

EDITORIAL

Gestão social: trajetória, valores e sentidos

Ariádne Scalfoni Rigo¹   

Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil

Carla Bronzo²   

Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, Brasil

É com alegria que vemos publicado o número especial do volume 5 da *Revista Campo de Públicas (RCP): conexões e experiências*, vinculada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (FJP).

Este dossiê especial é o resultado da parceria construída entre a revista e a comissão organizadora do XIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (Enapegs), ocorrido na cidade de Salvador (BA), de 16 a 19 de novembro de 2025. Cerca de 300 pessoas participaram do evento, entre pesquisadores e pesquisadoras, professores e professoras, estudantes, gestores públicos, participantes de organizações da sociedade civil (OSCs), praticantes etc. Assim, convidamos esse público diverso a ler esse dossiê mais que especial.

O tema do XIII Enapegs - *Gestão Social: trajetória, valores e sentidos* - foi escolhido para (re)pensar a história do campo, que é um campo de conhecimento, de práticas e vivências. Duas questões orientaram a estruturação do evento: que sentidos a gestão social teve e quais ela adquiriu ao longo da sua trajetória? Que sentido tomaremos juntos para a consolidação do campo e das nossas práticas-pesquisas?

Vale voltar um pouco no tempo e recuperar, ainda que brevemente, a rica trajetória do tema da gestão social, inclusive para compreender o momento no qual esse campo se encontra.³

¹ Doutora em administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), com pós-doutorado em gestão na Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. Professora associada da Escola de Administração da UFBA. Coordena o Núcleo de Estudos Aplicados em Organizações de Utilidade Social (Nous) e o Observatório de Finanças Solidárias (Ofisol).

² Doutora em sociologia e política pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), professora e pesquisadora da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro (FJP).

³ Agradecemos ao Prof. Edilson Tavares de Araújo por seus valiosos comentários a uma versão preliminar do Editorial, que contribuíram para recuperar breve esse percurso.

Segundo Tenório (2009, p. 2), um dos marcos da origem do tema da gestão social foi em 1992, no Seminário Iberoamericano de Desarrollo de Profesores en Gerencia Social, organizado pela *Red Iberoamericana de Instituciones de Formación en Gerencia Pública* (Clad-Aeci/Inap-Pnud), em Santa Cruz de la Sierra, Bolívia. Alguns pesquisadores brasileiros que estudavam temas correlatos (participação, poder local, democracia etc.) participaram desse evento e passaram a elaborar distintas abordagens. A institucionalização do campo da gestão social tem suas sementes plantadas em alguns núcleos de pesquisa e extensão, em Salvador (BA), em São Paulo (SP), no Rio de Janeiro (RJ) e em Porto Alegre (RS), dentre outros. Foi principalmente no Núcleo de Estudos sobre Poder Local (Nepol), da Universidade Federal da Bahia (UFBA), criado em 1986 e coordenado por Tânia Fischer, que germinou a agenda da qual o campo viria a brotar. A partir do Nepol, nasceram os primeiros colóquios sobre poder local, realizados desde 1986, tendo como eixo a análise dos poderes locais. A partir do fomento da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), foi criado o Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS). A partir dessas duas frentes (Nepol e PDGS), foi criado o Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags), em 2001, também sediado na UFBA, decisivo na cunhagem do próprio termo gestão social.

Fernando Tenório (FGV), Tânia Fischer (UFBA), Rosinha Carrion (UFRGS), Luciano Junqueira (PUC-SP), Ladislav Dowbor (PUC-SP), Rosa Maria Fischer (USP), Mariângela Belfiore Wanderley (PUC-SP), Peter Spink (FGV-SP), Genauto França Filho (UFBA), Suzana Moura (UFBA), entre outras e outros, marcam uma primeira geração de precursores da gestão social com diferentes compreensões e abordagens. Rosana Boullosa, Edgilson Tavares e Ariadne Rigo (todos da UFBA), Paula Schommer (Udesc), Jeová Torres Silva Júnior (UFC), Armindo Teodósio (PUC-MG), Ailton Cançado (UFT), dentre outros pesquisadores e pesquisadores, marcam uma segunda geração. A primeira e a segunda geração de pesquisadores e pesquisadoras sobre o tema plantaram as sementes da gestão social, desbravando um campo que foi se tornando, cada vez mais, difundido e institucionalizado.

O que se operava ali era um deslocamento fértil. Partindo de uma releitura do poder local, da gestão participativa, das políticas sociais, do desenvolvimento sustentável, da economia social e de outros temas congêneres, a gestão social passou a valorizar tanto a pesquisa acadêmica quanto a dimensão da prática, reconhecendo também os praticantes e as práticas e vivências de extensão. Também se constituiu em uma noção mais abrangente que reconhecia o saber de quem faz e não só o de quem estuda.

É dessa ampliação que emerge a Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS), voltada a apoiar pesquisas sobre gestão social associadas à noção de desenvolvimento local. Em 2007, a RGS ganhou corpo com a realização do primeiro Enapegs, em Juazeiro

do Norte, no interior do Ceará (CE). Desde então, a rede se reúne presencialmente nesses encontros, que vêm despertando o interesse da comunidade acadêmica brasileira. É durante e a partir dos Enapegs que as redes de colaboração científica do campo revelam o potencial de parcerias entre pesquisadores e instituições.

Tem um fio que perpassa essa trajetória, presente desde os colóquios, e a RGS e os Enapegs contêm muito da beleza do processo dessa construção. O campo se construiu, em boa medida, ensinando a si mesmo. Quase desde o início, a gestão social produziu propostas de formação em gestão social, por meio de cursos que ajudavam a modelar o campo ao mesmo tempo em que esse era por eles modelado.

Trata-se do movimento que Boullosa e Schommer (2008) problematizaram sob a hipótese de uma "institucionalização precoce": ao passar de um processo de inovação a um produto inovador, o campo poderia perder parte de seu potencial. As autoras advertiam que, quando um campo "[...] desemboca em produto, uns ensinam e outros aprendem, travando ou desacelerando um processo de construção que estava em curso" (Boullosa; Schommer, 2008, p. 2). A trajetória do campo pode ser lida como a busca por manter viva, na formação, a dimensão de processo, evitando fronteiras rígidas e demarcações estanques. Os próprios encontros nacionais, com edições periódicas desde 2007, colocam-se como esse espaço de construção do campo, sempre um vir a ser.

Por reconhecer essa trajetória, o XIII Enapegs, de volta à Bahia, homenageia os colóquios sobre poder local e os seus protagonistas. Quase 25 anos depois da criação do Ciags, o Enapegs 2025 repensa a trajetória do campo, recuperando a contribuição das pesquisadoras e dos pesquisadores que fizeram parte dessa construção.

O encontro de 2025 homenageou o Mês da Consciência Negra e, ao destacar as vozes negras, o evento não apenas enalteceu suas conquistas, mas também sublinhou a importância de uma ciência plural para a construção de um país mais equitativo, trazendo a perspectiva decolonial e interseccional para o centro do campo da gestão social.

Esse dossiê é, portanto, uma homenagem a esse campo. O conceito de gestão social é um construto conceitual brasileiro, que vem sendo forjado desde muitos anos atrás, e que vem se espalhando pela América Latina e pelo mundo a partir da atuação engajada de seus expoentes.

Homenagear o campo pede que se diga, ainda que brevemente, do que se fala quando se fala em gestão social. O conceito nunca foi fechado e talvez nunca tenha pretendido isso: desde que passou a circular no Brasil, firmou-se como um conceito em construção, marcado por polissemia (Araújo, 2012).

Aqui iremos recuperar, ainda que muito brevemente, o que já está bem explorado em diversos artigos e produções: algumas definições e tentativas de conceituar o que seria

gestão social. O ponto de partida desse esforço de conceituação é de Fernando Tenório (1998), a quem se atribui a sua primeira formulação nacional. Em um texto publicado em 2008 (a partir do texto de 1998, produzido pelo autor), este define a gestão social como um "[...] processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação", ação que pode ocorrer "[...] em qualquer tipo de sistema social - público, privado ou de organizações não governamentais" (Tenório, 1998; formulação retomada em Tenório, 2008, p. 39). Profundamente alicerçado em Habermas, o autor afirma que a teoria do agir comunicativo seria a base sobre a qual se sustenta a gestão social, trazendo a esfera pública como seu lugar próprio.

Edgilson Tavares Araújo (2012, p. 75), em sua tese de doutorado, contribui para o adensamento conceitual e o problematiza, ao afirmar que "[...] não há uma interpretação unívoca do conceito de gestão social", tratando-o como uma noção em construção. Um ano antes, Airton Cançado (2011) também defendeu uma tese sobre o tema. A divergência entre eles não era quanto à essência e prática do campo, contudo, enquanto o primeiro considerava a gestão social como um campo em construção (Bourdieu), com institucionalização precoce no ensino, o segundo afirmava que ela se define como uma área e um paradigma científico (Kuhn) consolidado.

O que se repete de autor a autor, na sua leitura, é menos uma definição do que um conjunto de valores e disposições - a forte presença de democracia, participação, justiça, equidade e bem-estar social, a dialogicidade, a horizontalidade e a solidariedade nas relações e a atuação intersetorial e interorganizacional.

Araújo e Boullosa (2013) levam esse deslocamento ao plano ontológico e concluem que a gestão social, embora se refira quase sempre à esfera pública habermasiana, "[...] acaba por se aproximar muito mais da noção de esfera/espço social, sobretudo no plano ontológico", no sentido de Bourdieu. A diferença é substantiva: para os autores, "[...] o conceito de esfera social já carrega consigo a compreensão da desigualdade na distribuição dos recursos entre os atores que os compõem", ao passo que, na esfera pública habermasiana, os atores teriam, em tese, acessos comunicacionais mais ou menos equivalentes.

No ano seguinte, porém, no verbete "gestão social" do *Dicionário para a Formação em Gestão Social*, Araújo (2014) oferece uma definição afirmativa: "[...] a gestão social é um campo de saberes e práticas referentes aos modos de gerir interorganizações, territórios e relações sociais, sendo orientado por uma ideologia social e do interesse público", e cuja fronteira de aplicação "[...] é definida pelo caráter de expansão da esfera pública e da coprodução do bem público" (Araújo, 2014, p. 88, *apud* Cançado; Villela; Sausen, 2016).

Boullosa (2019), em *Mirando ao revés as políticas públicas*, reforça uma vertente crítica e reflexiva, propondo olhar a gestão social e as políticas públicas pelo revés, ou seja, de um ponto de vista que não naturaliza as categorias do campo, mas, sim, as problematiza a partir de suas próprias tensões.

Por fim, Tenório e Araújo (2020, p. 892) reafirmam e ampliam a formulação inicial. A gestão social "[...] surge, portanto, de modo antitético à gestão estratégica, buscando uma sociedade mais justa e democraticamente articulada". Os autores ainda lhe acrescentam uma inflexão decolonial explícita, apresentando-a como "[...] uma possibilidade de decolonialidade epistemológica e ontológica" (2020, p. 894). Essa oposição entre gestão estratégica e gestão social também é encontrada no artigo de Cançado, Villela e Sausen (2016). Mais de duas décadas depois, o conceito não se fecha: abre-se a novos enquadramentos.

Um editorial não precisa arbitrar entre essas leituras. Interessa reconhecer que a gestão social chega ao dossiê como um conceito vivo, ainda em disputa, polissêmico e sem pretensões de se engessar em definições rígidas. É a esse campo, comum e diverso, que os textos reunidos aqui pertencem.

Os textos desse número foram selecionados a partir de dois critérios: serem os artigos de autores com melhores avaliações e pertencentes aos eixos temáticos pertinentes e de interesse da revista. Os eixos privilegiados para compor este dossiê foram os Eixos 2, 3, 4, respectivamente: (i) Políticas públicas, ação pública e gestão social transformadora;⁴ (ii) Ação coletiva, participação e democracia⁵ (iii) Organizações da Sociedade Civil, interfaces público-privadas e a gestão social⁶ Esses três eixos temáticos fizeram parte de um conjunto de nove eixos no XIII Enepegs. Obviamente, os textos aqui apresentados não representam a riqueza das apresentações e discussões travadas no encontro. Outros eixos poderiam ser resgatados, por conterem artigos inovadores e emblemáticos do campo. Optar por alguns deles foi uma escolha e toda escolha implica renúncias.

O dossiê é composto por dez textos, sendo quatro artigos empíricos, com coleta de dados primários, e seis textos teóricos ou que se basearam na coleta e análise de dados secundários, como documentos, legislações, dentre outros. Há, entre esses últimos, um relato de experiência. Olhados em conjunto, podemos distinguir dois agrupamentos ou blocos de artigos.

O primeiro bloco é composto por três artigos que trazem temas sobre o racismo e a importância de valorizar e discutir as epistemologias do Sul.

⁴ Coordenado pelas Professoras Carla Bronzo, Rosana Boullosa e Tatiana Sandim.

⁵ Coordenado pelas/os Professoras/es Anderson Luís do Espírito Santo, Carolina Andion, Flávia Duque Brasil, Jeová Torres Silva Júnior, Valéria Gianella.

⁶ Coordenado pelas Professoras Patrícia Mendonça, Paula Schommer, Raniere Moreira e Zilma Borges.

O primeiro artigo, *“Racismo epistêmico: (in)visibilizações e (in)compreensões no campo da administração”*, de Karina Francine Marcelino e Mário César Barreto Moraes, tem por objetivo compreender como pesquisadores da área de administração, atuantes em universidades públicas de Santa Catarina, percebem o racismo epistêmico. Os autores identificam duas formas de percepção do fenômeno: de um lado, há o reconhecimento de que a construção do conhecimento científico privilegia determinadas correntes e marginaliza epistemes não ocidentais; de outro, o próprio desconhecimento do conceito, por vezes, é confundido com o preconceito interpessoal. O artigo conclui que a forte presença de uma racionalidade hegemônica, no campo da administração, atua de forma a invisibilizar saberes, sujeitos e epistemes diversas. O estudo reforça a urgência de ampliar os debates sobre justiça epistêmica, pluralidade e formação antirracista.

No ensaio teórico *“Experimentações democráticas sociocentradas: fundamentos teóricos e perspectivas analíticas”*, de Altemar Felberg, Valéria Giannella e Adriane V. Ferrarini, os saberes-fazer políticos oriundos do Sul Global são resgatados e valorizados. O texto propõe um aprofundamento do conceito de “experimentações democráticas sociocentradas” (EDS), orientado por uma perspectiva ontoepistêmica descolonizada, estruturando-o em cinco categorias - comunidade, cotidianidade, alteridade, integralidade e autogestão - e distinguindo três formas de sua manifestação: povos e comunidades tradicionais, lutas populares e movimentos sociais e coletivos contemporâneos. Os autores sustentam que as EDS constituem-se como expressões de autonomia coletiva diante do Estado e do mercado; promovem uma crítica radical às formas hegemônicas de democracia representativa; articulam o cotidiano com o político, desestabilizando dicotomias tradicionais; compartilham uma aposta comum na transformação democrática a partir das margens e, finalmente, contribuem para a redefinição do significado e do valor potencial dos “sujeitos periféricos” nas sociedades contemporâneas.

No artigo *“Democracia como forma de vida: epistemologias do Sul Global e experimentalismo democrático sociocentrado”*, Gabriel Carvalho Ribeiro de Lima questiona a capacidade de modelos participativos tradicionais de superar hierarquias moderno-coloniais. Assumindo deliberadamente a forma de um ensaio teórico-crítico que não busca respostas conclusivas, o autor interroga até que ponto tais experiências, ao reivindicarem autonomia territorial e ecologias de saberes, conseguem evitar a reprodução de violências epistêmicas ou a cooptação pela racionalidade instrumental do Estado. Lendo a trajetória política brasileira recente, o autor mostra as tensões e fragilidades dessas experiências para superarem essas hierarquias, embora reconheça sua importância.

Tomados em conjunto, os três textos compartilham mais do que um tema em comum: fazem parte de um mesmo movimento de pesquisa, baseado nas epistemologias do Sul,

na crítica à colonialidade e no experimentalismo democrático sociocentrado, conceito que os próprios autores afirmam ser inspirado em Boullosa (2019).

O principal deslocamento proposto é passar a olhar a política não apenas a partir do Estado e da esfera pública, mas também da comunidade, do cotidiano e do território, entendendo esses espaços como lugares nos quais a política também é construída.

Nesse sentido, os textos retomam uma preocupação presente desde a origem da gestão social: a crítica à ideia de que a racionalidade instrumental e gerencial deve ser a única forma de orientar a ação coletiva. Também recuperam a autogestão, importante para esse campo desde seus primeiros formuladores, agora como uma forma de analisar experiências concretas.

Se o tema do encontro nos convida a perguntar quais sentidos a gestão social assumiu ao longo de sua trajetória, esse bloco mostra que o conceito não permaneceu fixo. Ele se desdobrou e passou a dialogar com a teoria democrática e com o pensamento decolonial. Assim, sua diversidade de sentidos mostra a vitalidade e a capacidade de transformação do campo.

Como segundo bloco, temos sete artigos sobre o tema políticas públicas, sociedade civil e redes institucionais e interorganizacionais.

Bianca Magalhães dos Santos e Ana Cristina Muniz Décia, no texto *“O papel das políticas de assistência estudantil e ações afirmativas no êxito acadêmico de estudantes-mães na UFBA”*, enfocam políticas institucionais de assistência estudantil e estratégias de apoio acadêmico oferecidas por instituições de ensino superior (IES) às estudantes-mães. Os resultados indicam que, embora existam políticas de ações afirmativas e assistência estudantil, elas não são suficientes para garantir uma permanência qualificada material e simbólica, devido a fatores como: burocracia no acesso, desconhecimento de benefícios e editais e baixo alcance discente do apoio acadêmico e da empatia docente.

Vanessa Lima Caldeira Franceschini, Helena Teixeira Magalhães Soares e Carla Bronzo apresentam o estudo intitulado *“Política de moradia para a população em situação de rua: desafios e aspectos relevantes”*. As autoras provocam uma reflexão acerca de aspectos relevantes a serem considerados na construção de uma política pública de moradia que tenha como público-alvo a população em situação de rua (PSR). Elas concluem serem fundamentais para a formulação de uma política de moradia destinada à PSR: a vinculação orçamentária, a intersetorialidade, a temporalidade do programa e o valor dos aluguéis, os quais foram analisados nos programas de modo transversal para a materialização dos direitos à PSR.

O artigo *“Evasão escolar e igualdade de oportunidades: análise do Programa Pé-de-Meia frente aos aprendizados com o Poupança Jovem”*, de Bruno Reis de Oliveira e Lohanna França, analisa criticamente o desenho do recém-criado Programa Pé-de-Meia, do

governo federal, à luz da experiência anterior do Programa Poupança Jovem, desenvolvido em Minas Gerais. Os autores problematizam as experiências de enfrentamento do fenômeno da evasão escolar no ensino médio brasileiro no contexto de desigualdades socioeconômicas estruturais. Os resultados mostram que a evasão escolar é fortemente associada à necessidade de geração de renda por parte dos jovens, o que evidencia a importância das condições econômicas no abandono dos estudos. O estudo, então, conclui que o Programa Pé-de-Meia avança em relação à experiência mineira ao adotar critérios universalizantes de inclusão, além de combinar incentivos financeiros imediatos e de médio prazo.

Carla Silva Araújo nos apresenta o texto *“O descaso do poder público com as regiões da Barroquinha e da Baixa de Sapateiros na cidade de Salvador (BA)”*. A autora desenvolve um apanhado histórico dos problemas enfrentados pelas regiões da Barroquinha e da Baixa de Sapateiros, em Salvador. O seu intuito foi mostrar as suas principais causas e os problemas que o território enfrenta. Para isso, ela realiza um levantamento bibliográfico e documental sobre a história e as políticas públicas implementadas na região, complementado por notícias de jornais, diário de campo e entrevistas com moradores. A autora conclui que as políticas de mobilidade e requalificação das últimas décadas se mostraram fragmentadas e desconexas das necessidades locais, promovendo, inclusive, a desvalorização desses territórios.

Júlia Borges Lima, no artigo *“A participação de atores não estatais na formulação de políticas educacionais: o caso do Novo Ensino Médio”*, apresenta os resultados da pesquisa que objetivou analisar a participação de atores não estatais na formulação de políticas públicas educacionais, a partir de um estudo de caso do Novo Ensino Médio. Nessa pesquisa, a autora identifica quais fatores impactam a incidência desses atores no processo decisório. Os resultados revelam que a participação de atores não estatais varia conforme os recursos disponíveis, as estratégias mobilizadas, o momento político e a configuração dos atores estatais no subsistema, evidenciando uma incidência assimétrica entre as coalizões identificadas.

Dois artigos, nesse bloco, tratam mais especificamente do tema das redes. O relato de experiência intitulado *“Programa de Aquisição de Alimentos na Bahia: análise da experiência de trabalho em rede”*, de autoria de Maria Amélia Jundurian Corá e Patrícia Rejane Martins Bastos, analisa a atuação do grupo gestor do Programa de Aquisição de Alimentos da Bahia (PAA-Bahia) na implementação da chamada pública da modalidade Compra com Doação Simultânea (CDS) em 2023. Os achados indicam que a articulação interinstitucional contribuiu para ampliar a cobertura territorial do Programa, qualificar a participação dos atores locais e fortalecer a capacidade operacional do Estado na execução dessa política pública. No entanto, as autoras alertam para a persistência de

desafios relacionados à sustentabilidade institucional do arranjo colaborativo, dentre outros.

Um último artigo trata do tema das redes interorganizacionais e da sociedade civil, por meio de um estudo de caso/relato de experiência. Thais Rodrigues Fonseca, Naldeir dos Santos Vieira e Eloisa Helena de Souza Cabral apresentam o texto intitulado “*A articulação de redes interorganizacionais como estratégia para a resolução de problemas enfrentados por organizações da sociedade civil do Vale do Mucuri (MG)*”. As autoras, por meio de um estudo bibliográfico e de dois estudos de caso, analisam os efeitos da inserção em redes interorganizacionais na resolução de problemas enfrentados por OSCs atuantes na região do Vale do Mucuri, região de Minas Gerais (MG). O estudo comprova que a articulação em redes possibilitou, em ambas as organizações, a aquisição de bens materiais e imateriais que dificilmente seriam acessados de forma isolada.

A ligação do tema das políticas públicas, da sociedade civil e das redes com a gestão social não é de ocasião. Boullosa (2019, p. 101-102) argumenta que uma leitura crítica das políticas públicas provoca “[...] uma aproximação forte com o conceito de gestão social”, entendida como “[...] a gestão dos problemas sociais pela própria sociedade”. Desde suas primeiras formulações, o campo tem, nas políticas públicas, uma de suas finalidades e faz da atuação intersetorial e interorganizacional e da coprodução do bem público traços definidores (Araújo, 2014, p. 88).

Os textos desse bloco operacionalizam, em terreno empírico, justamente esses atributos. Vários deles convergem, ainda, para um ponto que o próprio conceito de gestão social coloca: a participação é algo produzido em condições desiguais, seja no acesso burocrático das estudantes-mães aos benefícios a que teriam direito, seja na incidência assimétrica dos atores não estatais sobre processos decisórios, seja na articulação em rede que amplia o que cada organização, isolada, não alcançaria. Lidos assim, são estudos de política pública e ação pública que se encontram dentro da gestão social.

O campo da gestão social se expande para acolher abordagens inovadoras de pesquisa e ação pública, resgatando perspectivas não hegemônicas, que trazem inflexões que oxigenam o debate e ampliam as fronteiras do campo. Afetos, emoções, cotidiano, coprodução de políticas públicas, insurgências, resistência, visões de futuro e valores e emancipação... configuram parte da gramática da gestão social e apontam para mundos possíveis, alinhados à busca por justiça social, a formas de bem viver, a utopias e horizontes a serem perseguidos - na vida, no corpo, nos territórios, no cotidiano e nas relações de cooperação e solidariedade.

Referências

- ARAÚJO, Edgilson Tavares de; BOULLOSA, Rosana de Freitas. Esfera pública, esfera social e gestão social: aproximações epistemológicas e ontológicas. *In*: NOVENA CONFERENCIA REGIONAL ISTR LAC, 2013, Santiago do Chile. **Participación y representación**: nuevos paradigmas para la sociedad civil latinoamericana. Santiago do Chile: ISTR, 2013. v. 1. pp. 1-16.
- ARAÚJO, Edgilson Tavares de. **(In)consistências da gestão social e seus processos de formação**: um campo em construção. 2012. 257 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/17588>. Acesso em: 17 set. 2026.
- ARAÚJO, Edgilson Tavares de. Gestão social. *In*: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 85-90. Disponível em: <https://ud10.arapiraca.ufal.br/repositorio/publicacoes/3056>. Acesso em: 17 set. 2026.
- BOULLOSA, Rosana de Freitas. Mirando ao revés as políticas públicas: os desenvolvimentos de uma abordagem crítica e reflexiva para o estudo das políticas públicas. **Publicações da Escola da AGU**, Brasília, v. 11, n. 4, p. 89-105, 2019. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/2639>. Acesso em: 17 set. 2026.
- BOULLOSA, Rosana de Freitas; SCHOMMER, Paula Chies. Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social? *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=ODc5OQ==. Acesso em: 17 set. 2026.
- CANÇADO, Airton Cardoso. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. 313 f. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufla.br/handle/1/2753>. Acesso em: 17 set. 2026.
- CANÇADO, Airton Cardoso; VILLELA, Lamounier Erthal; SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 69-84, 2016. Disponível em: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/1179>. Acesso em: 17 set. 2026.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme; ARAÚJO, Edgilson Tavares de. Mais uma vez o conceito de gestão social. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, out./dez. 2020. em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200105>. Acesso em: 17 set. 2026.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. *In*: SILVA JR., Jeová Torres; MÂSIH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies (org.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. pp. 39-59.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7754>. Acesso em: 17 set. 2026.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma réplica. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 1-4, 2009. Disponível em: <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/admmade/article/view/37>. Acesso em: 17 set. 2026.