasão, só por esta amostra, pelo menos 343 (trezentos e quarenta e três) pessoas têm acesso a processos de formação em gestão social, envolvendo cerca de 61 (sessenta e um) docentes de alta qualificação, seja na graduação e pós-graduação específicas sobre o tema, seja em disciplinas ofertadas em cursos de Administração e Serviço Social. Desse modo, destaca-se a abrangência e larga cobertura de tais processos, considerando que ocorrem em diferentes regiões do país.

Para compreender melhor o surgimento, funcionamento e arranjos de cada processo formativo descrito no Quadro 4, faz-se um breve exame de suas peculiaridades históricas e curriculares, utilizando a análise de conteúdo dos documentos e entrevistas. Boa parte dessas análises são aprofundadas no capítulo 4.

3.2.1 Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social / Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social (Ciags/Ufab)

Os dois primeiros cursos listados no Quadro 4 são ofertados no âmbito do Ciags/Ufab, organização que institucionalizou o Programa de Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS), criado em 2001, por meio do apoio do Fundo Verde-Amarelo do Ministério de Ciência e Tecnologia (Programa Tecnologias Industriais Básicas - TIB/2001/MCT/Fineo/CNPq). Como já citado, o PDGS nasce no

âmbito do Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (Nepol), da Escola de Administração da Ufba com grande tradição na área desde 1986 e sendo coordenado pela Profa. Tânia Fischer. Cronologicamente, o programa foi-se institucionalizando a partir da testagem de modelos de ensino, pesquisa e extensão, destacando-se alguns fatos:

- entre 2001 e 2003 o programa desenvolveu diversas atividades de pesquisa, ensino e extensão⁷⁴;
- em 2004 criou o curso de Especialização em Gestão Social para o Desenvolvimento, na modalidade presencial, formando três turmas, cada uma com cerca de 40 alunos. Nesse mesmo ano é criado o Ciags que passa a ser reconhecido como um dos 12 centros de referência apoiados pelo programa TIB/2001/MCT/Finep/CNPq, bem como internamente como órgão da UFBA, tendo gradativamente colegiado e corpo docente próprios;
- em 2006 criou o Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, que, em 2012, inicia sua quinta turma⁷⁵, sendo desde o início ofertado gratuitamente;
- em 2007 ofertou o MBA em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável⁷⁶ (especialização na modalidade a distância), curso *in company* contratado pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB), sendo ofertado para 2000 funcionários do Banco do Brasil, em 96 municípios. O curso foi realizado pelo consórcio formado pela Ufba, Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Instituto Nacional de Pesquisa em Administração (Inepad). O curso teve uma segunda turma em 2009;

⁷⁴ Para saber mais sobre esses projetos consultar o site do CIAGS (www.gestaosocial.org.br) e a tese de Schommer (2005) que analisam uma série dessas atividades, com destaque para a Residência Social.

⁷⁵ A primeira turma iniciou o curso em junho de 2006. Em função da expressiva demanda e da qualificação dos candidatos, foi empreendido um esforço para a viabilização de uma segunda turma que iniciou em abril de 2007. Em 2008 ocorreu nova seleção, havendo novamente a seleção para duas turmas iniciadas em períodos distintos (CIAGS, 2009). Em 2011, foram selecionadas mais duas turmas, sendo uma delas financiada pelo Sebrae. A turma mais recente foi iniciada em maio/2012.

⁷⁶ Atuei como coordenador executivo e pedagógico pela Ufba, na primeira turma desse curso, entre 2007 e 2008. A segunda turma do curso foi ofertada em 2009 para 1000 alunos, sendo metade funcionários do Banco do Brasil e metade da Caixa.

- em 2009 desenvolveu a primeira Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social do país, sendo o primeiro curso nesse nível de ensino na Ufba, tendo grande sucesso em sua primeira seleção por meio do processo vestibular, conforme já citado no capítulo 1. A partir da terceira turma, ingressante em 2011, a seleção é realizada pelo Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), priorizando determinados públicos a ingressarem no curso (FISCHER, MELO, 2006; FISCHER, 2003; CIAGS, 2006, 2012, 2009).

Em todos os cursos destacam-se inovações curriculares, destacando-se a Residência Social, conforme já exemplificada anteriormente, enquanto ato de currículo. Para exemplificar as inovações, a Figura 7 mostra desenho curricular do referido mestrado:

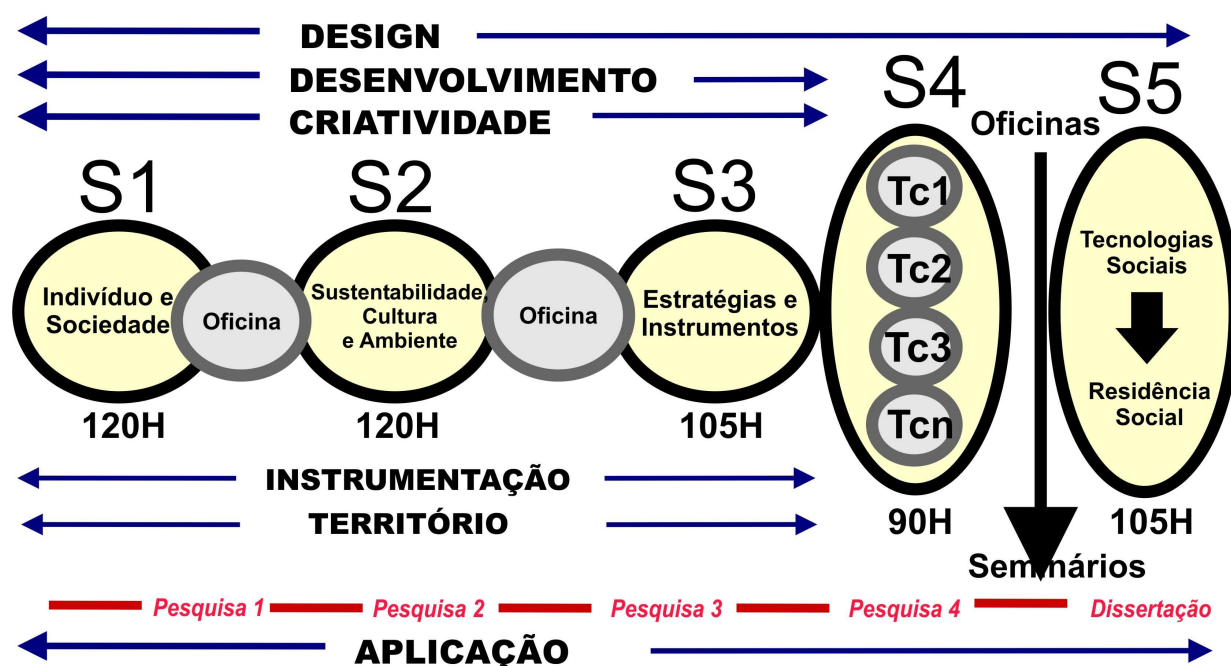


Figura 7 – Desenho curricular do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento Gestão Social

FONTE: Projeto político-pedagógico do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social Ciags (2006); Fischer, Melo (2006, p.35)

Pela Figura 7, observa-se que a estrutura do mestrado é construída por cinco sequências interdisciplinares de ensino (S1 a S5). Cada uma dessas é composta por algumas disciplinas, que são ministradas por pelo menos dois docentes, preferencialmente de diferentes formações, de modo que se possa garantir os

olhares multidisciplinares. A sequência 1 (*S1 - Indivíduo, Sociedade e Desenvolvimento Socioterritorial*) contempla as disciplinas Indivíduo e Contemporaneidade; Política, Governo e Sociedade, Economia e Desenvolvimento; Desenvolvimento Local e Internacionalização; cada uma com 30 horas. A sequência *S2 (Desenvolvimento Sustentável, Cultura e Identidades)* é formada pelas disciplinas Instituições, Interorganizações e Gestão; Estratégias do Desenvolvimento e Requalificação Territorial; Ambiente e Desenvolvimento Sustentável; Cultura e Identidades; sendo todas também com 30 horas. A sequência *S3 (Estratégias e Instrumentos de Desenvolvimento e Requalificação Territorial)* é composta pelos componentes curriculares Mobilização de Recursos, Desenvolvimento Institucional e Planejamento⁷⁷; Avaliação e Sistemas de Suporte à Decisão; Marcos Regulatórios da Gestão Social, todas com 30 horas; Criatividade Social, Imagem e Comunicação Social, com 15 h. Na sequência 4 (*Trilhas Curriculares*) são ofertadas disciplinas, seminários e oficinas abordando áreas de aplicação e conceitos contemporâneos ligados à gestão social, tais como Economia Solidária, Indústrias Criativas, Responsabilidade Social Empresarial etc. nas quais o mestrando deve cursar pelo menos 90 horas. A última sequência, *S5 (Tecnologias Sociais em Desenvolvimento Socioterritorial: Pesquisa, Intervenção e Experiências)* com 105h, compreende a disciplina Tecnologia Sociais e Gestão Prospectiva (15h), atividades de pesquisa e intervenção diluídas ao longo do curso (90h) e a realização da Residência Social no exterior, por dois meses, sendo uma atividade obrigatória e sem creditação (FISCHER, MELO, 2006; CIAGS, 2006, 2012).

O mestrado é concluído com a defesa da *dissertação-projeto*, um tipo diferenciado de trabalho de conclusão, baseado em diagnósticos, intervenção ou avaliação realizado pelo aluno, que propõe para práticas e intervenções do desenvolvimento socioterritorial. Essa atividade se inicia na seleção do mestrando com a apresentação do anteprojeto que é desenvolvido ao longo do curso e deve basear-se nos eixos transversais; como afirmam Fischer e Melo (2006, p. 35) “desenvolvimento e território, cultura e ambiente conduzem a métodos e instrumentação para *designs* socioterritoriais e o emprego de tecnologias sociais”.

O perfil dos alunos do mestrado é de profissionais de diferentes áreas de formação, de diferentes estados, bem como do interior da Bahia, além dos que

⁷⁷Durante as três primeiras turmas do mestrado, ministrei essa disciplina em parceria com os professores Nilton Vasconcelos, Tacilla de Sá Siqueira Santos e João Martins Tude.

atuam na região metropolitana de Salvador. As áreas de atuação dos selecionados, sempre relacionadas à gestão social e ao desenvolvimento, são diversas, indo desde os vários níveis de governo – federal, estadual e municipal – até as organizações da sociedade civil e organizações religiosas, passando por empresas e organizações ligadas ao Sistema S, como Ssei e SEBRAE (CIAGS, 2012). Os alunos contam com área de concentração Desenvolvimento e Gestão Social, e podem optar por seis linhas de pesquisa: 1. Ensino, pesquisa e intervenção em gestão pública e Gestão Social; 2. Economia Solidária e sustentabilidade ecológica; 3. Gestão criativa, diversidade e interculturalidade; 4. Políticas públicas, políticas sociais e gestão; 5. Gestão da responsabilidade socioambiental; 6. Gestão do Desenvolvimento territorial, interorganizações e tecnologias sociais. (CIAGS, 2009, 2012)

No Quadro 5, apresenta-se a matriz curricular proposta na Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, do Ciags/Ufba. A formação de tecnólogos em gestão social é justificada principalmente pelo contexto e necessidade da expansão da educação tecnológica e perfil profissionalizante, bem como para atender a demandas criadas no âmbito do PDGS, principalmente quando da implementação de um dos seus primeiros programas de ensino e extensão, o Programa ONG Forte, realizado em 2004, em parceria com a Secretaria de Combate à Pobreza do Estado da Bahia (Secomp). Esse programa atuou com alunos de graduação realizando a Residência Social em organizações da sociedade civil e nos territórios, complementando a sua formação teórica com uma vivência prática intensiva (SCHOMMER, 2005). Após a realização desse programa, os participantes ressaltaram, na época, a necessidade de um curso regular, em nível de graduação, na estrutura da universidade (CIAGS, 2012). No intuito de completar todos os níveis de ensino em gestão social⁷⁸ e aproveitando as oportunidades ofertadas pelo Reuni – Expansão e Reestruturação das Universidades Federais, programa do governo federal, foi iniciada em 2009 a primeira turma desse curso, também tendo uma alta demanda para ingresso.

Conforme o Quadro 5, o curso ocorre em cinco semestres e, apesar de seguir um desenho mais tradicional e matricial contendo disciplinas com pré-requisitos, seguindo as exigências da Ufba, continua trazendo as mesmas inovações que os

⁷⁸ Sabe-se que o Ciags, pretende ainda em 2012 lançar o primeiro doutorado em gestão social e desenvolvimento, tendo também caráter multidisciplinar e profissional.

demais cursos. A Residência Social é realizada durante o estágio que compõe as 117 horas de Atividades Complementares exigidas pela Ufba, conforme resoluções e regulamentações próprias. Tais atividades consistem em “vivências acadêmicas livremente escolhidas pelos alunos, que podem ser oferecidas pela Ufba ou por outras instituições, com a finalidade de ampliar as possibilidades de aprendizagens teóricas e práticas através do aproveitamento de estudos extracurriculares, incluindo as outras modalidades curriculares (disciplina, atividade ou estágio)” (CIAGS, 2012). O TCC é dividido em duas disciplinas e aplicado a contextos de gestão pública e social locais e regionais, articulando-se com a Residência Social (estágio). Trata-se de um trabalho analítico e propositivo, referenciando-se a problemas concretos de gestão identificados em processos de diagnóstico, intervenção ou avaliação trabalhados durante a RS.

De acordo com o que está estabelecido no projeto pedagógico da graduação tecnológica, o perfil do egresso desejado é de

um profissional capaz de pensar e/ou selecionar tecnologias apropriadas para a gestão de instituições governamentais e sociais em nível local e regional, atuando como um mediador eticamente determinado e estrategicamente orientado à promoção do desenvolvimento de indivíduos, grupos e coletividades, bem como elaborando e empreendendo programas e projetos voltados ao desenvolvimento sócio-territorial (CIAGS, 2008)

Mesmo considerando todo o mérito e caráter inovador dos dois cursos apresentados anteriormente, seja pelos seus componentes curriculares ou caráter interdisciplinar e profissionalizante, algumas observações e críticas podem ser realizadas, com vistas a inquietações relativas à conformação do campo científico da gestão social, algumas inclusive já anunciadas neste trabalho.

Quadro 5 – Estrutura Curricular da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social (Ciags/Ufba)

I SEMESTRE I	SEMESTRE II	SEMESTRE III	SEMESTRE IV	SEMESTRE V
Indivíduo e Espaço Público (68h)	Instituições, Interorganizações e Gestão (68h)	Gestão de Organizações Associativas e Empreendimentos Solidários (68h) PR: Instituições, Interorganizações e Gestão	Desenvolvimento Sustentável (51h)	Relações Internacionais e Poder Local (68h) PR: Governo Local
Estado e Sociedade (68h)	Contextualização Política, Social e Econômica do Brasil (68h) PR: Estado e Sociedade	Marcos Regulatórios (68h) PR: Políticas Públicas e Políticas Sociais	Estratégias de Desenvolvimento Social de Territórios (68h) PR: Instituições, Interorganizações e Gestão	Ação Coletiva e Tecnologias Sociais (51h) PR: Ciência, Tecnologia e Sociedade; Gestão de Organizações Associativas e Empreendimentos Solidários
Sistemas, Modelos e Mapas Cognitivos (68h)	Ciência, Tecnologia e Sociedade (68h)	Metodologia do Trabalho Científico (68h) PR: Comunicação e Expressão	Elaboração e Avaliação de Projetos (68h) PR: Metodologia do Trabalho Científico	Incubação de Empreendimentos Socioprodutivos (68h) PR: Gestão de Orgs. Associativas e Empreend. Solidários; Estratégias de Desenv. Social de Territórios
Comunicação e Expressão (68h)	Políticas Públicas e Políticas Sociais (68h) PR: Indivíduo e Espaço Público	Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas (68h) PR: Políticas Públicas e Políticas Sociais; Governo Local	TCC 1 (17h) PR.: Metodologia do Trabalho Científico	TCC 2 (34h) PR.: TCC 1
Oficina 1: Exploração da Realidade Social (51h) - <i>Atividade</i>	Governo Local (68h) PR: Estado e Sociedade	Ética nas Organizações (51h)	Residência Social (51h) PR: Metodologia do Trabalho Científico; Oficina 1: Exploração da Realidade Social	Oficina 2: Metodologias não Convencionais em Gestão (51h) – <i>Atividade</i>
-	-	-	Optativa (68h)	-
<i>Atividade Complementar</i>	<i>Atividade Complementar</i>	<i>Atividade Complementar</i>	<i>Atividade Complementar</i>	<i>Atividade Complementar</i>
CH: 323h	CH: 340h	CH: 323h	CH: 323h	CH: 272h

PR: Pré-requisito

FONTE: Projeto Pedagógico (CIAGS, 2008)

Nos dois casos, observa-se que as nomenclaturas usadas para muitas disciplinas são inovadoras e ao mesmo tempo transmitem um caráter tão amplo que dá uma abertura para diferentes leituras, que podem ser das mais aprofundadas às mais vagas. Esse é o caso, por exemplo, das disciplinas *Indivíduo e Contemporaneidade*, no mestrado, e sua correlata, na graduação, *Indivíduo e Espaço Público*. Analisando suas ementas, não resta dúvida da importância de ambas para a formação do gestor social, porém deve-se alertar que as abordagens a ser dadas dependerão muito do referencial utilizado pelos seus docentes, bem como pela abertura para a construção coletiva de estratégias de ensino-aprendizagem, conforme ressalta uma das mestrandas e dois alunos da graduação desse programa que foram entrevistados⁷⁹:

Eu acho assim que uma inovação seria exatamente a própria estrutura do curso que aborda é [...] disciplinas de vários temas e... até mesmo abordagem de metodologias diferentes [...] cada disciplina tem que estar também muito ligada ao perfil do professor, então, isso de uma certa forma é inovador... (Entrevista APG)

Teve uma disciplina mesmo, *Contextualização Política, Social e Econômica do Brasil*, que ela foi formulada por nós. Era a primeira vez que a disciplina ia ser dada e quem fez a ementa fomos nós, juntamente com a professora. ‘Olha, nós achamos isso’ “o tema é muito amplo”. (Entrevista AG)

[...] entre o que está na ementa e o que ocorre na prática às vezes há divergência, eu creio que é pelo bem e pela qualidade do que é feito, porque a gente vai identificando os déficits e aí, ao longo [da disciplina] a gente vai conversando [com o professor] para poder alterar. (Entrevista AG)

Na estrutura geral dos cursos, sente-se falta de disciplinas introdutórias que abordem diretamente os referenciais epistemológicos e conceituais da gestão social. A ausência de definições e conceitos do que vem a ser a gestão social, sua natureza e fronteiras, agravam-se na graduação que trata de gestão pública e gestão social. Deve-se levar em conta o nível de maturidade dos alunos que compõem esse curso, que, certamente, buscam por explicações mais palpáveis nesse momento de formação. Conforme relatado pelos alunos da graduação que foram entrevistados:

⁷⁹ Nas transcrições das falas nesse capítulo omitiu-se o código numérico atribuído a cada entrevistado buscando preservar o sigilo, já que ficaria clara a caracterização associada a cada programa analisado. Apenas no capítulo 4 usa-se os códigos completos.b

O nome do curso é Gestão Pública e Gestão Social, e o que acontece é que muita gente vem à procura da gestão pública e não vê muito (Entrevista AG)

Talvez nesse curso, uma das coisas, um dos conteúdos que deveriam ser dados desde o primeiro semestre é essa diferenciação e associação no caso do conteúdo de gestão social e de gestão pública. (Entrevista AG)

[...] tem alguns alunos que participam da questão do público, então fica carente essa parte de leis [por exemplo]... essas pessoas comentaram e reclamam essa parte. (Entrevista AG)

Para te falar a verdade eu vim procurando a Gestão Pública e querendo entender então o que é que seria esse gestor social [...] que papel ele teria... Na minha visão, seria apenas trabalhar com o terceiro setor. Hoje eu vejo que não, que ele pode ser um grande aliado do governo, do Estado [...] (Entrevista AG)

Vale salientar que esses quatro alunos são de diferentes turmas da graduação, e ressaltam que não se trata de uma insatisfação com o curso, pelo menos nas três primeiras turmas. Para alguns, como AG4, chega a ter um potencial revelador de novos campos de atuação, mas é comum a todos atestarem que o curso tem seu foco mesmo na gestão social e não na gestão pública em termos mais tradicionais. Daí aparecem as indagações ressaltadas principalmente nos últimos anos em eventos e publicações sobre as aproximações e fronteiras entre a gestão social e gestão pública, sobre quem está contida em que e sobre o que as diferencia, trazendo posições diferenciadas como a de Tenório e Sariava (2006), Dagnino (2008) e Pinho (2010), já discutidas no capítulo 2.

Cabe ainda ressaltar que muitos dos atos de currículo anunciados são realmente construídos de modo processual e inovador, como o caso da dissertação-projeto e os TCCs, que são ressaltados por uma das professoras ao citar as inovações desses cursos:

Eu acho muito interessante neste mestrado, a ideia da dissertação/projeto, como também, na graduação, a ideia dos TCC's que trabalham como projetos. A gente traz aqui a dimensão da intervenção dentro de um conhecimento [...] nasce dentro de um contexto que propõe intervenção, uma avaliação [...] Eu acho isso bem legal, por que é condicional, não é? É uma coisa coerente! (Entrevista P)

Por outro lado, as concepções sobre esses tipos de trabalhos finais de cursos dependerão das compreensões dos professores orientadores, não havendo

consensos sobre essas práticas. Salienta-se que muitas vezes se propõem inovações em contextos com estruturas mentais, acadêmicas e organizacionais tradicionais e arcaicas, dificultando a implementação de certos atos curriculares, fazendo com que até se assimile o discurso inovador, porém tentando preservar as práticas convencionais.

3.2.2 Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local (UNA / MG)

Esse curso teve início em 2008, pelo Centro Universitário UMA, em Belo Horizonte – MG. Surge com um compromisso bem definido: potencializar ações criativas de intervenção a favor de mudanças sociais por meio de conhecimentos, metodologias, recursos de tecnologias sociais, especialmente no campo da educação e da gestão social. A concepção desse curso se apoia na interlocução de três áreas de conhecimento (educação, gestão social e desenvolvimento local) desencadeando uma proposta interdisciplinar justificada pela necessidade de desenvolver conhecimentos não triviais necessários para a efetividade social face às complexas e urgentes demandas sociais. A proposta é de articular conhecimentos nessas três áreas mediante análise crítica, contextualizada e inovadora, focando a investigação científica na produção e transferência de tecnologias sociais. Justifica-se por propor diálogos com a realidade social, visando a solução de problemas e a identificação de oportunidades, especialmente educacionais e político-sociais, que promovam o desenvolvimento local, integrado e sustentável. “Propõe-se a romper com a matriz disciplinar e inovar em processos pedagógicos dialogais, cooperativos, tratando conteúdos como contextos de outros, favorecendo as conexões entre os conhecimentos e entre estes e a prática social”. O curso é aprovado pela Capes, com conceito 3, pertencendo à área Interdisciplinar (MACHADO, 2008; UMA, 2012).

Existem duas linhas de pesquisa no curso. *Processos Educacionais: tecnologias sociais e desenvolvimento local* é uma linha mais voltada para os mestrandos que querem enfatizar mais a educação, já que “acolhe, articula e

oferece suporte a estudos, pesquisas e práticas profissionais interdisciplinares referidas a processos educacionais, aprendizagens, produção e socialização de conhecimentos e tecnologias e à construção social do desenvolvimento local”. A segunda linha, *Processos Político-sociais: articulações institucionais e desenvolvimento local* é mais voltada para o enfoque na gestão social, pois “acolhe, articula e oferece suporte a estudos, pesquisas e práticas profissionais interdisciplinares referidas a processos de participação social, intersetorialidade e mobilização na construção de soluções alternativas e inovações para a gestão de políticas de desenvolvimento local”(UNA, 2012).

Esse mestrado também propõe inovações na organização curricular, sendo aberto à criatividade com relação às formas de Trabalho de Conclusão de Curso: dissertações, artigos para publicação, manuais, aplicativos, metodologias e técnicas, vídeos, ensaios de simulação, desenvolvimentos de processos, desenvolvimentos de produtos tecnológicos etc. (UNA,2012)

A organização curricular é apresentada no Quadro 6, que tem como uma das disciplinas obrigatórias *Gestão Social, Governança e Desenvolvimento Local* que parece trazer elementos de base epistemológica e metodológica de pelo menos dois dos campos tratados pelo curso, conforme sua ementa:

Abordagens e correntes no campo da Gestão Social. Papéis dos atores governamentais, da sociedade civil e do mercado no campo da Gestão Social. Governança e seus debates teórico-práticos. Papéis dos atores governamentais, da sociedade civil e do mercado na construção das diferentes formas de Governança. Ação social, poder, conflito e colaboração na análise da Gestão Social e da Governança. Implicações da Gestão Social e da Governança para o Desenvolvimento Local. Formas associativas das Organizações da Sociedade Civil, comunidades e movimentos sociais. Participação social na gestão do desenvolvimento local. Implicações para a prática técnico-profissional. (UNA,2012)

Percebe-se nessa ementa que se anunciam diferentes formas correntes sobre a gestão social, mas que a grande ênfase dada é para a questão da governança nas relações intersetoriais. De acordo com o expressado pelo mestrando “a busca pela conceituação do que é a gestão social do desenvolvimento local é muito clara no curso, não só em uma disciplina.” Sob um outro ponto de vista, o professor P9 anuncia que inicialmente o curso privilegiava mais um dos campos que atua, e tece uma crítica

[...]essa expressão [gestão social] também tem virado um jargão, mas aí no nosso curso especificamente, eu percebo que a expressão gestão social não foi, digamos assim, a origem, o conceito ou a tentativa de uma aproximação do que seria esse conceito ou o significado, a tradução disso no campo da prática social... eu não tenho muita certeza se isso foi, se isso estava claro no curso quando ele começou, não é? (Entrevista P)

Quadro 6 – Estrutura curricular do Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local (UNA / MG)

Disciplinas Obrigatórias São 7 créditos (105 horas-aula) e 3 disciplinas: · Inovações Sociais, Aprendizagem e Desenvolvimento Local; · Gestão Social, Governança e Desenvolvimento Local; · Metodologia da Pesquisa e Práticas de Intervenção. Disciplinas Optativas São 11 créditos (165 horas-aula) e 22 opções para escolha: · A Atividade Humana e sua Dimensão Política; · Ações Coletivas, Identidades Sociais e Educação; · Avaliação de Programas e Projetos Socioeducacionais; · Cidadania, Movimentos Sociais e Educação; · Dinâmica Demográfica no Brasil; · Economia Política da Educação e Desenvolvimento Local; · Economia Popular de Solidariedade, Educação e Desenvolvimento Local; · Estado, Planejamento e Desenvolvimento Local; · Geografia, Educação e Desenvolvimento em Escala Local; · Gestão Democrática e Interação entre Escolas e Comunidade Local; · Indicadores Sociais no Brasil; · Inovações Socioeducacionais e Mudanças na Realidade Local; · Metodologias de Articulação de Políticas Setoriais Locais; · Métodos Qualitativos de Pesquisa; · Métodos Quantitativos e Rotinas Computacionais; · Multiculturalismo e Mobilização de Conhecimentos Locais; · Pedagogia do Trabalho, Inovações e Tecnologias Sociais; · Planejamento Socioeducacional e Desenvolvimento Sustentável de Base Local; · Projeto do Território e Aprendizagem Cidadã; · Qualidade de Vida Local e Educação; · Tópicos Especiais em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local; · Usos de Tecnologias de Informação e de Comunicação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local. Atividades de Pesquisa Aplicada (12 créditos / 180 horas-aula): · Atividades de Socialização da Produção Acadêmica; · Atividades de Seminários de Pesquisa; · Atividades de Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

FONTE: UNA (2012)

Mais adiante, o mesmo entrevistado reforça esta crítica, ao falar sobre a multiplicidade de campos que o curso engloba, afirmando:

Eu acho que tem um pouco a ver com a história do curso, quando o curso começa, por mais que a gente saiba que existam vários conceitos ou várias interpretações, por exemplo pegando gestão social, nosso curso é Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local. Então, nós temos uma forte formação ali na área da educação, professores que têm uma sólida formação e trajetória na área da educação, e quanto a isso não há dúvidas em termos de formação daquilo que o curso está oferecendo de base para esta formação. Mas, no campo específico da gestão social ainda acho que nós precisamos caminhar muito, nós ainda estamos [...] muitos novos, sem ainda...sem saber o que é essa gestão social” (Entrevista P)

Uma das mestrandas das primeiras turmas desse mestrado confirma esta fala, ao refletir que

[...] tem um lado da educação muito forte e eu acho que a minha turma perdeu muito porque os professores ainda não tinham uma base, um conhecimento da gestão social, vamos dizer assim [...] eu tenho notícias que hoje dar pra conseguir se adaptar melhor, porque minha turma eu já estou defendendo agora em fevereiro [de 2012] [...] Eu já tenho notícias de que teve uma mudança nos professores [havendo] essa visão um pouco mais voltada pra Gestão Social [...] Antes não havia tanto até porque tinham poucos alunos interessados nessa linha específica [...] (Entrevista APG)

Um outro professor do curso confirma as questões anteriores levantadas, afirmando: “Eu não sou especialista em gestão social, só vou poder te dizer com relação ao curso como um todo, mas não especificamente eu vou poder te dizer tanta contribuições sobre os conceitos [de gestão social]” (Entrevista P10). Mais adiante, o mesmo justifica a importância do curso pautando-se no caráter interdisciplinar deste: “a educação está [geralmente] desassociada da gestão social e, por sua vez, do desenvolvimento local. Para que serve aquela educação, ali naquele momento? Desenvolvimento local sem educação e gestão social e vice-versa?” (Entrevista P).

As afirmações dos docentes e discentes evidenciam duas hipóteses já trazidas anunciadas: a questão da banalização do termo e, ao mesmo tempo, a necessidade de aprofundar um conceito que é extremamente recente e em construção. Ao contrário do que se possa parecer, essas declarações podem ser vistas com bons olhos no sentido do reconhecimento sobre o campo e sobre como historicamente se inseriu num processo de formação específica. Esse reconhecimento também ocorre por parte de outros docentes entrevistados, inclusive alguns de instituições com maior tradição e produção sobre o tema da gestão social. No capítulo seguinte, retorna-se a essa discussão sobre a complexidade das variadas concepções e definições desse conceito.

Analisando a diversidade de disciplinas optativas ofertadas na matriz curricular do curso, mais uma vez tem-se anunciadas algumas nomenclaturas mistas e híbridas, com abertura para os mesmo questionamentos feitos anteriormente com relação aos cursos do Ciags/ufba. Isso parece remeter ao próprio processo de construção do currículo que vai se moldando pelos conhecimentos específicos dos docentes, assim como pelos contextos sociopolíticos em que as disciplinas são ofertadas. Ao analisar ementas de algumas dessas disciplinas também não fica evidente sobre como são tratadas as questões das políticas públicas e da ampliação da esfera pública.

3.2.3 Graduação em Administração Pública: Gestão Pública e Social (UFC – Cariri)

O curso de bacharelado em *Administração Pública: Gestão Pública e Social*, ofertado pela UFC-Cariri, na cidade de Juazeiro - CE, é um dos mais recentes no campo, tendo iniciado suas atividades no segundo semestre de 2011. Trata-se de um bacharelado realizado em 08 (oito) semestres.

A contextualização para o surgimento deste é baseada também pela “rearticulação e redefinição de papéis entre organizações do Estado, do mercado e da sociedade civil”, bem como pela crise de emprego âmbito mundial sendo as organizações do setor público social apontadas como potenciais absorvedoras dos trabalhadores. Além disso, consideram-se as expectativas com relação à eficiência no setor público (especialmente estatal). Assim, “um curso nesta área é oportuno e inovador, provoca a interação entre teoria e prática, reflexão e intervenção, reconhecendo e valorizando os diferentes saberes relacionados ao desenvolvimento e à gestão social” (ADMPUBLICA, UFC-Cariri, 2012). De modo geral, a criação do curso é justificada a partir de três elementos principais:

- a) Uma demanda percebida na região do Cariri, tanto nas esferas públicas quanto sociais;
- b) O não atendimento desta demanda em nível local, que não conta com curso similar a este, sendo atendido apenas por três cursos de Administração de Empresas;
- c) A oportunidade dada pelo conjunto de fatores, aliada à idéia de pioneirismo e liderança adotada pela UFC a partir da decisão de instalação na Região do Cariri (ADMPUBLICA, UFC-Cariri, 2012).

Assim como nos cursos da Ufba e UNA, inovação, aprendizagem pela prática e a necessidade pela promoção do desenvolvimento aparecem como elementos justificadores da formação em gestão social. Isso aparece inclusive na missão do curso, apresentada em seu site:

Formar cidadãos com conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para serem gestores públicos e sociais conscientes de suas responsabilidades profissionais, trabalhando decisivamente na promoção do desenvolvimento sustentável nos contextos regionais articulados com o global (ADMPUBLICA, UFC-Cariri, 2012)

Uma curiosidade é que nesse caso se lida com a inovação terminológica e curricular, mas se faz questão de institucionalizar uma graduação em nível de bacharelado e não no nível da educação profissional, implicando inclusive na nomenclatura dada a formação, conforme esclarece um dos seus professores e idealizadores:

[...] não tem a cara de um curso de Administração Pública convencional, porque a gente incorporou, por exemplo, discussões desde o primeiro semestre, de gestão social mesmo. Nós colocamos economia solidária, metodologia de gestão social [...] políticas públicas, incubação de empreendimento de economia solidária, discussão de empreendedorismo social, enfim [...] Queríamos que o curso fosse chamado de Gestão Social. Mas, internamente, quando ele foi pra Pró-reitoria de Graduação [que] tem toda a dificuldade também dessa assimilação [da gestão social]. E, de imediato: "Ah!... Se ficar Gestão Social tem que ser tecnológico!" Essa coisa... Então tem que ficar como Administração Pública, para ir como Bacharelado, Ficou assim, com ênfase de Administração Pública em gestão social, na proposta aprovada lá. E colocada até por eles, entendeu? E o quê que a gente fez? Passamos a adotar assim, inclusive no próprio material do curso, na próprio site do curso Por quê? Porque realmente tem uma ênfase (Entrevista P)

Por essa fala mostra-se que em termos do *capital científico institucional*, nesse que é um recente campus criado na UFC, não se reconhece a legitimidade da gestão social enquanto campo disciplinar que possa ter consistência para um curso de bacharelado, sendo aprovada a proposta para uma área de conhecimento considerada consolidada, inclusive perante órgãos reguladores como CNPq e

Capes. Mais uma vez prevalece a polêmica sobre a divisa entre dois campos científicos e a *refração* e *retradução* característica de um campo ainda autônomo.

Anunciam-se estratégias metodológicas e pedagógicas já testadas em outros processos de formação, tais como:

- a) disciplinas ministradas por até dois professores por disciplina, visando a interação dialógica entre pontos de vista distintos ou complementares no processo de ensino;
- b) aplicação de recursos de ensino a distância e outras atividades que não utilizem a sala de aula como espaço das operações didático-pedagógicas do curso;
- c) realização de seminários temáticos obrigatórios semestrais, articulando e integrando as disciplinas com possibilidade de abertura para participação de governantes municipais, técnicos de instituições governamentais, líderes e técnicos de organizações da sociedade civil e docentes de instituições de ensino;
- d) o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) ocorre no último semestre do curso, na forma de monografia ou projeto de intervenção em organização. A opção por ambas está vinculada à disciplina Residência Social em Núcleo de Conhecimento, seguindo o conceito desenvolvido pelo Ciags/Ufba.

Reconhecendo a inovação e legitimidade pedagógica das estratégias, estas parecem apontar para certo mimetismo e heteronomia em termos metodológicos, típico da rápida institucionalização do campo. Em alguns aspectos isso também pode resvalar na proposta de estrutura curricular, conforme demonstrada no Quadro 7. Interessante considerá-la como de “trilhas de construção do conhecimento”, centrada em seis eixos (social, ambiental, econômico, político-institucional, paradigmas e métodos, formação complementar) trazendo certo equilíbrio entre disciplinas de base já consolidadas historicamente, como Fundamentos da Sociologia, Fundamentos da Economia, Teoria Política Clássica etc. ; e disciplinas mais recentes e *in process* como Redes e Arranjos Institucionais de Cidades e Territórios, Cultura e Gestão da Memória Social, Governo Eletrônico etc.

Numa análise geral da matriz proposta curricular observa-se que, de fato, o curso tende a ser de Administração Pública numa perspectiva mais pós-moderna, trazendo a ênfase para a gestão social. Isso pode ser percebido pelas nomenclaturas mais diretas da maioria das disciplinas que remetem a conteúdos típicos da gestão pública.

Quadro 7 – Estrutura curricular do Bacharelado em Administração Pública: Gestão Pública e Gestão Social (UFC-Cariri)

TRILHAS DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO DO CURSO DE GESTÃO PÚBLICA E SOCIAL UFC/CAMPUS DO CARIRI								
EIXOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Social	Fundamentos de Sociologia	Sociologia Brasileira Gestão Social do Desenvolvimento			Cultura e Gestão da Memorial Social	Economia da Cultura		
Ambiental	Desenvolvimento e Sustentabilidade	Território e Sociedade	Redes e Arranjos Institucionais de Cidades e Territórios	Gestão de Serviços Públicos em Cidades e Territórios	Planejamento Urbano de Cidades e Territórios			
Econômico	Fundamentos de Economia	Formação Econômica do Brasil	Fundamentos de Contabilidade	Socioeconomia e Economia Solidária Contabilidade e Controladoria Pública	Contabilidade Tributária	Finanças e Orçamento Público	Compras, Contratos e Licitações	
Político-Institucional	Fundamentos da Administração	Teoria Política Clássica	Introdução ao Direito e Direito Constitucional	Gestão e Avaliação de Políticas Públicas	Governo Eletrônico	Lei de Responsabilidade Fiscal	Comunicação Institucional e Marketing Público	
	Fundamentos da Gestão Pública e Gestão Social	Fundamentos de Políticas Públicas	Planejamento e Análise de Políticas Públicas Ética, Controle Social e Transparência		Direito Tributário	Relações Internacionais	Elaboração e Avaliação de Projetos	
Paradigmas e Métodos	Metodologia Científica		Epistemologia das Ciências Humanas	Fundamentos de Estatística	Métodos e Técnicas Qualitativas de Pesquisa	Métodos e Técnicas Quantitativas de Pesquisas		Trabalho de Conclusão de Curso
Formação Complementar					Disciplina Optativa I	Disciplina Optativa II	Disciplina Livre I	Disciplina Livre II
					Atividades Complementares	Disciplina Optativa II	Núcleo de Conhecimento I	Núcleo de Conhecimento II
							Residência Social em Núcleo de Conhecimento	Residência Social em Organizações

FONTE: Site ADMPUBLICA – UFC Cariri (2012)

Chama-se atenção para as ementas das duas primeiras disciplinas que trazem um contato mais próximo com a gestão social:

Fundamentos de Gestão Pública e Social (1º semestre): A importância do setor público na economia: seu papel, sua função e sua evolução teórica e histórica. O papel, a influência e o poder da opinião de massa: sua estabilidade e vulnerabilidade aos fatos, e as ocorrências extemporâneas. O novo setor de comunidades, de parcerias, ações efetivas e de grande representatividade social. (UFC, 2011)

Gestão Social do Desenvolvimento (2º semestre): Evolução e experiência do setor não governamental: sua importância, papel e abrangência. Organizações que atuam no campo social: O caráter distinto dessas organizações. Aspectos legais e Institucionais. Gestão Social: A importância da Gestão para as Organizações que atuam no campo social. Gestão participativa e Autogestão. Responsabilidade social empresarial como estratégia de negócios, de sustentabilidade e de gestão; Gestão socioambiental nas organizações; Investimento social privado; Responsabilidade social socioambiental, cooperação e desenvolvimento. (UFC, 2011)

Pelos documentos analisados, apesar de no primeiro semestre se designarem três aulas iniciais para abordar o conteúdo “gestão pública e gestão social: interfaces e delimitações”, apenas nos conteúdos da segunda disciplina são tratadas questões ontológicas, epistemológicas e praxiológicas específicas sobre o campo da gestão social.

3.2.4 Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs) – Ebape / FGV

Busca-se aqui apresentar algumas dimensões de um programa instituído no âmbito de uma instituição de ensino com foco na Administração Pública e de Empresas que oferta regularmente componentes curriculares (disciplinas) sobre gestão social no âmbito da graduação e pós-graduação. Nesse caso, difere dos programas anteriores que ofertam cursos de gestão social em diferentes níveis de ensino.

Motivados por discussões internacionais, ocorridas na década de 1990, sobre a necessária profissionalização gerencial do Estado e organizações da sociedade civil, na então Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (Ebp/FGV) é criado o Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs), sob a coordenação do Prof. Fernando Guilherme Tenório. No primeiro semestre de 1990 inicia suas atividades com um estudo sobre projetos comunitários e a participação de dois alunos do Curso de Mestrado em Administração Pública, resultando na publicação, em 1991, do livro *Elaboração de projetos comunitários: uma abordagem prática*. (TENÓRIO, 2006)

Os objetivos do PEGS são:

- desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão a fim de institucionalizar o campo de estudos em gestão social nas relações sociedade-Estado, trabalho-capital e sociedade-mercado;
- elaborar material conceitual e instrumental que auxilie diferentes organizações e sujeitos sociais, na gestão de políticas, planos, programas e projetos de natureza social;
- capacitar gerentes e técnicos de organizações do primeiro, segundo e terceiro setores, no conhecimento do referencial teórico-prático em gestão social;
- transferir, socialmente, tecnologias gerenciais para organizações do terceiro setor e movimentos sociais (TENÓRIO, 2006, p. 1145 – grifos meus)

Pela leitura dos objetivos desse programa, percebe-se explicitamente a intencionalidade na institucionalização do campo, bem como na perspectiva de transferência de conhecimentos instrumentais associados à gestão social. Esse é um fato interessante, ao gerar uma ambivalência com o que é propagado conceitualmente pelo seu mentor e coordenador, no sentido de opor gestão estratégica a gestão social, com base no referencial teórico da ação comunicativa, de Jürgen Habermas, conforme já citado no capítulo 1. Entende-se que Tenório (2006), ao afirmar o *capital científico institucional* construído pelo Pegs não como pronto e acabado, admite tal ambivalência e, ao mesmo tempo, as ambiguidades existentes no campo.

Os elementos conceituais que orientam a reflexão do Pegs se desenvolveram a partir de uma epistemologia que procura reconstruir o conhecimento por meio da produção social e não como resultado de saberes oniscientes. Tal epistemologia tem compromisso voltado para questões intersubjetivas e permite inferir que o discurso e a prática da *gestão social* têm sido pautados pela lógica do mercado, da *gestão estratégica*, e não por questões de natureza social. Enquanto a *gestão estratégica* procura objetivar o “adversário” por meio da esfera privada, a *gestão social* deve atender, por meio da esfera pública, ao bem comum da sociedade. (TENÓRIO, 2006 p. 1147-1148 – itálicos do autor)

Atualmente, o Pegs conta com uma equipe formada por seis pessoas, além do coordenador, sendo: dois graduandos, um mestrando, um mestre e dois doutorandos. Para produzir e difundir os conhecimentos sobre gestão social, o PEGS desenvolve projetos envolvendo pesquisa-ação, análise das representações sociais e estudo de casos, além de ofertar processos de capacitação, tendo como referencial básico o método de Paulo Freire e metodologias participativas como o Zopp, do alemão *Ziel Orientierte Projekt Planung* — Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos.

Nos processos de formação são conjugadas ações de extensão envolvendo alunos dos cursos de Graduação, Mestrado em Administração Pública, Mestrado Executivo e do Doutorado em Administração da Ebape/FGV, além de bolsistas de iniciação científica. Oferta regularmente algumas disciplinas nesses cursos, além de cooperar ministrando disciplinas em cursos de pós-graduação em outras universidades no Brasil e exterior (TENÓRIO, 2006).

Desde 1990, no segundo semestre de cada ano são realizados cursos de extensão sobre *elaboração, administração e avaliação de projetos comunitários*, com apoio da Cáritas Arquidiocesana do Rio de Janeiro. A atividade está vinculada a disciplina *Gestão Social I*, ofertada pelo Pegs no Mestrado em Administração Pública da EBAPE⁵³. Além desta disciplina, são ofertadas as disciplinas eletivas *Gestão Social II*, no Mestrado e Doutorado em Administração Pública, e *Gestão Social e Desenvolvimento*, na graduação em Administração da Ebape (TENÓRIO, 2006; PEGS, 2012). Conforme entrevista realizada com o Prof. Tenório, ele afirma que, “no caso do mestrado, é ministrada *Gestão Social I*, que é a parte teórica e *Gestão Social II*, que é a

⁵³ Até 2006 esses cursos envolveram aproximadamente 110 monitores, alunos do Mestrado em Administração Pública da Ebape, da disciplina *Gestão Social I* e cerca de 520 alunos provenientes de comunidades da cidade do Rio de Janeiro (TENÓRIO, 2006).

parte prática, que na realidade, é mais extensão universitária [...] na graduação, tem se chamado de Gestão Social e Desenvolvimento”. Em entrevista concedida por um dos alunos envolvidos no PEGS, afirma-se que “em 2010 houve uma alteração na grade e durante o transcurso ela [a disciplina] tornou-se obrigatória então a todos os alunos” (Entrevista APG)

Na entrevista concedida pelo professor do Pegs, destaca-se que os conteúdos seguem uma linha ideológica distinta: “eu não discuto a gestão social naquela perspectiva de gestão do terceiro setor, de gestão de responsabilidade social comparativa, de gestão de políticas sociais, nada disso. Eu procuro discutir uma gestão que se diferencie de uma [gestão] estratégica etc.”

O professor ainda destaca, enquanto conteúdos estruturantes das disciplinas o “entendimento sobre o que é república ou neo-republicanismo”, a ideia de “democracia deliberativa” numa perspectiva da Filosofia Social e da Ciência Política. É interessante observar que nestas se mesclam conteúdos de natureza ideológica e instrumental, voltados para a questão da gestão de projetos, usando inclusive métodos específicos, conforme citado anteriormente.

Durante as entrevistas com os alunos que fazem parte do Pegs, ao serem questionados sobre o caráter inovador das estratégias de ensino em gestão social, existem opiniões diferentes destes:

Então classificar como inovação eu não sei te dizer [...] porque a temática, pelo menos no nosso programa, já é muito antiga. O que eu posso te dizer é o seguinte... tenho observado nos últimos três anos o argumento dos alunos que procuram a disciplina. Quando ela se tornou uma disciplina obrigatória [...] que os alunos são obrigados a fazer porque é obrigatório na grade ficou diferente [de quando era procurada] como disciplina optativa [...] os que buscam esse tipo de formação por questões do funcionalismo público, dos concursos, esse tipo de relação, esse é um ponto. Outros são mais ideológicos [...] por exemplo, ter modelos de gestão que não sejam tão hierarquizados, burocratizados, que sejam um pouco distantes desse modelo mais empresarial. Aí você vê um enfoque mais ideológico. Mas, com relação à inovação eu não sei te dizer se é, se pode se dizer que é. (Entrevista APG)

Olha, dentro da Fundação Getúlio Vargas sim [é inovador], porque, por exemplo, somos o único projeto/programa de pesquisa que tem atividade de expansão universitária. A maior parte dos programas de pesquisa são voltados para a participação em congressos, para a publicação no Caderno da Ebape ou então em algum outro tipo de revista, para a publicação de livros. A gente tem mais essa coisa da prática mesmo, do contato com a sociedade. Isso eu considero inovador. Na verdade eu não sei se é inovador, mas é um diferencial. (Entrevista AG)

É interessante ressaltar que sendo esse um programa de disciplinas ofertados no contexto de uma Escola de Administração no moldes mais convencionais, há diferentes perspectivas de aceitação da gestão social entre os administradores públicos que cursam esses conteúdos. De modo geral, pode-se afirmar que as ofertas de formação pelo Pegs têm grande relevância histórica na configuração do campo da gestão social no país, trazendo inclusive uma das perspectivas epistêmicas mais aceitas na atualidade entre os pesquisadores e alunos.

3.2.5 Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração / Graduação em Administração Pública e Social / Disciplina Gestão Social e Desenvolvimento (UFRGS)

A Escola de Administração da UFRGS tem uma grande contribuição da formação do campo da gestão social; inicialmente pelas atividades desenvolvidas pelo Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos sobre Terceiro Setor (Nipets), fundado e coordenado pela Profa. Rosinha Machado Carrion, desde setembro de 1998. O Nipets surge de um convênio de cooperação técnica entre o Programa de Pós-graduação em Administração da UFRSG e segmentos da iniciativa privada motivados para investir na área social. Congrega professores, pesquisadores, estudantes das áreas de Ciências Humanas e Sociais, além de pessoas interessadas em questões referentes à gestão e à organização do trabalho em instituições que atuam no campo social, sem o objetivo de lucro (NIPETS, 2012). Reúne pesquisadores e parceiros nacionais e internacionais em projetos transdisciplinares, como, por exemplo: o *Centre de Recherche sur le Développement de Communautés, da Université du Quebec à Hull/CRDC* (Canadá); a *Alliance de Recherche Université Communauté/ARUC da Université du Quebec au Montreal* (Canadá) e o *Institute de l'Afrique Noir* (Senegal). Recentemente, a rede ampliou-se para incluir a participação de pesquisadores da Universidade de Cabo Verde (Uni-CV); do *Centre Lillois de Recherche en Economie et Sociologie (CLERSE)* da *Université de Lille* e do *Institute de Recherche Sur le Developpement da Université de Paris I Pantheon, Sorbonne*, na França. Entre as principais universidades nacionais

parceiras do Nipets destacam-se as Universidades Federais do Ceará (UFC); Bahia (Ufba); Rio Grande (FURRG); Paraná (Ufpa); Juiz de Fora (UFJF); Universidade Regional de Blumenau (Furb); Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). O núcleo possui as seguintes linhas de pesquisa: *Desenvolvimento e Políticas Públicas; Mundialização e Governança; Desigualdades, Justiça e Cidadania; Responsabilidade Socioambiental e Ética nos Negócios; Sociologia Econômica; Gestão Socioambiental: Metodologias e Processos*. Em novembro de 2011, contava com a coordenadora e um vice-coordenador, 08 (oito) pesquisadores doutores, 03 (três) doutorandos, 02 (dois) mestrandos e 01 (um) graduando. (CNPq, 2012)⁵⁴.

O Nipets já desenvolveu várias pesquisas e atividades de extensão envolvendo diferentes temáticas do campo da gestão social, em especial estudos sobre pobreza e Economia Solidária, desenvolvendo inclusive a Residência Solidária. Conforme Valentin (2008), a atividade se originou a partir de experiências similares como a “Residência em Justiça Social” (*Social Justice Residence Program – SJRP*), em uma Universidade americana sediada em Washington e da experiência da Residência Social, do Ciags/Ufba. Em Abril de 2004, começou a ser desenhado de forma concreta no âmbito da EA/ UFRGS, mas apoiada também na vertente da solidariedade, julgada como um valor fundamental para a transformação da situação contemporânea. Inicialmente, foi desenvolvida nos mesmos termos que da Ufba (Residência Social), mas devido a esse pressuposto e também ao registro desta marca no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Inpi), adotou-se a nomenclatura de Residência Solidária (CARRION, VALENTIN, HELLWIG, 2006), sendo institucionalizada como atividade de extensão, com os seguintes objetivos:

- a) tentar contribuir para a consolidação de empreendimentos solidários através da troca de alguns conhecimentos técnicos relativos à área da gestão e da construção conjunta (entre alunos e os integrantes dos empreendimentos) de outros;
- b) reafirmar o compromisso social da universidade, em especial da universidade pública;
- c) criar um espaço dentro da universidade pública, no qual fosse possível que estudantes de Administração pudessem ter contato direto e vivencial com a complexidade de empreendimentos solidários. (VALENTIN, 2008, p.3)

⁵⁴ Estas e outras informações sobre o Nipets e sobre a disciplina Gestão Social e Desenvolvimento podem ter pequenas alterações atualmente, já que o site do núcleo estava desatualizado em março/ 2012, quando consultado, e a última atualização no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq data de 26/08/2011. Todas as informações são baseadas nesses sites, além das entrevistas com pesquisadores do núcleo e plano de curso atualizado da referida disciplina.

As primeiras experiências da Residência Solidária foram realizadas em cinco organizações de Economia Solidária, sendo duas associações na área de reciclagem e três cooperativas na área de metalurgia, contando com a participação de 11 (onze) estudantes de graduação, mestrado e doutorado da EA/UFRGS. (CARRION, VALENTIN, HELLWIG, 2006).

Em termos de atividades de ensino, foram ofertados cursos de Especialização em Gestão de Organizações Sociais e, atualmente, Gestão Social. Além desses cursos, é ofertada regularmente, desde 2010, com a implementação do Reuni, a disciplina obrigatória de Gestão Social e Desenvolvimento, no formato de oficina, nos cursos de graduação em Administração e graduação em Administração Pública e Social⁵⁵. Também são ministradas disciplinas no âmbito da pós-graduação e pesquisas de tese e dissertações com foco na temática.

Pela análise do plano de curso da disciplina Gestão Social e Desenvolvimento, observa-se que é uma disciplina obrigatória na nona etapa dos cursos de graduação anteriormente citados, tendo uma carga horária de 60h (4 créditos). Conforme informações contidas no site da EA/UFRGS, no semestre 2012.1 ofertaram-se três turmas, sendo cada uma ministrada por um docente (Rosinha Machado Carrion, Pedro de Almeida Costa, Aragon Érico Dasso Júnior), sendo os dois primeiros atuais coordenadores do Nipets (EA/UFRGS, 2012). O objetivo da disciplina conforme contido na súmula do plano de ensino de 2001, é “oportunizar a reflexão crítica acerca das diferentes representações do desenvolvimento, subjacentes a esse processo com ênfase para sua interpretação sob o paradigma da Gestão Social” (CARRION, 2011, p.1). Ressalta-se que em consulta anterior ao site da UFRGS, descrevia-se na mesma súmula dessa matéria que “o objetivo da Gestão Social, em sua condição de teoria em construção, é aportar o referencial teórico conceitual necessário à reflexão crítica e propositiva sobre a consolidação de uma nova ordem mundial regulada pelo mercado (em substituição à soberania popular), que tem por ideologia a competitividade (em substituição à ênfase na justiça)” (CARRION, 2011, p.1 - grifo meu). Percebe-se, assim,

⁵⁵ Pelas pesquisas realizadas, esse curso não trata especificamente da Gestão Social enquanto campo, mas sim de um curso de Administração Pública, adjetivada de social, contendo algumas disciplinas específicas. Trata-se de um curso de bacharelado ofertado no turno noturno, desde 2010.1.

que há uma mudança no discurso documentado, no qual, anteriormente a 2011, havia referência à qualidade *in process* do conceito e, depois, afirma-se enquanto paradigma.

De acordo com o plano de curso e com a entrevista realizada com um dos docentes, o programa contempla aspectos teóricos e atividades práticas no enfoque da Residência Solidária:

Começamos com uma abordagem teórica trabalhando desenvolvimento, tentando entender as múltiplas dimensões; trabalha especificamente a noção de território, o que significa; trabalha com a noção de comunidade de prática e construção de conhecimento; trabalha com inovação social e tecnologias sociais; trabalha também com movimentos sociais, os movimentos sociais enquanto atores do desenvolvimento; trabalha com a questão do Estado, com as dimensões das políticas públicas e trabalha também com a questão das empresas, do setor privado, do mercado, como quiser[...] [mas], desde o primeiro momento que eles [os alunos] começam a disciplina, eu trabalho o que é Residência [Solidária] porque eles não conseguem entender uma prática nova. Isso é para quebrar o fantasma do “quê que é isso”, já que eles sabem que vão ter que realizar uma Residência e que o trabalho [de avaliação] vai ser um relatório. (Entrevista P)

De acordo com o planejado, no plano de curso das 60 horas previstas na disciplina, 30h são destinadas aos aspectos teóricos relados e 30h às atividades práticas da Residência Solidária. Mais uma vez, observa-se a valorização das práticas como forma de aprendizagem sobre gestão social.

No âmbito do mestrado e doutorado em Administração, segundo informações de dois alunos entrevistados, o tema gestão social foi abordado na disciplina Sociologia do Trabalho. Eles não recordam de haver alguma disciplina intitulada como gestão social.

3.2.6 Graduação e Pós-graduação em Serviço Social (PUC-SP)

Os cursos de graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado) em Serviço Social da PUC-SP têm também trabalhado com disciplinas intituladas Gestão Social. No caso da graduação, são duas disciplinas obrigatórias (*Gestão Social I e II*), ofertadas no sétimo e oitavo semestre do curso, sendo ministradas atualmente pelas professoras Olda Andreazza e Elizabeth de Melo Rico. Em outras graduações em Serviço Social

pelo Brasil também se observa a presença dessas disciplinas. Conforme entrevistas com essas professoras, de 1973 a 1998 havia a oferta de uma disciplina de Administração de Serviços Sociais, cujo foco era o planejamento social. No início de 1999, mudou-se o currículo e se criaram as disciplinas de *Gestão Social I, II, III e IV*, tendo “um nível macro ou numa dimensão de análise macro societário, nos primeiro e terceiros anos, e em nível interventivo, no quarto ano” (Entrevista P). A partir de 2006, com uma nova revisão curricular, e considerando o excesso de carga horária, tornaram-se duas disciplinas, *Gestão Social I e II*, tendo como foco a elaboração, gestão e avaliação de projetos sociais, sendo conteúdos sequenciais nas disciplinas. Os planos de curso destas trazem como objetivo geral único

Oferecer subsídios no aprendizado do processo de elaboração implementação e avaliação de projetos de Gestão Social, com base na interdisciplinaridade das especialidades técnicas e na administração dos diversos recursos (materiais e financeiros), visando a consecução de respostas efetivas aos problemas sociais, sob a perspectiva de proporcionar instrumentos qualificados aos assistentes sociais que atuam nos contextos organizacionais, nas esferas de Governo, da iniciativa privada, do Terceiro Setor e nas demais expressões organizativas da sociedade (RICO, 2011, p. 1)

Apesar das professoras de graduação entrevistadas falarem sobre alguns aspectos conceituais discutidos nas disciplinas, percebe-se que existe uma preocupação muito mais de propiciar certa instrumentalização aos alunos. Pelo programa da primeira disciplina, os aspectos conceituais são relacionados às múltiplas interpretações sobre o chamado terceiro setor, e na segunda disciplina trabalha-se exclusivamente com a temática formulação de projetos sociais. A atividade avaliativa final consiste na “elaboração de um trabalho e de um projeto social de intervenção a partir dos procedimentos metodológicos e referenciais teóricos da disciplina” (RICO, 2011, p. 2). Pelos conteúdos programáticos listados no plano de curso, pode-se verificar uma perspectiva bastante instrumental, conforme descritos no Quadro 8. O conteúdo do primeiro semestre remete apenas a questões relacionadas à gestão do terceiro setor, não implicando necessariamente numa reflexão sobre a gestão social. Salienta-se que esta é apenas uma das vertentes de análise sobre o tema e que no próprio terceiro setor pode não haver a predominância da gestão social. No caso do

conteúdo de *Gestão Social II*, no primeiro tópico parecem ser abordadas algumas discussões sobre aspectos conceituais da gestão social e sua relação com o Serviço Social. Porém, mesmo assim, há muito mais conteúdo instrumental relacionado à elaboração e gestão de projetos sociais, o que pode ser um risco para uma visão reducionista do campo da gestão social, mesmo considerando as necessidades prementes desses conteúdos para formação dos assistentes sociais, conforme aparecem nos relatos de professores e alunos.

Quadro 8 – Conteúdo programático das disciplinas Gestão Social I e II, na graduação em Serviço Social (PUC-SP)

Gestão Social I	<u>TERCEIRO SETOR-CONCEPÇÕES-POLÊMICAS</u> a) Análise crítica das diferentes posições e paradigmas que envolvem o surgimento do Terceiro Setor, análise do contexto do seu surgimento, seu crescimento e sua inserção no mercado de trabalho; b) Análise das diferentes expressões do Terceiro Setor em termos de ONGs, Fundações Empresariais, instituições assistenciais dentre outras bem como das possibilidades de inserção do profissional de Serviço Social nesse espaço sócio-ocupacional
Gestão Social II	<u>GESTÃO SOCIAL: ELABORAÇÃO DE PROJETOS</u> a) Discussão dos fundamentos da Gestão Social, seus elementos constitutivos, sua intrínseca relação com as políticas públicas no atendimento efetivo aos direitos sociais fundamentais através da prestação profissional dos serviços sociais, nos diversos e diferentes espaços sócio-ocupacionais - locus do trabalho do Assistente Social; b) Fases e Etapas de elaboração de projetos sociais: 1) Justificativa - análise da situação (contexto), apresentação da proposta, identificação da organização de trabalho, missão e do público-alvo; 2) Delimitação dos Objetivos (geral e específicos), metas e prazos e dos princípios norteadores do trabalho; 3) Delimitação das estratégias, procedimentos e atividades de intervenção, distribuição de tarefas, formação da equipe responsável, elaboração do Cronograma; 4) O processo de formação de Parcerias, Lideranças do projeto, delimitação de funções, responsabilidades, competências incluindo a população envolvida e os parceiros institucionais; 5) O processo de Negociação do projeto –relações de poder existentes entre as fontes e tipos de conflitos (institucionais, organizacionais, políticos); 6) Sistemas de monitoramento, supervisão, controle e avaliação continuada buscando qualificar e quantificar os procedimentos realizados, como foram efetivados, como está ocorrendo a participação da população no projeto, quais os ajustes realizados para o alcance dos objetivos do projeto; 7) O processo de Captação de Recursos - fontes e formas de financiamento: apoio, patrocínio, parceria, convênio, subsídio, e outras modalidades de investimento; 8) A elaboração do plano de Comunicação e Marketing Social e Institucional do projeto; 9) O processo de Avaliação final como revisão dos resultados obtidos (resultados esperados e alcançados) buscando mensurar os impactos causados pelo projeto de acordo com as diretrizes estabelecidas nos objetivos.

FONTE: Elaboração própria a partir do plano de curso - RICO (2011)

Professoras e alunas que foram entrevistadas reconhecem a importância dessas disciplinas para a formação do Assistente Social, que estes tende a atuar como gestor, porém enfatizam algumas críticas:

A academia que forma Assistentes Sociais, as universidades que tem o curso de Serviço Social, ainda não assimilaram a importância do assistente social como gestor, a meu ver! Passa por uma questão de perspectiva política do curso e, portanto, é um modo de ver a profissão... mesmo aqui na PUC, tendo essa disciplina, os cursos incentivam muito mais a formação do assistente social como um agente transformador... tentam encaminhar em muitos momentos para uma militância política... na superação das desigualdades sociais, etc., enfim.. tudo isso que a gente conhece... O assistente social precisa saber onde ele está pisando, não é? (Entrevista P – grifos meus)

Eu acredito que [a disciplina] é muito relevante... porque a assistente social não tem só como principal campo de trabalho o CRAS e alguns lugares da esfera pública ou privada [...] Por ser aluna de Serviço Social, muitas pessoas, assim nessas questões da crítica ao capital, acabam por confundir um pouco...[como se] você está um pouco a favor desse sistema. Mas, é independente do posto que você ocupa é importante que você tenha competência. É um movimento estrutural isso (Entrevista AG – grifos meus)

Se for para fazer uma reflexão do mercado de trabalho sobre o espaço a ser conquistado, eu acho que se for questionar o Serviço Social, que é uma profissão de intervenção, não ficar perto dessa realidade [da gestão] [...] ter a qualificação, se apropriar desses instrumentos [...] é dar murro na parede! [...] falar de Gestão Social é falar do Estado, porque não existe política pública sem gestão! (Entrevista AG – grifos meus)

Na visão docente e discente, expressadas nas falas, a importância de disciplinas como essas reflete nas necessidades do próprio mercado de trabalho de um perfil diferenciado do Assistente Social, que, mesmo atuando no seu campo original do Estado e das políticas públicas, necessita de conhecimentos sobre gestão. Todas as entrevistadas reconhecem ainda que existem preconceitos a ser vencidos com relação ao tema e que isso dificulta os processos de formação. Indicam que adquirir competências gerenciais é um processo irreversível para o Assistente Social que deve cada vez mais atentar e aderir a essa realidade. Tendo em vista que esses são fatos realistas nos dois extremos que tocam – entre a necessidade da gestão e a gestão enquanto forma de manutenção do sistema capitalista –, acredita-se que os enfoques

dados nas disciplinas devam ser mais abrangentes para que não se corram riscos de reducionismos instrumentais ou de uma perspectiva “managerialista”, conforme apontadas por Gualejac (2007) e Tragtenberg (2005).

Tratando agora sobre alguns elementos da oferta formativa na pós-graduação (mestrado e doutorado), destaca-se que esse Programa é o único do país a ofertar regularmente disciplinas de Gestão Social, conforme pesquisa realizada pelos sites dos 27 (vinte sete) programas da grande área de Serviço Social, avaliados pela Capes (2011). Tal oferta é reconhecida como importante entre professora e alunas entrevistadas desse Programa, conforme sinalizado

Eu busquei a [disciplina] gestão social para entender essas ferramentas [...] entendendo a importância delas [...] eu acredito que seja um inovação sim, porque o Serviço Social, ele vem sendo fadado à execução. Não que executar não seja necessário. É necessário, mas também é importante que nós estejamos na gestão, de projetos, programas [...] Eu acho que outros profissionais também podem fazer gestão em projetos sociais, mas é um campo que a gente [Assistentes Sociais] também temos que ocupar (Entrevista APG – grifos meus).

Inicialmente, a oferta da disciplina foi estruturada no início da década de 1990, conforme contextualiza uma das professoras:

[...] a grande mentora dessa disciplina foi a professora Maria do Carmo Brant Carvalho, a Carminha. E também tem uma conexão com o IEE⁵⁶, porque no final dos anos 90, fizemos uma discussão aqui com outros professores de outros programas e de outras universidades também [...] em torno dessa questão de discutir o que era a gestão social, que é exatamente aquele livro⁵⁷ que temos. Então, a gente veio um tempo discutindo a importância de como que estavam se processando as políticas públicas, basicamente, mas também no âmbito do terceiro setor. (Entrevista P)

Conforme relato, inicialmente era ofertada *Gestão Social – fundamentos e protagonistas*, com o foco na discussão conceitual e no ciclo da gestão das políticas públicas. Daí começou a surgir a demanda pela questão da avaliação, que gerou algumas atividades programadas. Aproximadamente, desde 2008, a oferta da disciplina ocorre com conteúdos alternados. Num semestre se oferta a disciplina citada e noutro, *Gestão Social: Avaliação e Indicadores de Políticas e Projetos Sociais*. Compreende-se,

⁵⁶ O IEE (Instituto de Estudos Especiais) é a atual CEDEPE (Coordenadoria de Estudos e Desenvolvimento de Projetos de Pesquisas e Projetos Especiais), da PUC-SP.

⁵⁷ Referência ao livro *Gestão Social: uma questão em debate*, organizado em 1999 pelas professoras Elizabeth Melo Rico e Rachel Raichelis, conforme já apontado nesta tese como obra pioneira.

portanto, que necessidade de instrumentalização também é matéria de interesse na pós-graduação, certamente, dentro de outros níveis de complexidade, conforme relata a docente:

É interessante que nós fizemos a avaliação do curso, que foi exatamente esse de Gestão Social II e os alunos pediram mais um desdobramento para a discussão de indicadores, uma coisa mais, talvez mais como oficinas para aprender mesmo a construir indicadores para os programas, o que é uma coisa bem difícil. (Entrevista P)

Ao observar a ementa da primeira proposta disciplinar, percebem-se enfoques peculiares e distintos sobre a gestão social “entendida como dimensão fundamental na operacionalização das políticas públicas, no controle social e na participação”, abordando as questões a partir de “eixos macrosociais e políticos, destacando modelos e dilemas da gestão social pública, contextualizando e problematizando os desenhos das políticas sociais nas óticas do direito, da equidade, da descentralização e da governabilidade social” (WANDERLEY, 2010, p.1). Trata-se de uma perspectiva voltada para a ampliação da esfera pública que prevalece também mesmo na segunda disciplina, de objetivo mais instrumental, na medida em que “propõe a discussão, conceitual e metodológica, do significado da avaliação e da adoção de indicadores sociais em políticas sociais e projetos sociais” (WANDERLEY, 2011, p. 1). Outro fator distintivo é relativo ao referencial bibliográfico utilizado, que parece ser muito próprio do campo das políticas públicas e do Serviço Social, diferenciando-se daqueles utilizados nas Escolas de Administração. P

Pelo Quadro 9, percebe-se que a primeira disciplina aborda aspectos mais teórico-conceituais da gestão social; e na segunda, trata-se especificamente de instrumentais específicos sobre avaliação, havendo uma profunda variação entre os dois cursos. Mesmo entendendo a legitimidade dos conteúdos de ambas, inclusive as demandas dos alunos no que se refere à segunda disciplina, deve-se atentar que não necessariamente o aluno que cursa esta, terá cursado a primeira. Isso implica numa visão apenas parcial da gestão social, direcionando para uma visão completamente instrumental. Na verdade, o conteúdo dessa segunda disciplina é de um curso de avaliação de projetos, programas e políticas sociais, que pode ser ministrado com outras rubricas além de gestão social. Destaca-se que existem inclusive cursos de pós-

graduação *latu sensu* que tratam apenas do tema da avaliação, por considerar esta uma das principais competências necessárias ao gestor social, mas não a única⁵⁸.

Quadro 9 – Conteúdo programático das disciplinas de gestão social na Pós-graduação em Serviço Social (PUC-SP)

Gestão Social: Fundamentos e Protagonistas	MÓDULO I - CONSTRUINDO O CENÁRIO PARA INTRODUÇÃO DA GESTÃO SOCIAL 1. Estado, Sociedade Civil e espaços públicos: crise reforma do Estado e governabilidade 2. Sujeitos presentes na ação pública MÓDULO II - GESTÃO SOCIAL E GESTÃO PÚBLICA (CONCEITOS E SENTIDOS) 1. Gestão social 2. Gestão Pública 3. Gestão pública das cidades MÓDULO III - GESTÃO SOCIAL: QUESTÕES ESTRATÉGICAS 1. Intersectorialidade das políticas 2. Território e territorialidade na política social 3. Gestão pública e controle social 4. Ferramentas de gestão 5. Gestão das cidades
Gestão Social: Avaliação e Indicadores de Políticas e Projetos Sociais.	MODULO I - FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA AVALIAÇÃO - Avaliação no contexto da produção de conhecimento. - Fundamentos sócio-históricos (teóricos) da avaliação - Avaliação no contexto das políticas públicas. - Aspectos teórico-metodológicos da Avaliação de Políticas Sociais - Os paradigmas da avaliação. - Tipos de avaliação. - Processos de avaliação - Avaliação e monitoramento MODULO II - O ESPAÇO COGNITIVO PARA FINS DA AVALIAÇÃO: A DIMENSÃO DOS INDICADORES - A construção de medidas estatísticas - Produção de indicadores na gestão de programas e projetos (tensão entre gestão e política) - A produção das medidas sociais: o contexto e desafio da realidade brasileira MODULO III - PRODUÇÃO DE INDICADORES PARA FINS DA AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - Aspectos teórico-metodológicos na construção de indicadores sociais - O que são indicadores, índices e sistemas. (introdução ao tema) - Indicadores - Sistemas Estaduais de produção de Indicadores Sociais MODULO IV - DESAFIOS E DILEMAS NA AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

FONTE: Elaboração própria a partir do plano de curso de WANDERLEY (2010)

⁵⁸ Alguns autores, como Fischer e Melo (2002, 2006), Sposati (2005), Boudlosa e Schommer (2009) apontam para a importância dos gestores sociais serem capazes de realizar pactos e contratos de gestão entre Estado e sociedade, pautados nos princípios da democracia e cidadania, com foco em resultados efetivos e desenvolvendo uma cultura política de avaliação, produção de índices e indicadores de resultados.

Por fim, cabe sinalizar que a partir de todas as experiências de ensino até aqui relatadas, de modo geral, verifica-se como elemento comum que muitas são as novidades metodológicas e curriculares propostas nesses processos formativos, destacando cada vez mais a busca pela “dimensão prática” da gestão social. Confirmando isso, Fischer e Melo (2002, p. 1) refletem que as dimensões praxiológica e epistemológicas estão entrelaçadas nos processos formativos em gestão social, já que “aprende-se com as práticas e o conhecimento se organiza para iluminar a prática. Articular prática e teoria é desafio da pesquisa e do ensino”.

3.3 Entre perfis de competências instrumentais e ético-políticas

Após verificar as principais características históricas e atos de currículo dos cursos e disciplinas que compõem o universo investigativo desta pesquisa, cabe por fim neste capítulo abordar outra dimensão que vem sendo extremamente discutida e valorizada que diz respeito a quem é (ou deve ser) o gestor social e quais as competências desejadas para este.

A maioria dos currículos dos cursos de gestão social são estruturados – pelo menos no que indicam os discursos – a partir da lógica de perfis de competência. Conforme Macedo (2008) essa noção norteadora de elaboração de currículos não é recente. Esse autor conceitua competência como “um conjunto de saberes e habilidades que os aprendentes incorporam por meio da formação e da experiência, conjugados à capacidade de integrá-los, utilizá-los, transferi-los em diferentes situações” (MACEDO, 2008, p. 93). Logo, a tendência dessa lógica no campo da formação em gestão social ocorre considerando a necessidade de uma pedagogia ativa e construcionista configurada pelo saber teórico (formalizado) e o prático (técnico e metodológico), que podem ser denominados como “*saberes em uso*”.

Algumas pesquisas sobre perfil de competências dos gestores sociais enfatizando dimensões teóricas (saber), práticas (fazer) e relacionais (ser) foram

realizadas por Fischer e Melo (2002), Milani (2001), Schommer (2001), Lordêlo (2001), Fischer et al. (2006a), Gondim, Fischer e Melo (2006a, 2006b) e Boullosa et al. (2010a, 2009b). A maioria dessas são estudos avaliativos de cursos, inclusive os ofertados pelo Ciags/Ufba que sempre iniciam a partir de um diagnóstico de competências existentes e um perfil desejado pelos alunos. De modo geral, deseja-se na maioria das vezes, as seguintes características para o gestor social:

- (a) atua num contexto de desafios e tensões entre a eficiência (busca de resultados) e a democracia (busca da participação social), o individual e o coletivo, o político e o técnico;
- (b) deve ser ético e considerar as questões de forma integral, não fragmentada (aspectos sociais, culturais, ambientais, políticos e econômicos);
- (c) deve ultrapassar as tensões dicotômicas entre teoria e prática, local e global, disciplinar e inter/transdisciplinar;
- (d) deve ter a capacidade de migrar entre esferas e de atuar em rede, o que requer formação generalista e habilidade de comunicação e articulação;
- (e) necessita de disposição para trabalhar com a diversidade e respeitando cultura e linguagem de cada local;
- (f) deve ter a preocupação de criar referências próprias do local, de contribuir para a construção de sujeitos sociais em cada processo em que atua;
- (g) precisa avaliar as ações, para não reproduzir modelos sem efetividade;
- (h) deve ser um gestor de conflitos, um mediador no sentido de desenvolver pessoas, organizações e interorganizações a sua volta. (FISCHER; MELO, 2002, p.7)

Importante aqui se observar se essas são tendências e se de fato são consolidadas nas práticas de formação. Não seriam essas competências apontadas válidas para todos os gestores? Neste sentido, Fischer e Melo (2002, 2006a) afirmam que essa é a perspectiva pretendida para formar gestores sociais enquanto qualificação para a gestão contemporânea, enfatizando que o maior desafio para o perfil é a capacidade de *mediação* transformadora que se configura como elemento central entre as dimensões que envolvem o campo, conforme demonstrado na Figura 8. As autoras explicam que

o gestor social movimenta-se entre opostos, conciliando conhecimentos, ética e efetividade. É um mediador entre pessoas (dimensão individual), coletivos (dimensão relacional) e interorganizações e rede de redes (dimensão transacional). As competências da gestão social são cumulativas. Saber ser, saber interagir e saber agir, são vetores de competências que deverão orientar os programas de qualificação (FISCHER, MELO, 2006a, p. 22)

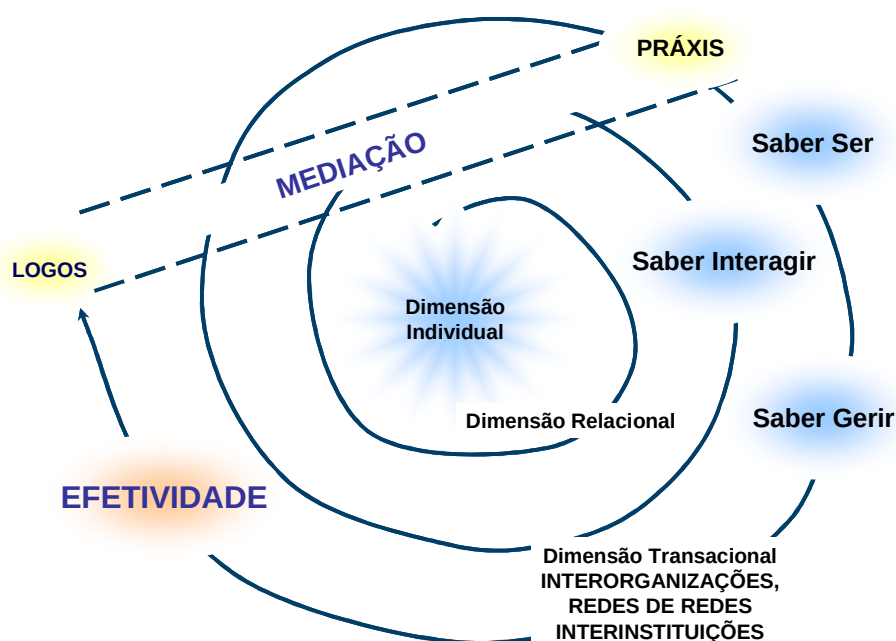


Figura 8 – Dimensões da gestão social
 FONTE: Fischer e Melo (2006a, p. 21)

Fischer et all. (2006a, p. 55) enfatiza o “saber-ver” como essencial no *design* gestor social, já que “as organizações sociais são focadas no desenho; estão sempre redefinindo significados e formas; de saber-ver, saber-fazer e saber-relacionar-se por meio de um projeto estratégico compartilhado: a organização” (FISCHER et all., 2006b, p.798).

Moro (2005) demonstra a importância da ênfase na dimensão cultural ao tratar da formação do gestor social e do perfil que se deseja. Para clarificar os porquês dessa ênfase: Que tão significativo resulta para os gestores sociais reconhecer a diversidade cultural? Considerar essa dimensão amplia a compreensão sobre a complexidade da gestão social? Agrega valor seja aos processos ou resultados da formação? As respostas estão voltadas para a compreensão da gestão social como uma fusão de distintos saberes e aprendizagem a partir de experiências que produzem um olhar próprio e diferenciado sobre os problemas sociais; certamente traz caminhos para respostas às indagações anteriores, sendo todas positivas. O autor, porém, destaca que a dimensão cultural tem sido com frequência um bem não muito patente nos

processos formativos, muitas vezes não passando de enunciações formais para justificar determinadas competências desejadas.

Ao levar em consideração a dimensão cultural, propicia-se a formação de gestores sociais capazes de compreender determinadas questões, desmistificando algumas questões colocadas sobre a apreensão de competências. Nesse sentido, Moro (2005) alerta que:

- o espaço da gestão social não é um monólogo, mas contém uma polifonia de vozes que antes de tudo é importante escutar, recuperar, fazer surgir e saber interpretar;
- a gestão social não é um lugar de concertação neutra de interesses, nem tampouco de mera execução do desenho de um projeto, nem um momento a mais na deriva de problemas públicos e percepções sociais – é um ato criativo em si mesmo, no qual o gestor social não é simplesmente um reflexo de decisões que se tomam, nem mero produto de ações reativas a demandas, mas age na dinâmica de conformação do processo político e cultural;
- a gestão social é um campo de intersecção dinâmica dos sentidos; o ponto de partida inicial é que o gestor social entenda o jogo das múltiplas visões e cosmovisões que se estabelecem no interior de cada campo e de cada interação;
- a capacidade de escuta do gestor social é importante, porém mais importante ainda é que não atue de maneira ingênua a respeito dos usos da linguagem, pois o discurso é um canal transparente dos interesses e intencionalidades em jogo;
- uma síntese do papel do gestor social é ser mediador de sentidos e catalizador/orientador de processos sociais, a partir da análise da necessidade de sua imersão na dimensão cultural.

Boullosa et al. (2009) alertam que merece atenção o cuidado na elaboração de perfis que resultam numa sorte de *multiprofissionalidade* ou do excesso de importância e “competência de articulação interatorial” ou mediação, a fim de evitar a sobreposição dos conteúdos disciplinares ou do seu excesso nos processos de formação. Outras críticas quanto a na criação do mediador, são tecidas por Bauman (1999), dizendo que

esse profissional passa a ser um *especialista*, pessoa capaz, simultaneamente, de interrogar o fundo de confiabilidade e conhecimento suprapessoal e de entender os pensamentos e anseios mais íntimos de uma outra pessoa.

Como intérprete e mediador, o especialista abarca os mundos, de outro modo distantes, do objetivo e do subjetivo. Ele é a ponte sobre o abismo que existe entre as garantias de estar do lado certo (o que só pode ser social) e fazer as opções que alguém deseja (o que só pode ser pessoal). Na ambivalência dos seus talentos, ele ecoa, por assim dizer, a condição ambivalente do seu cliente (BAUMAN, 1999, p. 211)

Nesse aspecto, a figura do gestor social enquanto especialista da mediação entre pessoas e interorganizações sociais cria a competência especializada e estimula a necessidade de si mesma. A substituição das habilidades pessoais pelas habilidades do especialista não significa exclusivamente a provisão de meios mais efetivos e à prova de falhas, além de menos onerosos, para lidar com os *problemas existentes*. Logo, “separando o saber do fazer e os sabedores dos fazedores, a especialização mediadora e a tecnologia assessória tornam o mundo de *todos* os membros da sociedade (ninguém é especialista na *totalidade* das funções da vida) num território de permanente e aguda ambivalência e incerteza” (BAUMAN, 1999, 216).

Algumas apreensões sobre as competências podem cair numa perspectiva tecnicista de formação orientada apenas por objetivos instrucionais, ou mesmo, “confundir competência com habilidade, desconecta de conhecimentos, habilidades e valores, perdendo, por consequência, a possibilidade relacional do conceito e suas mediações pedagógicas” (MACEDO, 2008, p. 91). Logo, deve-se atentar nos processos de definição dos perfis do gestor social, para não se cair em “normas de certificação”, que transformem as competências em prescrições, não se levando em conta os diferentes contextos socioculturais e as dinâmicas políticas.

Muitas das competências apresentadas até então coincidem com as requeridas por outros campos, como o do Serviço Social, principalmente as que dizem respeito às ações substantivas e noéticas relacionadas ao indivíduo, inerentes ao projeto ético-político e às regulações profissionais (BORGATO, ALVEZ, OLIVEIRA, 2008). Corroborando nesse sentido, Sposati (2005), ao tratar da questão alerta para a necessidade de formação desses profissionais que vise reduzir o predomínio de

subjetividades, porém ampliando a presença do interesse público no processo de gestão. Tal premissa se enquadra naquilo que deve ser pensado quanto a integração entre o instrumental e substantivo.

Vale salientar aqui que, diante de um perfil multifacetado, se questiona quem é e quem pode (deve) ser o gestor social. Que direção é essa posta pelos perfis de competência? Será que privilegiam as questões ético-políticas na proporção necessária às mudanças que a gestão social se propõe fazer nas organizações e sociedade? Espera-se moldar um perfil de um gestor social “avatar” ou “ogro” da pós-modernidade? Isso será possível por meio dos processos de formação existentes? Responder tais questões demandariam outras teses e pesquisas específicas, considerando que a discussão muito focalizada sobre competências, mesmo sendo necessária, em si caminha para lógicas reducionistas, carregadas de símbolos de inovação. De modo geral, fica o alerta para que os processos de formação devam atentar para não se perder no *mix* entre as racionalidades instrumental e substantiva de modo que, não necessariamente, possam assumir o papel de ampliação da esfera pública, no sentido da garantia de direitos e desenvolvimento. É preciso aceitar que no campo da gestão social aprende-se caminhando, não havendo certezas e, ao contrário, muitas ambivalências e ambiguidades que podem ou não levar a “certos” caminhos. Vale então considerar a máxima poética de Chico César (2008): “Caminho se conhece andando. Então vez em quando é bom se perder. Perdido fica perguntando. Vai só procurando. E acha sem saber”.

4 As (in)consistências da gestão social refletidas nos processos de formação

*As coisas têm peso, massa, volume, tamanho, tempo,
forma, cor, posição, textura, duração, densidade, cheiro, valor,
consistência, profundidade, contorno, temperatura, função,
aparência, preço, destino, idade, sentido.
As coisas não têm paz.
(Arnaldo Antunes, Gilberto Gil
In: Tropicália 2 – Caetano e Gil, 1993)*

Nos capítulos anteriores foram apresentados e discutidos diferentes aspectos relacionados ao corpo teórico que envolve o tema desta pesquisa: as consistências e inconsistências do campo da gestão social a partir dos seus processos de formação. Ilustrativamente, foram apresentados alguns dados empíricos no capítulo 3, contendo algumas análises de documentos e de entrevistas.

Neste capítulo, são apresentados mais resultados da pesquisa de campo realizada para elaboração desta tese. Ou seja, pretende-se aqui esclarecer quais os perfis e motivações dos atores do campo da gestão social, quais os conteúdos e práticas pedagógicas adotadas nos cursos, quais as ambiguidades e ambivalências presentes nos discursos e práticas dos 31 (trinta e um) docentes e discentes entrevistados a partir de roteiro semiestruturado. Apenas para relembrar, a amostra utilizada é de 17 (dezessete) professores (P), dos quais 07 (sete) também atuam como coordenadores dos cursos e 14 (quatorze) discentes, sendo 07 (sete) alunos de

graduação (AG) e (07) alunos da pós-graduação (APG) que estão/estavam vinculados aos referidos cursos entre maio de 2011 e abril de 2012.

Como já introduzido, o método utilizado foi da análise categorial temática, apresentando algumas categorias analíticas, a partir do agrupamento de conteúdos mais recorrentes entre os sujeitos pesquisados. Para apresentá-las são usadas figuras, tabelas, quadros e transcrições de trechos das entrevistas. Além de omitidos os nomes dos entrevistados, também não são mencionados os nomes dos programas e cursos aos quais eles fazem referência durante as falas.

As análises realizadas partem do entendimento do pesquisador com base na experiência no campo e no levantamento bibliográfico realizado, uma vez que esse atua desde 2005 como pesquisador e professor no campo da gestão social, estando inclusive vinculado à Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS). Logo, não há ilusão com uma suposta *neutralidade* científica, conforme já afirmado na introdução deste trabalho. Isso não invalida a construção de novos conhecimentos e questionamentos sobre o tema, uma vez que se assume compromisso ético-político com a construção de conhecimentos *prudentes* (SANTOS, 2004) para a epistemologia e ontologia do campo da gestão social. Obviamente, busca-se livrar dos juízos de valor e não centrar a análise, pelo menos num primeiro momento, nas hipóteses pré-concebidas da tese, mas buscando identificar conteúdos que fluem naturalmente nas afirmações, inquietações, contradições, supressões e dúvidas dos entrevistados.

Cabe destacar que não se privilegia análises comparativas entre professores e alunos das mesmas instituições de ensino ou comparações entre as instituições e cursos, já que não é objetivo da tese avaliar os cursos, mas conhecer o campo da gestão social por meio das percepções e opiniões dos seus diferentes atores em formação (docentes e discentes). Não se pretende também julgar o que é certo ou errado na visão dos sujeitos, mas confrontar suas opiniões com os aspectos teórico-conceituais, buscando evidenciar possíveis consistências e inconsistências na formulação do campo e nos modos e finalidades de ensino-aprendizagem.

4.1 Perfis dos atores e motivações para a formação em gestão social

Os entrevistados para esta pesquisa são considerados atores e, em alguns casos autores da gestão social que conformam este campo em construção. Destaca-se que foram entrevistados boa parte dos autores citados enquanto referências sobre os conceitos de gestão social, tais como Fernando Tenório (Ebape/FGV), Tânia Fischer (Ciags/Ufba), Genauto Carvalho França Filho (Ites, Ciags/Ufba), Rosana Boullosa (Ciags/Ufba), Paula Chies Schommer (Udesc, Ciags/Ufba), Jeová Torres Silva Jr. (UFC - Cariri), Valéria Giannella (UFC - Cariri), entre outros. No Apêndice C, pode-se perceber a diversidade de formação dos docentes da gestão social, o que *per si* revela a tendência ao pensamento multidisciplinar do campo, uma vez que estes trazem em seus repertórios conceitos, teorias e paradigmas de base desde a graduação, de modo que pelo menos se possibilite um diálogo entre diferentes disciplinas.

Dos 17 (dezessete) professores entrevistados, 15 (quinze) são doutores e (02) dois doutorandos, tendo a maioria como formação de graduação em Administração ou Serviço Social. Interessante ressaltar que pela pesquisa nos currículos, na Plataforma Lattes do CNPq, apenas 7 (sete) docentes⁵⁹ colocam o termo gestão social como área e/ou temas de interesse, embora haja temas correlatos ou áreas gerais. Isso pode ocorrer pela própria não existência da gestão social reconhecida enquanto área de conhecimento no órgão, mas também por um entendimento pessoal. Apenas um desses não possui orientandos com temas relacionados à gestão social, e os demais, sim: 9 (nove) orientam apenas no mestrado, 2 (dois) apenas na graduação, 2 (dois) na graduação e mestrado e 3 (três) em todos os níveis de ensino.

No caso dos alunos, cabe destacar que todos além de ser graduandos, mestrandos ou doutorandos, atuam profissionalmente na área social como bolsistas / estagiários, sendo 3 (três) já professores de cursos de Serviço Social ou Administração.

⁵⁹ Percebe-se que a maioria dos pesquisadores “mais jovens” do campo da gestão social é os que citam o termo explicitamente como tema de interesse, porém, na maioria dos casos, associando a outros como desenvolvimento, políticas públicas, formação etc. Porém essas denominações também aparecem entre os autores mais consagrados.

Buscou-se saber qual foi o período em que os entrevistados começaram a trabalhar com o tema gestão social, sendo gerada uma linha do tempo, demonstrando desde quando conhecem e/ou trabalham usando o termo gestão social, conforme a Figura 9.



Figura 9 - Ano de referência que o professor/aluno iniciou a conhecer / trabalhar com o termo gestão social.

FONTE: Elaboração própria

Percebe-se pela Figura 9 que o maior número dos professores (11) e dos alunos (12) assume que usa ou trabalha com a terminologia gestão social desde 2004. As respostas dos professores prevalecem para os anos entre 2004-2006, período que coincide com o planejamento e abertura dos dois mestrados que fazem parte do universo pesquisado. Destaca-se que foi perguntado ainda para todos, após relatarem suas experiências práticas e acadêmicas com temas correlatos, se já as reconheciam como sendo do campo da gestão social. A grande maioria afirma que sim, pois vai percebendo seu enquadramento no campo da gestão social ao longo do percurso acadêmico, como, por exemplo, relata um dos professores ao se referir ao seu objeto de estudo durante o mestrado:

Tem alguma coisa de gestão social sendo debatido nesse negócio aí? Está vendo a sua dissertação aqui, mas ninguém estava dando a mínima pra isso? [...] Olhando com a luz de hoje, eu teria muito mais condições de afirmar que aquele empreendimento da [organização X] era um empreendimento realmente *sui generis* de economia solidária... perdão, de gestão social (Entrevista P10)

Outro exemplo corroborando nesse aspecto é trazido na fala de outro professor: “Inclusive naquela época, em 1989, fizemos pesquisas sobre organizações substantivas, lidamos com a questão da gestão social sem chamar de gestão social” (Entrevista P6). Porém, um dos docentes discorda deste posicionamento, afirmando:

Eu não sei, eu não colocaria dessa forma não! Porque, não é que eu... assim... eu acho que passei a usar a terminologia gestão social, porque eu não me considero um gestor social. Eu acho que eu sou um ator de políticas públicas. Mas eu acho que não é que eu não usava antes porque eu não conhecia [...] passei a defender aqui quando eu passo a ver relações [do tema] com o campo das políticas públicas. Porque até então [...] só depois do Enapegs, lá em Palmas [...] (Entrevista P1)

A afirmação de P1 é curiosa e remete a outra questão já abordada nos capítulos anteriores, a qual não há convergência nas informações, no que trata sobre os fatos geradores da gestão social no Brasil, conforme apontam Fischer e Melo (2006), Tenório (2006). Nas falas, aparecem diferentes marcos e datas de lançamento da ideia:

A concepção de gestão social, que eu tive contato pela primeira vez foi através do Banco Interamericano de Desenvolvimento e do Indes, o Instituto de Desenvolvimento Socioeconômico [...] Ocorre que em 1990, eu tive contato com esse pessoal do Banco Interamericano, em 1992, em Santa Cruz De La Sierra (Entrevista P11)

Eu em 1997, fui para um curso e ouvi pela primeira vez o termo, Gestão Social. Foi um curso, programado pelo BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento, em Washington, com Bernardo Kliksberg trazendo o termo [...] Então, eram gestores públicos, de grandes universidades Só estava eu e [professor X], o restante era pessoal do governo federal. Foi um mês em Washington. A ideia de Gestão Social que aparece, era a ideia da gestão pública de programas sociais [que] poderiam ser mais eficientes, mais eficazes. Era esta a proposta. Nós fomos os primeiros a trazer isso para o Brasil (Entrevista P5).

Eu acho que foi praticamente em 2001, quando eu retornei do doutorado, em que começamos a ver um ambiente de discussão sobre terceiro setor, economia solidária, e aí apareceu o termo gestão social. Acho que a partir desse período[...] (Entrevista P6)

Nas três afirmações não há convergência de datas nem mesmo de fatos, coincidindo com o que já foi afirmado com relação à pesquisa bibliográfica. Ressalta-se que para P11 e P5 a gestão social nasce no âmbito do BID como estratégia a ser disseminada para os governos dos países latino-americanos e que depois se começou a fazer releituras sobre a proposta e disseminá-la em espectro mais amplo. Há inclusive referência a um consultor do BID e consagrado autor no campo do desenvolvimento, Bernardo Kliksberg, como primeira pessoa a usar o termo. Importante frisar que essa organização internacional tem exercido forte influência e tendência no direcionamento das políticas públicas nos países do sul. Nesse caso, parece que houve uma atração

pelo termo pela academia que tratou de dar outros direcionamentos para aludir à gestão social.

Para P6, o termo nasce de outra influência que é na discussão sobre o chamado terceiro setor e a economia solidária. Ambos os termos, principalmente o primeiro, apresentam-se no auge da redemocratização do país como “novidade” para o enfrentamento da pobreza e promoção do desenvolvimento, dentro da lógica do *third sector* americano. Logo, de certo modo, nas duas acepções pode-se inferir que **a gestão social nasce de modo exógeno ao país e às universidades**, passando a refratar para outros setores, que não apenas o estatal, desvelando possibilidades para convocar outros atores que passam a se reconhecer na configuração de um novo campo para designar suas práticas. Isso é típico do início de configuração de um campo, conforme afirma Bordieu (2007, p.22) que “uma das manifestações mais visíveis da autonomia do campo é a capacidade de refratar, retraduzindo sob uma forma específica as pressões ou as demandas externas”.

Outra característica investigada quanto ao perfil dos entrevistados foi relacionada aos motivos pelos quais se aproximaram e começaram a usar o termo e estudar a gestão social. Esta foi uma das primeiras questões propostas no roteiro (Apêndice A), associada à formação profissional e na qual se identificou 30 temas que foram agrupados em 4 (quatro) categorias analíticas descritas no Quadro 10.

As categorias descritas no Quadro 10 não são excludentes, podendo haver a presença de conteúdos verbalizados pelos entrevistados em mais de uma delas, como é o caso P2, P5, P6, P9, AG3 e APG7 que são listados na terceira coluna em mais de uma categoria. A motivação da **gestão social por oportunidades** está bastante ligada à exogenia, anteriormente descrita. Nesta categoria enquadram-se principalmente os professores/coordenadores dos cursos, centros e programas de pesquisa, que os criaram como forma de disseminar inovações sociais demandadas por financiadores como, por exemplo, explicitam alguns entrevistados:

Existe uma grande demanda para essa possível gestão social [...] o curso surgiu muito dessa demanda que percebemos. Nota-se que a sociedade brasileira está se modificando no sentido de sair um pouco do individual e ir para o social. (Entrevista P8)

Final dos anos 1990. Houve então a chamada do edital que eu elaborei o Programa [X], uma coisa complicadíssima, achando que jamais aprovariam aquela ‘maluquice’ mesmo que fosse em dois anos[...] E pensei que era um programa enorme, que ninguém vai financiar, que ninguém vai ser louco [...] e foram, não é? [...] E foi! [O financiador X] na época disse: “agora vamos apoiar isso aqui, porque a gestão social hoje não tem sentido, mas, daqui a alguns anos terá e muito”. (Entrevista P3)

Quadro 10 -Motivações do uso/estudo do termo gestão social

CATEGORIA ANALÍTICA	DEFINIÇÃO	ENTREVISTADOS
Gestão social por oportunidades	As motivações estão vinculadas a oportunidades profissionais ou a possibilidades de financiamento de projetos no campo da gestão social.	P3, P8, P9, P11,P12, P13, P14, AG1, AG5, APG6 = 7P + 2AG+1APG
Gestão social por migração de tema e reconhecimento	As motivações se dão devido às relações estabelecidas com outros temas/conceitos que passam a migrar e serem reconhecidos como do campo da gestão social por parte dos pesquisadores e estudantes.	P1, P4, P9, P10, P14, P16, APG3, APG4, APG5, APG7 = 6P+4APG
Gestão social por necessidade	As motivações são pela necessidade de ter um <i>up grade</i> na carreira desenvolvida no campo social, de modo a justificar uma práxis diferenciada no trabalho social.	P9, AG4, AG6, AG7, APG1, APG2, APG6, APG7 = 1P+3AG+4APG
Gestão social por vocação e identidade	As motivações são pela práxis com trabalhos sociais anteriores à formação ou estudos sobre gestão social, justificando possíveis vocações e identidades com o campo.	P2, P5, P6, AG2, AG3, APG7 = 3P+2AG+1APG

Fonte: Elaboração própria

Há também casos em que ficam explícitos que a motivação pela oportunidade se refere a um enquadramento profissional: “[...] por um convite que eu recebi da coordenadora do curso que estava atrás de uma pessoa para que pudessemos tentar no mestrado de gestão social na [IES X] [...] tentar trabalhar exatamente essa perspectiva conceitual, trazer essa discussão de gestão social para o curso” (Entrevista P9). “[...] foi por um acaso, um golpe de sorte, o fato de eu entrar em contato com [programa X]. Foi por um acaso, mas eu me encontrei completamente com o tipo de abordagem do programa [...]” (Entrevista P11).

Essa categoria corresponde a afirmação de Bordieu (2007, p. 33), ao se referir à **ambiguidade do “capitalista cientista”** que usa estratégias interessadas e desinteressadas, já que são inspiradas por uma espécie de interesse pelo desinteresse

e “que se pode fazer delas duas prescrições opostas, mas igualmente falsas, uma vez que unilaterais, uma hagiográfica e idealizada, outra cínica e redutora que faz do ‘capitalista cientista’ um capitalista como outros”. É comum verificar, por exemplo, durante os Epapegs, a presença de relatos de biografias “santificadas” e “messiânicas” da contribuição de determinados pesquisadores tipos como “cardeais” na formação de gestores sociais ou na promoção de mudanças societárias.

Os motivos relacionados à segunda categoria descrita, **gestão social por migração de tema e reconhecimento**, ocorrem com pesquisadores que se “fascinam” pelo tema a partir de possíveis sinapses com seus interesses de investigação. Com alguns isso ocorreu de modo quase natural, por já tratarem de questões correlatas: “comecei a criar relações [...] essa triangulação entre políticas públicas, território e gestão social e as coisas começaram a andar na minha cabeça. Entendeu? Então eu passei a, digamos, estudar o tema e escrever sobre ele” (Entrevista P1). Nesta mesma linha, exemplifica APG14:

Eu fui percebendo aos poucos [...] Naquele momento, não tinha muita vinculação e depois a partir do Enapegs eu fui entendendo [...] meu objeto de estudo que, inicialmente era trabalhar com economia solidária [...] Eu no início não pensava que estaria estudando a gestão social, meu foco eram as organizações. E na tentativa de construir esse objeto foi que eu acabei percebendo...que aquilo seria um processo de gestão social efetivo (Entrevista APG4)

Também existem casos em que a aproximação / migração para o campo não se deu necessariamente pela proximidade de campos de conhecimento:

A minha tese foi discutir o impacto da incorporação de tecnologia de fase microeletrônica, na área industrial, tá? Porque eu estava fazendo Engenharia de Produção. (...) na tese de doutorado eu vou discutir a gestão monológica, leia-se, ato de fala ilocucionário, leia-se, gestão estratégica. E vou ler, e vou discutir gestão dialógica, leia-se, ato de fala ilocucionário, gestão dialógica, leia-se gestão social (Entrevista P12 - grifos meus)

Outros entrevistados chegam a citar a aproximação por trabalhar, por exemplo, com “terceirização organizacional” ou com “pesquisa-ação” em projetos de pesquisa. Entre lógicas mais pertinentes, ou não, o reconhecimento de diferentes objetos como componentes do campo pode ser, certamente, uma das causas que levam à *banalização* e consequente fragilização da gestão social, inclusive correndo riscos de

ser interpretada pelos mais céticos como mais um modismo gerencial. Daí reafirma-se a necessidade de estudos críticos interdisciplinares e criação de interditos que delimitem melhor a *episteme* e não apenas a *doxa*. Aceitar a pluralidade conceitual é uma coisa, trivializar qualquer pensamento voltado para formas mais humanizadas ou participacionistas de gestão de ações sociais, é outra.

A terceira categoria analítica sobre as motivações que levaram ao campo, **gestão social por necessidade**, está muito próxima da primeira (por oportunidade), diferenciando-se pelo foco de ser com relação à precisão em adquirir determinadas competências em algumas profissões, como no caso inclusive do Serviço Social. Isso é recorrente nas falas de alguns dos entrevistados com os quais se destaca bastante que o papel dos Assistentes Sociais na atualidade não pode ser apenas de “executor”, mas que estes devem se envolver diretamente com a gestão. Certamente, esse discurso é decorrente das tendências nas políticas públicas, inclusive no Sistema Único de Assistência Social (Suas) que têm demandado perfis multiprofissionais que vão além do papel da intervenção social. Um dos alunos de graduação entrevistado exemplifica esta necessidade:

[...] a gente trabalha com aquelas diretrizes do programa que define como Gestão Social... Nessa situação, existe uma visita domiciliar que você vai *in loco* observar, ter documentado o motivo do descumprimento do benefício e das condicionalidades do benefício. Nesse momento você tem o poder de decisão enquanto gestor...que o benefício seja desbloqueado ou não desbloqueado. [...] Você está trabalhando com gestão na ponta, diretamente com o beneficiário, não é? (Entrevista AG7)

A última categoria das motivações listadas no Quadro 9, **gestão social por vocação e identidade**, aparece curiosamente com menor incidência nos discursos, principalmente dos alunos, sendo manifestada em discursos de 3 (três) alunos de graduação e 2 (dois) de pós-graduação. Um dos graduados relembra que chegou à cursar até o último ano do curso de Administração e abandonou por não atender a sua vocação, e que logo que surgiu a graduação em gestão social, não teve dúvidas sobre a escolha por esta formação. A “militância” e a indignação com a realidade social também são apontadas como motivos de escolhas pelo campo. A questão identitária é reforçada ao ser afirmado que: “Foi uma opção mesmo, profissional, uma opção de vida

[...] na verdade eu não conhecia os conceitos de gestão social [...] de certa forma, eu passei a reconhecer meu trabalho dentro da gestão social” (Entrevista APG7).

Os professores também se evidenciam nessa categoria, inclusive relembrando seus históricos de atuação desde a graduação, quando sempre mantiveram como propósito “interferir na realidade social e especificamente em relação às condições de vida na cidade” (Entrevista P5); ou mesmo sempre ter “muitas críticas de capitalismo” e por perceber que as iniciativas pessoais “sempre foram trabalhar muito mais para o bem comum do que trabalhar em benefício próprio[...]” (Entrevista P7)

É importante salientar que sobre os perfis e motivações dos sujeitos, as entrevistas são tão ricas em conteúdo que possibilitariam fazer mapas cognitivos individuais de cada um evidenciando os processos individuais que levaram a estudar e trabalhar com o tema gestão social. Porém, esta não é uma finalidade desta tese, e, portanto, faz-se apenas algumas leituras que coadunam para evidenciar as possíveis (in)consistências sobre o tema, reveladas pelas ambiguidades e ambivalências apresentadas em cada uma das categorias enunciadas.

4.2 Características dos cursos e práticas pedagógicas

Pretende-se agora analisar o que os sujeitos pesquisados relatam sobre conteúdos que compõem os processos de formação em gestão social, bem como, quais são as principais práticas pedagógicas, destacando seus níveis de conhecimento das propostas educacionais, as inovações percebidas, as competências e conhecimentos adquiridos durante os cursos.

Após a identificação do perfil de cada entrevistado, o roteiro utilizado indicava questões para a caracterização do curso ou disciplina, iniciando com a seguinte indagação: *Você conhece em profundidade a proposta pedagógica do curso (ou plano de curso da disciplina)? Na sua concepção, atende aos objetivos a que se propôs?* Esta questão foi melhor compreendida entre os alunos e professores dos cursos específicos

de gestão social, tendo-se como resposta comum pela maioria destes que havia um conhecimento “parcial”.



Figura 10 - Nível de conhecimento das propostas pedagógicas dos cursos disciplinas de gestão social
FONTE: Elaboração própria

Para a maioria dos alunos e professores, sinalizou-se que as propostas pedagógicas eram “parcialmente desconhecida” e/ou “parcialmente conhecida”, sendo isso visto como ponto favorável no processo de efetivação do ensino-aprendizagem, já que se permite a experimentação, participação dos alunos na construção do curso/disciplina, ou seja, uma construção coletiva. Isso indica uma tendência da própria gestão social, tendo um significado simbólico, inclusive para os alunos, no sentido de uma ambivalência positiva para a elaboração do conhecimento. É significativo o relato de um dos alunos de graduação que, mesmo mostrando certo desconforto ao afirmar que muitos alunos buscam o curso pelo viés da gestão pública, afirma seu contentamento com construção processual dos conteúdos: “A proposta inicial do curso não é a mesma que vem sendo mostrada agora”. Exemplifica isso da seguinte forma: “Teve uma disciplina de [X] que ela foi formulada por nós. Era a primeira vez que a disciplina iria ser dada e quem fez a ementa fomos nós juntamente com a professora: ‘olha, nós achamos isso’, ‘o tema é muito amplo’” (Entrevista AG1 - grifos meus). Outros relatos nesse sentido são dados, nos quais alunos são contundentes ao afirmar que, por exemplo, indicaram referências e autores que já conheciam ou desejavam conhecer e que estes foram adotados nas disciplinas. A capacidade de refração demonstrada

nessas experiências mais uma vez evidencia que a gestão social é um campo em construção e que o processo de ensino-aprendizagem exige consciência do “inacabamento” (FREIRE, 2008). Isso também remete à analogia feita por Giannella (2008):

Talvez, hoje em dia, a analogia pertinente para a gestão social seja muito mais a da “*jam session*” do que a da medicina alopática ou da mecânica. Pois, nossa tarefa se aproxima mais a de um processo criativo com múltiplos protagonistas (multiatorial), do que à visão de um sujeito todo poderoso, capaz de resolver, sozinho, os conflitos presentes no sistema e de determinar, sem interferências, as evoluções certas para ele (GIANNELLA, 2008, p. 112)

Salienta-se que essas elaborações coletivas não ocorrem no caso das disciplinas de gestão social ofertadas em cursos de Administração e Serviço Social, inclusive por um fator natural de estarem contidas dentro de currículos de áreas de conhecimento já consolidadas, não sendo possível maior nível de refração. As possibilidades de mudanças nos cursos específicos são maiores que nas disciplinas, conforme atestam alguns docentes sobre o caráter de “laboratório” dessas formações, sendo flexíveis e mutáveis, permitindo que sejam construídas revelando identidades diferenciadas. Isso remete também às considerações feitas sobre as inovações presentes na formação em gestão social. Deve-se, porém, atentar para a passagem de processo a produto existente nessas práticas pedagógicas, uma vez que, ao haver a precoce institucionalização, pode-se negligenciar a dimensão fenomenológica da inovação, pois esta seria sempre um produto casual numa combinação acidental de efeitos esperados ou não esperados (BOULLOSA, SCHOMMER, 2009).

Outra questão feita foi sobre as *percepções quanto ao alcance aos objetivos propostos pelos programas e níveis de satisfação*. De modo geral, prevalece um alto índice de satisfação geral com os cursos e disciplinas de gestão social, mesmo se reconhecendo que existem vários pontos de melhoria, no caso apenas dos cursos específicos. Um dos pontos mais questionados é o fato de apesar da abertura para experimentação pedagógica, trazendo inclusive novos conteúdos, ser algo positivo, também pode revelar-se como negativo nos casos que levam a indefinições teórico/conceituais e metodológicas a serem seguidas. Conforme ressalta uma professora:

Eu acho que depois de dez anos a indefinição é complicada. Numa discussão lá no [Programa X] estávamos falando assim: “o que precisamos agora é avançar, porque dizer que isso é conceito em construção, que não sei o que, já sabemos”. Então agora vamos tentar dizer pelo menos o que não é. O quê que a gestão social não é?[...] Com dez anos ainda não se é uma criança? Eu acho um pouco demais, entendeu? (Entrevista P1)

Alguns alunos também questionam, na mesma direção, a necessidade de se estabelecer alguns interditos e fronteiras do que vem a fazer parte do campo da gestão social. Para isso é preciso definir melhor qual a natureza deste, quais seus atores, quais seus conteúdos, conforme sinaliza um aluno:

Isso é um problema que tem de ser tratado no curso. O aluno chega aqui sem saber o que é gestão social e continua sem saber, se ele não pesquisar, até o terceiro semestre. Isso causa espanto por você não saber o que está fazendo. Eu acho importante uma disciplina que venha a explicar “o que é gestão social” logo no primeiro semestre. (Entrevista AG1)

No caso das percepções sobre as disciplinas enquanto inovações, estas são consideradas novidades em si quando ofertadas como conteúdos na Administração, por trazer uma perspectiva mais ideológica da gestão e, para os cursos de Serviço Social, por trazerem uma perspectiva mais instrumental e necessária à realidade atual dos assistentes sociais que cada vez mais tendem a atuar também como gestores (WEINBACH, 1996). Algumas inovações refletidas, inclusive em alguns atos curriculares, são destacadas em cada programa de formação, conforme listados no Quadro 11 de modo quase autodescritivo, já que a maioria desses termos já foram explicados ao longo desta tese, cabendo destacar apenas alguns pontos relevantes

Quadro 11 - Principais inovações e atos de currículo percebidos nos processos de formação em gestão social

CURSO	PRINCIPAIS INOVAÇÕES E ATOS DE CURRÍCULO
Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags/Ufba)	/ Disciplinas ministradas por dois ou mais docentes simultaneamente, a fim de garantir a multidisciplinaridade. - Estrutura curricular em sequências de ensino. - Ser profissionalizante e multidisciplinar. - Trilhas curriculares - Residência Social realizada no exterior - Dissertação-projeto - Mapeamento de perfis de competência
Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social (Ciags/Ufba)	- Residência Social - Ser profissionalizante - Articulação ensino, pesquisa e extensão - TCCs como projetos de diagnóstico ou intervenção - Mapeamento de perfis de competência - Avaliações processuais - Uso de casos de ensino - Metodologias integrativas - Testagem de práticas pedagógicas
Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local (UNA-MG)	- Produção técnica dos alunos - Dissertação - Caráter realmente interdisciplinar (educação, gestão social e desenvolvimento local) - Aceitar diversidade de público tendo como foco os praticantes. - Atividades de socialização dos alunos - Foco nas demandas do mercado de trabalho - Proposta curricular
Graduação em Administração Pública: Gestão Pública e Social (UFC -Cariri)	- Enfoque da regionalização dado nas disciplinas - Residência Social em organizações - Nomenclatura das disciplinas - Currículo por competências - Metodologias integrativas - Caráter interdisciplinar - Formação por competências
Mestrado em Administração Pública – Disciplina: Gestão Social (Ebape/FGV)	- Enfoque ampliado sobre a concepção de gestão social - Caráter prático das disciplinas: elaboração e gestão de projetos
Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração / Disciplina: Gestão Social e Desenvolvimento (UFRGS)	- Caráter prático da disciplina: elaboração e gestão de projetos - Obrigatoriedade da disciplina para o curso de Administração - Residência Solidária
Mestrado e Doutorado em Serviço Social / Disciplina: Gestão Social (PUC-SP)	- Atendimento às necessidades atuais na gestão de políticas públicas - Caráter instrumental da disciplina: avaliação e indicadores sociais

FONTE: Elaboração própria

. A interdisciplinaridade e o caráter profissionalizante dos cursos são destacados como inovações dos cursos para quase todos os entrevistados, sendo uma expressão veemente a refletida na seguinte fala:

O que é inovador: ser um programa profissional. É um programa de formação profissional assumido [...] Os cursos profissionalizam e são para isso. Essa é a principal missão. Ele é interdisciplinar por decorrência, não por desígnio. Agora ele é profissional por desígnio. Para ser profissional ele tem que articular disciplinas, práticas e saberes e, por isso, será interdisciplinar” (Entrevista P3)

Outra característica inovadora vista como ato curricular extremamente inovadora são as tecnologias de ensino da Residência Social e a Residência Solidária. Isso ocorre em discursos, inclusive de alunos e professores, que não adotam essas tecnologias em seus cursos. Para P2, “a Residência Social tem um potencial fantástico de nos remover desses lugares comuns da produção do conhecimento” (Entrevista P2). Do mesmo modo, o trabalho com projetos sociais na prática, no caso das disciplinas ofertadas em outros cursos, são atos curriculares inovadores: “O mais importante que eu acho é a prática da elaboração do projeto, a monitoria, a fase de conclusão e relatoria. Aí você define se chegou, onde chegou, se o objetivo foi alcançado, se você é um bom ou péssimo gestor” (Entrevista AG7).

Tais afirmações remetem a ideia de tradução necessária para a promoção da “ecologia de saberes”, ou seja, “conjuntos de práticas que promovem uma nova convivência ativa de saberes no pressuposto que todos eles, incluindo o saber científico, se podem enriquecer nesse diálogo” (SANTOS, 2004 *apud* SCHOMMER, 2005, p.20). Essas práticas extrapolam os limites da universidade indo a lugares não-convencionais de produção do saber científico hegemônico – as universidades e centros de pesquisa

No conjunto das entrevistas, duas inovações pedagógicas foram citadas por mais de um aluno e professor das instituições. A primeira delas é a dos “economuseus”, na qual o professor explica que trabalha com duas dimensões particulares da gestão social: a sociomaterialidade, no qual usa o aporte de Richard Sennett, em *O Artífice*; e a outra que é a questão das culturas híbridas contextualizadas para América Latina, a partir de Néstor García Canclini. O professor explica como desenvolve a relação teoria-prática:

Eles [os alunos] pegam um caso prático, de um artesão [...], no caso um artífice, e tentam entender como este artesão poderia se transformar num economuseu. Isso é uma tecnologia de gestão social desenvolvida no Canadá. Lá isso acontece concentrado em três dimensões: a dimensão normal de qualquer museu que é a interpretação. Você chega num museu e este te propõe a interpretação de uma obra. Isso acontece, por exemplo, com um artesão que trabalha com madeira [...] O que tem além disso, é que certamente ele vai te convidar para ver o atelier dele. Assim, surge a segunda dimensão: a produção [...] E a terceira dimensão que é a comercialização. Isso no contexto da gestão social levanta algumas problemáticas. Como solucionar o problema da transmissão do conhecimento que a maioria dos artesãos detém um conhecimento sofisticado que se perde porque as novas gerações não querem dar continuidade? Então, o economuseu permite a valorização e revalorização da obra, do artista etc. Outro aspecto, ele trabalha também com a transformação do artesão como empreendedor. É uma transferência de preocupação... Se esta era uma preocupação externa da comunidade, porque não trazê-la para o sobrinho, o irmão etc., que pode ser o empreendedor, o gestor social que vai administrar aquilo. [Torna-se] Não mais como uma rede informal que fabrica algo e vende a um atravessador, mas uma organização que pode lidar diretamente com o cliente [...] Então, o economuseu permite estreitar essa relação [...] A partir do momento que a sociedade tem acesso direto ao artesão, aos melhores artesãos, o economuseu pode diminuir a questão do atravessador. Supõe que o artífice não precisa mais vender a obra por um preço tão barato, com tanta exploração. (Professor P17)

Essa prática foi citada pela maioria dos alunos desse curso, bem como por alguns outros docentes. Cabe salientar que essa repercussão pode ter ocorrido devido ao contexto no qual se realizaram as entrevistas, estando em pleno auge dos bons resultados obtidos com a turma na qual foi aplicado o ato curricular. O relato anterior refere-se a uma testagem, mas não uma prática institucionalizada curricularmente, dependendo do *capital intelectual individual* do docente. Aliás, outro forte registro encontrado entre os sujeitos dos cursos específicos de gestão social foi a afirmação neles de “só existirem bons e comprometidos professores” nestes, o que vinha garantindo a efetividade da formação.

Outro ato curricular bastante citado diz respeito à entrega de produtos técnicos nas dissertações, indo além do academicismo. O professor relata casos de orientandos: uma enfermeira de SAMUR (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência) que percebeu pelas estatísticas na sua região de atuação que as maiores demandas são dentro ou no entorno das escolas; um gestor de programas voltados para a participação política de jovens nos processos decisórios. Em ambos foram tomadas iniciativas técnicas como a criação de materiais (cartilhas) informativos, ações de capacitação etc). Tais ideias parecem perpassar por todos os cursos de mestrado e de graduação em gestão social, já que sempre se pode prever algum tipo de projeto de intervenção que surja a partir dos trabalhos de conclusão desses cursos.

Outra dimensão pedagógica abordada *trata de como ocorrem as práticas de avaliação discente e dos próprios cursos*. Quanto às primeiras, é revelado que em sua maioria são processuais e inovadoras, evitando métodos tradicionais como provas. Principalmente nas graduações, envolvem apresentações de trabalhos usando técnicas como produção de programas de rádio para apresentar resumos de livros, encenações, histórias de vida associadas a conteúdos teóricos etc. Obviamente, também prevalecem métodos avaliativos mais tradicionais. Alega-se inclusive que, caso não ocorressem se estar-se-ia fazendo gestão social, como afirma o professor de uma disciplina:

Na concepção que eu tenho de gestão social, não dá para você discutir isso e fazer avaliação do aluno que é graduando, que é mestrando, que é doutorando sem participação [...] O método de avaliação tem que ser participativo, ou seja, tem que ser um método em que o aluno ponha a mão na massa, faça pesquisa-ação ou viva a temática [...] não dá para desenvolver essa disciplina e ao término dela aplicar uma prova ou aplicar qualquer instrumento que seja dessa leitura tradicional. Então, se fizer isso, para mim isso tudo desmorona ou desmonta, desconstrói [...] toda uma leitura de gestão social. Repito: É a leitura que eu faço! (Entrevista P12)

4.3 Conceitos, conteúdos e produção do conhecimento

Neste item do capítulo, traz-se discussões sobre os achados com relação à terceira parte de roteiro de entrevista, tratando sobre os conceitos e conteúdos da formação em gestão social. Uma das perguntas realizadas foi: *Quais os conceitos/conteúdos que são transversais no curso e que podem ser apresentados como palavras-chave?*. Apresentaram-se pelos entrevistados uma diversidade de palavras-chave, sendo contextualizadas e agrupadas por semelhança de sentidos, porém, não prevalecendo a mesma incidência entre docentes e discentes. Os docentes listaram 49 (quarenta e nove) palavras que por recorrência confluíram para 20 (vinte) agrupamentos. Os alunos citaram 32 palavras que geraram 14 (quatorze) agrupamentos, conforme listados no Quadro 12.

Mesmo diante da diversidade de palavras e multiplicidade de entendimentos sobre seu significado, percebe-se a recorrência e convergência, modo geral, sobre a

Quadro 12 - Palavras-chave / conteúdos transversais que definem a gestão social nos cursos.

PROFESSORES	ALUNOS
1. território 2. gestão social / gestão / gestão solidária 3. desenvolvimento / desenvolvimento local 4. participação / participação democrática / relações equitativas / república / democracia deliberativa / diálogo 5. política / políticas públicas / políticas sociais 6. inovação e tecnologia / tecnologias sociais 7. articulação de saberes / aprendizagem / multidisciplinaridade 8. militâncias / práticas / experiências de campo / engajamento 9. mediação / articulação / solução 10. educação 11. campo de atuação / campo / híbrido 12. organização / empreendimentos 13. sociedade / problemas da sociedade / conflito social 14. processo / esforço / movimento 15. racionalidades 16. responsabilidade social 17. cultura 18. avaliação 19. filosofia social 20. economia social e solidária / finanças solidárias	1. participação / democracia / diálogo 2. redes / relação de cooperação / capital social / ação coletiva 3. território / territorialidade 4. políticas públicas / problemas públicos / cidadania 5. avaliação de políticas públicas / monitoramento / avaliação / indicadores 6. sustentabilidade / desenvolvimento 7. projeto / elaboração de projetos 8. terceiro setor / fundações comunitárias / responsabilidade social empresarial / filantropia 9. tecnologias sociais 10. solidariedade 11. organizações locais 12. autonomia individual 13. comunicação 14. gestão social / gestão pública

FONTE: Elaboração própria

noção de território, desenvolvimento, participação e políticas públicas como sempre presentes nos cursos e disciplinas de gestão social, de modo transversal. Estas poderiam então ser apontadas como elementos que estão inexoravelmente fazendo parte do campo, como já apontado na literatura. Partindo disso, pode-se inferir que nesse caso a gestão social remete à gestão de territórios de modo participativo, tendo

como foco as políticas públicas e o desenvolvimento. Além disso, algumas palavras apontam para o caráter interdisciplinar da gestão social, bem como para as ambivalências e ambiguidades do conceito, mostrando sua característica de algo que perpassa o público e o privado, o instrumental e o ideológico.

Sobre a questão do enfoque do público e do privado, foi perguntado: *Como a formação ofertada trata a questão público/privado quanto à promoção e garantia dos direitos de cidadania?* Boa parte dos alunos dos cursos consideram que já trazem nos seus conhecimentos prévios noções claras sobre essas delimitações e que por meio da formação reforçam algumas convicções, como afirma um dos alunos:

Havia uma preocupação muito grande dos colegas desse curso ter uma tendência... político-partidária... Eu digo que a minha compreensão de cidadania, espaço público, espaço privado... eu já tinha uma concepção prévia que na verdade foi melhorada, foi lapidada aqui dentro. Mas, não modificou muito, pois eu sempre compreendi o espaço público e respeitei, sempre fui um cidadão que procurei cumprir com as minhas obrigações e entender o outro também como cidadão e sujeito de direito... (Entrevista AG4)

A questão público-privada é algo que revela uma série de ambiguidades e ambivalências no curso que são refletidas entre alunos e professores. Há casos em que os alunos passam a ter uma compreensão mais ambivalente sobre a questão:

Assim, eu acho vai muito da vivência de cada um, não é? Nós tivemos possibilidade de ter acesso à obra do [Richard] Sennet, *O Declínio do Homem Público*. Conseguimos compreender que infelizmente essa noção do público e privado está mais para semi. Não se pode dizer que tal local é público, tal privado porque existem algumas questões, alguns valores [...] Nem todos comungam da mesma coisa, nem todos tem a mesma percepção. (Entrevista AG3)

A fala de AG3 reflete um entendimento pessoal, mas que leva a compreender que é de um grupo de alunos desse curso. A preocupação nesse sentido remonta às fronteiras da gestão social e sua relação com a gestão pública, a responsabilidade social empresarial e a gestão do chamado terceiro setor. Obviamente, essa discussão sobre as tensões entre o público e o privado não é recente, tampouco exclusiva do campo, mas que parece ser bem acomodada sob várias perspectivas no guarda-chuva da gestão social. O Quadro 13 apenas ilustra diferentes perspectivas das ambivalências e ambiguidades sobre o assunto e reúne algumas das falas mais significativas que

Quadro 13 – Ambigüidades e ambivalências entre o público e o privado

PÚBLICO “e” PRIVADO	PÚBLICO “ou” PRIVADO
“Durante o curso mudei do chamado o terceiro setor para o setor privado [...] O entendimento de que, o que a Gestão Social tem a ver com a minha empresa, o fato de eu ter vindo de outro setor [...] ter passado por um curso como esse onde diversos temas foram abordados, diversas experiências foram trocadas, certamente fortalece o posicionamento e o discurso da Gestão Social dentro do privado. [Porém] no próprio mestrado, dos três setores, digamos assim, o privado foi o mais fraco [...] Eu vi o quanto de campo ainda tem a ser trabalhado nesse sentido e de uma ponta de desmistificação das pessoas que atuam com gestão social que muitas vezes têm o preconceito do setor privado”. (Entrevista APG1)	“Olha, com relação ao doutorado foi uma experiência bastante significativa. Acho que mudou, ampliou um pouco a visão [...] O privado em algum momento pode auxiliar, mas ele pode atrapalhar também no processo. Eu acho que a privatização [...] da gestão social, digamos assim, das ONGs, ainda é uma relação conflituosa. A gente tem que analisar com mais profundidade e não dá para generalizar”. (Entrevista APG4)
“Essa foi uma discussão quente quando fizemos uma das edições da disciplina de Responsabilidade Social [...] foi bem tenso e interessante também a discussão sobre qual o papel que caberia às empresas numa sociedade capitalista. Como é que vamos de engajamento das empresas numa sociedade excludente, exploradora e tal? Eu acho que dá sim para falar, eu acho que é preciso resignificar o privado, mas, sobretudo, a esfera pública. Mas, quando se fala de gestão social, não quer dizer que alguém quer prover para o outro [...] Podemos fazer as pessoas se responsabilizarem por questões públicas a partir de sua esfera privada como indivíduo, como cidadão, ou como membro de uma organização privada, porque pode haver essa interação”. (Entrevista P2)	“Eu defendo o entendimento que esse papel do atendimento das necessidades e demandas sociais é uma prerrogativa do Estado [...] É no âmbito do Estado que se tem possibilidade de assegurar efetivamente direitos. Agora, não significa com isso que sendo prerrogativa do Estado seja caráter exclusivamente estatal. Mas, eu também não concordo com a posição de que a sociedade civil esteja, como ela está fazendo, assumindo a responsabilidade do Estado [...] Os espaços definidos e novos de participação, de formulação, de controle, de deliberação, eles ficam reféns inclusive dessa relação Estado [...] público e privado. Até que ponto essa sociedade civil organizada nas suas instituições é efetivamente organizadas sem a intervenção do Estado?” (Entrevista (P9)
“Eu entendo que trabalhamos muito em termos de propor como postulado, digamos que em todas as contribuições o Estado tem um papel fundamental [...] Ele pode ter perdido o monopólio, mas não perdeu de forma alguma a centralidade, então tem uma contribuição fundamental. Mas, há um campo onde eu tenho diferentes atores, atores movidos por diversos interesses, atores públicos, atores privados, atores não governamentais e atores com comum interesse - interesse independentemente. Não se cria uma imagem do bom associativismo do bom movimento social, mas entra como uma dinâmica do humano. Com todos esses conflitos, trabalhamos mais a ideia de consenso e negociação”. (Entrevista P13)	“Sempre partimos dessa concepção mais ampla, inclusive de projetos societários. O que é uma política? O que é uma política pública? Como é que, por exemplo, o Estado, transforma em agenda pública a demanda da sociedade? Então, são todas essas apelações e essas tensões que se estabelecem no âmbito do espaço público [...] Agora, quando falamos de gestão social, eu acho que estamos perpassando muito pela questão das políticas sociais” (Entrevista P14)

FONTE: Elaboração própria

aparecem entre o conjunto de entrevistados. Não se pode afirmar com isso que haja uma tendência maior à aceitação dos ideais do **público e privado**, ou do **público ou privado**, nem que prevaleça mais uma ou outra lógica nos processos de formação. Mais se indica que esta é uma questão debatida nos cursos e que os alunos tendem a formar suas diferentes opiniões de acordo com seus pensamentos e posturas e ético-políticas. A questão da inserção profissional é algo que também influencia bastante isso como, por exemplo, atesta-se no relato de APG1

No caso das disciplinas, a maioria dos relatos reforça que esse conteúdo é passado de modo transversal, não se colocando como eixo discursivo, por considerar que se trata de um conhecimento teórico prévio que os alunos já trazem. Isso pode sinalizar um risco, uma vez que parece ser unânime haver uma tendência do discurso sobre a gestão social como possibilidade de ampliação da esfera pública. Isso implica no mínimo numa discussão mínima sobre os limites e fronteiras entre a gestão pública, gestão privada e gestão social. Como ressaltam Schommer e Boullosa (2011), esse é um movimento crescente e que parece indicar que a gestão é social quando a compreensão da ação de gestão se dá

em um contexto de problematização da coprodução do bem público, independente da posição do ator, o que aproximaria o problema das *fronteiras* da gestão social ao problema da sua *natureza*. Esta nova dobradinha analítica pressupõe, porém, a compreensão de que o *bem público* não pode ser o produto direto de um ator ou conjunto de atores e que, portanto, mesmo quando perseguido, pode ser alcançado por uma ação individual ou por uma ação social orquestrada, pois o *bem público* seria um subproduto resultante da ação social não orquestrada. Além disso, aquela mesma luz parece indicar que a gestão é ainda mais social quando a compreensão dos efeitos da ação de gestão sobre um futuro coproduzido modela a ação de gestão do presente, produzindo um diálogo entre atores de uma arena que só existe em função do observador-gestor-social, cuja natureza não é disciplinar e cujas fronteiras são apenas fronteiras de aprendizagem. Quando isto acontece, a gestão pontualizada no tempo-espaco-sujeitos (con)cede espaço para uma gestão de um tempo-espaco-sujeitos que vai além de si mesmo, abrindo-se para uma dimensão da gestão que é social (SCHOMMER, BOULLOSA, 2011, p. 9-10)

Outra questão abordada foi sobre o direcionamento dos conteúdos por caminhos mais instrumentais ou ideológicos. Sobre este aspecto aparecem resultados bastante interessantes e distintos nos discursos dos atores das disciplinas de gestão social e dos

atores dos cursos em seus vários níveis, apontando para algumas tendências que são demonstradas esquematicamente na Figura 11.

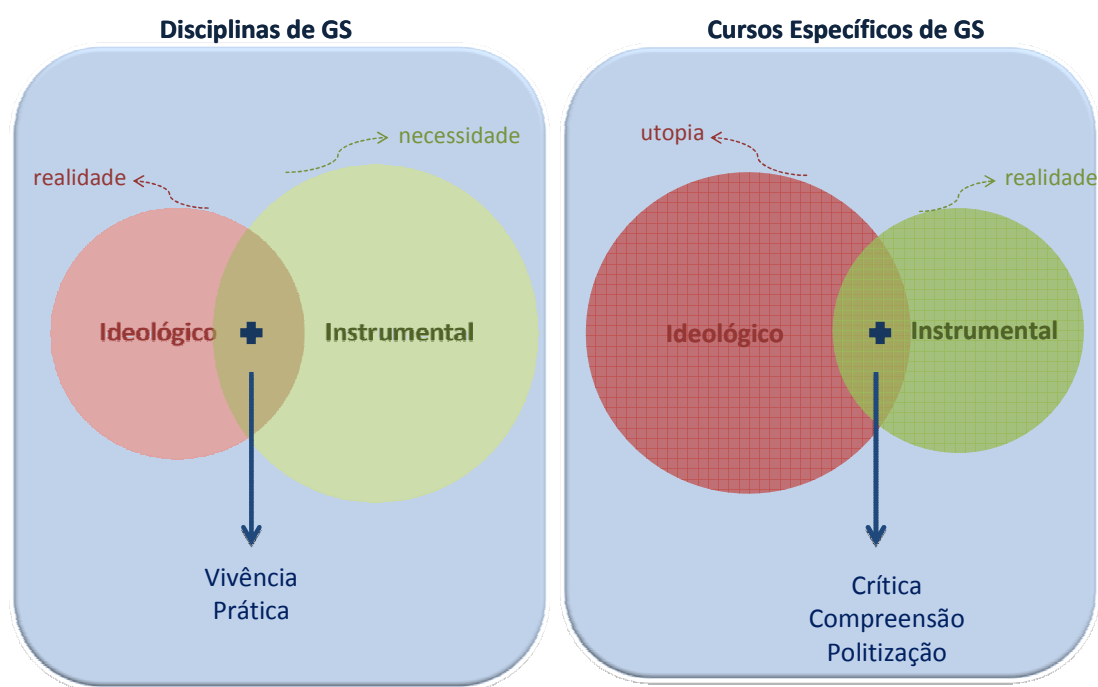


Figura 11 – Tendências sobre enfoques instrumentais e ideológicos nos cursos e disciplinas de gestão social
 FONTE: Elaboração própria

A ambivalência predominante refere-se à convivência entre o instrumental e o ideológico nos processos de formação. No caso das disciplinas, como já apontado pelas análises dos seus planos de curso, prevalece maior ênfase no instrumental, por pressupor que os alunos já trazem consigo a bagagem ideológica (leia-se política) para compreender a realidade, necessitando somente de instrumentos para gerir. Isso aproxima o estudante da vivência, da prática profissional e, até mesmo, das exigências do mercado de trabalho no campo social. Já no caso dos cursos, esse posicionamento parece ser invertido, tentando trazer para a formação um caráter mais ideológico da gestão, que pode chegar a beirar os limites da utopia com menor ênfase nas questões

instrumentais. Trabalha-se o teórico no sentido de promover a politização da compreensão da complexidade das realidades territoriais e organizacionais. Alguns docentes dos cursos reafirmam que as disciplinas que ministram têm um viés tecnológico e profissionalizante, porém crítico sobre os distintos contextos.

Alguns discursos dos professores de disciplinas ilustram essa compreensão, como por exemplo a de P12, que enfatiza a importância de criar instrumentos, inclusive indicadores simples que evidenciem a questão da participação enquanto processo dialógico e deliberativo, que concretize o que ele entende por gestão social:

eu não quero sofisticar, mas, tentar criar elementos mais instrumentais de análise, de participação do cidadão[...] Ou seja, a ideia é tentar discutir, instrumentos, não é? Mas, que auxiliem a percepção que temos de gestão social (Entrevista P2)

Quando eu uso atualmente o instrumental para mostrar que essa é a forma qualificada para você conquistar, atingir, fazer com que a população possa ter uma cidadania ativa [...] Quando se fala ativa, porque tem que ser participativa [...] Eu parto do instrumental hoje, porque eu acho que a questão discursiva..essa matriz conceitual, já está tão impregnada [no aluno], que até às vezes você precisa desconstruir um pouco dela, para você conseguir colocar o instrumental. (Entrevista P 15 – grifos meus).

É muito mais instrumental e é positivo! Olha, todo mundo que está no 4º ano sabe que ninguém vai fazer revolução sozinho, que é necessário se instrumentar, é necessário saber usar os instrumentos, é necessário ter competência para fazer a intervenção, até para você ter credibilidade como profissional. Aí batem de frente duas questões que provocam medo: é você sozinho numa instituição e lhe cobrarem como profissional para intervir nisso, e é você enquanto estudante que acreditava em muita coisa que leu muito sobre manifestos do partido comunista (risos) [...] No final, você vê que precisa ser um profissional qualificado, que tem de usar instrumentos certos para [atingir] os objetivos e que nada vai cair do céu [ou] apenas com o discurso, precisa de base. (Entrevista AG7)

No caso dos atores dos cursos de gestão social, fica evidenciado que mais que uma preocupação sobre questões ideológicas, busca-se formar para um “enfoque crítico”. Como afirma P5, a

[...] análise crítica está bem marcada... Não chamaria isso de ideológico e sim mais compreensivo, dos fenômenos, dos processos. É isso que eu acho! Têm também determinados, digamos assim, ferramentais, e a pessoa trabalha tanto num como noutro” (Entrevista P5).

Confirmando esta assertiva, um aluno é contundente ao afirmar que:

O curso hoje está bastante adequado. Consegue oferecer disciplinas instrumentais, arcabouço da ferramenta mesmo, e também o ideológico tentando fazer sempre uma correlação com a realidade. Nunca há um lapso nem temporal, nem espacial entre a realidade e as aulas propriamente ditas. Sempre é um conteúdo que você pode imediatamente empregar para fazer a transformação dessa realidade (Entrevista AG4)

Percebe-se assim que, no caso dos cursos, se busca um equilíbrio entre **conteúdos instrumentais e ideológicos** nos processos de formação que levam a um **pensamento crítico da realidade**. No caso das disciplinas, a preocupação maior é com os conteúdos instrumentais, podendo haver inclusive alguns desvirtuamentos conceituais, principalmente nas graduações, nas quais prevalecem, de modo geral, ainda menor maturidade por parte dos alunos. O cuidado a ser tomado em ambos os casos é para com os extremos: uma preocupação exacerbada com a instrumentalidade a ponto de “despolitizar”, ou uma extremidade ideológica que não se percebe a realidade tal como se apresenta, considerando as peculiaridades contextuais. Como afirma Tragtenberg (2005, 41-42) a falta da expressão política na “formação” dos indivíduos pode levar a uma “regressão infantilizada”; logo, não se trata apenas de adaptar os “formandos” às mudanças tecnológicas e sociais, mas estabelecer o confronto entre as demandas da “expressão *política* das necessidades [e] expressão do *político*” (itálico do autor).

As práticas pedagógicas que conduzem ao desenvolvimento da criticidade, nos cursos de gestão social trazem algo curioso nesse aspecto, já que na sua maior parte tem-se como finalidade o caráter profissionalizante desses cursos. Não é sem sentido que a partir deles são gerados mestrados profissionais e graduações tecnológicas. Geralmente, nessas lógicas, de modo mais tradicional, a preocupação sempre é muito maior com a instrumentalização do profissional para exercício de um dado ofício, não necessariamente implicando no desenvolvimento do raciocínio crítico que, via de regra, ocorre muito mais em programas de doutorado e mestrado acadêmico. Ao considerar ainda que programas nascem e estão sediados em escolas de Administração com vieses mais “managerialistas”, de fato se estabelece uma dupla inovação em termos de ensino-aprendizagem na área das Ciências Sociais Aplicadas, fortalecendo o campo da gestão social. Mostra-se assim o princípio freiriano que não há diferença, ruptura ou

distanciamento entre a ingenuidade e criticidade, entre o saber gerado pela prática e o que já seja metodologicamente validado. Ocorre a superação na medida em que “a curiosidade ingênua” continua a ser curiosidade, mas se critica. Quando isso ocorre, torna-se então “curiosidade epistemológica, metodicamente ‘rigorizando-se’ na sua apropriação ao objeto, conota seus achados de maior exatidão” (FREIRE, 2008, [1996], p. 31)

Outra questão que relaciona os modos e práticas pedagógicas aos objetivos propostos nas formações é: *Quais os principais conhecimentos, competências e atitudes que desenvolvidas nos gestores sociais formados nos cursos/disciplinas?* Boa parte das respostas não foram objetivas, trazendo uma preocupação, já que se anunciam e se justificam a maioria dos cursos e disciplinas pelas competências que desejam desenvolver nos alunos. No quadro 14 são sistematizados os principais conhecimentos, competências e atitudes citados nas entrevistas em ordem decrescente que aparecem:

Quadro 14 – Percepção dos alunos e professores sobre as competências desenvolvidas nos cursos/disciplinas de gestão social

ALUNOS	PROFESSORES
1. Ter visão interdisciplinar. 2. Ter visão intersetorial dos processos de gestão. 3. Capacidade de realizar diagnóstico de territórios. 4. Desenvolver novos laços relacionais com pessoas e organizações. 5. Descobrir novos mecanismos de participação e democracia. 6. Adquirir visão diferenciada sobre as políticas públicas sociais. 7. Analisar parcerias público-privadas. 8. Desenvolver um novo olhar colaborativo sobre a sociedade. 9. Elaborar e gerir projetos e programas.	1. Aprender a ser planejador e gestor de projetos. 2. Ser elaborador de políticas. 3. Fazer articulações entre governos e sociedade. 4. Pensar criticamente e contextualizar territórios 5. Aprender pela prática e reconstruir o conhecimento. 6. Compreender as lógicas da pós-modernidade.

FONTE: Elaboração própria

Pelo Quadro 14, percebe-se uma aproximação entre alunos e professores no que é citado como competências e conhecimentos adquiridos nos cursos, embora os discentes parecem ir além no que tange à dimensão da compreensão dos seus papéis sociais enquanto agentes públicos. Sinaliza-se um ponto bastante favorável e que reforça a discussão anterior sobre a instrumentalidade e substantividade dos conteúdos trabalhados nos cursos e disciplinas. Observa-se que em termos de frequência e recorrência na maioria dos conteúdos que aparecem nas entrevistas, a capacidade de elaborar e gerir projetos aparece como a última destacada pelos alunos, e como a primeira pelos professores. Mais uma vez coloca-se em jogo as diferentes racionalidades utilizadas e buscadas no campo da gestão social, no que se refere às dimensões **público e privada, saber e fazer, ferramentas de gestão e lógicas da gestão.**

No geral, o que é indicado coincide com as discussões feitas na revisão bibliográfica e acabam recaindo no perfil *multiprofissional com capacidade de mediação e articulação intersetorial, por meio de projetos, programas e políticas*. O que parece haver, no caso de algumas formações em gestão social, é uma espécie de “aconselhamento especializado e objetos projetados por especialistas que permitem a seus possuidores agir de uma forma autorizada pelo conhecimento especializado”, atendendo também “outra necessidade crucial do indivíduo: a da *racionalidade*.[..] A necessidade de ser racional baseia-se, por assim dizer, na ambiguidade e “confusão” contínuas (e, nessas circunstâncias, irremediáveis) do mundo” instituído pela pós-modernidade (BAUMAN, 199, p. 235 – itálico do autor). Tal afirmação pode ser aplicada ao que foi dito por um dos entrevistados, tratando dos desenhos de perfis de competências dos alunos que devem estar em constante revisão, considerando as demandas do mercado de trabalho e as mudanças na sociedade:

Você tem um novo papel das empresas, que empregam e está atraindo muito mais o meio universitário. Os salários que as pessoas estão ganhando não são competitivos de jeito nenhum. Tem o governo que é também um empregador, dentro do possível. Vai atrair mais ainda, mas ainda é [...] E, portanto, as competências têm de ser revistas [...] Temos aí que, de fato, e um país com grande assimetria social... Quais são os problemas? Não são os mesmos de 1990! São outros problemas. Não tinha o problema de segurança que tem hoje; não tinha o problema de mobilidade que tem hoje. (Entrevista P3)

De outro ponto de vista, P1 critica a lógica de perfis de competência estabelecida na maioria dos cursos:

Eu acho que perfil é uma bobagem, sabe? Porque na construção de currículo tem muitas formas de definirmos currículo: por problema, por isso, por aquilo[...] Cada época tem suas mazelas e cada época tem seus mitos. Tem agora o mito da competência e do perfil. Mas isso é só um mito e vai sendo destruído também. É uma visão meio liberal [...] ninguém tem perfil para tal coisa, não é? [...] Perfil é uma bobagem, assim como competência é uma bobagem, assim como a separação entre competência técnica, estratégica [...] isso é uma bobagem porque as coisas existem de modo complexo, devem ser compreendidas em sua complexidade. Por isso que [existe] um Projeto Político Pedagógico. Esse peso político é o quê, é que nós estamos formando e para o quê. Você forma um aluno em gestão social para quê? Para ele conseguir um trabalho? Também! Mas é só isso? Não, não é? Você forma um gestor social por outros motivos. E eu acho que isso não estava claro e continua não estando claro, ainda que eu ache que alguns professores tenham essa clareza”. (Entrevista P1)

Os questionamentos trazidos são extremamente relevantes e mostram alguns dos paradoxos e ambiguidades vividas nos processos de gestão social. De fato, o estabelecimento de perfis de competência não condiz muitas vezes com as pretensões éticas da formação, bem como levam a certa vaporosidade e superestimação das capacidades a serem adquiridas pelos alunos. Campos (2007), ao analisar a relação entre saber e práxis, comparando as lógicas de Castoriadis (1982) e Marx, afirma que apesar da importância do reconhecimento do marxismo sobre o poder e força criativa das pessoas e sociedades, este limita-se a definição do papel do imaginário nas mudanças sociais e manutenção das instituições. Enquanto Marx operaria com o imaginário numa perspectiva funcional, “como um elo não-econômico na cadeia econômica”, Castoriadis aponta para algo mais radical. O imaginário como uma capacidade de ultrapassar “o estabelecido, o instituído, de necessitar de algo distinto do que antes se necessitava e de desejar objetos antes nem sequer imaginados” (CAMPOS, 2007, p. 113). Nesse caso, mais uma vez parece que a formação em gestão social requer mais o instituindo ao instituído, mesmo quando este traga consigo um discurso de inovação por meio dos chamados perfis de competência.

A última indagação feita no bloco de perguntas sobre conteúdos e conceitos diz respeito à *avaliação individual sobre a produção de conhecimento no âmbito do curso, tanto em termos técnicos como acadêmicos*. Dos 17 (dezessete) professores, 8 (oito)

afirmam ter produções técnicas e acadêmicas; 05 (cinco) apenas produções acadêmicas; e os demais nenhum tipo de produção específica sobre gestão social. Os alunos, 6 (seis) afirmam ter apenas produção acadêmica, 5 (cinco) apenas produção técnica; e os demais nenhuma produção. Destaca-se, principalmente, nos discursos dos coordenadores que há mecanismos internos nos cursos para estimular todos os tipos de sistematização de conhecimentos específicos sobre o campo, apontando inclusive trabalhos interdisciplinares e formas de disseminação, como as revistas específicas dos programas, criadas recentemente. Porém, de modo geral, ao que parece a produção acadêmica ainda é muito atrelada aos docentes, tendo os discentes mais proximidade com produções técnicas, como aponta P1: “Eu acho que a produção de conhecimento no curso, no [Programa X], ainda está muito centrada no professor. E mesmo assim os professores produzem muito pouco sobre gestão social [...] não têm produção em gestão social” (Entrevista P1).

Ressalta-se que, no caso dos alunos de pós-graduação e graduação, a produção acadêmica mais relevante ainda se restringe muito aos produtos de final de curso (TCC ou dissertação), conforme os relatos:

[...] academicamente mais recente, eu tive o TCC que foi a avaliação de uma política pública. O TCC tinha uma configuração diferente até proposta por [Professora X] [...] Foi uma produção acadêmica mesmo, profissional, cheguei a fazer alguns ensaios, mas não tive nenhuma publicação, até então. Pretendo publicar agora, tanto na [Revista do Programa] quanto em outras publicações. (Entrevista AG4)

Analisando as publicações nos Currículos Lattes dos docentes entrevistados, verifica-se que, de modo geral, há poucos que possuem uma elevada produção acadêmica específica sobre gestão social, estando inclusive ainda muito centrada nos coordenadores dos programas. Considerando o universo analisado, também há pouca produção conjunta entre professores e alunos. Apenas um dos alunos de mestrado em gestão social explicita que teve uma publicação ao longo do curso, porém tece uma crítica:

Eu publiquei junto com a minha orientadora. Nós escrevemos um artigo que foi selecionado para apresentação no Enapegs de 2010. Apresentei e ainda foi considerado o melhor artigo no eixo, indicado para uma publicação em revista acadêmica. Mas, até hoje a publicação não saiu [risos]. (Entrevista APG1)

A crítica à demora entre a submissão e publicação de artigos em revistas acadêmicas ocorre não só no campo da gestão social e tem sido um tema recorrente nas discussões em eventos, inclusive no VI Enapegs, em São Paulo, conforme relatado no capítulo 2. Nesse caso, indica-se que o critério *fast track* não funcionou. Os fatores para que isso ocorra vão desde os padrões estabelecidos pela revista, que não necessariamente coincidem com os estabelecidos pelos eventos, às visões de avaliadores de áreas funcionais da Administração, por exemplo, que podem apresentar resistências a possíveis novos conteúdos gerados pela gestão social.

Percebem-se tensões relacionadas à questão das exigências burocráticas de avaliação dos cursos pelos órgãos oficiais como Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (Sesu / Mec), Capes e CNPq, associada à questão do produtivismo acadêmico *versus* inovação pedagógica em termos de metodologias de ensino-aprendizagem e avaliação. Os coordenadores e professores entrevistados demonstram grande preocupação com essas questões considerando os padrões exigidos pelos órgãos de avaliação dos cursos no que diz respeito à produção técnica e acadêmica para cursos profissionalizantes e que seja de modo colaborativo entre docentes e discentes. Aponta-se inclusive para a necessidade de institucionalização e de possíveis mudanças e reconstrução de processos avaliativos:

A avaliação sempre é um grande problema porque [...], eu agora mesmo preciso “capturar” [Professora X] que vai nos ajudar a tratar desta questão aqui. Quero botar na linha de frente para ver como é que nos arrumamos para o MEC. Uma coisa é a avaliação interna ou a própria avaliação da Capes em que a sabemos as regras do jogo... Na verdade, a avaliação que fazemos conscientes [...] Mas, não tinha nem Qualis [...] Agora temos os professores concursados, passamos o tempo de experimentação que já fechamos. Era tudo experimental [...] Agora estamos obrigando o pessoal a entregar e defender a dissertação em trinta meses de qualquer jeito, até pode ser reprovado, mas não adianta segurar [...] Bom, então enquanto avaliação externa eu acho que estamos correndo atrás. A avaliação no sentido essencial, essa estamos num processo de reconstrução. (Entrevista P3)

A avaliação principal é a própria avaliação da Capes, precisamos dessa avaliação para poder sobreviver. O principal mote que temos é o das recomendações da Capes [...] Artigos sendo publicados, quantas dissertações têm, quantos defenderam dentro do prazo, quantos fora do prazo. Isso que é essencial para a Capes, não é? Mas é uma avaliação permanente que a gente faz, toda semana, quando você junta todos os professores. Eu acho que é inevitável essa avaliação. Você acaba falando: “o curso está caminhando bem, não está?” “Os alunos estão tendo essa dificuldade, o que podemos fazer?”. Por exemplo, agora nós estamos planejando um seminário interno e depois um externo justamente para discutir as nossas linhas temáticas. Porque sentimos que as linhas temáticas não estão suficientemente discutidas no curso (Entrevista P8)

Pelas declarações desses professores fica evidente que quanto mais institucionalizados os cursos mais exigências são feitas, e podendo haver a perda da capacidade de inovações por um lado, mas, por outro, possibilidades de começar a delimitar melhor o campo conceitual da gestão social. Mais uma vez se estabelece a tensão entre o instrumental e pragmático, com o substantivo e ideológico. Os professores P3 e P8, enfatizam suas preocupações com os tempos de produção de conhecimento. Um dos alunos entrevistados fala sobre a problemática da discrepância entre os modos e tempos de produção de conhecimento, critica e sugere:

Talvez pela contabilização [de tempo] do curso não tenhamos tido tempo a ter mais produções acadêmicas, e o contato com algumas também foi superficial. Poderíamos ter revisitado alguns estudos de caso, algumas experiências exitosas e, a partir daí, de repente até, fazer os nossos próprios casos, artigos e publicações [...] Eu acho, assim, já tem bastante produção profissional e acadêmica na Gestão Social. Percebo que tem as redes, eu conheço algumas e estou em interação com algumas delas [...] Mas, eu retomo esse *locus* aqui especificamente e percebo que há uma possibilidade de incremento nesse sentido (Entrevista AG4)

Com a declaração de AG4, pode-se inferir que mesmo com todas as novidades em termos metodológicos e de linguagens trazidas nos processos de formação em gestão, per si não são suficientes para garantir a ampliação na produção de conhecimentos. Isso implica em abrir possibilidades para criação de espaços criativos que resultem de fato em avanços e em novos conhecimentos sobre aquilo que está posto, escapando das ciladas da endogenia e autorreferencialidade que está posta no campo da gestão social.

4.4 Unicidade e pluralidade conceitual: (in)consistências sobre as concepções da gestão social

Nesta parte, são apresentados resultados sobre as evidências que fundamentam a pluralidade interpretativa do conceito de gestão social. Após dialogar com os entrevistados sobre o perfil, caracterização do curso/disciplina, buscou-se identificar

quais os conceitos de gestão social permeiam o campo para compreender as suas consistências e inconsistências a partir do entendimento dos atores (alunos e professores). A pergunta simples e objetiva era: *Finalmente, de modo resumido, qual a sua concepção e conceito sobre gestão social?* A maioria dos entrevistados demonstrava certo desconforto para responder tal questão aparentemente simples, já que ao longo da entrevista só se falava sobre gestão social e processos de formação. Apenas 5 (cinco) professores (P1, P5, P6, P9 e P12) tiveram uma resposta objetiva e imediata, mesmo assim revelando várias e distintas concepções e, conseqüentemente, consistências e inconsistências. No caso dos alunos, as respostas ocorreram de modo mais imediato, porém, trazendo muitas inconsistências. Apenas 5 (cinco) alunos (AG3, AG4, AG6, AG7 e APG1) demonstraram certa insegurança para responder, chegando inclusive a afirmar: “Essa pergunta é bem complicada de explicar” (Entrevista AG6); “E não tem uma pergunta mais fácil não? [risos]” (Entrevista APG2).

Foi realizada a análise categorial temática⁶⁰ a partir do método proposto por Bardin (1977) conseguindo-se identificar para essa questão, inicialmente, 35 diferentes temas/conteúdos nas respostas sobre qual a concepção do entrevistado sobre gestão social. Entre estes, os que mais se destacaram, aparecendo com frequência nas falas de pelo menos na metade das entrevistas, foram: **imprecisão conceitual, campo de atuação, modo/processo de gerir, gestão social x gestão do social x gestão pelo social, gestão dos problemas sociais, dialogicidade / participação, historicidade**. Além desses, outros conteúdos, com menor incidência apareceram, tais como: **campo de práticas e saberes, conceito *in progress*, políticas públicas, papel do gestor, interdisciplinaridade etc.**

Ao se agregar os conteúdos, chegou-se a 5 (cinco) categorias principais sobre possíveis concepções do que vem a ser gestão social para os professores e alunos entrevistados, conforme explicadas no Quadro 15. As categorias descritas não são excludentes e, ao contrário, sempre aparecem de modo ambivalente nas falas: ou seja,

⁶⁰ As categorias propostas e as dimensões individual e de concepções do campo propostas foram validadas por pesquisadores do Observatório da Formação em Gestão Social, tendo como piloto a análise de trechos de 14 (quatorze) entrevistas dos professores. Parte desses resultados foram sucintamente apresentados no VI Enapegs, em maio de 2012 (ARAÚJO et. all. 2012). Mais uma vez se agradece a valorosa discussão e validação feita pelos pesquisadores, em especial a Profa. Rosana Boullosa, coordenadora do grupo.

a gestão social pode ser definida pela finalidade e processo, como processo e campo, como campo de atuação e conceito em construção etc. e outros diferentes tipos de combinações possíveis. Por isso, as posições dos entrevistados aparecem em mais de uma categoria, conforme listados nas colunas *professores* e *alunos*.

QUADRO 15 - Categorias-síntese sobre as concepções de gestão social

CATEGORIA-SÍNTESE	DEFINIÇÃO	PROFESSORES	ALUNOS
Imprecisão conceitual	Admite-se a imprecisão do conceito de gestão social, e em alguns casos, assume-se que isso é proposital para que flua de modo mais interdisciplinar.	P3, P7, P8, P14, P15, P16, P17.	AG3, AG4, AG6, AG7, APG1
Finalidade da gestão	A gestão social é definida pela sua finalidade, normalmente voltada para gerir os problemas sociais, as demandas da sociedade.	P3, P6, P7, P9, P11, P17	AG1, AG3, AG5, APG5, APG6, APG7
Modo/processo de gerir	A gestão social é compreendida pelo modo diferenciado de gerir, baseado em lógicas voltadas para outras racionalidades.	P2, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P15	AG2, AG5, AG7, APG5, APG1, APG2, APG3, APG5, APG6, APG7
Campo de atuação	A gestão social é definida a partir do seu campo de atuação, situado entre o público e o privado, configurado pelos novos tipos de relações sociais e organizacionais existentes para enfrentar as questões sociais.	P1, P2, P3, P7, P10, P11, P13, P14	AG2, AG4, APG1, APG2, APG3, APG4
Conceito em construção (<i>in progress</i>)	Trata-se de um conceito em construção, passível de modificações, ambiguidades e ambivalências.	P1, P5, P6, P9	-

Fonte: Elaboração própria

Apenas quatro professores (P1, P5, P6, P9), assumem explicitamente que a gestão social se trata de algo *in progress*, parte da tese aqui defendida, como pode ser claramente percebido na fala do entrevistado P5: “[...] são vários lugares que convergiram para esse campo de Gestão Social, que quer se revelar muito mais enquanto conjunto de princípios de valores, de intenções” (Entrevista P5).

No caso de P15, ocorre o inverso, por considerar que o conceito foi definido inicialmente por ele e que, posteriormente, foram surgindo novas leituras. Ao ser questionado se assumia a pluralidade conceitual existente, afirma:

Eu não queria te responder pelo seguinte [risos], porque fica um pouco cabotino, ou pretensioso se eu der qualquer resposta. Porque na realidade [...] parece que, se é verdade, que eu comecei a discussão sobre este conceito, seria chato eu dar qualquer resposta dessa natureza (Entrevista P12)

Percebe-se novamente que aparecem as armadilhas da autorreferencialidade e endogenia que devem ser realmente cuidadosamente vista no campo. Para se ter ideia, dos 17 (dezessete) professores entrevistados, 9 (nove) fizeram autorreferências a seus conceitos e produções sobre gestão social, porém, também fazendo, referenciando e reconhecendo outros trabalhos no campo. O entrevistado P12, fez apenas autorreferências, não citando ou reconhecendo trabalhos de outros pesquisadores do campo, estando sempre presente em seu discurso: “Isso também está escrito em um artigo meu”, “eu já publicava isso”, “é chato você estar falando de você mesmo”, “eu digo isso em algum texto meu”, “também produzi...”, “já estou escrevendo outro texto sobre o conceito de gestão social”.

Para facilitar uma visão sobre a configuração do campo da gestão social, as categorias citadas foram situadas em duas dimensões/campos criadas para se discutir com maior clareza a pluralidade ou a singularidade do conceito de gestão social. O conceito de campo é o já explicitado com base no referencial bourdiesiano. Assim, buscou-se interpretar as diferentes posições a partir dos referenciais ontológicos e epistemológicos sobre o que é produzido, concebido, distribuído e apropriado pelos atores/autores sobre o que é gestão social, enquanto *capital social*, *simbólico* e *intelectual*.

Na Figura 12 há uma síntese da análise, apresentando possíveis intersecções entre a dimensão individual e a percepção do campo demonstradas graficamente nos quadrantes nos quais estão situadas as posições dos 31 (trinta e um) entrevistados. Demonstram-se os agrupamentos situados nos posicionamentos dos entrevistados como dimensões/campos interpretativos da gestão social. De um lado, a **dimensão da concepção individual**, o reconhecimento do saber individual de um conceito, o qual pode aparecer de modo mais ou menos claro para o interpretante ou formulador do conceito. De outro, a **dimensão da percepção do campo conceitual**, a interpretação do campo conceitual a partir da percepção do interpretante ou formulador sobre o

eventual conjunto, mais ou menos variado, de possíveis outras interpretações do conceito de gestão social, com seus diferentes níveis de harmonia na convivência.

Na figura 12 estão alocados nos quadrantes os professores (em amarelo com os respectivos códigos P), alunos de graduação (verde mais escuro) e alunos de pós-graduação (verde mais claro). Foi possível encontrar entrevistados que tinham uma concepção clara sobre o conceito de gestão social ou possível imprecisão, mas que reconheciam que essa sua compreensão era somente uma das tantas possíveis dentro de um campo razoavelmente plural. De modo oposto, foi possível também encontrar situações em que o entrevistado tinha uma clara compreensão do conceito, mas não admitia a pluralidade do campo conceitual. Outra situação foi ainda encontrada: entrevistados que possuíam concepções plurais tanto do conceito quanto do campo.

Cada quadrante é explicado separadamente, buscando correlacionar com as categorias empíricas aqui apontadas e os conceitos de autores consagrados na literatura sobre o tema, destacando algumas das principais verbalizações dos entrevistados, agrupadas em três categorias encontradas:

- a) unicidade na concepção individual e no campo conceitual;**
- b) unicidade na concepção individual e pluralidade no campo conceitual;**
- c) pluralidade na concepção individual e no campo conceitual.**

Não foram encontrados casos de unicidade no campo conceitual e pluralidade de concepções individuais, até porque, por se tratar de um conceito *in progress*, existe uma multiplicidade de leituras no campo, conforme analisada em capítulos anteriores. A seguir, são apresentadas algumas das principais falas e considerações sobre essa questão e na medida do possível fazem-se algumas correlações.

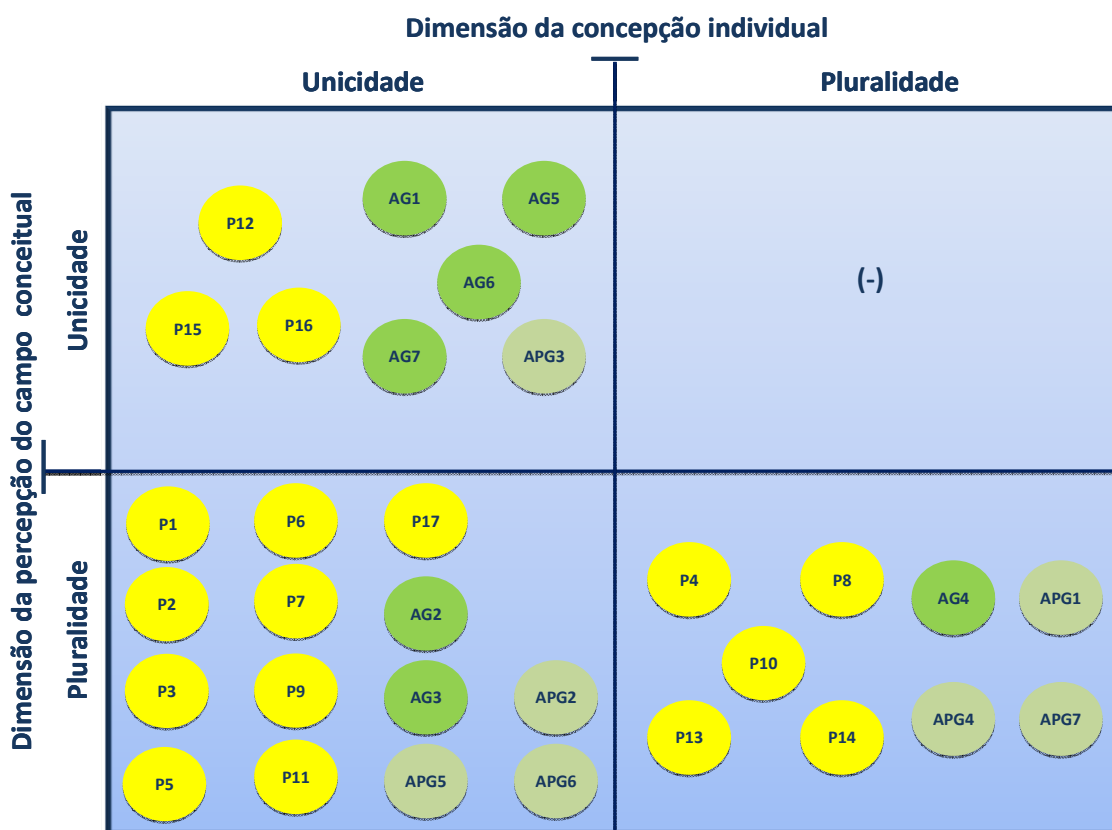


Figura 12 – Análise das dimensões/campos interpretativos da gestão social
 FONTE: Elaboração própria

No primeiro quadrante da Figura 12 demonstra-se **(a) unicidade na concepção individual e no campo conceitual**, situando as concepções dos entrevistados que demonstraram ou imprecisão conceitual (P16, AG6 e AG7) ou uma compreensão individual do conceito, mas não admitindo uma pluralidade do campo conceitual (P12, P15, P16, AG1, AG5 e APG3). Cabe salientar que a imprecisão conceitual também aparece noutras entrevistas, que acabam sendo situadas em outros quadrantes analisados a seguir. As imprecisões ou desvirtuamentos aqui analisados podem ser demonstrados nas afirmações que gestão social é:

Condição de alguma pessoa, [...] saber o que faz, com clareza e com qual finalidade ela está ali atuando. Principalmente, pela certeza de que cabe a ela também decidir. [...] O importante da gestão é que a pessoa se dê conta que ela pode decidir e ela saiba por que decidir.(Entrevista P16)

As pessoas tendem a dividir gestão estatal, gestão público/privada gestão parceria público/privada. E não tem uma diferença grande. A diferença é o fundo de onde vem o dinheiro, essa é a grande diferença, quem vai prestar contas, quem vai tomar conta dessa prestação de contas... Gestão em si é trabalhar com recursos, no nível econômico. Trabalhar com o escasso, acompanhar, monitorar observar se de fato aquilo vai ser aplicado da forma como foi definido. (Entrevista AG7)

Nota-se em ambas as falas, grande imprecisão, confundindo o tema com a noção de gestão em si, não apresentando um foco claro. Apesar de P16 falar em finalidade, não explicita qual seria no caso o fim da gestão social. No caso de AG7, ainda é mais complicado, já que restringe a gestão à dimensão econômica, neste caso parecendo ser mercantil. Em ambas, há uma tendência a focar o conceito de gestão social no papel do gestor. Isso é algo recorrente em muitos processos de formação que inclusive são definidos a partir de perfis de competência, o que gera contradições. Muitas dessas formações definem competências e qualificações tácitas e específicas, conforme já discutido. Há um descompasso entre o suposto conhecimento sobre gestão social, a formação e a delimitação prévia e modelada de competências supostamente requeridas conforme explicitadas nas entrevistas que mais privilegiam a lógica instrumental que a da racionalidade substantiva e da ampliação da esfera pública (ARAÚJO, 2011).

Para P15 e AG6, a gestão social estaria limitada à gestão estratégica de projetos sociais:

É o processo de administração estratégica, eu diria administração político-estratégica de recursos materiais e humanos a serviço de uma população usuária que esteja ou passando por um problema de cunho social ou esteja demandando um novo serviço para a melhoria da sua qualidade de vida (Entrevista P15)

Trata prioritariamente, a meu ver, de como é que se pode ser um bom gestor de projetos, como é que você pode passar isso para as pessoas, como é que pode estimular a educação, saúde e moradia. (Entrevista AG6)

Apesar dessas visões também ser mais restritas e instrumentais quanto à gestão social, elas apresentam uma tendência em considerar o conceito enquanto um processo de atendimento das demandas sociais (finalidade), o que se aproxima do já discutido conceito de Carvalho (1999), que associa a gestão social apenas à gestão de políticas sociais. Também nessa direção, Moro (2005) afirma que a gestão social é uma proposta específica para a gestão de políticas e programas nas áreas sociais. A gestão social é entendida por esse autor como uma intersecção de pelo menos três vertentes temáticas distintas: a gestão pública, os estudos de políticas públicas e as contribuições a partir das áreas de desenvolvimento social. Logo, trata-se de um enfoque que se instala em um duplo nível: o plano da ação dos diferentes atores públicos e do conhecimento.

Destaca-se ainda na análise desse quadrante, posicionamento de AG1, ao afirmar que a gestão social:

É a área do conhecimento que estuda as iniciativas que têm como finalidade o tratamento dos problemas públicos, mas que o ator não é o Estado, mas sim um ator social, da sociedade. O que muda é o ator. Assim como o Estado, ele vem para tratar o problema público, de relevância pública, mas o ator é social. Os atores da gestão social são os movimentos sociais, as organizações sem fins lucrativos, o território, sem uma organização mais formal... O próprio território é área de gestão social, onde ela acontece. (Entrevista AG1)

Fica evidenciado pelo aluno uma visão da gestão social privilegiando uma noção mais inicial sobre o conceito no qual prevalecia a ideia de apenas a gestão de organizações que atuam na solução dos “problemas sociais”. Deve-se atentar que inicialmente a gestão social nasce na ótica do Estado. Por outro lado, o aluno vai além concebendo a ideia de “área de conhecimento”, assim como Cançado (2011), a que se reafirma a discordância nesta tese.

Para o aluno APG3 a unicidade do conceito de gestão está por ser “uma forma de gerir, democraticamente, qualquer espaço [...] uma alternativa ao modelo burocrático”. Admite suas convicções de verdade sobre esse posicionamento, relatando um fato ocorrido num Enapegs:

Numa mesa do ENAPEGS, na minha visão foi colocada uma perspectiva de gestão social que para nós aqui do [Programa X] era equivocada, inclusive era alguém de Serviço Social, se não me engano, que estava falando, no sentido da gestão social como a gestão de problemas sociais. Eu acho que talvez seja das perspectivas a que está mais equivocada... Na concepção que eu trabalho, que tem muito a ver com aquilo que o professor [Y] escreveu, entende-se gestão social como um processo, quanto uma forma de gestão. Então a gestão social seria uma forma de gerir alguma coisa, certo? Não de gerir algo... poderia se dizer uma metodologia [...] O primeiro maior equívoco é colocar a gestão social unicamente como uma alternativa de gestão pública [...] Eu considero que não é [...]. Então, ela não é um tipo de gestão pública, e também não é uma gestão do social [...] não é somente gestão de programas sociais. [...] a gestão social pode ser uma alternativa de gestão pública, [mas] acabam tomando uma coisa como sinônimo da outra. (Entrevista APG3).

Na mesma direção encontra-se a posição de P12, que admite a gestão social como forma de gestão dialógica que fortalece a democracia deliberativa republicana. Dá um caráter de poder individual e organizacional.

A leitura deste é que deve haver interação de pessoas e sua concepção de social. A concepção social vem disso, de interação de pessoas, por um lado. Por outro lado, essa discussão é de uma gestão democrática, deliberativa? [...]a concepção de gestão vai nessa direção: ter uma atitude republicana, seja no setor público, seja no setor privado, ou no setor público não-governamental. Ou seja, atitude minha é de que eu estou contribuindo para uma sociedade. E que essa sociedade está sob a, digamos, a sua concepção jurídica republicana. Então eu tenho que ser coerente, portanto, com a coisa pública, quer dizer, não é por eu estar no setor privado que eu não tenha que ser republicano (Entrevista P12)

A fala do entrevistado parece revelar uma presunção com relação a áreas de conhecimento já consolidadas e outras formas de conceber a superação dos efeitos nocivos dos modelos burocráticos e do capitalismo, estando muito mais vinculado a pontos de vista ideológicos. Outrossim, a ideia de republicanismo não é tão simples quando pensada do ponto de vista histórico de países da América Latina com resquícios colonialistas.

Cabe aqui salientar que nessas entrevistas leva-se em consideração que as referências para conceituar podem estar muito vinculadas aos conteúdos das disciplinas que são ministradas e cursadas pelos entrevistados nos diferentes cursos. No caso, alerta-se que, além do caráter ambivalente, pode-se incorrer em algumas ambiguidades, no sentido de que ao se ensinar gestão social pode-se abordar **conceitos consistentes ou conceitos frágeis e imprecisos**, não havendo claros parâmetros para isso, sendo definidos de acordo com o entendimento do formador.

Na segunda dimensão, **(b) unicidade da concepção individual e pluralidade no campo conceitual**, estão situados a maioria dos entrevistados, sendo 9 (nove) professores (P1, P2, P3, P5, P6, P7, P9, P11 e P17) e 5 (cinco) alunos (AG2, AG3, APG2, APG5 e APG6).

As concepções iniciais apresentadas por P7 e AG3, são um tanto imprecisas, porém admitindo que o elemento definidor da gestão social é, além do modo, a sua finalidade. Para P7, trata-se de “uma forma de planejar, organizar, executar sempre em prol muito mais do social, da coletividade.[...] Os benefícios vão ser coletivos e de forma integrativa, integrando realmente as pessoas num processo de gestão” (Entrevista P7 – grifos meus). Para AG3, “é a possibilidade de transformação da realidade mesmo! A Gestão Social é o coringa que pode gerir a sociedade [...] Na importância de interconexão eu vim perceber a necessidade da gestão social em qualquer âmbito” (Entrevista AG7). Mais adiante afirma-se o entendimento da pluralidade conceitual no campo, quando, por exemplo, P7 também admite a questão do campo de atuação: “Eu penso muito nessa questão de interorganizações, entendeu? Parcerias que você tem, aí você não tem só parcerias de gestão [...] mas, do público com o terceiro setor” (Entrevista P7).

Para P17 e P9, a gestão social é definida antes de tudo pela sua *finalidade*:

Gestão que se preocupa em solucionar os problemas da sociedade, acho que antes de mais nada, não é? [...] a finalidade primeira dela não é o lucro, não é a dimensão econômica, mas sim os problemas da sociedade.(Entrevista P17)

Eu concordo com esses autores que defendem que desse ponto de vista tanto a gestão pública quanto a gestão social elas convergem, elas tem proximidade, quanto a finalidade da no âmbito societário.[...] Diz respeito a esse atendimento, a essa intervenção social, no campo social, nas práticas sociais, mas sobretudo em que esses sujeitos, que são mandatários das diferentes políticas efetivamente, sejam vozes ativas nesse processo de cumulação, deliberação, controle e execução das diferentes práticas sociais, sejam elas públicas, sejam elas por ONGs”(Entrevista P9)

Ao admitir a abrangência da gestão social, sendo a sociedade ou os problemas a serem enfrentados, bem como ao se abordar a esfera pública em termos ampliados, a definição é feita pela *finalidade* da gestão e ao mesmo tempo pelo seu possível objeto.

Isso se aproxima dos conceitos de França Filho (2003, 2008), Dowbor (1999, 2010) e Singer (1999).

O que é interessante pontuar no caso é o que os professores possam vir a entender como finalidade social, o que implica na compreensão das expressões da questão social, que leva a algumas ambigüidades como, por exemplo, quando P17 afirma a lógica das empresas privadas: “[...]apesar de gerar lucro, se há uma preocupação com algo maior, que é a sociedade, então pra mim é gestão social”. Logo, admite-se que é possível haver a **concentração de capital e gestão social** e que isso não invalida a possibilidade de se ter uma preocupação com a sociedade, mesmo que posta de modo pouco preciso pelo entrevistado. Na mesma direção está o posicionamento de P2, porém já apontando para a definição a partir do *modo/processo de gestão*: “Eu estou cada vez mais convencida que é um modo de fazer gestão e que sim, se aplica a qualquer organização” (Entrevista P2). Também responde APG2: “Para mim é o modo de fazer, o mais próximo do povo, com participação. É uma forma de fazer uma gestão mais eficiente, mais eficaz” (Entrevista APG2). Em seguida admite a idéia da presença da gestão social e qualquer tipo de organização:

não gosto de dizer que [a gestão social] acontece apenas na gestão do terceiro setor, porque eu conheço várias organizações deste que não fazem Gestão Social. Então, vejo ela estar em vários lugares [...] e também consigo vê-la e aproximá-la da questão da responsabilidade social empresarial (Entrevista APG2)

Por outro lado, discordando de que é possível a gestão social em empresas privadas, P9 afirma que: “eu tenho um pouco de dificuldade de entender que a iniciativa privada possa fazer gestão social. Então eu não consigo entender [...]”. Concordando e acrescentando a complexidade das práticas na iniciativa privada, P6 enfatiza que

Em princípio, uma organização de mercado não tem como fazer gestão social, pela a sua própria natureza que é do capitalismo. Tanto que, quando uma organização privada se apega a fazer gestão social, normalmente, ela vai criar uma fundação, algum ente de direito público para daí você colocar uma forma da gestão social. Então você pode pensar responsabilidade social como uma estratégia de negócios, de uma filantropia empresarial. (Entrevista P6)

A visão de P6 é coerente com a definição que propõe sobre gestão social enquanto modo e finalidade:

é uma prática complexa de gestão que envolve, de uma lado, em um nível organizacional de um modo de orientação da gestão diferente do modo capitalista assim como um “modo de produção”, digamos assim e, de outro lado, e também, a gestão social em uma outra dimensão de ordem societária macroestruturante, que é a capacidade de responder às demandas e necessidades do social, uma dimensão mais ampla que envolve desde questões de saúde, educação, tecnologia etc. feita a partir da própria sociedade (Entrevista P6 – grifos meus)

Este entrevistado ainda acrescenta duas dimensões fundamentais à gestão social, que é a capacidade de *autorregulação* e de *articulação* da sociedade, bem como de inventar mecanismos e formas de gestão próprias e adaptadas em seu próprio contexto, interagindo com o poder público. Desse modo, precede e afirma também a ideia de campo.

A concepção individual posta por APG5 é voltada para a definição pela finalidade, de se “ter uma visão ampliada da sociedade”, mas aponta para dimensões instrumentais condicionantes da gestão social, ao afirmar que o ponto de partida desta deve ser centrada na boa escolha de indicadores:

“Me diga como me medes, te direi como me comportarei!” Então, se a gente não mudar essa forma de ver a sociedade e começar a valorar outras questões que, por enquanto, não estão sendo valoradas, vai ser muito difícil trabalhar com essa gestão social. Para mim é orquestrar tudo isso não é? Orquestrar essas entidades públicas, as empresas, os indicadores e as pessoas”. (Entrevista APG5).

Apesar de concordar-se com a necessidade de bons indicadores, discorda-se que este deva ser o ponto de partida, já que em nome de uma racionalidade instrumental corresse o risco de perda de autonomia e liberdade. Conforme afirma Campos (2007a:

Em nome da sobrevivência, do conforto e do cumprimento de objetivos sociais que a maioria se conforma em viver sem vontade e sem crítica: instrumentos de uma racionalidade que, em razão da sobrevivência de uma parte da humanidade, ignora a própria humanidade das pessoas. (CAMPOS, 2007a, p.44)

Numa direção de valorizar a racionalidade substantiva, P11 contribui afirmando que:

A gestão social é aquela guiada por diferentes racionalidades, que não é a racionalidade instrumental, não é a racionalidade tecnicista, não é a racionalidade cientificista, com abordagens tradicionais.[...] o fato de se conseguir identificar enquanto específico da gestão social, o fato de se ter esta noção de coprodução do bem público norteada por uma lógica de multiplicidade de racionalidades, de racionalidades múltiplas, sujeitos que não remetem ao mesmo âmbito. (Entrevista P11)

O entrevistado P11 traz uma visão mais complexa sobre o que vem a ser a gestão social, admitindo que se trate de um campo de atuação, mas também um modo de gerir, atentando para possíveis banalizações sobre a questão de apontar-se para uma gestão mais humana ou participativa:

Eu não diria que a gestão social é apenas aquela mais marcada por uma dimensão mais humana, esta questão me parece assim muito esdrúxula, na minha opinião. Quando você cria uma forma mais participativa de gerenciamento, você está fazendo gestão social? Isso são pontos meio esdrúxulos da definição, eu acho. Porque se a gestão por mais participativa que seja só objetivar o estrito lucro da empresa, eu acho que não dá para falar de gestão social. (Entrevista P11)

Outra importante distinção feita por P11 é com relação ao que considera gestão social, gestão do social e gestão pelo social. Situa a gestão do social como feita pelo Estado, por meio da gestão das políticas sociais. A gestão pelo social como a gestão das ações sociais, inclusive realizadas pelo terceiro setor.

Essa percepção remete a uma mudança paradigmática e de valores conforme proposta por Boullosa e Schommer (2008, 2009), Giannella (2008) e Dowbor (1999) ao alertar que carecemos de novos paradigmas que articulem a redefinição das relações entre o econômico, social e político para a transformação da sociedade. Desse modo, caberia à gestão social esse novo padrão de articulação entre os diferentes atores articulando essas dimensões.

Para P3 e P1 há um **conceito focado e pluricêntrico** sobre o que é o social ao afirmar que: “Quando eu falo em social eu tenho uma perspectiva mais ampla disso, que a gestão governamental está contemplada dentro da gestão social, tendo um conceito de território amplo” (Entrevista P3). É afirmado categoricamente por P1:

“Gestão social é políticas públicas [risos]... numa visão pluricêntrica” e compreende que “o social não é uma qualidade que define o espaço da gestão”. Quando questionado sobre qual seria esse espaço, afirma: “É o público!”. Na entrevista de APG6 também se guia a essa direção, porém acrescentando a atividade política:

Acho que gestão social é um espaço que temos para ir além da execução de uma política pública. Você pensar a política pública, através de ferramentas, de instrumentos [...] mas, não dissociar da questão política. Mas aquele programa, aquele projeto, então você vai pensar num todo, trazer para os indicadores, para a avaliação, para a questão política, porque você tem uma intencionalidade, você tem ali uma questão política imbricada. Então eu penso que Gestão Social seja isso. (Entrevista APG6)

Tais percepções caminham para as de Boullosa e Schommer (2008, 2009), Schommer et al. (2011) ao considerarem em seus construtos a coprodução do bem público. No caso APG6, ao longo da entrevista, apresenta em contradições, ao afirmar que “Eu acho que tem a gestão social também nas empresas. [...] eu tenho colegas que têm experiência em empresa e trabalham com responsabilidade social, com projetos ali para aquela empresa, projetos para aqueles trabalhadores ou para o entorno...” (Entrevista APG6) Avalia-se aqui que a própria percepção do entrevistado sobre responsabilidade social é restrita a responsabilidades legais e filantrópicas empresariais.

Se a compreensão sobre o que é o social pode não estar clara, sobre o que é gestão social pode-se estar num terreno de imprecisões estratégicas, como pontua P17:

Me parece que uma estratégia deliberada é justamente a não definição do conceito de gestão social para poder haver justamente estímulos variados e fazer valer a interdisciplinaridade, então deixa-se aberto para justamente você poder [...] Como eu lhe digo: nada é formalizado, nada é sistematizado, é uma percepção, digamos, mais ou menos intuitiva, intuitiva (Entrevista P17)

Trazendo uma maior clareza individual, mas admitindo a pluralidade do campo, tem-se a definição simples e objetiva de P5, que afirma que a gestão social é “Um campo de práticas, de conhecimentos que quer se revelar [...] são vários lugares que convergiram para esse campo de Gestão Social, que quer se revelar muito mais enquanto conjunto de princípios de valores, de intenções” (Entrevista P5). Tal

interpretação considera aspectos sócio-históricos e dimensões substantivas para definir a finalidade da gestão.

Passando para o conjunto de concepções situados no terceiro quadrante, **(c) pluralidade na concepção individual e no campo conceitual**, estão as percepções dos professores P4, P8, P10, P13 e dos alunos AG4, APG1, APG4, APG7.

Para P10, P14 e P13, a gestão social é um campo de atuação associado ao modo de gerir (P10), mas que ainda possui uma série de imprecisões (P14) e está *in progress* (P13). A categoria *imprecisão conceitual* também é manifestada por P14 P8, AG4 e APG1 que podem ser exemplificadas:

Para mim nunca ficou claro qual é a concepção, porque existem várias concepções. Acho que há uma dificuldade de se categorizar, de se definir com clareza o que é gestão social. Eu não sei te responder isso não [...] não sei te responder" (Entrevista P14)

Eu não tenho um conceito de Gestão Social e como disse essa não é uma questão... eu que sou talvez um dos mais pragmáticos do grupo lá, teria mais a tendência de dizer assim: não tem que ter um conceito [...] Pode-se ter algumas premissas, mas não necessariamente você vai ter um conceito da gestão social (Entrevista P8)

Para APG4 a gestão social é definida pelo modo e ao mesmo tempo como campo conformado por diferentes atores:

a maneira pela qual, as pessoas, os sujeitos dentro de um espaço, um território exercem... a gestão pública daquele espaço a partir da participação em várias instâncias, em diferentes fóruns, a partir das suas organizações [...] é um campo que pode enxergar os processos de gestão social em diferentes instâncias" (Entrevista APG4).

A pluralidade de conceitos individual e no campo remetem a uma suposta crise entre os atores da área:

Para mim a grande crise minha, enquanto acadêmica porque eu faço parte do curso [de gestão social] é que gestão social não pode se confundir com a área. Então, se for área teria de ser administração social, administração pública, administração de empresas. Então é Administração. O adjetivo social... à gestão está colocado também como adjetivo ou como uma distorção, gestão para mim é um objeto da Administração" (Entrevista P14).

A fala desses entrevistados leva reflexão sobre como essa crise se reflete nos processos de ensino-aprendizagem, principalmente quando se trata de cursos de graduação e extensão. A estranheza demonstrada por esses não pode ser reduzida a problemas hermenêuticos, por mais exasperantes que sejam. “A insolvência da classificação aprendida é bastante perturbadora, embora percebida como algo menos que um desastre enquanto possa ser referida a um conhecimento que falta” (BAUMAN, 1999p. 67).

O entrevistado P8 acaba também apontando para o mesmo que já citado anteriormente no caso de P11, ao distinguir a gestão social da gestão do social, bem como a questão da participação afirmando serem essas premissas básicas para uma melhor definição:

Acho que uma das premissas [...] o que é importante, é você distinguir gestão social de gestão do social, isso para mim é muito claro, não é? Então, uma coisa é gestão social e outra coisa é gestão do social [...] A outra premissa que a gente tem de gestão social é uma participação das pessoas, uma participação diversificada (Entrevista P8)

Sobre a participação/ dialogicidade, P10 faz referência ao conceito de Tenório (1998, 2008): “Eu não sei se nos últimos anos eu tenoriei, entendeu?”. Isso ocorre pela compreensão do entrevistado definida pela dialogicidade, pelo “agir comunicativo” da lógica habermasiana. O entrevistado, porém, enfatiza que:

Se você consegue ter, inclusive, uma organização empresarial, a ideia clara de uma gestão mais dialógica, em que os processos sejam mais [...] construídos com a valorização do social, das pessoas, vamos dizer assim, dentro da organização [...] e que naturalmente isso possa nos levar à cidadania, seja dos indivíduos que são, que trabalham na organização ou que sejam clientes dela, digamos assim, beneficiários dela [...] eu acho que nestes casos você tem a evidência de gestão social. (Entrevista P10)

Mesmo com essa convicção, traz-se uma contradição quanto à lógica apontada por Tenório (1998, 2008) que coloca a gestão estratégica empresarial como a antítese da gestão social. Além disso, apresenta ambiguidade quanto à **dialogicidade e instrumentalidade** aplicada ao modo de gerir reforçando que: “Sempre uso essa palavra, elementos de gestão social dentro daquele empreendimento” (Entrevista P10).

Para P14 e P13 a gestão social é um campo de atuação e de articulação de saberes, que se dá “num campo bastante tenso, que você tem interesses diferentes, muitas vezes divergentes, não é? Isso que tem que ser trabalhados pelos gestores sociais” (Entrevista P13). No caso de P14, admite-se a imprecisão conceitual “eu não sei se tenho um conceito [...]”, mas ao mesmo tempo depois define como:

a gestão possibilitadora do diálogo com os usuários das políticas, não só, mas também com seus canais, os vários sujeitos que estão envolvidos aí. O papel da gestão mesmo é possibilitar e facilitar esse diálogo tendo como objetivo maior atingir os objetivos da política pública e a satisfação do usuário. (Entrevista P4)

Essas percepções também se aproximam do conceito proposto por Fischer (2007), que categoriza a gestão social como processo relacional no campo das interorganizações voltadas para o desenvolvimento territorial.

Para P13 a gestão social é “uma articulação de saberes, experiências de campo, um espaço que viabilize a práxis de relações mais equitativas... Ele é um espaço essencial”. Logo, remete a um campo conceitual com múltiplas possibilidades de entendimento.

Ao mapear a pluralidade conceitual sobre a gestão social agrupando-a em determinadas dimensões, é reafirmado o caráter *in progress* como um algo em construção, ou até mesmo como um “campo que quer se revelar”. Visualiza-se, portanto, como um “campo” em formação, como uma força instituinte que opera na intersecção de outros campos. Admitir o caráter em processo de construção desse conceito, buscando resgatar suas raízes históricas e epistemológicas, torna-se fundamental para os docentes da gestão social. Isso de certa forma tende a ocorrer, já que a maioria dos entrevistados situa-se na dimensão/campo da pluralidade conceitual, mesmo aqueles que admitem claramente uma grande imprecisão.

Acredita-se que os sentidos atribuídos à gestão social são em grande parte designados pelas experiências vividas por formandos e formadores nos diferentes cursos, do ponto de vista hermenêutico (MACEDO, 2010). A compreensão de um campo como ainda em construção pode tanto criar oportunidades para novos desafios conceituais e avanços sobre a natureza e as fronteiras do que se chama gestão social, como também pode trazer problemas para as estruturas de formação que buscam

oferecer um produto a ser ensinado e a ser aprendido pelos seus alunos. Ou seja, ao mesmo tempo que o produto pode ser construído coletivamente nos cursos de formação, sabe-se que esta não é uma prática recorrente, já que prevalece na maioria das instituições de ensino superior, hierarquias de possíveis conhecedores e conhecimentos.

As convergências parecem indicar que já é possível começar a traçar alguns limites para as fronteiras da gestão social a partir do que a gestão social não é. Ela não é simplesmente uma gestão que se define somente pelo campo de atuação. Mas também um campo que se consolida e acompanha os modos de gerir e a compreensão crítica da questão social.

4.5 Por uma agenda de formação em gestão social

Com o objetivo de concluir este capítulo 4, apresentam-se resultados e considerações sobre as últimas questões realizadas nas entrevistas, apontando possíveis sugestões para a formação de uma agenda de prioridades nos processos de formação em gestão social: “De modo geral, como você avalia o conhecimento produzido e os processos de formação em gestão social? De modo geral, o que pode ser melhorado nos processos de formação em gestão social? Qual seria uma agenda de prioridades?”.

Relacionada à avaliação da produção do conhecimento, de modo geral os alunos e professores consideram que há uma **tendência ascendente e de boa qualidade**, porém ainda bastante centrada em alguns docentes. Isso pode ser ilustrado pela fala de P6:

eu vejo inclusive um movimento mais recente na graduação de iniciação científica [...] Mas, eu ainda sinto que, ainda assim, é uma produção mais centrada entre os docentes mesmo. Cada vez mais a gente vai insistir em texto e publicações em vários eventos com participação dos discente. (Entrevista P6)

Apenas P8 afirma especificamente com relação ao programa que faz parte, que “a gente tem muito o que melhorar nisso ainda, mas essa talvez seja um pouco a falha do nosso curso. A gente precisa melhorar essa produção acadêmica, quanto aos estudantes, quanto à nossa” (Entrevista P8).

Categorizam-se algumas das principais ambiguidades relacionadas à produção do conhecimento a partir das percepções dos entrevistados. Na figura 13, mostram-se as quatro principais ambiguidades encontradas, demonstradas por setas em oposição e que implicam diretamente na configuração do campo da gestão social, sendo necessário rever e melhor definir sua natureza e fronteiras.



Figura 13 – Ambigüidades na produção do conhecimento que impactam na formação do campo da gestão social

FONTE: Elaboração própria

Conforme já apontado, há um reconhecimento de certa endogenia no campo da gestão social que resvala como limites na produção do conhecimento, que pode

inclusive ser percebida pela afirmação de AG2 ao reconhecer que o curso conta com ótimos professores: “Inclusive nós lemos os nossos próprios professores!” (Entrevista AG2). P13, apesar de reconhecer a boa produção, critica que ainda “é um conhecimento muito localizado e muito focalizado” (Entrevista P13). APG2, traz uma importante reflexão também: “Eu acho que a produção em gestão social aumentou muito nesses últimos dois anos; é claro que ela se concentra muito em grupo, no grupo da Ufba, no pessoal da Ebape e, às vezes, você começa e vê a repetição, não é?” (Entrevista APG2)

Pelas falas percebe-se que é preciso fazer escolhas no que diz respeito a produção do conhecimento pautada na **endogenia ou exogenia**. Os escritos são de um grupo para o mesmo grupo, na maioria das vezes, havendo constante repetição e pouco avanço qualitativo e crítico no conhecimento produzido e difundido, sendo urgente a expansão de diálogos com outros saberes e outros tipos de organizações produtoras de conhecimentos, como as ONGs, *think thanks*, órgãos públicos etc. Conforme ressalta P2:

Tem que cuidar para não nos acomodarmos e não ficarmos muito ensimesmados, da gente para a gente mesmo. Na própria Rede de Pesquisadores em Gestão Social eu sinto um pouco disso. A gente fica formando uma comunidade meio homogênea. E quando aparece um pouco de divergência a gente se preocupa em perder um pouco dessa coisa de comunidade, e isso eu acho que é perigoso. É bom por um lado porque nos deixa confortáveis, mas a gente tem que estão mais abertos ao diferente em vários sentidos (Entrevista P2)

Quanto aos limites da **produção disciplinar ou multidisciplinar** que caminhe para interdisciplinar, também há diferentes percepções., como por exemplo a de APG4: “Então eu acho que temos que dar maior visibilidade para a Administração. É importante colocar a gestão social como um campo do conhecimento da Administração” (Entrevista APG4). Para esse entrevistado é preciso legitimação do campo no CNPq e Capes, “considerando a GS como objeto da Administração” (Entrevista APG4). É importante aqui frisar que não há consensos entre os atores da área de Administração sobre quais são seus objetos.

Por outro lado, P16 afirma: “a gestão é essencialmente multidisciplinar. Ela não é de domínio de nenhuma área de conhecimento” (Entrevista P16). Concorde-se com

essa posição, mesmo sabendo que boa parte dos cursos e disciplinas tenha sido gerada e permaneça em escolas de Administração.

Outra tensão é entre a **produção institucional e regulada ou produção útil e criativa**. Alguns docentes parecem ter entrado na lógica produtivista acadêmica ou estão preocupados com tal, chegando ao ponto de alguns cursos se adotarem medidas de obrigatoriedade para que isso ocorra: “o aluno só consegue pegar o seu certificado se ele tiver publicado algum artigo. Então isso é uma coisa séria” (Entrevista P8). Demonstra-se aí uma medida voltada para o aumento da produtividade em termos quantitativos, mas não necessariamente qualitativos, já que a liberdade estimularia mais a produção útil e criativa.

Outra categoria, **conhecimento sobre gestão social ou conhecimento em gestão social**, também é bastante relevante, no sentido que tem-se produzido muitos artigos e textos aplicando o termo gestão social. Um arauto a anunciar uma infinidade de temáticas, que muitas vezes não são, de fato, relativas à gestão social. Qualquer neologismo que se adjective como social, qualquer prática “inovadora” de gestão muitas vezes é associada indiscriminadamente à gestão social. Logo, preciso rever critérios com base na natureza e limites do que se entende como esse campo. Isso deve ser levado em conta inclusive no ENAPEGS que atualmente se apresenta como um dos principais eventos que estimulam a produção de conhecimento, bem como pelos periódicos especializados no tema.

Sobre o que pode ser melhorado nos processos de formação e qual a agenda de prioridades no campo, foram encontradas 27 (vinte e sete) sugestões, a partir de respostas objetivas de 12 (doze) professores e 6 (seis) alunos. Os demais entrevistados não responderam a questão ou trouxeram comentários específicos relacionados aos seus cursos/disciplinas. Os conteúdos foram agrupados em 13 temas-sugestões de agenda, que aparecem em ordem decrescente de frequência no Quadro 16.

Quadro 16 – Agenda de prioridades para os processos de formação em gestão social

AGENDA DE PRIORIDADES PARA OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL
1. Aprofundar diálogos interdisciplinares. 2. Ampliar espaços de trocas de experiências entre professores, alunos e comunidades. 3. Melhorar a associação e indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. 4. Amadurecer a discussão sobre a natureza e fronteiras da formação em gestão social (epistemologia e metodologias). 5. Revisar permanentemente os processos de formação e definir parâmetros curriculares mínimos. 6. Ampliar a oferta de disciplinas de gestão social em diferentes cursos com indicações de padrões de conteúdos a serem trabalhados. 7. Estabelecer relações que ampliem a participação democrática de alunos e professores nos processos de construção de conhecimento e formação em gestão social. 8. Diversificar tipos de produção acadêmica e tecnológica. 9. Estimular produção de conhecimento conjunta entre docentes e discentes, discentes e discentes, docentes e docentes dos mesmos cursos em diferentes níveis (graduação e pós-graduação) e entre programas distintos. 10. Criar programas de formação que articulem diferentes níveis (extensão, graduação e pós-graduação) e modalidades (presencial e a distância) de ensino. 11. Produzir instrumentos específicos da gestão social a partir do processos de formação. 12. Institucionalizar e refinar práticas pedagógicas desenvolvidas nos cursos. 13. Melhorar e propor padrões para os conteúdos das atuais disciplinas de gestão social ofertadas nos cursos.

FONTE: Elaboração própria

A maioria das sugestões postas na agenda se relaciona diretamente com a necessidade de desvelar e consolidar o campo da gestão social. No caso do aprofundamento dos diálogos interdisciplinares é explicitado, principalmente, a necessidade de áreas como Administração e Serviço Social estabelecerem mais trocas de modo efetivo. Por exemplo, P4 comenta que falta isso

o Serviço Social, que tem produções extraordinárias e que a gente não se apropria ou não dialoga. Surpreende-me quando eu faço entrevistas no mestrado e vejo o quanto a gente é conhecido, muito conhecido [em outras áreas], mais do que aqui internamente. Eu acho que a gente tem uma identidade maior fora do que dentro. Então isso me surpreende, me deixa pensando porque isso. É o momento? É a carência? Ou é o marketing? Entendeu? (Entrevista P4)

Tal expressão de P4, também remete ao segundo ponto da agenda que é reforçado por P5, afirmando a necessidade de se estabelecer um “ensino integrado”, mantendo o dialogo com “processos reais”. Na entrevista de AG1 é salientado que “essa troca de experiência também de certa forma é fundamental, seja às vezes em sala de aula durante a disciplina ou em algum outro fórum que possa ter fomentado pelo próprio curso”. Tal ideia é fundamental inclusive no fomento de comunidades de práticas e ampliação das práticas integradas de ensino, pesquisa e extensão, envolvendo casos reais nos quais os próprios alunos estejam diretamente envolvidos. Alguns alunos têm lutado inclusive pela institucionalização de organizações como empresas juniores que possam ser um elo mais constante entre organizações praticantes da gestão social e os cursos de formação, conforme aponta AG2. As sugestões são no sentido de se criarem espaços de aprendizagem significativa e colaborativa que articulem diferentes níveis (extensão, graduação e pós-graduação) e modalidades (presencial e a distância) de ensino, que ousem na criação de formatos e metodologias de ensino diferenciadas e inovadoras, conforme aponta P2:

Nos formatos dos mestrados, dos cursos, e tal, já que a gente é marginal mesmo, já que a gente não é *mainstream* mesmo, podemos ousar mais. Para isso, é preciso se preocupar menos com essas questões de avaliações mais institucionais... e fazer coisas realmente mais loucas, mais diferentes, em termos de cursos, de execução mesmo. Já fazemos coisas diferentes, mas devemos continuar ousando. Devemos continuar o tempo todo perguntando “como é que a gente poderia fazer diferente disso?” (Entrevista P2)

Tais sugestões não descartam as necessidades de aprofundar e tornar mais consistentes os aspectos epistemológicos da gestão social, já que “falta de clareza sobre a dimensão epistemológica e sobre a dimensão metodológica... até mesmo nos textos” (Entrevista P11). Associada à noção de interdisciplinaridade está também a necessidade de aprofundar leituras de clássicos associadas à concepção da gestão social, de modo a melhor estabelecer suas fronteiras e limites.

Eu sinto essa falta de uma maneira geral em todos os cursos, essa retomada de trazer essa importância e não falar de clássico porque tem que falar, mas qual a importância quando eu vou trazer, por exemplo, a discussão do Rousseau [...] por que a discussão dele é importante para pensar a gestão social? [...] tudo bem que é num contexto de um outro espaço, não do Estado-nação como nós tínhamos... Mas, o que dali, do ponto de vista educativo-pedagógico, que elementos eu posso agregar e trazer sem apenas dizer: ah, eu sou plural, eu não sou nada, não gosto de rótulos? Que elementos esses autores trazem na construção desse entendimento de como fazer a gestão social? O que é gestão social? (Entrevista P9)

Na entrevista com P9 foram discutidas várias colaborações importantes para a gestão social a partir de autores como Norbert Elias e Hannah Arendt, inclusive para compreensão do que vem a ser o social da gestão.

Os questionamentos sobre as *(in)*consistências epistêmicas, certamente levam a outra discussão relacionada ao currículo mínimo para as formações neste campo.

Qual o currículo disso? Porque, por exemplo, vamos pegar um caso, que eu acho que deve ser discutido. O pensamento econômico [...] Pensamento econômico que possa contribuir para uma gestão mais democrática, ok? Então, eu não vou discutir, por exemplo, liberalismo econômico, a não ser como informação exclusivamente. Eu teria que discutir também outras formas de economia que não a liberal, como seria, por exemplo, o termo de economia solidária. Eu acho que tem que passar por aí. É.. tem que passar por aí também, a própria formação em métodos de pesquisa [...] Então eu acho que deve ou deveria existir, em algum momento, no próprio Enapegs, ou a própria instituição acadêmica, a promoção de reuniões para discutir que currículo é esse ou que conteúdo é esse? (Entrevista P12)

Tal ponderação serve não só para cursos específicos como para disciplinas, relacionando-se ao item 13 proposto na agenda. Conforme analisado no capítulo 3, o teor de conteúdo das disciplinas é extremamente variado, às vezes numa mesma instituição. Basta analisar o que é ofertado numa disciplina na graduação e na pós-graduação ou mesmo comparando programas de diferentes professores numa mesma instituição. Por outra visão, como e a quem cabe deve definir tais conteúdos? Tem-se clareza que é preciso revisar permanentemente os processos de formação. “Eu acho que antes de tudo é necessário revisão [...] porque, como estamos em algo que é novo, são cursos novos [...] Não dá para dizer ,definitivamente, se aquilo que está sendo passado é o que vai ajudar a formar o gestor social?” (Entrevista 10). Mais uma vez se ressalta aqui o cuidado com as banalizações que têm sido feitas:

Fala-se de gestão social e as pessoas acham que é a “esculhambação” do mundo. Que inclusive a forma como você deve dar aula, deve radicalizar integralmente o processo de como se trabalha [...] Então assim [...] parece que é carnaval? Começa a ficar um pouco às vezes até folclórico, sabe? (Entrevista P10)

O item 7, proposto na agenda, diz respeito a se implementar a gestão social nos próprios processos de formação, uma vez que alguns destes são geridos de modo autocrático e burocrático.

Outras sugestões são relacionadas à diversificação e ampliação da produção acadêmica e tecnológica nos cursos, de modo que se estimule a formação de redes de colaboração científica no campo. Tanto P2 como APG5 sugerem ampliar a produção de modo que não se centre apenas na elaboração de artigos científicos academicistas para revistas Qualis/Capes

Pensar em outros tipos de produção, produções um pouco mais diversas. Tanto desses profissionais que vêm e que já têm experiência como gestores, tanto deles aprenderam um pouco mais de como se organizam a produção acadêmica mais tradicional, científica, mas também de nós como professores e pesquisadores produzirmos mais com alunos para outros fóruns, para outros públicos [...] Eu acho que temos que produzir mais junto com esse povo para não ficar muito academicista (Entrevista P2).

Também são apontadas como sugestões a necessidade de produzir instrumentos específicos da gestão social a partir dos processos de formação e institucionalizar e refinar práticas pedagógicas. Ou seja, “o segredo está na pedagogia de aliar a prática com teoria. Isso na teoria é fácil, mas na prática são outros quinhentos...” (Entrevista P17). Assim, pode-se na própria sala de aula, desenvolver instrumentais usando como referências as práticas profissionais dos alunos.

Enfim, neste capítulo foram postas questões relevantes para compreender a formação e as (in) consistências da gestão social, a partir de diferentes atores e autores que a realizam. Nas páginas a seguir, serão feitas algumas considerações finais sobre este trabalho, buscando sistematizar e responder de modo mais sintético os objetivos propostos.

5 Considerações Finais

*Eu atravesso as coisas
— e no meio da travessia não vejo! —
só estava era entretido na idéia dos lugares
de saída e de chegada.
Assaz o senhor sabe:
a gente quer passar um rio a nado, e passa;
mas vai dar na outra banda
é num ponto mais embaixo,
bem diverso do que em primeiro se pensou (...)
o real não está na saída nem na chegada:
ele se dispõe para a gente é no meio da travessia...
(João Guimarães Rosa, 1986, p. 26-52).*

Ao longo desta tese, buscou-se conhecer os elementos que atribuem consistência/inconsistência ao conceito de gestão social presente em processos de formação destinados a esse tema. Tais elementos apresentam ambivalências e ambiguidades prevaletentes entre o econômico, o social e o político, o instrumental e o substantivo, o público e o privado. Nestas considerações finais, busca-se não só sistematizar as discussões, de modo a resgatar o cumprimento dos objetivos traçados para o estudo, mas apontar para novos sentidos interpretativos necessários para o fortalecimento do campo da gestão social.

Como invento pós-moderno, a gestão social nasce a partir da complexidade dos fenômenos sociais, ressonando de modo polissêmico e configurando um campo de saber com tendências interdisciplinares (CAMPOS, 2007b). É uma concepção que se

dissemina mais neste terceiro milênio embora sua referência inicial seja das duas últimas décadas do século XX.

Após as análises bibliográficas e dos dados da pesquisa empírica, pode-se afirmar a tese que se trata de um campo de conhecimentos em construção em estágio ainda preliminar no qual prevalece o caráter multidisciplinar, tendendo a interdisciplinaridade. O contexto social admite uma pluralidade de concepções, tanto por ser embrionária à natureza de suas fronteiras epistemológicas, como pela vanguarda no que tange à resignificação de metodologias de intervenção social, da práxis da gestão organizacional e das instituições que estão direta ou indiretamente imbricadas com relação à produção e/ou mudanças relacionadas às expressões da questão social.

Para analisar a rede de significações da gestão social, buscou-se, nesta pesquisa, compreender os discursos e práticas aplicados em processos de formação que trabalham o tema. A concepção de social aposta à gestão exerce forte polissemia decorrente da diversidade de formas e conteúdos em se entender social. Por isso, é preciso cada vez mais compreender os fundamentos do que se chama de gestão e qual o social da gestão, para que as suas releituras não sejam disfarçadas ou distorcidas.

O exame dos depoimentos coletados indica que a área de gestão social precisa aprofundar diálogos críticos, de modo interdisciplinar, para construção de critérios que criem interditos quanto aos seus aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos. Essa afirmação parte da constatação de que a gestão social aparece ora como projeto alternativo ora como projeto autogestionário. Em seu sentido prático apresenta-se como **projeto alternativo**, menos ambicioso que os projetos revolucionários da década de 1970, mas animado pelo mesmo desejo de rejeição, se esforçando para experimentar novas práticas que sejam réplicas válidas em relação às práticas sociais existentes. Todavia, essa alteratividade contém a possibilidade de ocorrer no campo institucional já posto o que não se colocava nos projetos da referida década. Essa condição alternativa e alterativa pode levar a um caráter efêmero, sendo realista no que denuncia, mas utópica quanto ao que se propõe. Como projeto **autogestionário** visa uma transformação radical na sociedade, de suas estruturas, dos comportamentos e das representações. “É um projeto cultural que pretende modificar

relações hierárquicas e impessoais geradas pelos sistemas burocráticos” (BOUTINET, 2002, p. 114).. Parece muito mais utópico, pois “não quer nada menos que mudar a vida”. As escolhas são feitas em função de uma concepção do homem e da sociedade: “concepção idealizada de tendência irenista”.

O construto gestão social nos processos de formação na graduação e pós-graduação vem muitas vezes criando jargões e neologismos enquanto releituras de um possível modo de gestão que se pretende antitaylorista, antiutilitarista e antiburocrático correndo o risco de torná-lo banal ou mesmo mais um modismo gerencial. Ao que indica, trata-se de um conceito que se desterritorializa com fluidez entre a prática e a teoria, sendo que, para boa parte de seus praticantes, é na prática da gestão social que ocorre e se produz sua concepção.

Os saberes produzidos no campo da gestão social nascem de processos indutivos de práticas gestionárias participativas, horizontais, dialógicas e democráticas que podem ser desenvolvidas em diferentes tipos de organização. A fronteira para suas aplicações é definida pelo caráter de expansão da esfera pública e da coprodução do bem público.

As dinâmicas dos processos de formação são extremamente diversificadas em termos de conteúdos e metodologias, conforme foi demonstrando ao longo do trabalho, principalmente, nos capítulos 3 e 4. Várias ambiguidades e, principalmente, ambivalências foram encontradas nas análises, revelando-se ora como elementos que dão consistência ao campo, ora como elementos paradoxais que geram inconsistências. Como aponta Bauman (1999, p 297), tais ambivalências que outrora foram declaradas como “um perigo mortal para toda a ordem social e política” não é mais “um inimigo no portão”. “Ao contrário: como tudo o mais, foi transformada num dos suportes do palco para a peça chamada pós-modernidade”.

Interessante notar que as ambivalências do campo conceitual são utilizadas de modo estratégico com o objetivo de acolher múltiplos olhares e contribuições dos atores dos processos de formação, sem impor uma única concepção. A assunção da pluralidade já foi há bastante tempo percebida pelos professores, com alguns deles sentindo-se confortáveis nessa posição de autoridade e com outros sentindo-se menos confortáveis por não encontrar ao menos uma matriz conceitual clara. Isso acontece

particularmente quando os professores dos cursos não possuem uma relação mais próxima com a gestão social como um campo de conhecimentos e práticas, principalmente por serem oriundos da administração/gestão pública e/ou privada, carregando vícios do *mainstream* dessa área. Cabe, assim, aprofundar ainda o caráter interdisciplinar do campo da gestão social.

A pluralidade do conceito de gestão social remete à necessidade de um posicionamento intercultural, já que ela se apresenta como um espaço polissêmico e polifônico de vozes diversas que requerem ser escutadas, recuperadas e interpretadas frente aos distintos âmbitos de poder (MORO, 2005). O desafio da redistribuição do poder como uma condição fundamental para produzir conhecimento e mudanças sociais apresenta-se como condicionante nos processos de formação. Assim, abre-se espaço para diferentes alternativas de divisão de poder.

Os conceitos unívocos e plurais que estabelecem o lugar da gestão social nos processos de formação aparecem marcados por uma tensão entre um tratamento meramente técnico ou meramente ideológico e as aporias trazidas por um conhecimento *in progress*. Desse modo, a gestão social pode ser definida pela própria imprecisão conceitual, pela finalidade, pelo modo de gerir, pelo objeto ou pelo próprio campo que configura.

A gestão social ainda aparece enquanto modo de agregação de campos profissionais, sinalizando a constituição de carreiras não restritas a formações específicas, já que se trata de um conhecimento plural e complexo com influências de diversas disciplinas. Por isso, devem ser reforçadas algumas vertentes teórico-práticas de orientação da atividade formativa dos gestores sociais, no que concerne à consciência epistemológica (como se conhece), à consciência relacional e às competências que ela requer, a consciência ética e auto-reflexiva (GIANNELLA, 2008).

As avaliações e considerações sobre a produção acadêmica e tecnológica bem com as propostas de agenda de melhoria do ensino em gestão social, podem ser indicativos para discussões em fóruns como o Enapegs e as reuniões da RGS. Deve-se buscar avançar em termos de produção e disseminação do conhecimento em gestão social, principalmente propondo diálogos interdisciplinares mais intensos como já se iniciou pontualmente no VI Enapegs. Desse modo, ampliando as redes de colaboração

com pesquisadores de diferentes áreas pode-se caminhar para consolidação de um campo interdisciplinar com propostas efetivas com relação às expressões da questão social.

A análise realizada indica que gestão social é um conceito localizado, isto é, ele faz algum sentido no contexto da América Latina. Prova disso é que sua produção científica e tecnológica tem ocorrido nos países latino-americanos, em especial, do Brasil. Cabe salientar, porém, que a gestão social **nasce de fora para dentro, do país e das universidades**, tendo forte influência de órgãos e governos internacionais. Seus estudiosos são motivados de diferentes formas, que vão desde **oportunidades** profissionais e institucionais, **migração e reconhecimento de temas** de pesquisa como sendo do campo, **necessidade** de se adaptar às tendências da gestão, ou por **vocação e identidade**.

Os processos de formação têm como características predominantes a testagem de modelos pedagógicos, currículos e atos de currículo inovadores. Além disso, destaca-se que de modo geral existem bons corpos docentes nos cursos. Porém, isso não significa que haja uma maior consciência do papel dos atores no processo de formação dos gestores sociais, inclusive em termos de *(in)*consistência epistemológica e metodológica.

As consistências do campo são dadas pelas práticas dos seus atores, mesmo que muitas vezes se tornem contraditórias e ambíguas. Algumas ambiguidades foram confirmadas na tese – a possibilidade de **aceitação da lógica público e privado** ou do **público ou privado**, já que o campo é configurado por organizações e interorganizações híbridas com identidades mutáveis; a prevalência de **conceitos consistentes ou conceitos frágeis e imprecisos**, dependendo dos docentes que estejam a frente dos processos de formação.

Os principais elementos que dão consistência à concepção de gestão social são fundamentados na convivência pacífica e aceitável com algumas ambivalências. Ao atentar para diferentes **racionalidades**, admite-se que o **instrumental** não exclui o **ideológico** e vice-versa; ao contrário, apresentam-se como complementares. A **dimensão profissionalizante** dos processos formativos não exclui a politização e desenvolvimento da **visão crítica** sobre a realidade, apresentando-se de fato como

inovação no ensino-aprendizagem, indo além do formar para um ofício ou para uma profissão.

Ao ensinar gestão social deve-se praticá-la diretamente, por meio da dialogicidade entre professores, alunos e comunidades, tendo como base os contextos territoriais. A agenda de melhorias nos processos de formação, proposta no capítulo 4, é pertinente e põe-se como grande desafio para o campo.

Embora a diversidade do campo seja grande, convive-se de certo modo bem e de modo colaborativo. Isso permite que membros de uma mesma rede, de uma comunidade de prática formada, principalmente, por laços afetivos e de reconhecimentos pessoais e profissionais, consigam defender teses num período próximo (menos de seis meses) sobre os mesmo objetos, tendo concepções distintas e/ou antagônicas, por vezes, complementares. Isso ocorre com relação às ideias defendidas nesta tese e às de Cançado (2011).

É importante destacar o fundamental papel dos eventos, principalmente o Enapegs, e periódicos específicos sobre tema nos processos de produção e disseminação dos conhecimentos, porém atentando para que não haja endogenia impedindo o seu progresso. A Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS) tem um importante papel político nisso, sendo sinalizada como instância de referência para pesquisadores, formadores e formandos do campo. Não se vê a necessidade de institucionalização da rede, mas da consolidação epistemológica do campo. Por um lado, pode-se perder o caráter da autonomia do campo, limitando as possibilidades de refração e releitura, mas por outro pode-se proteger a gestão social a banalização ou efemeridade, como dito por alguns autores. Assim, a RGS deve ter ações mais efetivas nesse aspecto.

Enfim, confirma-se a tese aqui defendida de que existem (*in*)consistências nas plurais concepções de gestão social que são manifestadas nos processos de formação, influenciando discursos e práticas dos gestores sociais, eminentemente voltados para a ampliação do público e defesa dos direitos de cidadania, porém prevalecendo lógicas e ideologias ambíguas e ambivalentes. Muitas vezes são voltadas para as lógicas do privado e para a instrumentalidade gerencial, caminhando para lógicas de ampliação da esfera pública e de racionalidades substantivas. Pode-se afirmar que sobre o tema

gestão social se ensina o que não se sabe muito bem, confirmando a hipótese de quão precoce se deu e vem se dando a institucionalização desse campo. Trata-se de um caminho, ao que indica, felizmente irreversível com caminantes diversos, no qual *“caminante no hay camino, se hace camino al andar”*, como poeticamente ensina António Machado.

Referências

ABREU, J. C. A.; ARMOND-DE-MELO, D. R. Reflexões otológicas e epistemológicas sobre o futuro da Administração: economia versus paraeconomia. **APGS – Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa-MG, v1., n.1, , pp. 88-100, jan/mar 2009.

ANTUNES, A.; GIL, G. As coisas. In: GIL, G; VELOSO, C. **Tropicália 2**. Rio de Janeiro:Polygram, 1993. (Cd)

ARAÚJO, E.T. Caminho se conhece andando. A importância da imersão cultural na Residência Social na Eaufba/Ciags. **Nau Social**, v. 2, p. 232-237, 2011.

ARAÚJO, E. T. Parcerias Estado e Organizações Especializadas: discursos e práticas em nome da inclusão / integração educacional das pessoas com deficiência. **Dissertação** (Mestrado em Serviço Social: Políticas Sociais e Movimentos Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC-SP, 2006.

ARAÚJO, E. T.; BOULLOSSA, Rosana F.; GLÓRIA, Ana Carolina F. Tão Longe, Tão Perto: Reflexões sobre a Relação entre Gestão Social e Serviço Social como Possibilidade da Inovação e Aprendizagem. ENAPEGS - Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, IV. **Anais...**, Ufla: Lavras - MG, 2010.

ARAÚJO, E. T.; GIANNELLA, V.; OLIVEIRA-NETA, V. M.; SCHOMMER, P. C. Gestão social como possibilidade de ampliação da esfera pública: o que desejamos no V Enapegs? In: SCHOMMER, P. C; BOULLOSA, R. F **Gestão Social como caminho para redefinição da esfera pública**. Florianópolis: Udesc, 2011, p. 15-30 (Coleção Enapegs, v. 5)

ARENDT, H. **A condição humana**. 10 ed. Trad. Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BASTOS, A. V. B. Palestra proferida na Oficina “Gestão Contemporânea, Gestão Social e Desenvolvimento Local: Campo de Práticas e Propostas de Qualificação” (transcrição). Salvador, Napol/NPGA/Ufba, Dez. 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977, 113p.

BARROS, J. D. Contribuição para o estudo dos “campos disciplinares. v. 11, **Revista ALPHA**. Patos de Minas: UNIPAM, ago. 2010, p.p. 205-216.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (ed.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. 4. ed., Tradução: Pedrinho A. Guareshi, Petrópolis-RJ: Vozes, 2005, p.p. 189-217.

BAUER, M. A.; CARRION, R. M. Gestão Social do Território: Entre a Ideologia e a Utopia. Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Enapegs, IV, Gestão Social e Gestão Pública: Interfaces e Delimitações. **Anais...** Lavras –MG: Ufla, mai 2010. (Cd-rom)

BAUMAN, Z. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BORGATO, C. T.; ALVES, D. D.; OLIVEIRA, J. A. A gestão social na perspectiva democrática. O profissional de Serviço Social como gestor. v.2, n. 2 **Seminário Integrado**, 2008 Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/SeminarioIntegrado/search/titles> Acesso em 20 dez 2008.

BOULLOSA, R. ; ARAÚJO, E. T. ; MELO, V. P. ; SCHOMMER, P. C. ; FISCHER, T. . Oficina de avaliação Participativa de Propostas e Práticas Pedagógicas na Formação em gestão Social: Descobrimos Olhares e Construindo Novos Horizontes de Pesquisa. In: Rigo, A.S.; Silva Jr, J.T.; Schommer, P.C; Cançado, A.C.. (Org.). **Gestão Social e Políticas Públicas de desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda**. Juazeiro/BA-Petrolina/PE: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2010, v. 3, p. 380-386.

BOULLOSA, R. ; ARAÚJO, E. T. ; FISCHER, T. ; MELO, V. P. ; BARRETO, M. L. S. . Avaliação Participativa de Práticas de Ensino que Vinculam Intervenção e Pesquisa em Programas de Formação em Gestão Social. In: III Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 2009 **Anais...** Juazeiro - BA. Gestão Social e Políticas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda. Juazeiro : NIGS, 2009

BOULLOSA, R. F.; BARRETO, M. L. Residência Social como experiência de aprendizagem situada e significativa em cursos de gestão social e gestão pública. In: SCHOMMER P. C.; SANTOS, Í. G;. (Org.). **Aprender se aprende aprendendo: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade**. Salvador: Ciags/Ufba, Fapesb; Secti; CNPq, 2010, p. 115-128 (Coleção Gestão Social)

BOULLOSA, R. F.; SCHOMMER, P. C. . Limites da Natureza da Inovação ou Qual o Futuro da Gestão Social?. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação em Administração, XXXII. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

_____. Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de Lampedusa?. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, III 2009, Petrolina (PE) e Juazeiro (BA). **Anais...**, 2009.

BOURDIEU, P. **Os usos sociais da Ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004 [1997].

_____. A dissolução do religioso In: BOURDIEU, P, **Coisas Ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989. (Memória e Sociedade)

_____. O campo científico In: _____. *Sociologia*. São Paulo, Ática, 1983 (Coleção Grandes Cientistas Sociais)

BOUTINET, J.P. **Antropologia do Projeto**. 5 ed. Trad. Patrícia Chittoni Ramos, Porto Alegre: Artmed, 2002.

BRAVO, I.S. Palestra. In: CFESS. Conferências e deliberações do 35º Encontro Nacional CFESS / CRESS. Resistir à barbárie: afirmando o Projeto Ético-Político no contexto das lutas sociais no Brasil e na América Latina. 07 a 10 de Setembro de 2006. Vitória – ES. **Anais...**Brasília: CFESS, 2009.

BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of sociology of corporate life. Aldershot: Ashgate Publishing, 1979.

CANÇADO, A. Fundamentos Teóricos da Gestão Social. **Tese**. (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras-TO: Ufla, 2011.

CANÇADO, A; SILVA JR, J. T.; SCHOMMER, P. C., RIGO, A.S. **Os desafios da formação em Gestão Social**. Palmas-TO: Provisão, 2008.

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

CAMPOS, G. W. S. **Um método para análise de co-gestão de coletivos**. 3 ed. São Paulo: Hucitec, 2007a (Saúde em debate, 131)

_____. **Saúde Paidéia**. 3 ed. São Paulo: Hucitec, 2007b (Saúde em debate, 150)

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Alguns apontamentos para o debate. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). **Gestão Social** – uma questão em debate. São Paulo: Educ/IEE/PUC-SP, 1999. p. 19-29.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Cursos recomendados e reconhecidos. Disponível em <http://www.capes.gov.br/cursos-recomendados> Acesso em 10 jun. 2011

_____. CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Web Qualis – Lista Completa**. Disponível em <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/> Acesso em 05 jan. 2012.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. 2 ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

CARRION, R. M. Plano de Ensino da disciplina Gestão Social e Desenvolvimento. Graduação em Administração (ADM 01022) UFRGS, Porto Alegre: UFRGS, 2011.

CARRION, R. M; VALENTIM, I. V. L.; HELLWIG, B. C. (orgs.). **Residência solidária**: vivências de universitários com o desenvolvimento de uma tecnologia social. Porto alegre: UFRGS, 2006, 208p.

CAZUZA; FREIJAT, R. Blues da Piedade. In: CAZUZA. **Ideologia**, São Paulo: Warmer, 1988 (Cd)

CÉSAR, C. Deus me proteja de mim. Francisco, forró e frevo. CD. São Paulo: EMI, 2008.

CIAGS. Portal do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. Ufba. Disponível em www.gestaosocial.org.br Acesso em 01 fev 2012

_____. Manual do Estudante 2009.1. Mestrado Profissional e Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social, 2009. Disponível em www.gestaosocial.org.br Acesso em 01 jun 2009.

CIAGS. Projeto pedagógico. Proposta de Criação de Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública e Gestão Social. Ciags/Ufba. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2008.

_____. Projeto Pedagógico Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social. Ciags/Ufba. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 4ªed. São Paulo: Cortez, 2000 (Biblioteca da educação. Série 1 – Escola; v.16).

CNPQ. Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq. Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos sobre Terceiro Setor (Nipets), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Atualizado em 26/08/2011. Disponível em <http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=0192602DVCEEKO> Acesso em 20 abr. 2012

COMTE-SPONVILLE, A. **Pequeno Tratado das Grandes Virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CORTELLA, M. S. **A escola e o conhecimento**. Fundamentos epistemológicos e políticos. 12 ed. rev. amp. São Paulo: Cortez, 2008.

CRUZ, D. Certo vôo. In: _____. **O segredo das pipas**. Lauro de Freitas, BA: EPP Publicações, 2003.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. **Cadernos de Pesquisa**., São Paulo, n. 116, jul. 2002.

DAGNINO, R. Gestão social e gestão pública: interfaces, delimitações e uma proposta. **Rebap - Revista Brasileira de Administração Política**, v. 3, n.2, out. 2010, p. 93-147

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. Polêmicas do Nosso Tempo. 6ª ed., Campinas-SP: Autores Associados, 1999. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo, 25).

DEES, J. G. Mastering the Art of Innovation. In: DEES, J.G.; EMERSON, J. P. **Economy Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs**. New York: Wiley; Schwab Foundation research, 2001, p.p. 161-198.

DOWBOR, L. Brasil: tendencias de la gestión social. **Nueva Sociedad**, n. 187, 2010. Disponível em dowbor.br Acesso em: 20 fev 2012.

_____. A gestão social em busca de paradigma. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). **Gestão social** – uma questão em debate. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999a.

_____. Tendências da Gestão Social. **Saúde Soc.**, v. 8, n. 1, p.3-16, Fevereiro, 1999b.

DUPAS, G. **Tensões contemporâneas entre o público e o privado**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

ELIAS, N. **Escritos e ensaios** - 1. Estado, processo, opinião pública. Leopoldo Neiburg , Leopoldo Waizbort (orgs), Tradução: Sérgio Benevides. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006

ELIAS 1999 – ver gonsalves

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Trad. Vera Ribeiro, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

FISCHER, T. Prefácio. Um convite a aprender. SCHOMMER, P.C.; SANTOS, I. G. (Org.). **Aprender se aprende aprendendo**: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade. Salvador: Ciags/Ufba, Fapesb; Secti; CNPq, 2010, v. 1, p. 18-19.

_____. O futuro da gestão. **HSM Management**, 64, set. out. 2007.

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

FISCHER, T.; MELO, V. P. Gestão Social e Desenvolvimento: conceitos referenciais e elementos para um perfil. In: Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, **Anais...**Porto Alegre: Cladea, 2002

FISCHER, T.; PINHO, J. A.G. (orgs.) Desenvolvimento territorial, organizações e gestão. MBA em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. **Apostila**. Brasília:UnB, 2006.

FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. **Gestão do Desenvolvimento Territorial e Residência Social**. Casos para ensino. Salvador: Ciags, Ufba, 2006.

FISCHER, T.; MELO, V. P. ; SCHOMMER, P. ; BOULLOSA, R. F. ; ARAÚJO, E. T. Programa de Desenvolvimento e Gestão Social: Avaliando a Trajetória de Ensino e Aprendizagem. In: CARRIZO, L. (Org.). **Gestión Local del Desarrollo y Lucha contra la Pobreza**: Aportes para el fortalecimiento de la investigación e las políticas en América Latina. Uruguai: MOST/UNESCO; CLAEH, 2007, p. 113-135.

FISCHER, T.; MELO, V. P.; CARVALHO, M.R.; JESUS, A.; ANDRADE, R. A.; WAIANDT, C. Perfis visíveis na Gestão Social do desenvolvimento. **Revista Administração Pública**, v. 40, n. 5, p.789-808, Outubro, 2006.

FOLLET, M.P **Dynamic Administration**. The Collected Papers of Mary Parker Follet. Londres: Pitman, 1973.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Grall, 1975

FRANÇA FILHO, G C. Definindo gestão social. In: SILVA JR; J. MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A.C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social**. Práticas em debate, teorias em construção. Liegs/UFC: Juazeiro do Norte – CE, 2008, p. 26-37.

_____. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando seu objeto. In: SANTOS, Reginaldo Souza (org.) **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo/Salvador: Mandacaru/Fundação Escola de Administração, 2004, 184p.

_____. *Gestão Social: um conceito em construção*. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, IX, **Anais...** Salvador: Ciags/Ufba, 15 a 19 de junho de 2003 (Cd-Rom).

_____. *Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: Traçando fronteiras conceituais*. **Bahia Análise & Dados**. v.12, n.1, Salvador: SEI, p. 9-19, jun. 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 37 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008 [1996]. (Coleção Leitura)

GONDIM, S.; FISCHER, T. ; MELO, V.P. *Formação em gestão social : um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação*. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V.P. (orgs.). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EdUfba, Ciags/Ufba, 2006. (p. 43-61).

GIANNELLA, V. Base teórica e papel das metodologias não convencionais para a formação em Gestão Social. In: CANÇADO, Ailton Cardoso; SILVA JR, Jeová Torres; SCHOMMER, Paula Chies, RIGO, Ariádne Scalfoni. **Os desafios da formação em Gestão Social**. Palmas-TO: Provisão, 2008.

GIANNELLA, V; MOURA, M. S. **Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social**. Vol. 2, Ciags/Ufba: Salvador, 2009. (Coleção Roteiros de Gestão Social),

GIANNELLA, V; ARAÚJO, E. T.. OLIVEIRA-NETA, V. M. As metodologias integrativas como caminho na ampliação. In: SCHOMMER, P. C; BOULLOSA, R. F **Gestão Social como caminho para redefinição da esfera pública**. Florianópolis: Udesc, 2011, p. 139-166 (Coleção Enapegs, v. 50)

GIL, G. Quanta. In: Quanta, São Paulo: EMI, 1997 (Cd)

GIL,G; VIANNA, H.; RIBEIRO, B. A novidade. In: GIL, G. Quanta gente veio ver, Rio de Janeiro: Gege Ed Musicais Ltda., Preta Music, Ed Musicais Tapajós, 1998.

GONSALVES, E. P. O Conceito e configuração social em Norbert Elias – Espaço Social de ambivalência? Simpósio Internacional Processo Civilizado, 7. História, Civilização e Educação, **Anais...** Piracicaba-SP: UNIMEP, 2003. Disponível em <http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais7/Trabalhos%20Apresenta dos.htm> Acesso em 20 jul 2011

GONZÁLEZ, F, Que és un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolinguístico del término. **Investigación y Postgrado**, v.20, n. 1, Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, abr. 2005, p 13-54.

GRAHAM, P. (org.). **Mary Parker Follett**: Profeta do Gerenciamento – Uma Celebração aos Escritos dos Anos 20. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GRAU, N. C. **La reinvenção de los servicios sociales em America Latina.** Algunas lecciones de la experiencia. 1998. Disponível em: www.mare.gov.br Acesso em: 20 dez. 2000.

GUALEJAC, V. **A gestão como doença social.** Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução: Ivo Storino. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007 (Coleção Managment, 4)

GUEREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. Tradução de Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981, 210p.

JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão social: organização, parceria e redes sociais. In: CANÇADO, Airton Cardoso; SILVA JR, Jeová Torres; SCHOMMER, Paula Chies, RIGO, Ariádne Scalfoni. **Os desafios da formação em Gestão Social.** Palmas- TO: Provisão, 2008

_____. Gestão Intersetorial das Políticas Sociais e o Terceiro Setor. **Revista Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, São Paulo: USP, 2004, p. 25-26,

KHUN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991 [1978]

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber:** manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Adaptação: Lana Mara Siman. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LORDÊLO, J. A. Palestra proferida na Oficina “Gestão Contemporânea, Gestão Social e Desenvolvimento Local: Campo de Práticas e Propostas de Qualificação” (transcrição). Salvador, Napol/NPGA/Ufba, Dez. 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação:** abordagens qualitativas. 6 ed. São Paulo: EPU, 2003. (Temas básicos em educação e ensino)

MACEDO, R. S. **Compreender/mediar a formação.** O fundante da educação. Brasília: Líber Livro, 2010.

_____. **Currículo.** Campo, conceito e pesquisa. 2 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.

MACHADO, L. Mestrado em gestão social, educação e desenvolvimento local. E-mail de divulgação. 12 fev. 2008 Acesso em: 12 fev. 2012

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

MAIA, M. Gestão Social – Reconhecendo e construindo referenciais. **Textos & Contextos**, n. 4, dez. 2005b. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/1010/790> Acesso em: 05 mar 2010.

MAY, T. **Pesquisa social**. Questões, métodos e processo. Tradução: Carlos Alberto S. Netto Soares. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELUCCI, A. **A Invenção do Presente**. Movimentos sociais nas Sociedades Complexas, Tradução: Maria do Carmo Alves do Bonfim, Petrópolis-RJ: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **Managing**. Desvendando o dia a dia da gestão. Tradução: Francisco Araújo Costa. Revisão: Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MILANI, Carlos. Palestra proferida na Oficina “Gestão Contemporânea, Gestão Social e Desenvolvimento Local: Campo de Práticas e Propostas de Qualificação” (transcrição). Salvador, Napol/Npqa/Ufba, Dez. 2001.

MORIN, E. **A Religação dos Saberes**. O desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MORO, J. La dimensión cultural en la gestión social. El papel de la gerencia social y la construcción de la ciudadanía plural en América Latina. In: REPETTO, F. (org). **La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina**. Guatemala: INDES, BID, INAP, 2005, p. 101-161

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento** – pesquisa qualitativa em saúde. 8.ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C.; SILVA JR., J. T.; RIGO, A. S. Gestão Pública e Gestão Social: interfaces e delimitações. Lavras – MG; Ufla, 2011.

PINHO, J. A. G. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In: RIGO, A.S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda**. Recife: UNIVASF, 2010.

PINTO, A. M.; GRANGEIRO, R. R.; VINHAS, F. D.; ANDRADE, T. H. Redes de Colaboração Científica: Uma Análise das Publicações do Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Enapegs, VI. **Anais...** São Paulo: PUC-SP, 2012

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

REDESIST. Site da Rede de Pesquisas em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em <http://www.redesist.ie.ufrj.br> Acesso em 20 abr 2012.

REPETTO, F. (editor) **La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina**. Guatemala: Magna Terra Editores S.A., 2005

RGS. Site da Rede de Pesquisadores em Gestão Social. Disponível em <http://www.rgs.wiki.br/> Acesso em 20 mar 2012.

RICO, E. M. Plano de curso da disciplina Gestão Social I e II. Graduação em Serviço Social, PUC-SP. São Paulo: PUC-SP, 2011.

RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). **Gestão Social** – uma questão em debate. São Paulo: Educ/IEE/PUC-SP, 1999

RIZZINI, I.; CASTRO, M.R.; SARTOR, C. D. **Pesquisando**. Guia de metodologias de pesquisa para programas sociais. Rio de Janeiro: USU Ed.Universitária, 1999 (Série banco de dados, v.6)

RODRIGUES, M. L. Caminhos da Transdisciplinaridade - fugindo a injunções lineares. **Serviço Social e Sociedade**, No.64, AnoXXI, São Paulo, Ed.Cortez, Nov/2000.

ROSA, J. G. **Grande Sertão: Veredas**. São Paulo: Nova Fronteira, 2005.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SCHOMMER, P. C. Comunidades de Prática e Articulação de Saberes. Uma relação entre a universidade e sociedade. Doutorado em Administração. (Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas – Eaesp/FGV) **Tese**. São Paulo: FGV, 2005.

_____. Palestra proferida na Oficina “Gestão Contemporânea, Gestão Social e Desenvolvimento Local: Campo de Práticas e Propostas de Qualificação” (transcrição). Salvador, Nepol/NPGA/Ufba, Dez. 2001.

SCHOMMER, P. C; BOULLOSA, R. F. Fronteiras de aprendizagem da gestão social. In: _____. **Gestão Social como caminho para redefinição da esfera pública**. Florianópolis: Udesc, 2011, p. 9-14 (Coleção Enapegs, v. 50)

_____. **Gestão Social como caminho para redefinição da esfera pública**. Florianópolis: Udesc, 2011 (Coleção Enapegs, v. 50)

SCHOMMER, P. C.; BOULLOSA, R. F. Com quantas andorinhas se faz um verão? Práticas, relações e fronteiras de aprendizagem. In: SCHOMMER, P.C.; SANTOS, I. G. (Org.). **Aprender se aprende aprendendo**: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade. Salvador: Ciags/Ufba, Fapesb; Secti; CNPq, 2010, v. 1, p. 19-44

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA-FILHO, G. A. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JR; J. MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A.C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social**. Práticas em debate, teorias em construção. Liegs/UFC: Juazeiro do Norte – CE, 2008, p. 58-83.

_____. Metodologia de Residência Social e a Aprendizagem em comunidades de prática. In: FISCHER, T; ROESCH, S. MELO, V: “Gestão de Desenvolvimento e Residência Social: Casos para Ensino. Salvador: EdUfba, Ciags / Ufba 2006.

SCHOMMER P. C.; SANTOS, Í. G;. (Org.). **Aprender se aprende aprendendo**: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade. Salvador: Ciags/Ufba, Fapesb; Secti; CNPq, 2010, p. 115-128 (Coleção Gestão Social)

SCHOMMER, P. C.; ANDION, C.; PINHEIRO, D.M.; SPANIOL, E.L; SERAFIM, M. Coprodução e inovação social na esfera pública em debate no campo da gestão social. In: SCHOMMER, P. C; BOULLOSA, R. F **Gestão Social como caminho para redefinição da esfera pública**. Florianópolis: Udesc, 2011 (Coleção Enapegs, v. 50

SENNETT, R. **O declínio do homem público**. As tiranias de intimidade. Tradução: Lygia Araujo Watanabe. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SEMERARO, G. Da sociedade de massa à sociedade civil: a concepção da subjetividade em Gramsci. **Educação e Sociedade**, vol.20, nº.66, p.65-83, abr. 1999.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n 2, p.18-30, abr./jun., 1997.

SINGER, Paul. Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho. In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Orgs.). **Gestão Social** – uma questão em debate. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.p. 55-66.

SILVA JR; J. MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A.C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social**. Práticas em debate, teorias em construção. Liegs/UFC: Juazeiro do Norte – CE, 2008 (Coleção Enapegs, 1)

SPOSATI, A. A profissionalização do agente institucional gestor de política social como política de direitos de cidadania: o caso da gestão da assistência social na cidade de São Paulo. In: Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, X, Santiago-Chile: Clad, **Anais...** 18 - 21 Oct. 2005

_____. Regulação social tardia: característica das políticas sociais latino-americanas na passagem entre o segundo e terceiro milênio . Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, VII. **Anais...** Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

TENÓRIO, F. G.. Gestão Social: uma Réplica. **ADM. Made.**, ano 9, v.13, n.2, p.1-4, maio/agosto, 2009.

_____. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR; J. MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A.C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social**. Práticas em debate, teorias em construção. Liegs/UFC: Juazeiro do Norte – CE, 2008, p. 37-57

_____. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). v.40, n .6, **Revista de Administração Pública – RAP**, Nov. /Dez. 2006, p. p. 1145-62

_____. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro: FGV, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TENÓRIO, F.G.; SARAVIA, H. J. Escorços sobre gestão pública e Gestão Social. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e gestão pública**: visões do Brasil contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 3 ed. rev. São Paulo: UNESP, 2005 (Coleção Maurício Tragtenberg)

VEIGA, L. A Importância do Programa Gestão Social com Qualidade para o Desenvolvimento. In: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **Programa Gestão Social com Qualidade**. Capacitação de Agentes Públicos e Sociais. Brasília: MDS, dez 207.

UFBA. Relatório de Concorrência. INSCRIÇÃO VESTIBULAR 2010 - CPL (Cursos Tradicionais). Salvador: UFBA, Serviço de Seleção, Orientação e Avaliação. Disponível em: www.Ufba.br Acesso em: mai 2010.

UNA. Site do Centro Universitário UNA, Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, 2012 Disponível em <http://www.una.br/curso/mestrado/mestrado-profissional-em-gestao-social-educacao-e-desenvolvimento-local> Acesso em 05 jan. 2012.

UFC. Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública: Gestão Pública e Gestão Social. Juazeiro, CE: UFC-Cariri, 2011.

UFRGS. Site da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre:UFRGS, Disponível em www.ufrgs.br Acesso em 20. jan. 2012.

UNB. Site da pós-graduação da Universidade de Brasília. Disponível em: http://www.unb.br/aluno_de_posgraduacao/cursos_reconhecidos Acesso em 20 jan 2012.

VALENTIN, I. Geris para lucrar! O ensino universitário de Administração e a possibilidade de construção de novos mundos. **E-cadernos**. CES, Coimbra, Portugal, 2008 Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/documentos/ecadernos2/lgor%20Vinicius%20Lima%20Valentim.pdf> Acesso em 20 nov. 2011

VEIGA, L. A Importância do Programa Gestão Social com Qualidade para o Desenvolvimento. In: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **Programa Gestão Social com Qualidade**. Capacitação de Agentes Públicos e Sociais. Brasília: MDS, dez 207.

WANDERLEY, L. E. Enigmas do social. In: CASTEL, R; WANDERLEY, L. E.; BELFIORE-WANDERLEY, M. **Desigualdade e a questão social**. 3 ed. Rev. Amp. São Paulo: EDUC, 2008, p.167-226.

_____. Rumos da ordem pública no Brasil. A construção do público. **São Paulo em Perspectiva**, v.10, nº.4, São Paulo: SEADE, out./dez. 1996, p. 96-106.

WANDERLEY, M. B. Plano de curso da disciplina *Gestão Social: Avaliação e Indicadores de Políticas e Projetos Sociais*, Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, PUC-SP, São Paulo: PUC-SP, 2011.

_____. Plano de curso da disciplina *Gestão Social – fundamentos e protagonistas*, Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, PUC-SP, São Paulo: PUC-SP, 2010.

WEINBACH, R. W. **The Social Work as Manager**. 2 ed. United State: Allyn & Bacon, 1994

APÊNDICE A

Roteiros de Entrevista

DIMENSÕES	COORDENADORES	PROFESSORES	ALUNOS
Caracterização do Entrevistado	1) Nome / Sexo 2) Formação Acadêmica (Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado) 3) Qual o curso que coordena? Há quanto tempo? Tempo de trabalho dedicado ao curso? 4) Possui experiências técnicas / extra-acadêmica em gestão social? Qual (is)? 5) Além da produção acadêmica, possui produção técnica sobre gestão social? Qual (is)? 6) Desde quando trabalha com o conceito específico de gestão social e que o levou a estudar este tema?	1) Nome / Sexo 2) Formação Acadêmica (Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado) 3) Qual o curso que atua como docente? Há quanto tempo? Qual (is) disciplina(s) ministra? Atua como orientador? Sobre quais temas? 4) Atua em outro(s) curso(s)? Qual (is)? Qual (is) disciplina(s) ministra? Atua como orientador? Sobre quais temas? 5) Desenvolve atividades de pesquisa e extensão sobre gestão social? Quais? 6) Possui experiências técnicas / extra-acadêmica em gestão social? Qual (is)? 7) Além da produção acadêmica, possui produção técnica sobre gestão social? Qual (is)? 8) Desde quando trabalha com o conceito específico de gestão social e que o levou a estudar este tema?	1) Nome / Sexo 2) Formação Acadêmica (Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado) 3) Qual o curso/disciplina? Há quanto tempo? 4) Atua como gestor social? Fale sobre a sua experiência profissional. 5) Quais os motivos que o fizeram optar por este curso? 6) Além da produção acadêmica, possui produção técnica sobre gestão social? Qual (is)? 7) Desde quando trabalha como o conceito específico de gestão social e que o levou a estudar este tema?
Caracterização do Curso ou Disciplina	8) Você conhece com profundidade a proposta pedagógica do curso? Na sua concepção, o curso atende aos objetivos a que se propôs? 9) Quais as principais inovações em termos de formação que o curso oferta? 10) Quais as principais mudanças que ocorreram no curso desde o seu surgimento?	9) Fale sobre a história do(s) curso(s) de gestão social que atua e como está configurado atualmente. 10) Você conhece com profundidade a proposta pedagógica do curso? Na sua concepção, o curso atende aos objetivos a que se propôs? 11) Quais as principais inovações em termos	8) Você conhece com profundidade a proposta pedagógica do curso (ou plano de curso da disciplina)? Na sua concepção, atende aos objetivos a que se propôs? 9) Quais as principais inovações em termos de formação que o curso/disciplina oferta? 10) Quais as principais mudanças que ocorreram no curso/disciplina desde que

	11) Qual o perfil do egresso que se pretende formar no curso? 12) Quais os principais conhecimentos, competências e atitudes que se pretende desenvolver nos gestores sociais? 13) Quais os conceitos/conteúdos que estruturam o curso? Como são abordados tais conceitos, em disciplinas ou transversalmente? Como é avaliado a interpretação docente e discente sobre tais conceitos? 14) As práticas que podem ser consideradas de gestão social são motivos de investigação no curso? De que modo (ensino, pesquisa, extensão)? Aparecem com algum destaque especial na proposta do curso? 15) Como ocorrem os processos de avaliação de ensino-aprendizagem e avaliação do curso em si?	de formação que o curso oferta? 12) Quais as principais mudanças que ocorreram no curso desde o seu surgimento? 13) Qual o perfil do egresso que se pretende formar no curso? 14) Quais os principais conhecimentos, competências e atitudes que se pretende desenvolver nos gestores sociais? 15) Quais os conceitos/conteúdos que você trabalha no curso? Como são abordados tais conceitos? Como é avaliado a interpretação discente sobre tais conceitos?	você ingressou como aluno do curso? 11) Como você avalia a produção do conhecimento no âmbito do curso/habilitação? Quem produz e como? Há algum momento / instrumento / espaço especial no curso para este fim? Quais os principais modos de produção de conhecimento incentivados pelo curso? 12) Você possui alguma produção acadêmica/técnica publicada a partir do curso/disciplina? Qual(is)? 13) As práticas que podem ser consideradas de gestão social são motivos de investigação no curso / disciplina? De que modo (ensino, pesquisa, extensão)? Você participa (ou) de alguma?
Conceitos e conteúdos	9) Qual a sua concepção sobre gestão social? Esta concepção é unânime no curso/programa? (OBS: dependendo da resposta, debater qual vertente conceitual mais se aproxima: gestão pública, gestão de organizações que atuam na área social ou campo de atuação: gestão de territórios e interorganizações). 10) Você considera que os conteúdos tratados no curso são mais instrumentais ou ideológicos? 11) Como a formação ofertada trata a questão público/privado quanto à promoção e garantia dos direitos de cidadania? (OBS: a partir da resposta, buscar explorar algumas ambiguidades e ambivalências com relação aos conteúdos desenvolvidos no curso)	16) Qual a sua concepção sobre gestão social? Esta concepção é unânime no curso/programa? (OBS: dependendo da resposta, debater qual vertente conceitual mais se aproxima: gestão pública, gestão de organizações que atuam na área social ou campo de atuação: gestão de territórios e interorganizações). 17) Você considera que os conteúdos tratados no curso são mais instrumentais ou ideológicos? 18) Como você trata a questão público/privado quanto à promoção e garantia dos direitos de cidadania? (OBS: a partir da resposta, buscar explorar algumas ambiguidades e ambivalências com relação	14) Qual a sua concepção sobre gestão social? 15) Esta concepção foi adquirida no curso? (OBS: dependendo da resposta, debater qual vertente conceitual mais se aproxima: gestão pública, gestão de organizações que atuam na área social ou campo de atuação: gestão de territórios e interorganizações). 16) Destaque os principais conhecimentos, competências e atitudes adquiridas e que vêm desenvolvendo por meio do curso. 17) Quais os conceitos/conteúdos mais inovadores tratados no curso? Como são

	12) Como você avalia a produção do conhecimento no âmbito do curso? Quem produz e como? Há algum momento / instrumento / espaço especial no curso para este fim? Quais os principais modos de produção de conhecimento incentivados pelo curso?	aos conteúdos desenvolvidos no curso) 19) Como você avalia a produção do conhecimento no âmbito do curso? Quem produz e como? Há algum momento / instrumento / espaço especial no curso para este fim? Quais os principais modos de produção de conhecimento incentivados pelo curso?	abordados tais conceitos? Como é avaliado a interpretação docente e discente sobre tais conceitos? 18) Você considera que os conteúdos tratados no curso são mais instrumentais ou ideológicos? 19) Sua percepção sobre a questão público/privado quanto à promoção e garantia dos direitos de cidadania mudou desde que ingressou no curso? Em que sentido? (OBS: a partir da resposta, buscar explorar algumas ambigüidades e ambivalências com relação aos conteúdos desenvolvidos no curso)
Sugestões	20) De modo geral, o que pode ser melhorado nos processos de formação em gestão social? 21) De modo geral, como você avalia o conhecimento produzido e os processos de formação em gestão social? O que pode ser melhorado? Qual seria uma agenda de prioridades?	20) De modo geral, o que pode ser melhorado nos processos de formação em gestão social? 21) De modo geral, como você avalia o conhecimento produzido e os processos de formação em gestão social? O que pode ser melhorado? Qual seria uma agenda de prioridades?	20) De modo geral, o que pode ser melhorado nos processos de formação em gestão social? 21) De modo geral, como você avalia o conhecimento produzido e os processos de formação em gestão social? O que pode ser melhorado? Qual seria uma agenda de prioridades?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, RG nº _____, fui convidado(a) a participar da pesquisa “Gestão Social entre o público e privado: ambiguidades e ambivalências nos processos de formação de gestores sociais”, realizada no âmbito do Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), pelo doutorando Edgilson Tavares de Araújo (RG1658879 SSP/PB), sob a orientação da Profa. Dra. Aldaíza Sposati. Estou ciente que a participação não é obrigatória, sendo voluntária e que a qualquer momento posso desistir de participar e retirar este consentimento. Tal recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição pertinente. O objetivo central deste estudo é conhecer os elementos que dão consistência/inconsistência no conceito de gestão social pelo seu exame nos processos de formação de gestores sociais.

Fui selecionado(a) para ser entrevistado (a), por ser:

- () aluno(a) de curso em gestão social _____
(indicar curso e nível);
- () aluno(a) da disciplina gestão social no curso de _____
(indicar curso e nível);
- () professor(a) de curso em gestão social _____
(indicar curso e nível);
- () professor(a) da disciplina gestão social no curso de _____
(indicar curso e nível);
- () coordenador(a) de curso em gestão social _____
(indicar curso e nível).

Autorizo ao pesquisador a:

- () SIM () NÃO – Realizar entrevista semiestruturada registrando-a em áudio.
- () SIM () NÃO – Transcrever e analisar a entrevista unicamente no âmbito desta pesquisa.

() SIM () NÃO – Analisar materiais didáticos (plano de curso e projetos) que eu venha a conceder no âmbito da pesquisa.

() SIM () NÃO – Publicar/ citar meu nome e caracterização na tese de doutorado nas transcrições de possíveis falas e documentos produzidos por mim.

Estou ciente de que o pesquisador se compromete que: os conteúdos cedidos serão de uso exclusivo desta pesquisa; terei minha identidade preservada; não terei ônus financeiro por tal participação; não receberei remuneração, pois trata-se de colaboração voluntária; serei livre para interromper a participação em qualquer momento; receberei esclarecimentos sobre dúvidas que tiver a qualquer momento da pesquisa; fui informado/a sobre endereços e telefones dos pesquisadores caso necessite utilizá-los; a enviar versão digital da tese após a conclusão.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo livremente em participar.

_____, ____/____/____

Local, data

Assinatura do Entrevistado(a) /
Pesquisado(a)

Edgilson Tavares de Araújo -
Pesquisador
Doutorando em Serviço Social (PUC-SP)
FONE: (71) 8855.0250 / 3332.3627
edgilson@gmail.com

APÊNDICE C

Perfil dos professores / coordenadores entrevistados, em ordem alfabética

Entrevistado (a)	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Vínculo Institucional	Temas de Interesse ¹
Andréa Márcia Santiago Lohmeyer Fuchs	Serviço Social (PUC-MG)		Política Social (UnB)	Política Social (UnB)	Pesquisadora e professora no curso de graduação em Serviço Social e no Mestrado em Gestão Social Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA/MG	Serviço Social / Educação
Claudiani Waiaandt	Administração (Ufes)		Administração (Ufba)	Administração (Ufba)	Professora Adjunta da Ufba. Coordenadora Executiva do Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags/Ufba)	Gestão organizacional, reestruturação produtiva, estudos organizacionais, cultura organizacional e ensino.
Cláudio Magalhães	Comunicação Social (UFMG)	Administração Mercadológica (UNA)	Comunicação Social (UFMG)	Educação (UFMG)	Coordenador e Professor do Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local (UNA).	Comunicação, educação, mídia e criança, tv universitária, TV pública, TV Digital, interatividade e novas mídias.
Eduardo Davel	Administração (UFES)			PhD. em Managment (École des Hautes Études Commerciales de Montreal – Canadá)	Professor Adjunto da Ufba, atua na graduação e pós-graduação em Administração e na Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social; Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social	Aprendizagem, criatividade empreendedorismo, gerência, sociomaterialidade, prática, carreiras, cultura e emoção
Elizabeth Matos Ribeiro	História (Ufba)			Ciências Políticas e da Administração (Universidade de Santiago de Compostela – Espanha)	Professora Adjunta da Ufba. Coordenadora da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social.	Administração Política, Administração e Gestão Pública, Políticas Públicas e Políticas Sociais, Desenvolvimento Regional e Urbano.

¹ Consideraram-se os temas de interesse citados no resumo e nas áreas de atuação citados no Currículo Lattes (CNPq).

Continuação - Perfil dos professores / coordenadores entrevistados, em ordem alfabética

Entrevistado (a)	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Vínculo Institucional	Temas de Interesse
Elizabeth de Melo Rico	Serviço Social (PUC-SP)		Serviço Social (PUC-SP)	Pós Doutorado (Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra - Portugal) Ciências Sociais (PUC-SP)	Professor Assistente Doutor da PUC-SP, atuando na graduação em Serviço Social	gestão de projetos sociais, políticas públicas, avaliação de políticas públicas, projetos sociais empresariais, responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável.
Fernando Guilherme Tenório	Administração (Instituto Metodista Bennett)		Educação (UFRJ)	Pós-Doutorado em Adm. Pública (Universitat Autònoma de Barcelona) Engenharia de Produção (UFRJ)	Professor Titular da Ebape/FGV; Professor Colaborador no Cpdoc/FGV; Colaborador na Universidade Regional do Noroeste Gaúcho (Unijui); Professor Associado da Ufba; Professor Visitante da Universidade Andina Simon Bolívar (Uasb), Quito - Equador; Pesquisador Visitante do Igop/UAB. Coordenador do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs) da Ebape/FGV.	Administração
Genauto Carvalho de França Filho	Administração (Ufba)		Administração (Ufba)	Sociologia (Université Paris Diderot - Paris 7)	Professor Adjunto da Ufba na graduação e pós-graduação em Administração, Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social.	economia solidária, associativismo, terceiro setor, economia popular e novas formas de solidariedade
Jeova Torres Silva Jr.	Administração (UECE)		Administração (Ufba)		Professor Assistente da UFC-Cariri. Professor convidado da Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social (Ufba)	gestão social, desenvolvimento territorial, economia solidária, finanças solidárias, associativismo, cooperativismo, organizações que atuam no campo social.

Continuação - Perfil dos professores / coordenadores entrevistados, em ordem alfabética

Entre vistado (a)	Graduação	Especializa- ção	Mestrado	Doutorado	Vínculo Institucional	Temas de Interesse
Maria Suzana de Souza Moura	Arquitetura (Ufba)		Planejamento Urbano e Regional (UFRGS)	Administração (Ufba)	Professora Adjunta da Ufba, atua na graduação e pós-graduação em Administração, Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social. Vice-coordenadora do Ciags/Ufba	gestão local, redes, inovações, governo local e economia solidária
Mariângela Belfiore- Wanderley	Serviço Social (PUC-SP)		Serviço Social (PUC-SP)	Pós-doutorado (L'École des Hautes Études en Sciences Sociales) Serviço Social (PUC-SP)	Professora da Pós-graduação em Serviço Social (PUC-SP), onde leciona a disciplina Gestão Social; Coordenadora da Cedepe.	exclusão social, assistência social, pobreza, políticas públicas e movimentos sociais, gestão social e avaliação
Olda Andreazza Morbin	Serviço Social (PUC-SP)	Administração Pública (FGV- SP)	Serviço Social (PUC-SP)		Professora Assistente Mestre da PUC-SP; leciona a disciplina Gestão Social I e II na graduação em Serviço Social.	políticas públicas e ação profissional, do projeto ético-político do S.Social, as diretrizes curriculares e formação do assistente social.
Paula Chies Schommer	Administração (UCS)	Administração Em Marketing (ESPM)	Administração (Ufba)	Administração (EAESP / FGV- SP)	Professora Adjunta da Udesc. Professora Colaboradora do Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags/Ufba)	gestão social, gestão pública, coprodução do bem público, accountability, desenvolvimento socioterritorial, responsabilidade social empresarial, investimento social privado e aprendizagem socioprática.
Rosana de Freitas Boullosa	Arquitetura e Urbanismo (Ufba)		Planejamento Territorial (Università IUAV di Venezia)	Políticas Públicas do Território (Università IUAV di Venezia)	Professora Adjunta da Ufba, atua na Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social. Coordenadora da Residência Social	gestão social e desenvolvimento, formação em gestão social, avaliação de políticas públicas, desenvolvimento e cultura, planejamento territorial

Continuação - Perfil dos professores / coordenadores entrevistados, em ordem alfabética

Entrevistado (a)	Graduação	Especializa- ção	Mestrado	Doutorado	Vínculo Institucional	Temas de Interesse
Rosinha Machado Carrion	Ciências Sociais (UFRGS) Literatura e Língua Inglesa (UFRGS)		Sociologia da Organizações (PUC-RS)	Pós-doutorado (Universite de Paris I – Pantheon) Administração (UFRGS)	Professora Adjunta da EA-UFRGS, atua na graduação e pós-graduação em Administração lecionando a disciplina Gestão Social e Desenvolvimento. Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Social e da Residência Solidária.	globalização, política de cooperação internacional, cooperação para o desenvolvimento de países periféricos, processos de construção democrática, movimentos sociais/organizações não governamentais e gestão social.
Tânia Maria Diederichs Fischer	Pedagogia (UFRGS)		Administração (UFRGS)	Administração (USP)	Professora Adjunta da EAUfba, atuando na Graduação Tecnológica em Gestão Pública e Gestão Social, Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social. Coordenadora do Ciags.	organizações e inteorganizações, poderes locais e gestão social do desenvolvimento territorial.
Valéria Giannella	Planejamento Urbano e Regional (Escola de Arquitetura de Veneza - Itália)	Policies And Politics Of Environmental Planning (Un of East Anglia)		Pós-Doutorado (CIAGS/UFBA) Políticas Públicas do Território (Università IUAV di Venezia)	Professora Adjunta da UFC-Cariri, atuando no Bacharelado em Administração Pública: Gestão Pública e Gestão Social, Mestrado em Administração.	metodologias integrativas para a gestão social, gestão social, arte-educação, idealização de eventos para o tratamento coletivo de problemas públicos

FONTE: Elaboração própria a partir de informações fornecidas das entrevistas e no Currículo Lattes (CNPq)

Perfil dos Alunos entrevistados, em ordem alfabética

Entrevistado (a)	Graduação	Especialização	Mestrado	Vínculo Institucional	Temas de Interesse²
Cíntia Becker	Administração (Ufba)			Aluna do Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags/Ufba) Gestora de Responsabilidade Social (Sesi - BA)	elaboração, gestão e monitoramento de projetos de desenvolvimento social e de cooperação internacional; liderança de equipe; coordenação de eventos, fóruns e seminários; habilidade de adaptação a novas culturas e de comunicação.
Ana Clara Barros	Administração (Ebape/FGV) – em andamento			Bolsista do PEGS (Ebape/FGV) Aluna da disciplina Gestão Social	OBS: Currículo Lattes não localizado
Anderson Felisberto Dias	Ciências da Administração (UFSC)	Turismo (FGV-RJ)	Administração (UFSC)	Doutorando Eaesp/FGV e integrante do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs).	Administração de Empresas, Administração Pública, Gestão Social.
Andréa Barreto	Psicologia (PUC-MG)		Gestão Social, Educação, Desenvolvimento Local (UNA-MG) – em andamento	Mestranda da UNA-MG	OBS: Currículo Lattes não localizado

² Consideraram-se os temas de interesse citados no resumo e nas áreas de atuação citados no Currículo Lattes (CNPq).

Continuação - Perfil dos Alunos entrevistados em ordem alfabética

Entrevistado (a)	Graduação	Especialização	Mestrado	Vínculo Institucional	Temas de Interesse
Célio Augusto Raydan Rocha	Serviço Social (PUC-MG)	Gerência de Assistência Social (Fundação João Pinheiro)	Gestão Social, Educação, Desenvolvimento Local (UNA-MG) – em andamento	Mestrando da UNA-MG, Professor da graduação em Serviço Social (UNA-MG). Analista de Políticas Públicas da Prefeitura de Belo Horizonte – MG	Serviço Social da Assistência Social.
Fabiane Aparecida Moreno Gomes	Serviço Social (PUC-SP)	Gerenciamento de Políticas Sociais. (Université Pierre-Mendès-France - Grenoble II)	Serviço Social (PUC-SP) – em andamento	Mestranda em Serviço Social (PUC-SP), cursando a disciplina Gestão Social. Assistente Social da Prefeitura Municipal de São Paulo	Serviço Social. Assistência Social.
Iago Itã de Almeida Pereira	Gestão Pública e Gestão Social (Ufba) – em andamento			Graduando em Gestão Pública e Gestão Social (Ciags/Ufba) – turma 2 Bolsista de Iniciação Científica	Administração
Janaina Macke	Engenharia Civil (UFRGS)		Engenharia de Produção (UFRGS)	Pesquisadora do Nipets (UFRGS) Professora da Universidade Caxias do Sul.	capital social, responsabilidade social corporativa, redes de colaboração.
Lídia Rafaela Barbosa dos Santos	Gestão Pública e Gestão Social (Ufba) – em andamento			Graduando em Gestão Pública e Gestão Social (CIAGS/UFBA) – turma 3 Bolsista Fapex. Voluntária plena na Organização de Criação de Valores Humanos (BSGI).	Gestão, gestão social.

Continuação - Perfil dos Alunos entrevistados em ordem alfabética

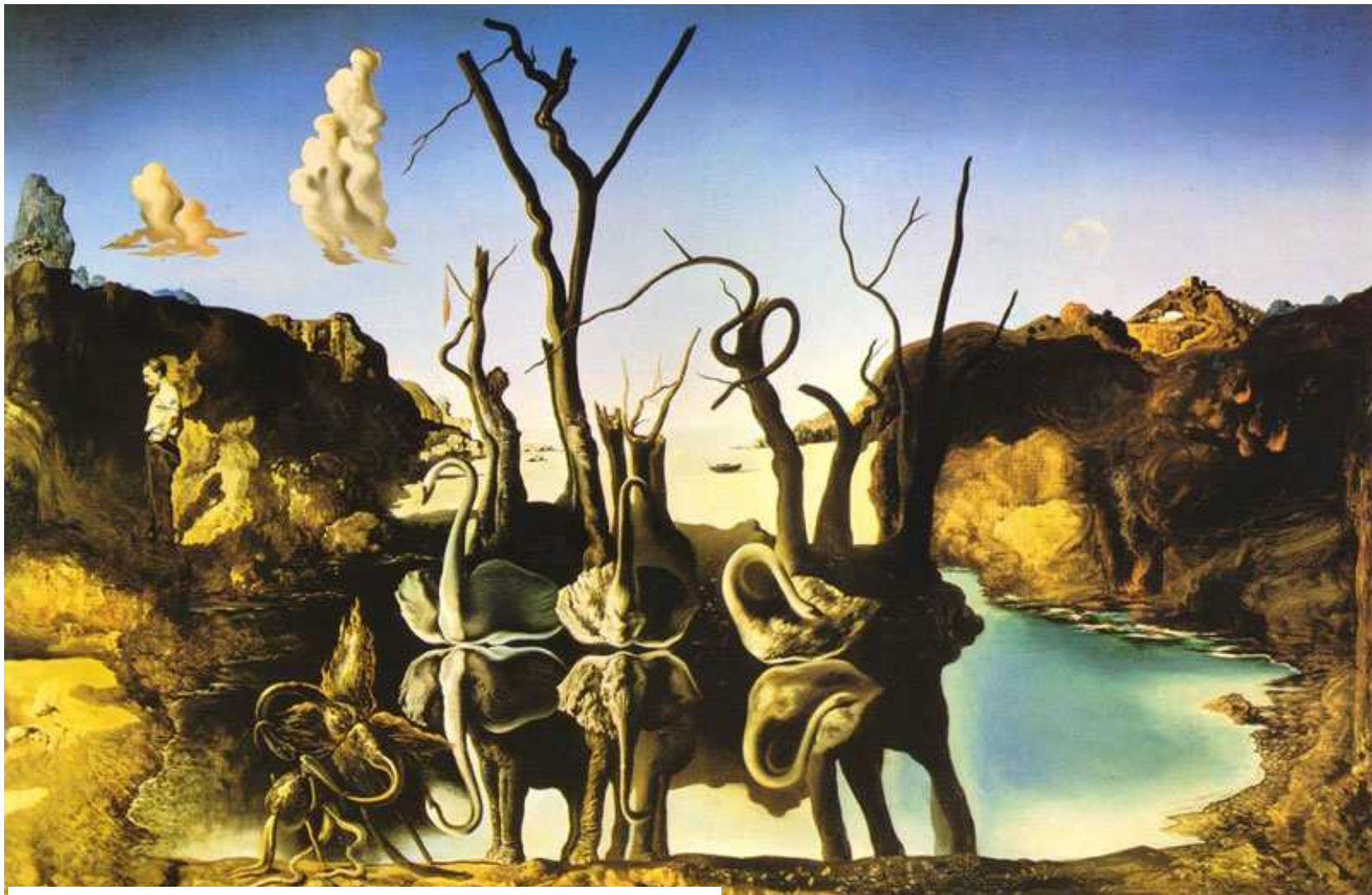
Entrevistado (a)	Graduação	Especialização	Mestrado	Vínculo Institucional	Temas de Interesse
Lívia Ribeiro	Serviço Social (PUC-SP) – em andamento			Aluna da disciplina Gestão Social na Graduação em Serviço Social (PUC-SP) Estagiária da Fundação Comosipe	OBS: Currículo Lattes não localizado
Lygia Zamali Fernandes	Serviço Social (PUC-SP) – em andamento			Aluna da disciplina Gestão Social na Graduação em Serviço Social (PUC-SP) Estagiária da Prefeitura Municipal de Osasco	OBS: Não informada
Marcio André Leal Bauer	Administração (UFRGS)	Gestão Empresarial (UFRGS)	Administração (UFRGS)	Doutorando em Administração (UFRGS), pesquisador do Nipets Professor da UFRGS	identidade, organizações sociais, solidariedade, autogestão, gestão social, associativismo.
Marlos André Pereira de Jesus	Gestão Pública e Gestão Social (Ufba) – em andamento			Graduando em Gestão Pública e Gestão Social (Ciags/Ufba) – turma 2 Bolsista de Iniciação Científica	Terceiro Setor, Economia Solidária, Desenvolvimento Sustentável
Walter de Oliveira Pinto Júnior	Gestão Pública e Gestão Social (Ufba) – em andamento			Graduando em Gestão Pública e Gestão Social (Ciags/Ufba) – turma 1 Chefe do Setor Administrativo da Superintendência de Política para as Mulheres, Governo do Estado da Bahia	Políticas Públicas e Sociais, Desenvolvimento de Territórios, Gestão de Projetos, Avaliação de Políticas Públicas e Estudos de Gênero

FONTE: Elaboração própria a partir de informações fornecidas das entrevistas e no Currículo Lattes (CNPq)

ANEXO A



Metamorfose de Narciso, Salvador Dalí (1937)
FONTE: www.fotos.org Acesso em 20 jan. 2010



Cisnes refletindo elefantes, Salvador Dali (1937)
FONTE: www.fotos.org Acesso em: 20 jan 2010