

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: GESTÃO SOCIAL OU GESTÃO ESTRATÉGICA?

Erik Persson

Luís Moretto Neto

Resumen

En los últimos años ha surgido en el campo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) en Brasil una perspectiva teórica y práctica denominada Desarrollo Institucional (DI). Además de mera mejora técnica y de gestión de las organizaciones, el DI considera sus posicionamientos en el entorno y las intervenciones para desempeñar de forma pertinente, legítima e sostenible sus funciones. En este sentido, el propósito de este ensayo es discutir, teórica y conceptualmente, si (i) la propuesta de desarrollo institucional en OSCs cumple con las condiciones para una gestión social, cuyo fin inmanente es la emancipación de los individuos en las organizaciones, o (ii) si permanece arraigada en las premisas de la gestión estratégica. En otras palabras, el problema que guía este texto es: ¿qué noción de gestión prevalece en ese concepto de DI? ¿Una gestión social o una gestión estratégica del social? ¿Lo que en realidad es nuevo en esta propuesta de DI? Nosotros sostenemos que, aunque las acciones DI potencialmente confieren espacios promisorios para las prácticas comunicativas, reflexivas y emancipadoras de una gestión social, esta nueva corriente teórico-práctica se aproxima de una gestión estratégica do social y no de una gestión social. Parece que esta noción de DI en OSCs se fundamenta epistemológicamente en la ortodoxia del gerencialismo.

Abstract

In recent years, it has emerged a theoretical and practical perspective in the field of Civil Society Organizations (CSOs) in Brazil called Institutional Development (ID). In addition to a merely technical and managerial improvement of organizations, the ID takes into account the positioning of them in the environment as well as its interventions to perform its functions in a relevant, justified and sustainable way. In this sense, the purpose of this paper is to discuss, theoretically and conceptually, whether (i) the ID's proposal meets the conditions to be considered a social management, whose inherent purpose is the emancipation of individuals in organizations, or if (ii) it remains rooted in the assumptions of strategic management. In other words, the issues tackled by this article are: what kind of management prevails on the concept of ID? Is ID a social management or is it a strategic management of social matters? What is truly new in the ID proposal? We argue that despite ID's actions have potential to promote promising opportunities for social management communicative practices, reflexive and emancipatory, this new theoretical-practical current more closely approximates to the strategic management, instead of the social management. It seems that the notion of ID in CSOs is epistemologically based on the managerialismo orthodoxy.

1 Introdução

Há um discurso muito comum no que tange ao domínio da gestão em Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ou terceiro setor. Tal discurso em geral envolve o argumento de que, num contexto de formação setorizada, fragmentada e focada na atividade social, as práticas gerenciais nas OSCs por muito tempo foram desconsideradas pelos profissionais do setor no Brasil, o que revelaria certa dicotomia entre o social e o administrativo, cuja fragilidade acarretou a herança histórica de organizações que não se sustentam, sobrevivendo na dependência do Estado. Decerto, a finalidade das OSCs era inicialmente voltada apenas ao atendimento das necessidades dos seus públicos-alvo, sendo as questões administrativas entendidas meramente como exigências formais (SALVATORE, 2003) e, desse modo, secundárias, na medida em que muitas dessas organizações eram relativamente pequenas, com um padrão de gestão simples e informal baseado em relações de confiança (ARMANI, 2013).

Inobstante, no discurso da gestão no terceiro setor fala-se também que dois fatores cruciais historicamente têm conduzido as OSCs a ampararem-se em conhecimentos sobre gestão: em primeiro lugar, a redução do Estado e o decorrente escasseamento das fontes de financiamento e sustentação levam-nas a buscar parcerias com a comunidade empresarial (VOLTOLINI, 2003); em segundo, a sociedade brasileira exige mais transparência e responsabilidade dessas organizações no que diz respeito à aplicação dos recursos captados e aos resultados alcançados (RODRIGUES, 2003; NANUS, 2000).

Diante desse contexto, explica Armani (2013), ao invés de apoiarem organizações, os financiadores sociais têm hoje investido em projetos específicos das OSCs que consideram relevantes e estratégicas, o que implica novos desafios à gestão dessas organizações, à medida que agora elas precisam suprir as demandas por recursos institucionais por intermédio de uma variedade de projetos, serviços e investidores, cada qual com regras e graus de flexibilidade distintos, envolvendo, dessa feita, uma complexa estrutura financeira e contábil.

Por isso, principalmente a partir da década de 90, as OSCs viram-se obrigadas a repensar sua missão, sua forma de atuação, suas estruturas e seu funcionamento (HUDSON, 1999; RODRIGUES, 2003), num movimento que sabidamente levou essas organizações a tornarem-se semelhantes às organizações privadas com fins de lucro (NANUS, 2000), em função do prolapado discurso managerialista de que as empresas são organizações mais eficientes e profissionalizadas (CHANLAT, 1999; PARKER, 2002), pois fundamentadas em

funções técnicas objetivas e racionais que lhes garantem um funcionamento efetivo na ordem social do mercado capitalista (CLEGG; HARDY, 1996).

Nesse contexto, a Administração e suas teorias e práticas surgem como área de conhecimento potencialmente portadora de soluções para as deficiências gerenciais do terceiro setor (COELHO, 2002). Por um lado, conforme argumenta Voltolini (2003), o conhecimento em gestão configura-se como um instrumento útil a serviço da melhor consecução dos objetivos institucionais; representa uma espécie de “mapa de navegação” para as organizações do terceiro setor em ambientes cada vez mais complexos, de extensa multiplicidade de atores e papéis, de urgência de demandas por resultados e, sobretudo, sob a necessidade de se construir ações mais sustentáveis.

De outro lado, porém, devemos ressaltar que introduzir conceitos e práticas administrativas e organizacionais em OSCs é um desafio de vulto, pois, como alerta Serva (1997), as variáveis se comportam de maneira distinta nas organizações do terceiro setor, exigindo, portanto, releituras e adaptações compatíveis com as finalidades da atividade social. Entretanto, nem sempre essas adaptações são feitas e muitas vezes lembram mais remendos mal costurados de práticas empresariais (VOLTOLINI, 2003), consubstanciados na visão gerencialista de organização e de organizar (CHANLAT, 1999), cujo foco continua sendo em noções de eficiência, eficácia, clientela, qualidade, produtividade, estratégia e demais concepções do gênero.

Para Chanlat (2002), o gerencialismo, ou managerialismo, refere-se a um sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir de categorias, noções e princípios administrativos e organizacionais da gestão estratégica privada, os quais, segundo o autor (2002, p. 2), têm “invadido amplamente as escolas, as universidades, os hospitais, as administrações, os serviços sociais, os museus, os teatros, as entidades sem fins lucrativos, e até as igrejas”, cristalizando-se de forma natural no cotidiano das pessoas.

O resultado dessa difusão do discurso gerencialista é a legitimação social e moral da empresa como forma organizativa dominante (CLEGG; HARDY, 1996), mediante um processo de posicionamento de uma dada visão de gestão, que aqui designaremos como **gestão estratégica**, dentro de formações históricas específicas, mas que, no entanto, naturalizam-se no tempo e no espaço como uma concepção absoluta e predeterminada do quem vem a ser organização e organizar (BÖHM, 2006).

Desse modo, partimos da premissa de que a gestão estratégica atualmente está posicionada hegemonicamente nas organizações em geral, disseminando uma versão de

organização e gestão que é formal, racional e burocrática, de sorte que, para resguardar a previsibilidade e a dinâmica de controle (BÖHM, 2006; CLEGG, 1998; PARKER, 2006; CHANLAT, 1999), predominam nessa concepção tradicional de gestão características como a burocratização, o formalismo, o estabelecimento de normas e controles, a hierarquização da estrutura, o comando centralizado, a prevalência da razão instrumental, a racionalização e a divisão do trabalho, o processo de impessoalização dos indivíduos, a ênfase na capacidade adaptativa em relação a um ambiente de mudanças constantes (TRAGTENBERG, 2005, 2006; KALLINIKOS, 2004; HÖPFL, 2006; TENÓRIO, 2008; BRESSER-PEREIRA; PRESTES MOTTA, 2004; CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

Para Tenório (1999, p. 99), esse espectro de gestão estratégica há muito ronda o terceiro setor, pois, alega ele, “a procura de ‘profissionalização’ do [terceiro] setor tem, na realidade, objetivado mais a busca de estratégias de sobrevivência organizacional e/ou de grupos do que a maior efetividade das suas ações como *agentes sociais*”.

Isto posto, consideramos que, na busca incessante por profissionalização e capacitação organizacional, sustentadas em conceitos de eficiência, qualidade, excelência e produtividade, as OSCs tentam dar conta de um complexo universo que não está limitado ao aspecto empresarial da organização (SALVATORE, 2003), e, em vista disso, os pressupostos e valores da concepção tradicional de administração não podem ser simplesmente incorporados pelo terceiro setor (TEIXEIRA, 2002), principalmente se isto se der sem um mínimo de reflexão crítica por parte tanto dos profissionais que neste setor atuam quanto dos estudiosos do campo.

Nesse diapasão, tem emergido no campo das OSCs no Brasil uma corrente denominada de **Desenvolvimento Institucional (DI)**, que, para além do mero aprimoramento técnico-gerencial das organizações, busca levar em conta seus posicionamentos nos ambientes nos quais estão inseridas e as intervenções para desempenharem, de forma relevante, legítima e sustentável os papéis a que se prestam. Trata-se de um suposto intento de preencher as lacunas deixadas às dimensões não contempladas pelas práticas, políticas e processos oriundos da concepção de gestão estratégica baseada na empresa. Suposto porque, conforme buscaremos discutir neste texto, restam dúvidas se esta nova perspectiva afasta-se mesmo dos pressupostos ontológicos e epistemológicos sobre os quais está fundada a gestão estratégica.

De acordo com Armani (2001, p. 26), o conceito de DI “compreende os processos e iniciativas que visam assegurar de forma duradora a realização da missão institucional e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade”. Ao

longo das duas últimas décadas, acepções centrais nessa definição de DI, como sustentabilidade, legitimidade, ambiente institucional, fortalecimento, visão sistêmica, dão arrimo a uma série de projetos voltados a OSCs, numa tentativa de suplantação da impregnada noção de profissionalização que marcou o setor até a década de 90.

Dito de outro modo, o DI nasce com a pretensão de fomentar discussões acerca de dimensões até então descuradas pelas iniciativas de profissionalização técnica e gerencial, com debates e ações, sobretudo, em torno das dimensões sociopolítica e institucional. Segundo Armani, a escassez de recursos e o gerenciamento do complexo conjunto das demandas referem-se somente a uma dimensão gerencial e contábil, que já constituem um drama cotidiano para muitas organizações do terceiro setor. No entanto, “a outra dimensão é política e institucional, dizendo respeito ao risco de redução da autonomia institucional e, no médio prazo, de mudança da própria identidade da organização” (ARMANI, 2013, p. 26).

No nosso entender, por se tratar de um tema relativamente novo na literatura do campo, cabe refletir acerca da pretensa inovação que essa noção de desenvolvimento institucional parece trazer para o campo da gestão no terceiro setor, no momento em que correntes como a gestão social emergem do esgotamento das teorias administrativas hegemônicas, harmonizadas que estão em torno da gestão estratégica, da burocracia, dos preceitos do taylorismo-fordismo, de um enfoque prescritivo e gerencialista, e da preponderante racionalidade instrumental como embasamento da ação social organizacional (TENÓRIO, 1998; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

A **gestão social**, por exemplo, alinhada à crítica da Escola de Frankfurt, começa a ganhar corpo como uma gestão não orientada para finalidades meramente econômicas, como uma linha de fuga em relação à ortodoxia positivista e à racionalidade utilitária da gestão estratégica (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011; FRANÇA FILHO, 2008). Por isso, o conceito de gestão social tem um grande potencial transformador e emancipatório (SUBIRATS, 2007; TENÓRIO, 2008), pois almeja ser a antítese da gestão estratégica, onde impera a razão instrumental voltada para o cálculo utilitário de consequências, e, em vez disso, visa a outras lógicas de ação, mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas (TENÓRIO, 2008; FRANÇA FILHO, 2008).

Sendo assim, o objetivo deste ensaio é **discutir, teórica e conceitualmente, se (i) a proposta de desenvolvimento institucional em OSCs vai ao encontro dos pressupostos de uma gestão social, tendo como fim imanente a emancipação dos sujeitos nessas organizações, ou (ii) se permanece arraigada nas premissas managerialistas da gestão**

estratégica. Por outras palavras, a problemática que orienta este texto é: qual gestão impera nesse conceito de desenvolvimento institucional? Uma gestão social ou uma gestão estratégica do social? O que há de efetivamente novo nessa proposta de DI?

Como salienta Armani (2013), no Brasil e na América Latina em geral há uma carência de espaços e iniciativas para reflexão e análise teórica das práticas voltadas ao desenvolvimento institucional em OSCs. Nosso propósito, então, é contribuir para uma discussão ampliada e crítica dessa temática no bojo do campo da gestão no terceiro setor, com vistas a melhor compreendermos os constituintes teórico-epistemológicos do conceito de DI, tendo como pano de fundo os referenciais da gestão social e da gestão estratégica. Tal é a contribuição central que neste texto pretendemos oferecer.

2 Desenvolvimento Institucional (DI) em OSCs

Até meados da década de 1980, questões como governança, gestão, planejamento, avaliação, finanças, dentre outras, eram relegadas a um segundo plano no âmbito das organizações do terceiro setor. A atenção era reduzida quanto a aspectos da dinâmica organizacional e institucional nas OSCs, sendo a institucionalização considerada meramente uma adequação àquelas exigências formais incontornáveis (ARMANI, 2013). Na opinião de Fernandes (1988), a cultura das OSCs era permeada por certo anti-institucionalismo, haja vista que, naquele momento, a concepção era de que a institucionalidade implicava rigidez, centralização, burocratização.

Não obstante, com as transformações culturais verificadas no contexto mundial a partir dos anos 90, os organismos internacionais que apoiavam significativamente OSCs brasileiras passaram a reagir mais firmemente ante o grau de informalidade e instabilidade das organizações populares e dos movimentos sociais nos quais investiam, exigindo dessas entidades maior capacidade de elaborar, executar e gerenciar projetos, aplicar recursos, prestar contas e demonstrar resultados como requisitos básicos para o financiamento das ações. Ademais, paulatinamente o caráter dos financiamentos e da cooperação mudou, passando do apoio às organizações para o investimento em projetos e ações específicas e para a contratação de serviços (ARMANI, 2013; ÁVILA, 2013).

Surgem, nesse diapasão, situações em que as OSCs tornam-se coautoras de projetos junto a grandes empresas, o que a princípio não seria problema não fossem as inúmeras ocasiões em que essas organizações sociais acabam perdendo a autonomia e a autoria política

e intelectual das iniciativas para ganhar o *status* de meras operadoras ou executoras de ações alheias, comprometendo sua relevância social no campo (ARMANI, 2013).

Não bastasse isso, o discurso manageralista e seus postulados, tais como agilidade, pragmatismo, funcionalidade e resultados de curto prazo, passam a impregnar cada vez mais o ambiente contextual no qual as OSCs estão inseridas, colocando em questão a própria credibilidade dessas organizações no que tange a sua capacidade de atuação (CHANLAT, 2002; ARMANI, 2013). Assim, emergem no terceiro setor diversas correntes e iniciativas de profissionalização e aprimoramento organizacional com o intuito de transformar as OSCs em estruturas tecnicamente mais eficientes e eficazes.

Segundo Armani (2013), esse foco maior nas dimensões técnica e gerencial do desenvolvimento social pouco a pouco acarretou uma diminuição do protagonismo das OSCs perante seus financiadores, posto que muitas delas passaram a ter, grosso modo, menos recursos, menos autonomia na tomada de decisão e mais controles externos. Além disso, “pode-se perceber a projeção de certa cultura empresarial orientada por resultados materiais de curto prazo para a área social, nem sempre com efeitos virtuosos” (ARMANI, 2013, p. 30).

A qualificação técnica das OSCs em relação ao que fazem e aos processos gerenciais é, decerto, um dos principais desafios do terceiro setor. Para Armani (2013), significa dizer que prestar bons serviços e executar bem seus projetos não representam, per se, problemas quanto à legitimidade das OSCs; o problemático, ressalta o autor, é assumir que esses elementos são suficientes para definir suas identidades e o sentido de suas existências, assim como para garantir o protagonismo dessas organizações na defesa de direitos e do interesse público da sociedade.

Em resumo, é nessa virada da década de 1980 para os anos 1990 que desponta a temática do desenvolvimento institucional em OSCs brasileiras, a partir do termo *institutional building*, cuja origem, na década de 1960, remete a uma estratégia de desenvolvimento de programas de cooperação internacional em países subdesenvolvidos (SANTOS, 1980 *apud* ARMANI, 2013). Assim, o DI, também conhecido por terminologias como fortalecimento institucional ou *capacity building*, aparece como iniciativa de desenvolvimento social por meio do fortalecimento de uma nova institucionalidade das OSCs, em resposta à necessidade de instituições locais (nacionais) sólidas para contribuir para com o desenvolvimento dos países, ganhando força no cenário das organizações sociais precisamente ao final da década de 1990 (ARMANI, 2013; BOSSUYT, 2001; ÁVILA, 2013).

O fortalecimento de uma nova institucionalidade significa ter em conta que o desenvolvimento das organizações dá-se por meio de contínuos processos de adaptação e mudança e, por isso, explica Armani (2013, p. 61), a abordagem do DI “tem a pretensão de contribuir com a leitura do movimento das organizações, tanto em sua dinâmica interna como externa”, para que possam enfrentar os desafios do ambiente e conquistar sua perenidade.

Nesse sentido, pautado numa perspectiva de integralidade, o processo de DI refere-se ao fortalecimento da capacidade das organizações de realizarem a sua missão, da sua identidade política e do impacto de suas ações de forma duradoura, por meio de um conjunto de esforços e mudanças qualitativas na organização, no que tange a princípios, paradigmas, relações e mesmo estrutura (ARMANI, 2002). No entender de Armani (2013), o DI exprimi uma abordagem sistêmica e integrada do desenvolvimento das organizações, realçando a sinergia entre o desenvolvimento organizacional (DO), de caráter interno, e a projeção institucional, externa, da organização no espaço público. Nessa medida, defende o autor, o DI se diferenciaria de abordagens gerencialistas, usualmente focadas em questões técnicas e de desempenho.

Acresce observar que a utilização de acepções como *instituição* ou *institucional* faz alusão às dimensões mais estruturantes e perduráveis das organizações em campos de interação social, pois as organizações existem e aturam no interior de ambientes institucionais amplos, isto é, dentro de certas institucionalidades vigentes em uma sociedade (ARMANI, 2013). Logo, o conceito de DI não diz respeito ao desenvolvimento de organizações per se, mas refere-se antes ao fortalecimento de organizações enquanto instituições.

Isto quer indicar que o que se busca desenvolver e aprimorar não é somente a dimensão da *performance* das ações e da gestão das organizações (capacidades, estruturas, gestão, procedimentos, instrumentos), mas também sua dimensão sociopolítica (identidade, base social, cultura organizacional, comunicação, protagonismo no espaço público, alianças e padrões de interação, etc.). Isto é, sua capacidade de contribuir para a mudança da institucionalidade na qual se situa (ARMANI, 2013, p. 67).

No bojo dessa definição de DI, a noção de sustentabilidade também tem papel nuclear, porque está intimamente associada ao fortalecimento do caráter permanente e dinâmico das OSCs. Para Armani (2004, p. 11), “a sustentabilidade de uma organização é a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social de seu projeto político-institucional, a partir da interação criativa com contextos mutáveis”. Desse modo, tal conceito de sustentabilidade não se limita ao domínio da sustentação financeira da organização, mas

abarca um conjunto bem mais extenso de aspectos subjacentes ao fortalecimento institucional das OSCs na busca pela sua legitimidade e longevidade no campo social (ARMANI, 2004).

Nesse particular, podemos entender o DI como um processo que contempla dois enfoques a ele inerentes: o primeiro deles pode ser definido como “enfoque técnico-gerencial”, no qual são privilegiados os desafios de gestão e as condições de eficiência e eficácia, havendo, nesse caso, uma preocupação com a profissionalização da organização por intermédio de categorias como planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, mobilização de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira e capacitação técnica dos profissionais. No segundo enfoque, denominado “enfoque sociopolítico”, por outro lado, estaria integrada a dimensão gerencial, articulada, porém, à dimensão sociopolítica da organização, envolvendo sua base social, legitimidade, credibilidade, transparência, rede de interlocução e ação conjunta com OSCs e Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social (ARMANI, 2001).

O que nos interessa discutir, daqui em diante, é se essa perspectiva de DI, considerando-se seus dois enfoques, transcende o discurso manageralista da gestão estratégica em direção à proposta da gestão social, cuja finalidade é emancipação dos sujeitos nas organizações via ações dialógicas verdadeiramente participativas, intersubjetivas e baseadas na racionalidade comunicativa. O fortalecimento das instituições do terceiro setor que propõe a corrente de desenvolvimento institucional representa uma oportunidade para inserção de pressupostos de uma gestão social no contexto das OSCs? O DI busca questionar a lógica da gestão privada do mercado como embasamento das ações das organizações do terceiro setor? Ou permanece o DI como mais uma iniciativa de gestão estratégica do social?

3 Gestão estratégia e gestão social

Para seguirmos na discussão proposta, é essencial explicitarmos o que vem a ser gestão social, cuja compreensão, contudo, não pode estar desvinculada dos pressupostos epistemológicos da teoria crítica frankfurtiana, sobretudo no que concerne à contraposição **teoria tradicional** e **teoria crítica** colocada pelos filósofos da Escola de Frankfurt. Cabe

registrar, antes de tudo, que nosso argumento ora defendido está alinhado aos postulados teórico-críticos.

Para os frankfurtianos, a teoria tradicional está fundamentada em todo conhecimento de cunho positivista, onisciente e acrítico, que enfatiza o empirismo das ciências naturais, a verificação e identificação daquilo que se pode mensurar, observar e provar como forma de compreender a realidade. Tal epistemologia reifica os fatos sociais, ao considerá-los análogos aos fenômenos naturais e, por isso, a teoria tradicional não tem compromisso com a transformação social, senão com a manutenção do *status quo* (TENÓRIO, 1998; HORKHEIMER *et al.*, 1990).

Tenório (1998, p. 11) sintetiza a teoria tradicional afirmando que ela é “inadequada para analisar ou entender a vida social”, “analisa somente o que vê e aceita a ordem social presente, obstruindo qualquer possibilidade de mudança, o que conduz ao quietismo político”, além de estar “intimamente relacionada à dominação tecnológica na sociedade tecnocrática que vivemos”.

Partindo de tal constatação, Tenório (1998) relaciona a teoria tradicional à gestão estratégica alegando que o campo da gestão organizacional está intimamente associado ao pragmatismo, ao sucesso de mercado e à razão instrumental, que constituem os pilares do discurso manageralista hoje dominante (CHANLAT, 2002; PARKER, 2006; CLEGG; HARDY, 1996). Segundo o autor (1998, p. 14), “a gestão estratégica é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”. Esse tipo de ação gerencial é típico dos sistemas empresariais na determinação de suas condições de funcionamento e também do Estado na sua imposição perante a sociedade.

A gestão social, por sua vez, pode ser concebida como uma corrente contra-hegemônica no pensamento administrativo, pautada numa epistemologia crítica que busca reconstruir o conhecimento por meio da produção social intersubjetiva, e não como resultado de saberes oniscientes. Assim, se a gestão estratégica corresponde à teoria tradicional, a gestão social é partidária de elementos teórico-epistemológicos críticos, cujo princípio norteador é a busca pela emancipação humana. Nesse sentido, Tenório (1998, p. 9) argumenta que as teorias críticas “visam produzir esclarecimento entre os agentes que as defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são os seus verdadeiros interesses”; “elas são inerentemente emancipatórias, isto é, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é,

pelo menos parcialmente, autoimposto, a auto-frustração da ação humana consciente”; ademais, essas teorias são reflexivas e não objetificantes.

Nesse contexto, ao invés de basear-se na lógica do mercado, como o faz a gestão estratégica, a gestão social é alicerçada em questões de natureza social, ou seja, visa a atender o bem comum da sociedade (TENÓRIO, 1998). Para tanto, Tenório (2008) encontra na razão comunicativa do filósofo tardio da Escola de Frankfurt, Jürgen Habermas, a possibilidade de emancipação do homem e da sua autonomia social. É nesse sentido que se institui a gestão social, ao antepor-se à “gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório em uma dada sociedade é exercido por meio dos diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 1998, p. 16).

Se na ação estratégica almeja-se apenas aquiescência dos sujeitos, haja vista que os objetivos são previamente definidos pelos grupos dirigentes e os demais atores são meros coadjuvantes na cena social, na gestão social, por outro lado, as ações são orientadas pela racionalidade comunicacional da proposta habermasiana, como observamos na seguinte colocação:

Sob a concepção de *ação gerencial dialógica*, a palavra-princípio *democratização* seria implementada por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais – subordinados e superiores – dentro das organizações. Essa intersubjetividade racional pressupõe que os atores, ao fazerem suas propostas, têm de apresentá-las sob bases racionais, quer dizer, nenhuma das partes – superiores e subordinados – pode impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado *comunicativamente*, por meio do qual todos os participantes expõem os seus argumentos mediados linguisticamente em busca do entendimento (TENÓRIO, 2005, p. 120).

Pimentel e Pimentel (2010) elencam sete princípios gerais acerca da gestão social:

- 1) a gestão social tem como objetivo precípuo o interesse coletivo de caráter público;
- 2) o interesse público, portanto, é a orientação de valor da gestão social;
- 3) a gestão social pressupõe a subordinação da lógica instrumental a um processo decisório deliberativo, enquanto busca atender às necessidades de dado sistema social;
- 4) a gestão social congrega e envolve todos os atores sociais, organizacionais e institucionais de um determinado espaço;
- 5) a gestão social é um processo participativo, dialógico e consensual;
- 6) a gestão social se materializa na deliberação coletiva alcançada pelo consenso possível gerado pela argumentação livre de coerções; e

7) as parcerias e redes intersetoriais são formas de conceber e operacionalizar a gestão social, tanto em termos de práticas como de conhecimentos.

Cançado, Tenório e Pereira (2011), também no intento de contribuir para a melhor elucidação e delimitação do conceito, propõem a gestão social como a tomada de decisão coletiva, escoimada de coerção, fundada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto finalidade imanente. Em resumo, a gestão social é entendida como um processo dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação, o que remete à tomada de decisão coletiva (TENÓRIO, 2005). A perspectiva desse tipo de gestão demanda inerentemente a participação isonômica dos sujeitos na definição das decisões, pois a essência da gestão social é a participação (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

O que nos importa refletir a partir dos argumentos até aqui aludidos é que a gestão social apresenta-se como um campo de conhecimentos e práticas que converge para o verdadeiro sentido das OSCs, que, para Tenório (1999, p. 91) “deve ser estudado e planejado numa perspectiva da emancipação do homem, do cidadão, e não sob o enfoque de ‘consumidor’, ‘cliente’, ‘meta’ ou ‘alvo’ a ser atingido”, conceitos típicos da empresa capitalista e do Estado burocrático. Sem embargo, é importante reconhecer também que o discurso managerialista amplia cada vez mais a tendência de o terceiro setor ter sua missão e suas ações planejadas, executadas e avaliadas sob a égide das tecnologias gerenciais embasadas na lógica do mercado capitalista.

Conforme sugere Tenório (1999, p. 95),

Já ocorre de organizações não-governamentais participarem de concorrências públicas, por um lado, e, de outro, submeterem seus projetos a agentes econômicos, correndo o risco de uma proposta de ação social transformar-se em uma metodologia de submissão às possíveis estratégias desses tipos de agentes.

Nesse contexto, é notável que novas correntes de gestão surjam sem questionar os princípios centrais da abordagem da gestão estratégica dominante, como, por exemplo, relações de poder, dominação e opressão entre os sujeitos, centralidade do mercado, heteronomia nos processos decisórios, predomínio da razão instrumental utilitária, entre

outros. Diante disso, como, então, se posiciona a proposta do desenvolvimento institucional em OSCs?

4 DI como gestão social ou gestão estratégica do social?

Num primeiro momento, é possível aludirmos que o conceito de desenvolvimento institucional possui alguns elementos promissores que lhe aproximam da proposta da gestão social. O primeiro deles diz respeito ao **protagonismo das OSCs no espaço público**, na medida em que o DI visa a ampliar o impacto das organizações no desenvolvimento social e na persecução dos interesses coletivos (ARMANI, 2013). Como vimos, o interesse público bem compreendido, e não o interesse particular da pessoa privada, é o valor que orienta a gestão social (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010; TENÓRIO, 1999).

Nesse sentido, a perspectiva do DI leva em conta que um dos principais desafios das organizações do terceiro setor, em termos de identidade e autonomia mesmo, é manter sua capacidade de exercer protagonismo na esfera social no que tange aos interesses públicos da sociedade e à defesa da democracia (ARMANI, 2013). O fortalecimento institucional, nesse caso, contribui para a ampliação da projeção institucional das organizações no âmbito do espaço público, além de priorizar a tomada de decisão autônoma das OSCs em relação a outras organizações com as quais mantêm intercâmbio.

Um segundo aspecto está relacionado ao **potencial de interlocução e articulação das OSCs com outros atores sociais**. Tal aspecto coaduna com a ação gerencial dialógica da gestão social, que busca sempre alcançar o consenso intersubjetivo resultante da atuação comunicativa dos diversos atores (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006). Assim, o DI, ao pretender ir além do desenvolvimento organizacional, considera central para as OSCs o estabelecimento de redes de comunicação e ação conjunta nas esferas públicas, com vistas a promover o diálogo e a interação dessas organizações junto aos poderes administrativos do Estado, à mídia e às empresas privadas para a consecução de suas missões institucionais (ARMANI, 2001). Um processo de DI, particularmente na sua dimensão social e política, envolve a construção de uma base social por meio de diversificadas formas de envolvimento, como alianças e parcerias, participação ativa e relevante em espaços e fóruns de discussão, campanhas, mobilização de atores locais e regionais (ARMANI, 2013).

Não obstante tais elementos sejam indicativos importantes acerca do promitente alinhamento do DI aos princípios de uma gestão social, outros fatores, porém, merecem ser

também analisados antes de decretarmos o DI como uma perspectiva deveras antinômica ao discurso dominante de organização e organizar que impera hoje no terceiro setor, qual seja, a gestão estratégica (TENÓRIO, 1999). Como já salientamos, nossos argumentos têm arrimo numa epistemologia crítica, e isso implica refletir sobre certos pontos para nós essenciais.

Em primeiro lugar, devemos reforçar que os processos gerenciais do terceiro setor não podem ser pautados pela lógica do mercado, em detrimento de uma solidariedade comunitária (TENÓRIO, 1998). Isso porque, afirma Tenório (1999), não é de hoje que se tem tentado transpor as tecnologias do setor privado ao campo das OSCs. Para o autor (1999, p. 98), isso denota uma contradição em si, “porque a característica central da gestão do setor privado é definida e identificada como gestão estratégica”, e, dessa feita, **as OSCs devem atuar sob uma epistemologia distinta daquela do mercado**. Assim,

Enquanto o *segundo setor* [empresa] atua através do enfoque monológico, estratégico, no qual suas ações são calculadas e utilitaristas, implementadas através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s), o *terceiro setor* deve atuar numa perspectiva dialógica, comunicativa, na qual suas ações devem ser implementadas por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais a partir de *esferas públicas* em espaços organizados da *sociedade civil* [...] (TENÓRIO, 1999, p. 100).

Dessarte, as **parcerias entre OSCs e empresas** com fins de lucro sempre devem ser orientadas por reflexões críticas acerca das implicações de tal cooperação. Embora as parcerias e redes intersetoriais sejam fontes de operacionalização de uma gestão social (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010), e essas sejam estimuladas constantemente no enfoque sociopolítico do desenvolvimento institucional, não devemos esquecer que há uma tendência da lógica estratégica do mercado em invadir os domínios das organizações do terceiro setor, alterando, inclusive, suas próprias identidades e princípios. Como reconhece Armani (2013, p. 31),

Tanto gestores públicos como gerentes de institutos e fundações privadas e de ONGs necessitam de um “outro” para dialogar, para estabelecer parcerias, para validar suas iniciativas e para servir como referência de resultados. Quanto mais este outro for colocado na posição de ator coadjuvante e colaborador operacional nos processos, tanto mais decrescente tenderão a ser a legitimidade e a efetividade das ações desenvolvidas no longo prazo.

Tenório (1999) observa que as OSCs não podem desempenhar apenas funções intermediárias entre os anseios da sociedade e do Estado, mas devem reforçar seu compromisso e relevância com a problematização e solução de questões sociais. Ademais, é

preciso sempre manter cautela no que concerne à permanência das empresas capitalistas em ações voltadas ao social, afinal, no primeiro momento de crise e dificuldades econômicas, não raro essas empresas cortam seus investimentos corporativos em projetos sociais.

Outra questão que, no nosso entender, fragiliza o conceito de DI como possível antímodo ao discurso e práticas organizacionais dominantes no terceiro setor é a conspícua **visão naturalizada de gestão** que prevalece na literatura e nas ações de DI no campo. Conforme alegamos anteriormente, a noção atualmente hegemônica de organização é marcada pelo pragmatismo e pelo gerencialismo (BÖHM, 2006), este último considerado por Parker (2002) como um princípio organizacional universal, emergido como uma tecnologia generalizada de controle. Nesse particular, Misoczky e Vecchio (2006) destacam que hoje vivemos num tempo em que o gerencialismo mercadológico apresenta-se como uma utopia em plena realização e que não nos permite pensar o diferente. Há uma ideia posicionada que se manifesta num argumento tautológico comum nesse cenário: “as alternativas não são possíveis porque não funcionam” (MISOCZKY; VECCHIO, 2006, p. 10).

Nesse sentido, Misoczky e Vecchio (2006, p. 7) adotam uma reação crítica acerca da ortodoxia posicionada dos estudos organizacionais, argumentando que é preciso transcender à “definição teleológica de organização como coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas para atingir objetivos comuns e metas explícitas”, por meio da divisão do trabalho e das funções, da hierarquia de autoridade e responsabilidades, e assim por diante. A concepção hegemônica de organização traz impregnada a ideia de um tipo específico de organização, a empresa, o que reflete um reducionismo que, por sua vez, é “inerente à racionalidade teleológica moderna” (SOLÉ, 2003 *apud* MISOCZKY; VECCHIO, 2006, p. 7).

Nesse contexto, conceitos empresariais bastantes presentes na perspectiva do DI são, por exemplo, **estratégia de ação, planejamento institucional, organograma, mecanismos regulares de monitoramento e avaliação de desempenho, objetivos e resultados, indicadores, gerenciamento de pessoas, qualidade, adaptação**, dentre outros (ARMANI, 2013). Com o fito de exemplificar como esses conceitos contribuem para que o DI convirja para os pressupostos da gestão estratégica, no que se refere particularmente aos argumentos aqui apontados, reproduzimos a seguir trechos de produções literárias que relatam experiências de gestores de OSCs em processos de DI que têm sido formulados e conduzidos em diversas organizações do campo social no Brasil, os quais podem ser conferidos detalhadamente em Armani (2013).

O objetivo geral do projeto era “fortalecer a sustentabilidade da [Organização X] e as OCBs investindo na **melhora das capacidades** técnicas, financeiras e políticas, permitindo **maior eficiência e eficácia** em suas gestões” (p. 190).

Neste sentido, o Projeto [Y] surgiu com o desafio de desenvolver **competências organizacionais**, a fim de manter a sustentabilidade da [Organização W] e **aprimorar com eficiência sua gestão**. [...] mudar era preciso, mas que, sobretudo, era também necessário **planejar, avaliar**, construir e desconstruir para **alcançar com eficiência os objetivos** (p. 228).

No plano da sustentabilidade institucional tem-se preconizado as parcerias de longo prazo, em termos de **desenvolvimento da organização, capacitação da gestão e mobilização de recursos** (p. 127).

[...] o primeiro passo foi uma reunião de **planejamento estratégico** para construção coletiva da **visão, missão e valores institucionais** (p. 164).

Assim, com a chegada dos novos membros da equipe, as **tarefas foram divididas, políticas e procedimentos foram descritos** e um **maior nível de profissionalização** passou a ser exigido. O processo decisório, antes totalmente assistemático e horizontal, foi revisto, tornando-se **mais racional e analítico**. Um **organograma baseado nas funções** foi desenhado. Não era mais possível gerir a instituição tendo todos envolvidos em todos os processos e decisões. Foi preciso **delegar, adaptar, reinventar, flexibilizar e ajustar**, tudo ao mesmo tempo (p. 166).

O risco instalado em processos que buscam ampliar a consistência organizacional está na simplificação desta questão e na produção de **intervenções de manual, prescritivas do *step by step*** e aprisionadas exclusivamente em **ferramentas de gestão**. Ainda que fundamentais na operação institucional, a **abordagem restrita à instrumentalização gerencial** opera como **força alienante da natureza política do conceito de “desenvolvimento institucional”** que se encontra filiado a uma matriz que saúda processos de transformação coletiva (p. 289).

Não bastasse isso, o foco do desenvolvimento institucional na capacitação das OSCs para responderem e conduzirem **processos de adaptação e mudança** parece definitivamente afastar o DI da gestão social, cuja preocupação maior é a emancipação dos indivíduos, em direção a um institucionalismo, uma corrente teórica voltada mais para a análise da adaptação organizacional, do isomorfismo institucional e da legitimação das organizações no ambiente. Como vimos, Armani (2013, p. 62) entende que “quanto mais consciente sobre como se dá seu movimento de adaptação e mudança, mais uma organização será capaz de enfrentar os desafios do contexto e lutar por sua perenidade”. Não obstante as virtudes de tal abordagem, ela em geral implica o predomínio de uma racionalidade instrumental, na medida em que a ênfase reside na utilização de critérios técnicos para avaliar as consequências das decisões às demandas do ambiente (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005).

Acresce salientar, ainda, que a **noção de sustentabilidade trabalhada no DI parece não incluir aspectos inter e transdisciplinares** e, portanto, poderia ser questionada (BOEIRA; PEREIRA; TONON, 2013). Tal noção de sustentabilidade apoia-se numa visão

antropogênica ao desconsiderar a importância do ambiente natural e numa racionalidade também instrumental, pois seu intento é a sobrevivência. Além disso, a própria noção de legitimidade também acaba se tornando um recurso para a sustentabilidade das organizações, haja vista as instituições tidas como legítimas terem maior possibilidade de **sobrevivência** do que aquelas não legítimas (ROSSONI, 2012).

Por fim, consideramos que a perspectiva de DI em OSCs, mesmo ao contemplar dimensões que não se limitam ao gerencial, endossa o discurso dominante de gestão ao não questionar práticas inerentemente estratégicas. Contudo, de acordo com Tenório (1999, p. 91), a epistemologia sobre a qual deve se alicerçar o terceiro setor, e nesse caso a própria corrente de DI ora em debate, deve destacar a necessidade “de a práxis social estar voltada para um conhecimento reflexivo e de uma práxis política que questione as estruturas sócio-político-econômicas existentes”. Sem embargo, vemos que nenhum dos enfoques de DI parece oferecer um questionamento efetivo das relações de dominação e das ideologias subjacentes à concepção tradicional de organização e de organizar, o qual é fundamental pelo menos no âmbito de uma teoria crítica.

5 Considerações finais

Embora os argumentos aqui defendidos precisem ser devidamente aprofundados, não podemos nos contentar, em primeiro lugar, com a simples alegação de que a adoção de modelos estratégicos e a busca por eficiência são aceitáveis porque visam melhor atingir os fins sociais das OSCs. Seria meramente admitir que os fins justificam os meios. Em segundo lugar, é-nos insuficiente sugerir que a perspectiva do DI de fato não nasceu com a pretensão de promover os questionamentos críticos que mencionamos neste texto e, portanto, não faria sentido esperar nada da noção de desenvolvimento institucional em OSCs nessa direção. Porém, é justamente por isso que cabe a reflexão acerca de pretensas novidades que nem sempre implicam coisa de veras nova. Dito de outro modo, abordagens recentes como a do DI, dentre tantas outras que volta e meia surgem no campo do terceiro setor, parecem longe de indicar qualquer iniciativa de reposicionamento da concepção estratégica de gestão, pois continuam alicerçadas nas mesmas premissas do discurso gerencialista dominante.

Diante disso, não nos cabe outra conclusão senão a de que a nova onda de desenvolvimento institucional aproxima-se mais de uma gestão estratégica do social do que uma gestão social. Parece-nos que essa noção de DI em OSCs descamba epistemologicamente para a ortodoxia do managerialismo, pois preserva na sua essência uma preocupação com o desempenho organizacional e institucional, cuja lógica materializa-se mediante o aprimoramento de técnicas e processos de gestão, de adaptação e na busca por legitimidade como requisito de sustentabilidade, ou, em outras palavras, de sobrevivência.

Ainda que tenha como proposta inicial transpor a noção de profissionalização gerencial das organizações do terceiro setor, essa perspectiva de DI o faz somente inserindo a noção de ambiente institucional na estratégia das organizações, e, nessa medida, aproxima-se mais da teoria institucional (embora isso mereça investigação) do que da gestão social.

Convém esclarecer, por fim, que não pretendemos renegar a importância da dimensão gerencial nas organizações do terceiro setor, mas trazer as claras seu caráter eminentemente gerencialista por vezes, o que nos indica a necessidade de inserção de uma perspectiva crítica no campo que homenageie a busca pela emancipação humana nessas organizações. Significa dizer, por exemplo, que uma ONG ambientalista que questiona o domínio antropogênico sobre os recursos naturais, ou um movimento feminista que censura a dominação do homem sobre a mulher nos espaços sociais, precisam também refletir acerca das relações de poder, dominação e repressão que existem no âmbito dessas próprias organizações, no interior de suas paredes, entre os indivíduos que nelas atuam, pois são relações tão predatórias quanto àquelas que combatem nas suas atuações sociais.

Sem embargo, há de se destacar que ao abarcar a dimensão sociopolítica, o compromisso com a mudança social e a predisposição para renovação, as ações de DI potencialmente conferem espaços promissores para práticas comunicativas, reflexivas e emancipatórias de uma gestão social, o que necessita ser mais bem explorado pelos estudiosos e gestores que lidam com conceito. Fica o convite àqueles que se interessarem pelo desafio.

Referências

ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. **AIDS e Sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

_____. **Sustentabilidade**: do que se trata, afinal? Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002.

_____. **Sustentabilidade: desafio democrático.** In: BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Programa Nacional de DST e AIDS. **AIDS e Sustentabilidade:** sobre as ações das organizações da sociedade civil. Sustentabilidade: Aids e sociedade civil em debate. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

_____. (Org). **Organizações da sociedade civil:** protagonismo e sustentabilidade. 1ª ed. Barueri: Instituto C&A, 2013.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 52-73, abr./jun. 2005.

ÁVILA, A. Uma metodologia para o aprendizado. In: ARMANI, D. (Org). **Organizações da sociedade civil:** protagonismo e sustentabilidade. 1ª ed. Barueri: Instituto C&A, 2013.

BOEIRA, S. L.; PEREIRA, A. K.; TONON, I. L. De Chanlat e Morin ao institucionalismo organizacional: diversidade, ambiguidade e complexidade. In: **III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, 3., 2013, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2013.

BÖHM, S. **Repositioning organization theory.** New York: Palgrave MacMillan, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; PRESTES MOTTA, F. C. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Thomson, 2004.

BOSSUYT, J. **Mainstreaming institutional development:** why is it important and how can it be done? European Centre for Development Policy Management (ECDPM), 2001.

CANÇADO, A. C.; SAUSEN, J. O.; VILLELA, L. E. Gestão social versus gestão estratégica. In: TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão social e gestão estratégica:** experiências em desenvolvimento territorial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

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

CHANLAT, J-F. **Ciências Sociais e Management:** reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7., 2002, Lisboa. **Anais Eletrônicos...** Lisboa: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2015.

CLEGG, S. **As organizações modernas.** Lisboa: Celta Editora/Oeiras, 1998.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction organizations, organization and organizing. In: CLEGG, S. HARDY, C; NORD, W. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. 2ª ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

FERNANDES, R. C. Sem Fins Lucrativos. In: LANDIN, L. (Org.) **Sem Fins Lucrativos**: as organizações não governamentais no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, 1988.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Definindo gestão social. In: SILVA JR., J. T.; MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

GONDIM, S. M.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em gestão social: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: XXX Encontro da Anpad, 30., 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador: ENANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-aps-1164.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

HÖPFL, H. Post-bureaucracy and Weber's modern bureaucrat. **Journal of Organizational Change Management**, v.19, n.1, p. 8-21, 2006.

HORKHEIMER, M. *et al.* **Teoria crítica**. São Paulo, Perspectiva/Edusp, 1990.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KALLINIKOS, J. The social foundation of the bureaucratic order. **Organization**, v.11, n.1, p.13-36, 2004.

MISOCZKY, M. C. A.; VECCHIO, R. A. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, p. 1-11, mar. 2006.

NANUS, B. **Liderança para o Terceiro Setor**: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.

PARKER, M. **Against Management**: Organization in the Age of Managerialism. Cambridge: Polity, 2002.

_____. Stocholm syndrome. **Management Learning**, v. 37, n. 1, p. 39-41, 2006.

PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. Gestão social: perspectivas, princípios e (de)limitações. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 6., 2010, Florianópolis. **Anais Eletrônicos...** Florianópolis: ENEO, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2010/2010_ENEO418.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2015.

RODRIGUES, A. L. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional?. In: Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 7., 2012, Curitiba. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENEO, 2012. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2012/2012_ENEO31.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

SALVATORE, V. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

SERVA, M. O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. In: **Conference on Socio-Economics – Society for the Advancement on Socio-Economics**, 9., 1997, Montreal-Canadá, p. 1-14.

SUBIRATS, J. Cidadania e espaço público: a perspectiva da gestão social. (posfácio) In: TENÓRIO, F. G. (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Unijuí, 2007.

TEIXEIRA, A. (Org.). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

_____. Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.

_____. (Re)Visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005.

_____. **Tem razão a administração?** 3. ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 3. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

_____. **Burocracia e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.