

## Reflexões sobre uma gestão pública adjetivada como social

Juliana Cristina Teixeira - UFLA - [julianacteixeira@yahoo.com.br](mailto:julianacteixeira@yahoo.com.br)

Priscila Gomes de Araújo - UFLA - [priscila2210@yahoo.com.br](mailto:priscila2210@yahoo.com.br)

Mariana Pereira Chaves Pimentel - UFLA - [marianachaves82@yahoo.com.br](mailto:marianachaves82@yahoo.com.br)

### RESUMO

*Gestão social e Gestão Pública são dois conceitos largamente discutidos na literatura. De acordo com alguns teóricos, há diferenças entre os modelos de gestão pública e gestão social. Tenório (2008), porém, apesar de considerar a existência dessas diferenças, argumenta que a gestão social possa ocorrer em qualquer sistema social, desde que adotados alguns de seus pressupostos. Considerando a perspectiva do autor, defende-se, no presente ensaio teórico, uma aproximação entre a gestão pública e a gestão social, de forma que a primeira possa ser adjetivada como social, o que traria resultados significativos para o exercício de uma efetiva gestão direcionada para os interesses da sociedade e para a efetivação de uma cidadania deliberativa. Como resultados das reflexões, não apenas os benefícios seriam significativos, como também a dificuldade para se chegar a uma gestão pública de fato adequada aos pressupostos da gestão social.*

Palavras-Chave: Gestão Social; Gestão Pública; Cidadania deliberativa.

### 1. INTRODUÇÃO

Gestão social e Gestão Pública são dois conceitos largamente discutidos na literatura, e são reconhecidas tanto interfaces quanto delimitações entre esses dois conceitos. Tenório (2008) é um dos autores que defende que a Gestão Social possa ocorrer em qualquer sistema social. Considerando a perspectiva do autor, defende-se, no presente ensaio teórico, uma aproximação entre a gestão pública e a gestão social, de forma que a primeira possa ser adjetivada como social, o que traria resultados significativos para o exercício de uma efetiva gestão direcionada para os interesses da sociedade e para a efetivação de uma cidadania deliberativa.

É a partir dos anos 1980 que se desenrola um fenômeno de questionamento do papel do Estado, principalmente no que diz respeito à forma de gerir o social. É desse cenário que surge novas concepções e adjetivações para a gestão, a fim de consolidar a recente democracia brasileira, bem como difundir o conceito e prática da cidadania. Foi a vitória da democracia e a transferência de algumas responsabilidades do Estado para a sociedade civil que fomentou a gestão social, como um processo que contempla a participação nos espaços públicos.

Em primeiro lugar, a gestão social seria um conceito proporcionado na prática por uma gestão que tivesse como pressupostos a dialogicidade, a cidadania deliberativa e criação de reais espaços de articulação e de discussão. Transferindo seu conceito para a gestão pública, que tem como principal finalidade atender aos interesses da comunidade, reconhece-se que os pressupostos da gestão social sejam adequados para uma efetivação de uma adequada gestão pública, que pudesse atender adequadamente aos interesses de uma sociedade que tivesse sua “voz” reconhecida.

Para isso, faz-se necessário também, o entendimento do conceito de *público* e de *esfera pública* da forma como são discutidos por Habermas (2003) para melhor compreender a gestão pública. Para Habermas (2003), público e esfera pública são os locais onde acontecem

eventos que são acessíveis a qualquer um e onde todos, de forma igualitária, possuem direitos individuais (sociais, políticos e civis). São locais nos quais os participantes, por meio da autoridade negociada entre eles, discutem os problemas sem violência ou qualquer outro tipo de coação. Sendo assim, compreender esses conceitos por meio de Habermas (2003), que os entendia como lugares de expressão e ação comunicativa, pode favorecer a efetivação da gestão social.

Para a contextualização da discussão, ao longo do artigo são aprofundados e discutidos os conceitos de gestão social e os de gestão pública, e, estando intrinsecamente relacionados aos mesmos, os de cidadania deliberativa e esfera pública, respectivamente. Como resultados das reflexões, não apenas os benefícios seriam significativos, como também a dificuldade para se chegar a uma gestão pública de fato adequada aos pressupostos da gestão social.

## 2. GESTÃO SOCIAL

O termo gestão social vem conquistando nos últimos anos uma visibilidade cada vez maior, mas o que pode ser compreendido por gestão social? Alguns autores vêm tentando demonstrar que a expressão tem se prestado às mais variadas interpretações, o que para França Filho (2008) aponta duas tendências, a banalização do conceito e a ascensão do debate sobre as formas de atuação da sociedade civil na busca de objetivos públicos.

Para França Filho (2008), em sua análise conceitual do termo, pode-se pensar que seja uma expressão auto-explicativa, ou seja, uma gestão direcionada ao social. Neste sentido, a gestão social se definiria antes pela sua finalidade (quais os objetivos da gestão). Porém, sob outra ótica, seria possível pensar o conceito como meio, como processo. Segundo o autor, analisada como processo, a idéia de uma gestão social convida a sua própria desconstrução pois “qual gestão não é social?” Contemporaneamente, não se imagina uma gestão sem envolvimento das pessoas, ou sem relacionamento humano.

A gestão social então é considerada pelo autor em dois níveis, como uma problemática da sociedade e como uma modalidade específica de gestão. Quanto à problemática da sociedade, o termo diz respeito à gestão das demandas e necessidades do social; o social, neste sentido, sugere a idéia de política social, confundindo-se com a própria idéia de gestão pública. No que se refere à problemática de gestão, a gestão social seria uma forma de subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas.

Vale lembrar, porém, que os princípios do Estado de bem-estar social são heranças de movimentos organizados pela sociedade civil. Neste sentido, o termo gestão social vem sugerir que, para além do Estado, a gestão das demandas e necessidades do social pode se dar via a própria sociedade, por meio de diversas formas de auto-organização (FRANÇA FILHO, 2008).

A gestão social, para França Filho (2008), seria uma via alternativa de gestão, um tipo-ideal, e distinguir-se-ia da gestão estratégica ou privada bem como da gestão pública. No modo de gestão estratégica, a finalidade econômico-mercantil da ação organizacional condiciona sua racionalidade intrínseca, baseada num “cálculo utilitário de conseqüências”. Já a gestão pública diz respeito ao modo de gestão praticado no seio das instituições públicas de Estado. Tal modo diferencia-se da gestão estratégica pela natureza dos objetivos perseguidos, o bem-comum, em contraposição à satisfação pessoal. Como ressalta o autor, trata-se de uma diferenciação feita a princípio, não considerados os possíveis desvios. Por sua vez, a gestão social é o modo de gestão próprio das organizações da sociedade civil, da esfera pública não

estatal. Os objetivos são, sobretudo, não econômicos, este aparece como um meio para a realização dos fins sociais (políticos, culturais, ecológicos).

Assim como França Filho, Tenório (2008) considera as diferenças existentes entre as formas de gestão estratégica e social, e acrescenta:

Gestão social contrapõe-se à gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática (combinação de competência técnica com atribuição hierárquica), monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo. (...) No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo – dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva (Tenório, 1998, p. 09).

A elaboração do conceito de gestão social por Fernando Tenório acompanha o pensamento de Habermas. O autor acrescentou à discussão do termo gestão social a concepção habermasiana de cidadania deliberativa. O acréscimo de Tenório às teorias de Habermas para seu conceito de gestão social está relacionado ao significado de participação. A esta necessidade de acréscimo da participação para o conceito refere-se à ênfase que se faz primordial quando se deseja dizer que a gestão social deve ser praticada como um processo intersubjetivo, dialógico, onde todos têm direito à fala. E este processo deve ocorrer em um espaço social, na esfera pública.

Assim, Tenório entende gestão social como “o processo gerencial decisório deliberativo que procura atender às necessidades de uma dada sociedade, região, território ou sistema social específico (TENÓRIO, 2008). O entendimento do conceito de gestão social do autor foi orientado pela discussão de quatro pares de *palavras-categoria*, sendo: *Estado-sociedade*, *capital-trabalho*, *gestão estratégica* e *gestão social*, bem como de *cidadania deliberativa*, categoria que intermedia a relação entre estes pares de palavras.

Quanto aos dois primeiros pares, *Estado-sociedade* e *capital-trabalho*, foram invertidas as posições das categorias para *sociedade-Estado* e *trabalho-capital*. Tal inversão promove uma alteração fundamental, pois pretende sinalizar que a sociedade e o trabalho devem ser os protagonistas desta relação, observado que historicamente o inverso tem prevalecido. No que diz respeito ao par *gestão estratégica* e *gestão social*, a primeira atua determinada pelo mercado, guiada pela competição, onde o outro deve ser eliminado e o lucro é seu motivo. Em oposição, a gestão social deve ser determinada pela solidariedade, guiada pela concordância, onde o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo.

Para Tenório (2008), o conceito de gestão social tem sido um objeto de estudo e de prática muito mais associado à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, de combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo.

Contudo, Tenório defende que a gestão social pressupõe:

[...] o 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 adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação (TENÓRIO, 2008).

Para o autor, todos são capazes de pensar sua experiência, ou seja, capazes de produzir conhecimento, “(...) participar é repensar o seu saber em confronto com outros saberes. Participar é fazer *com* e não *para*, (...) é uma prática social” (TENÓRIO, 2008). Participação, para Tenório, é um processo em constante vir-a-ser, trata-se, em essência, de uma conquista processual. A participação integra o cotidiano de todos os indivíduos, já que atuamos sob relações sociais. Assim sendo, faz-se necessária a associação na busca por objetivos que

Para fazer juz à multiplicidade das formas de participação e comunicação, surge o conceito de cidadania deliberativa, que pressupõe “que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão, orientado pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2008). Assim, cidadania e participação referem-se à apropriação pelos indivíduos do direito de construção.

Por fim, considera Tenório (2006),

o conceito de gestão social não está atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas às questões de carência social ou gestão de organizações do denominado terceiro setor, mas também, a identificá-lo como uma possibilidade de gestão democrática, onde o imperativo categórico não é apenas o eleito e/ou o contribuinte, mas sim o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas o concenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito [...].

Desta maneira, uma maior eficiência da ação governamental está associada, direta ou indiretamente, a transformações na dinâmica de gestão e ao fortalecimento de práticas que tornam legítima a participação do cidadão. É neste sentido que Fischer (2006) argumenta que a gestão do desenvolvimento é uma forma de gestão social, a transição entre modelos passados e novas formas, comprometidas com utopias de desenvolvimento local.

A autora considera que a gestão adjetivada como social orienta-se pela mudança e para mudança, seja de microunidades organizacionais, seja de organizações com alto grau de hibridização. Para ela, em ambos os espaços, múltiplas formas de poder são exercidas em diferentes escalas, na complexa construção programas e ações de desenvolvimento que ocorrem em espaços territoriais e virtuais.

O campo de gestão social, ou conforme Fischer (2006), gestão do desenvolvimento social, é um reflexo das práticas e do conhecimento construído por muitas disciplinas, delineando-se uma proposta multiparadigmática e de natureza interdisciplinar. Como as ações mobilizadoras partem de múltiplas origens e têm muitas direções, as dimensões teórica e prática estão emaranhadas, “aprende-se com as práticas, e o conhecimento se organiza para iluminar as práticas” (FISCHER, 2006).

## 2.1. CIDADANIA DELIBERATIVA

O conceito de cidadania deliberativa que usamos no presente artigo, conforme já foi explicitado, é proposta por Habermas e guarda relação estreita com a racionalidade comunicativa que, segundo Paes de Paula (2008), é uma racionalidade baseada no conhecimento intersubjetivo, na argumentação e no diálogo, e desenvolvida e aplicada por Tenório (2008), que propõe “um consenso válido, garantido nos pressupostos comunicativos”, conceito que se torna fundamental para a compreensão do termo gestão social, nos moldes aqui tratados.

Para Tenório (2008) a cidadania deliberativa apoiada nos pressupostos comunicativos tem como predominância a “pluralidade de formas de comunicação – morais, éticas, pragmáticas e de negociação, em que todas são formas de deliberação”. “O significado de cidadania deliberativa procura superar a concepção liberal assim como a republicana por meio da soberania popular” (TENÓRIO, 1999: 158).

[...] o conceito de soberania popular tem a ver com a perspectiva de um processo permanente de intercâmbio comunicativo e de formação de opinião pública. Esta se articula por meio da intersubjetividade e da interação permanente dos membros de uma sociedade atuando sob a força social integradora da solidariedade (Tenório, 1999).

Segundo Tenório (1998) para que a cidadania deliberativa possa ocorrer é preciso que

[...] a pessoa, ao tomar ciência de sua função como sujeito social e não adjunto, ou seja, tendo conhecimento da substância social de seu papel na organização da sociedade, deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, mas com uma presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade.

Por meio dessa perspectiva de cidadania deliberativa, espera-se que o cidadãos e/ou outras representações da sociedade civil participem por meio de ações comunicativas, práticas políticas e argumentativas efetivamente das questões públicas, não deixando que essas sejam planejadas, executadas e avaliadas exclusivamente pelo governo (Tenório e Filho, 2002).

Portanto, essa concepção de cidadania deve ser entendida como uma ação política deliberativa, na qual o indivíduo deve participar de um procedimento democrático, decidindo, nas diferentes instâncias de uma sociedade e em diferentes papéis, o seu destino social como pessoa, quer como eleitor, trabalhador ou consumidor, ou seja, a sua autodeterminação não se dá, exclusivamente, sob a lógica do mercado ou da tecnoburocracia estatal, mas da democracia social. Assim o cidadão deve ser democraticamente ativo, ou seja, os indivíduos podem influir concretamente na transformação de sua própria situação no âmbito em que vivem e atuam (TENÓRIO, 1999).

### 3. GESTÃO PÚBLICA COMO GESTÃO SOCIAL: A BUSCA POR UMA APROXIMAÇÃO

Quanto à gestão pública, podemos considerar que é uma gestão executada pelo Estado, por seus órgãos e agente também voltada para o social, porém mais instrumental. É regida por ações direcionadas aos interesses públicos, por meio de prestações de serviços públicos de acordo com o que é determinado ou permitido por lei. Ou seja, “a gestão pública deve agir no sentido de manter a igualdade perante a lei e de garantir oportunidades iguais, salvo nos casos em que as chances não são claramente iguais” (MOTTA, 2007).

Para França Filho (2008), a gestão pública “diz respeito àquele modo de gestão praticado no seio das instituições públicas de Estado nas suas mais variadas instâncias”. Ainda, segundo o autor, esse modo de gestão “distingue-se consideravelmente” do modelo da gestão privada “quanto à natureza dos objetivos perseguidos, entretanto aproxima-se dele em relação ao modo de operacionalizar a gestão, que assenta-se numa lógica de poder segundo os parâmetros de uma racionalidade instrumental e técnica”.

Outra característica da gestão pública é a sua variância de postura, que variará “em função da composição do poder político governamental, podendo afirmar-se lógicas mais democráticas, tecnoburocráticas ou clientelistas. Ela, gestão pública, fica assim condicionada pela cultura política reinante (FRANÇA FILHO, 2008).

Tomando-se o conceito de *público* e de *esfera pública* da forma como são discutidos por Habermas (2003) para melhor compreender a gestão pública, diz-se que públicos são eventos acessíveis a qualquer um, como, por exemplo, locais públicos. Já a *esfera pública* seria constituída, de acordo com o autor, por espaços simbólicos de opinião pública. A partir desta conceituação, por que a gestão pública não pode explorar melhor suas interfaces com a gestão social? Pois, já que a gestão social preza pelo conhecimento intersubjetivo e um processo dialógico de gestão, sua finalidade pode estar expressa também no que seria de fato uma gestão pública. Pois a forma como a esfera pública é também vista pelos gregos – como um espaço de liberdade em que se pode expressar pensamentos e vontades (HABERMAS, 1997)

– se adéqua ao caráter deliberativo do conceito de gestão social, em suas aproximações com a cidadania deliberativa.

Caracterizando, portanto, uma esfera pública de gestão, pode-se dizer que a mesma seria um espaço em que o público poderia representar-se socialmente. O que fica centralmente em jogo, porém, é esta forma de representação, para a qual uma sugestão seria a aproximação com uma real deliberação. Desta forma, passando a assumir o caráter de gestão pública e social. Pois o conceito que Habermas dá à esfera pública se aproximaria de um espaço aberto de discussão para os indivíduos, na forma de debates que poderiam ser empreendidos de forma deliberativa, portanto.

Deste modo, justifica-se que a gestão pública, possa, portanto, se aproximar da gestão social, pois além do que já foi mencionado, a esfera pública é um importante local de interação social, por este motivo, adequada a uma efetivação de uma gestão social.

Falando de gestão pública, o termo administração pública deve ser citado, e considerando que a mesma seja “todo o aparelhamento do Estado, reordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES, 1984, p. 131), o ideal seria que a busca pela identificação de tais necessidades, no processo de tomadas de decisões públicas, fosse efetivada por um processo dialógico em que se garantisse de fato o exercício de uma cidadania deliberativa. Desse modo, observa-se como há interfaces potenciais entre a gestão social – aqui representada pelo elemento deliberativo – e a gestão pública em sua busca de satisfação de necessidades coletivas, ou a administração pública como dirigida pelo objetivo de “promover o bem comum da coletividade (COTRIM, 1997, p. 49).

Torna-se necessário, contudo, reconhecer que a adequada aproximação da gestão pública com a gestão social teria como requisitos modificações na forma em que a mesma é executada, o que implicaria em um processo evolutivo, não deixando de considerar que

[...] a configuração dos modelos de gestão pública é influenciada pelo momento histórico e pela cultura política que caracterizam uma determinada época do país. Assim, a evolução, o aperfeiçoamento e a transformação dos modelos de gestão das organizações se desenvolvem a partir de pressões políticas, sociais e econômicas existentes e que se traduzem em diferentes movimentos reformistas empreendidos pelos governos que buscam um alinhamento com as demandas sociais internas e externas (FIATES, 2007, p. 92)

Assim, os diferentes modelos de gestão pública, com o passar do tempo, foram amadurecendo a forma de lidar com o ser humano, procurando encontrar um equilíbrio entre a busca por resultados (objetivando melhorar a performance dos serviços públicos) e uma gestão mais humana e responsável. (FADUL e SOUZA, 2005 e 2006). Deste modo, buscar uma aproximação entre a gestão pública e a gestão social depende de toda uma conjuntura capaz de efetivar o potencial desta aproximação, sobre a qual discorre-se a seguir.

Segundo alguns teóricos, há diferenças entre os modelos de gestão pública e gestão social. Tenório (2008), porém, apesar de considerar a existência dessas diferenças, argumenta que a gestão social possa ocorrer em qualquer sistema social, desde que adotados alguns de seus pressupostos. E é esta perspectiva que o presente artigo defende. Reforçando, considera-se como gestão social:

[...] o 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 adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de **relações sociais** onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de **coação** (Tenório, 2008, p.39).

A expressão “todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação” reforça o que seria uma adequada gestão pública com a incorporação dos pressupostos da gestão social. Esta, envolvendo uma base de intersubjetividade e de dialogicidade que contempla o envolvimento da cidadania no espaço público (TENÓRIO, 1998), contribuiria para uma gestão pública capaz de reconhecer com mais precisão quais são as necessidades sociais que precisam ser objetos de políticas e decisões. Há que se reconhecer, porém, que tal aproximação não se dá de forma facilitada na prática, pois ainda são vários os passos a serem alcançados para que se tenha um processo dialógico e deliberativo de decisão pública. Pois a Administração Pública possui um caráter próprio, único. Porém, é preciso que outras formas de gestão, como por exemplo, a Gestão Social, sejam desenvolvidas como forma de apoiar o desenvolvimento desse tipo de administração e seus gestores.

Adotando a concepção de que a gestão pública pode e deveria ser uma gestão social, nos termos destacados no presente artigo, observa-se que muitos são ainda os avanços para uma efetiva adjetivação de social à gestão pública, no que se refere a um agir comunicativo e dialógico e a uma discussão crítica e intersubjetiva. Pois pode-se apontar ainda uma significância de dimensões individuais e não necessariamente coletivas na gestão pública, o que seria imprescindível a uma gestão social.

Assim, reconhecido o potencial benéfico que representariam as aproximações positivas entre gestão pública e gestão social, afirma-se como imprescindível que a gestão pública se baseie em um fazer *com* e não um fazer *para* a sociedade, segundo as perspectivas de (Tenório, 2008). O fazer *com* faria com que a gestão se aproximasse dos pressupostos habermasianos que seriam necessários ao estabelecimento de uma racionalidade comunicativa na gestão pública.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo pretendeu discutir a aproximação da gestão pública com os pressupostos da gestão social, considerando potenciais benefícios em virtude de uma gestão pública adjetivada, assim, como social.

Por fim, considera-se que há ainda significativos passos a serem conduzidos para o exercício efetivo de uma cidadania deliberativa e para a garantia de uma gestão pública pautada em um processo dialógico de tomada de decisões. Porém, o presente artigo defende a necessidade de se refletir de fato sobre tal aproximação, considerada como válida e, embora difícil, não utópica.

#### 5. REFERÊNCIAS

- COTRIM, G.V. Direito e Legislação – Introdução ao Direito. 20. ed. reformulada. São Paulo: Saraiva, 1997.
- DOWBOR, L. Tendências da gestão social. Saude soc. [online], v. 8, n. 1, p. 3-16, 1999.
- FRANÇA FILHO, G. Definindo gestão social. In: Silva J. et al. (Orgs.). Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- FADUL, E.; SOUZA, A.R. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. In: XXX ENANPAD, Salvador/BA, 2006. Anais... CD ROM.
- FADUL, E.; SOUZA, A.R. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: XXIX ENANPAD, Brasília/DF, 2005. Anais... CD ROM.
- FIATES, G. G. S. Modelos de Gestão e Gestão Pública: Livro Didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.
- FISCHER, T. et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, set/out. 2006.
- HABERMAS, J. Direito e democracia. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

**HABERMAS, J.** Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

**MEIRELLES, H. L.** Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1984.

**MOTTA, P.R.** A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, ed. especial comemorativa 87-96, 1967-2007.

**PAES DE PAULA, A.P.** Teoria crítica nas organizações. São Paulo: Thompson, 2008.

**TENÓRIO, F. G.** (Re)Visitando o conceito de gestão social. In: Silva J. et al. (Orgs.). Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

**TENÓRIO, F. G.** A Trajetória do programa de estudos em gestão social. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, nov/dez. 2006.

**TENÓRIO, F. G..** Gestão Social: uma perspectiva conceitual. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 32(5):7-23, Set./Out. 1998.

**TENÓRIO, F. G.** Inovando com democracia, ainda uma utopia. In: Novos Cadernos NAEA Belém, NAEA (Núcleo de Altos Estudos da Amazônia)/UFPA, v. 2, n. 1, p. 149-162, jun./1999.

**TENÓRIO, F. G.; FILHO, H.M..** Cidadania deliberativa: um estudo de caso. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.