

GESTÃO SOCIAL: a contribuição potencial de uma tradição de pesquisa brasileira para o debate internacional sobre Terceiro Setor

SOCIAL MANAGEMENT: the potential contribution of a Brazilian research tradition to the international nonprofit debate

GESTIÓN SOCIAL: la contribución potencial de una tradición investigadora brasileña al debate internacional sobre el Tercer Sector


Helga Midori Iwamoto

Pós-doutorado em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal de Tocantins (UFT). Professora adjunta IV da Universidade Federal do Tocantins (UFT). helga@uft.edu.br.

 0000-0002-6527-7137

Airton Cardoso Cançado

Doutor em Administração pela (UFLA). Atualmente é professor e Coordenador Adjunto do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Coordenador do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e professor do Curso de Administração da UFT. airtoncardoso@uft.edu.br.

 0000-0003-4698-1804

Correspondência: Universidade Federal do Tocantins (UFT), Avenida NS-15, Quadra 109, Norte, s/n - Plano Diretor Norte, 77001-090 - Palmas, TO – Brasil.

Recebido em: 03.04.2020.

Aceito em: 27.05.2020.

Publicado em: 01.07.2020.

RESUMO:

O artigo apresenta as convergências e divergências entre a teoria das organizações sem fins lucrativos (OSFL) e a Gestão Social. A seguir, são apresentadas as possibilidades de desenvolvimento da Gestão Social na OSFL. No final do artigo, as principais contribuições da teoria da gestão social brasileira para o debate internacional sem fins lucrativos são resumidas e deixam em aberto algumas diretrizes para futuros pesquisadores que desejem seguir esse fluxo de pesquisa.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão Social. Organizações Sem Fins Lucrativos. Terceiro Setor.

Introdução

O objetivo deste artigo é apresentar e discutir uma tradição de pesquisa conhecida como Gestão Social, campo que tem sido desenvolvido de forma consistente por estudiosos brasileiros nos últimos 25 anos, tornando-se útil para o debate internacional sobre Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL). Neste trabalho, diversos conceitos de OSFL são apresentados e comparados com a discussão sobre Gestão Social.

A Gestão Social tem como foco o processo de participação na Esfera Pública. Para ser plenamente apreciada, a participação deve conduzir à tomada de decisão coletiva, sem coerção, tendo como pressupostos a transparência e a intersubjetividade e a dialogicidade como mecanismo gerador (Cançado, Tenório & Pereira, 2011).

Três conceitos principais ajudam a construir os alicerces da Gestão Social: Esfera Pública, Interesse Bem Entendido (Tocqueville, 1835/2003) e Emancipação. Em primeiro lugar, a dinâmica da Gestão Social na Esfera Pública é baseada na Relação Dialética

Negativa, proposta por Theodor Adorno (1973). Ela é composta por Tese e Antítese sem Síntese, pois a Síntese não é possível devido à incompletude inerente do todo, segundo o autor (Cançado, Pereira & Tenório, 2015). Em segundo lugar, o conceito de Interesse Bem Compreendido foi inspirado na obra de Tocqueville e pode ser resumido como a interdependência entre os interesses individuais e coletivos (Tocqueville, 2003). O interesse individual só é plenamente alcançado e sustentável se o interesse coletivo também. Em terceiro lugar, Emancipação significa se livrar da tutela de outrem e pensar por si mesmo (Lukes, 2001).

Numa relação dialética negativa (Adorno, 1973), quanto mais há interesse bem compreendido, ou seja, há interesse pelo Bem Comum, mais amplas são as possibilidades de ampliar a Emancipação e vice-versa.

Por outro lado, as OSFLs são abordadas em muitos trabalhos importantes, como: Salamon e Anheier (1992), Salamon (2010), Salamon e Sokolowski (2016) e Frumkin e Andre-Clark (2000).

Na próxima seção, são apresentados os fundamentos teóricos da Gestão Social. A seguir, apresenta-se um panorama dos trabalhos acadêmicos desenvolvidos em torno da Gestão Social e seus desdobramentos atuais.

Tradição de pesquisa em Gestão Social: evolução e raízes teóricas

O posicionamento da Gestão Social como área acadêmica traz polêmicas. Enquanto alguns autores situam a Gestão Social no amplo campo da Gestão (Cançado, 2011), outros a caracterizam como intrinsecamente multidisciplinar (Araújo, 2012). Por outro lado, a Gestão Social parece estar mais próxima do chamado campo dos Estudos Públicos, que se constitui pelo entrelaçamento do Direito, da Gestão Empresarial, da Economia e das Ciências Sociais e se configura como um campo acadêmico *multiloci* ou interdisciplinar, que incluiria Gestão Social, Gestão Pública e Políticas Públicas (Pires, Silva, Fonseca, Vendramini & Coelho, 2014).

As origens do termo Gestão Social remontam a Tenório (1998, 2010). O autor encontrou a expressão em um texto de Rovida (1985) que trata das experiências de autogestão na Guerra Civil Espanhola. Na visão de Rovida (1998), a Gestão Social era concebida como democracia proletária de caráter local. Tenório (1998) elabora dizendo que a Gestão Social se contrapõe à Gestão Estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por uma gestão mais participativa, dialógica, em que a tomada de decisão se exerce por meio de diferentes sujeitos sociais.

A posição de Tenório (1998) se fundamenta na Teoria Crítica de Frankfurt, em especial na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas. Outra referência importante é a obra do sociólogo brasileiro Guerreiro Ramos, em particular sua crítica ao *status quo* dos estudos organizacionais e à hegemonia da racionalidade utilitária (Tenório, 1997).

Na visão de Tenório (2005), Gestão Social pode ser definida como um processo de gestão dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação. Na visão do autor, esta ação pode ocorrer em qualquer sistema social: público, privado ou organizações não-governamentais. Neste contexto, o adjetivo “social” que descreve o substantivo “administração” será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito de falar, sem qualquer coerção. Indo além, Tenório (2010) defende que a Gestão Social como um novo conceito pretende enfatizar que o impulsionador das ações dos gestores deve ser a sociedade e não o mercado. Essa perspectiva segue não apenas o pensamento crítico de Frankfurt como um pensamento crítico santoamariano (Ramos, 1981), reafirmando que o mercado é apenas um dos enclaves da sociedade.

Fischer (2002) descreve a Gestão Social - ou Gestão do Desenvolvimento Social - como um processo de mediação transformador. Para o autor, o Gestor Social deve ser o responsável por mediar os Processos de Desenvolvimento Social. Essa mediação é transformadora para a coordenação de processos de natureza complexa, usando eficiência e eficácia aliadas à participação e transparência, por meio de ações e aprendizagem coletiva. Outro conceito importante proposto por Fischer (2002) é a interorganização, ou seja, um grupo de organizações distintas e integradas que estão conectadas por objetivos comuns. A associação se dá pela mútua complementaridade entre organizações em termos de seus objetivos (Fischer, 2002).

A seguir, Carrion (2007) apresenta a perspectiva da boa governança em que o Estado deve criar e estimular as possibilidades de participação da sociedade, possibilitando a inclusão dos cidadãos no processo decisório público. O autor se aproxima de Fischer (2002), ao apresentar o conflito como inerente à Gestão Social, e de Tenório (1998), ao abordar as diferenças entre Gestão Social e Gestão Estratégica. Carrion (2007) também alerta que a Gestão Social não é sinônimo de transposição de princípios e postulados de Gestão Empresarial para o campo social. Desta forma, quando uma organização privada realiza, por exemplo, uma ação de Responsabilidade Social, transpondo princípios de Gestão Empresarial para gerir seu projeto social, não está praticando a Gestão Social.

A perspectiva da Gestão Social também deve ser entendida como uma perspectiva pré-paradigmática em construção (Kuhn, 1962/2012). Para França Filho (2008), a Gestão Social como fim visa à gestão das demandas e necessidades sociais, aproximando-se da Administração Pública. Como processo, afasta-se da Gestão Pública, pois ao tentar subordinar a lógica instrumental à outra lógica mais social, política, cultural ou ambiental, afasta-se da lógica burocrático-instrumental, característica da Gestão Pública.

Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 697) apresentam a Gestão Social como “a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e na compreensão clara como um processo tendo a transparência como pré-condição e a Emancipação como meta final”.

Raízes teóricas da gestão social

Vários autores têm trabalhado na construção de um mapa conceitual que dê sentido à Gestão Social (Fischer, 2002). Esse esforço teórico inclui a preocupação de França Filho (2008), que descreve a necessidade de referenciais teórico-metodológicos mais consistentes, sob o risco de banalizar a terminologia da Gestão Social.

Cançado (2011) apresenta uma abordagem teórica apoiada na construção de categorias e subcategorias teóricas que delineiam a Gestão Social. Esse trabalho inicial foi aprimorado em escritos subsequentes (Cançado, 2013b; Cançado, Pereira & Tenório, 2015).

A abordagem teórica proposta baseia-se em três grandes categorias teóricas: Interesse Bem Compreendido, Esfera Pública e Emancipação. Segundo os autores, as categorias devem ser interpretadas como Tipos Ideais Weberianos, pois não se pode alcançá-las de forma concreta. Elas são um guia, uma situação abstrata a ser alcançada que é constantemente reconstruída por uma relação dialética negativa (Adorno, 1973). A Dialética Negativa Adorniana se baseia na tese e na antítese sem síntese (ou sem falsas sínteses, como prefere o autor). Esta abordagem teórica pode ser considerada como uma situação dinâmica, onde o objetivo final é melhorar continuamente a relação dialógica como um processo dentro da Esfera Pública.

Interesse bem compreendido

Interesse bem compreendido é um conceito adaptado de Tocqueville (1835/2003), que o utiliza para descrever a sociedade americana do século XIX. O autor começa com o contraste entre Aristocracia (caracterizada pela desigualdade e hierarquia naturais) e democracia (caracterizada pela igualdade sem hierarquia). O Interesse Bem Compreendido só pode acontecer em um contexto democrático. A participação na Esfera Pública é o que define a natureza política do governo democrático. Desta forma, ele não pode ser caracterizado pelo conteúdo popular de suas ações ou pelas formas externas de suas instituições (Jasmin, 2005).

O Interesse Bem Compreendido parte da premissa de que o Bem-Estar Coletivo é uma pré-condição para o Bem-Estar Individual. Portanto, ao defender interesses coletivos, o indivíduo acaba defendendo seus próprios interesses (Tocqueville, 2003).

O que pode parecer, a princípio, uma utopia ou, pelo menos, um otimismo exagerado, também pode ser visto como uma forma diferente de relacionar interesses públicos e privados. Gahyva (2006) argumenta que o Interesse Bem Compreendido impeliria os cidadãos para a arena pública, pois a “aposta Tocqueville” implicava na possibilidade de fundar uma solidariedade social a partir do exercício do autointeresse esclarecido dos indivíduos democráticos. Complementando, Marx e Engels (1969) argumentam que o livre desenvolvimento de cada indivíduo é a condição para o desenvolvimento de toda a comunidade.

O conceito de Interesse Bem Compreendido reforça a questão da interdependência entre os indivíduos para perceber a dinâmica de seu próprio papel na Esfera Pública, não no sentido de ser altruísta ou mesmo welfarista, mas no sentido coletivo de (re)construção da Esfera Pública com a clara intenção de alcançar o Bem-Estar Coletivo e, conseqüentemente, o Bem-Estar Individual. De fato, há ocasiões em que os indivíduos percebem que dependem uns dos outros, removendo aquele sentimento egocêntrico e de independência que leva a confundir liberdade com autossuficiência privada (Barbacena, 2009).

Esfera pública

O conceito de Esfera Pública remonta aos gregos e romanos. Na Grécia o homem tem lugar na Esfera Pública, após sua “vitória” na Esfera Privada por meio de sua libertação dos assuntos domésticos e qualificação para a Esfera Pública; em Roma, a Esfera Pública é tão importante quanto a Esfera Privada, ou seja, a vida em família. Ressalta-se que, em ambas as esferas, poucos tiveram acesso à Esfera Pública, pois

apenas homens considerados cidadãos tiveram acesso a esta esfera (Habermas, 1991; Arendt, 2013).

Com a queda do Império Romano e o subsequente advento do absolutismo permeado pelo Cristianismo, novos atores entraram em jogo. Assim, a Esfera Pública, *stricto sensu*, não tinha mais a importância de antes. Naquele contexto, o rei dominava tanto a sua nação quanto a vida privada de seus cidadãos; a sua vontade era a lei. Naquele ínterim, portanto, não havia espaço para a esfera pública. Aliada a isso, a sociedade cristã possuía um caráter apolítico e não público, pois seus membros deveriam se relacionar como irmãos de uma mesma família. A Igreja apresentava a religião como um substituto para a cidadania (Arendt, 2013).

Com o surgimento da Sociedade de Massa, a Esfera Social atingiu seu ápice e começou a controlar todos os membros de comunidades particulares, destruindo tanto o domínio privado quanto o público, privando os homens não só de seu lugar no mundo, mas também de seus domicílios (Arendt, 2013). Antes, como na Grécia e em Roma, o domínio público era o lugar onde as pessoas tinham espaço para expressar sua individualidade (Arendt, 2013).

O grande aprimoramento da capacidade de trabalho humana, atuante na Esfera Pública, foi seguido por uma perda real da habilidade da fala, banida para a Esfera Privada íntima. Como se pode ver, na Sociedade de Massa o comportamento e não a ação domina a vida do indivíduo, pois ele não percebe claramente a possibilidade de uma Esfera Pública que possa defender seus interesses. Consequentemente, ele o faz na esfera que lhe foi deixada, a Esfera Privada. Isso degenera em larga medida para o individualismo (Arendt, 2013).

Com o desenvolvimento da imprensa e do que Habermas (1991) chamou de Esfera Pública Literária, as ideias foram publicadas e discutidas em cafés e salões na Europa. O intelectualismo passou a ser valorizado por ser percebido como meio de entendimento entre as pessoas. Habermas (1991) afirmou que essa Esfera Pública burguesa pode ser entendida inicialmente como a esfera de pessoas privadas reunidas em público. Sua premissa social é um mercado econômico que, tendencialmente livre, torna as trocas na esfera da reprodução social, na medida do possível, um assunto privado entre particulares, completando assim, finalmente, a privatização da sociedade burguesa (Habermas, 1991). Com o desenvolvimento da Esfera Pública burguesa e, devido ao enredamento do Setor Público com o Setor Privado, criando um setor intermediário ou Esfera Social repolitizada, tal modelo tornou-se inútil, pois não é mais

necessária a intermediação entre Estado e sociedade por meio do Setor Privado (Habermas, 1991).

No caso da Gestão Social, pretende-se alcançar uma nova Esfera Pública que aproxime a população da política. Dessa forma, pode-se dizer que a Gestão Social busca uma Esfera Pública ampliada, mais ampla que a Esfera Pública burguesa. Para que a Gestão Social realmente aconteça, é necessário um espaço público, onde mais uma vez (mas com diferentes intenções) os particulares se reúnam para decidir sobre suas necessidades e futuro. Desta vez, a noção de indivíduo envolve todos os interessados, não apenas os participantes da Esfera Pública burguesa.

De acordo com a abordagem teórica proposta, deve-se apresentar agora, com mais detalhes, a redefinição dessa Esfera Pública. Tudo começa com o conceito de público.

Segundo Habermas (1991), os eventos públicos são definidos por serem acessíveis a todos. Da mesma forma, Arendt (2013) refere-se ao público como dois fenômenos semelhantes, mas não completamente idênticos: (1) tudo o que acontece em público que pode ser visto e ouvido por todos com ampla divulgação; (2) espaço comum a todas as pessoas. Esses ambientes públicos têm em comum a importância atribuída ao ato de falar, de ser ouvido e compreendido por outras pessoas fora da Esfera Privada do lar.

Para Habermas (1991), assim como o mundo da vida como um todo, a Esfera Pública é reproduzida por meio da Ação Comunicativa. A Esfera Pública se entrelaça com a Esfera Privada tanto nas densas redes de interação familiar e círculo de amigos quanto nos contatos mais superficiais, como vizinhos, colegas de trabalho, conhecidos, entre outros (Habermas, 1991). A nova proposta de Esfera Pública tem como cerne o diálogo e a intersubjetividade. O que se busca é que o indivíduo seja reconhecido como tal em uma relação dialética negativa entre Interesse Bem Compreendido e Emancipação.

Emancipação

O conceito de Emancipação é inspirado em ideias como a liberdade positiva e negativa, em que cada indivíduo é autodeterminado ou é deixado livre da interferência de outrem (Dworkin, 1999). A Emancipação como categoria teórica da Gestão Social se desenvolve segundo a tradição marxista (Marx, 1978; Marx & Engels, 1969; Santos, 2010) e a Teoria Crítica (Horkheimer, 1976; Marcuse, 2007, 2009; Paes-De-Paula, 2008; Sgró, 2007). Talvez o prefácio de 1969, do livro *Dialética do Iluminismo* (Horkheimer &

Adorno, 1969/1972), nos autorize a dizer que a obra dos frankfurtianos pode ser entendida como uma chamada enérgica e decisiva para pensar o que fazer para unir a teoria e a prática, de forma a alcançar a reconciliação do homem com a natureza e o operacional com a racionalidade emancipatória (Sgró, 2007).

Por um lado, parte-se da premissa de que a Razão Utilitária (Ramos, 1981), hegemônica no mundo capitalista ocidental, é uma barreira para a Emancipação (Ramos, 1981; Marx & Engels, 1969; Sgró, 2007; Tragtenberg, 2005).

Por outro lado, a ideia de que todo comportamento social é concebido como um comportamento estratégico, podendo ser explicado como o resultado de um cálculo egocêntrico de possíveis vantagens, não é realista (Habermas, 1996). Esse fenômeno de supersimplificação é descrito por Marcuse (2007), no qual emerge um padrão de pensamento e comportamento unidimensional, no qual ideias, aspirações e objetivos que, por seu conteúdo, transcendem o universo estabelecido de discurso e ação são repelidos ou reduzidos em termos deste universo. Ainda segundo ele, toda liberação depende da consciência da servidão, sendo o surgimento dessa consciência sempre dificultado pelo predomínio de necessidades e satisfações que, em grande parte, passaram a fazer parte do indivíduo.

Segundo Paes-De-Paula (2008), a libertação pode não ocorrer individualmente, pois na visão de Marx e Engels (1969), a união e a solidariedade são condições para a Emancipação coletiva. Outro pré-requisito para a Emancipação coletiva é a Emancipação individual (Marx, 1978). De qualquer forma, a emancipação não é apenas exógena; deve ser também construída por cada indivíduo (Marx & Engels, 1969; Marx, 1978; Habermas, 1996). O indivíduo se emancipa ao se ver como indivíduo com potencialidades individuais (*forces propres*), como motor de forças sociais, enfim, quando se percebe como ser político. Isso ocorre apenas quando o indivíduo reabsorve o cidadão abstrato em si mesmo (Marx, 1978).

A abordagem teórica deste artigo sugere que a Emancipação se presta a aumentar a percepção do Interesse Bem Compreendido e vice-versa.

Para complementar a compreensão da abordagem teórica proposta, pode-se pensar por contra-indução (Feyerabend, 1970). Para evitar que a Gestão Social aconteça, basta que uma de suas categorias teóricas componentes seja deficiente a ponto de impedir as demais. Se houver pouca consciência do Interesse Bem Compreendido ou se a Emancipação não estiver presente, haverá pouco uso para uma nova Esfera Pública, porque as pessoas não serão capazes de fazer parte dela de forma satisfatória. Por outro lado, se o espaço da nova Esfera Pública não estiver disponível,

deve primeiro ser (re)construído e só depois experimentado. A chave para a abordagem teórica é a noção de equilíbrio e interdependência entre categorias teóricas (Dialética Negativa Adorniana), bem como seu caráter de Tipo Ideal Weberiano. Como limitação, pode-se dizer que ainda falta seu primeiro paradigma (Kuhn, 1962/2012) ou a consolidação de um programa de pesquisa científica (Lakatos, 1976).

Agenda de pesquisa

Cançado, Pereira e Tenório (2015) e Cançado, Rigo e Pinheiro (2016) apresentaram uma agenda de pesquisa baseada nos principais debates da área de pesquisa em Gestão Social no Brasil. A agenda tem quatro tópicos.

A primeira, Interorganizações e Comunidade de Práticas, está relacionada às possibilidades de espaços deliberativos de participação sendo utilizados para o desenvolvimento da Gestão Social. Esses espaços são formados por organizações que se complementam por suas diferenças (Interorganizações) e por pessoas que se inter-relacionam nesses espaços (comunidades de prática). Comunidades de prática são espaços onde as pessoas vivem e têm interesse em aprender e ensinar ao mesmo tempo, por meio de suas relações, em um contexto de tomada de decisão coletiva (Lave & Wenger, 1991).

O segundo ponto está diretamente relacionado ao debate entre Cançado (2011) e Araújo (2012), complementado por Cançado (2013a). O debate remete à questão do paradigma da Gestão Social (Kuhn, 1979). A questão a que se refere a agenda é a seguinte: a Gestão Social vai construir um paradigma no sentido de Kuhn (1962/2012) ou será entendida como um campo multiparadigmático?

O tópico seguinte da agenda de pesquisa está relacionado ao referencial utilizado para identificar a Gestão Social em organizações deliberativas (Tenório, 2012). Essa estrutura, denominada Critérios de Cidadania Deliberativa, está em uso no Brasil desde então. Permite comparar diferentes espaços de decisão coletiva e permite a análise desses espaços, mostrando para onde a discussão deve avançar. A estrutura é baseada nas seguintes categorias: Processo de Discussão, Inclusão, Pluralismo, Igualdade Participativa, Autonomia e Bem Comum.

O último tópico refere-se ao escopo da Gestão Social: A Gestão Social estaria confinada a pequenos espaços geográficos ou limitada pelo número de pessoas participantes do processo? Por outro lado, a Gestão Social poderia ter maior alcance, mediada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)? Essas questões estão

ligadas ao tipo de participação (direta ou representativa) que se espera no contexto da Gestão Social. No caso deste texto, a Gestão Social se dá por meio da participação direta, conforme discutido em Cançado, Rigo e Pinheiro (2016). A abordagem teórica da Gestão Social e os debates da Rede de Gestão Social geraram uma agenda de pesquisa, apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 Síntese da Agenda de Pesquisa proposta

Tópicos da Agenda de Pesquisa	Objetivos
Interorganizações e comunidades de prática	- Desenvolver formas de “incentivar” a criação de interorganizações e comunidades de prática, preferencialmente de forma complementar.
Um paradigma para a gestão social	- Construir o primeiro paradigma de Gestão Social; - Demonstrar que a Gestão Social é multiparadigmática.
Aplicação da estrutura de análise	- Melhorar a estrutura analítica; - Desenvolver ferramentas e mecanismos para aplicar à estrutura; - Utilizar o quadro de referência analítico em diferentes organizações para verificar suas possibilidades de implementação da Gestão Social.
Escala geográfica da gestão social	- Identificar as possibilidades de escala geográfica da Gestão Social quanto à participação direta e indireta; - Identificar possibilidades de uso de TICs para participação direta na Gestão Social.

Fonte: Cançado, Pereira e Tenório (2015, p.195).

Os tópicos da agenda de pesquisa são complementares e interdependentes. O desenvolvimento de um deles se reflete necessariamente nos outros. Em todo o caso, este artigo procura contribuir diretamente para o tema “Aplicação do quadro de análise”, especificamente com o objetivo de “melhorar o quadro analítico”.

Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) têm importância significativa na economia e no bem-estar em todo o mundo. Elas, enquanto Terceiro Setor econômico,

são responsáveis pela maior parte do crescimento das taxas de emprego na maioria dos países da Europa (Salamon & Sokolowski, 2018b). Por outro lado, a participação do Terceiro Setor na Economia ainda é pequena. De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2019), existem 12 milhões de OSFL em todo o mundo, o que representa 10% da força de trabalho global.

Em termos de receita, as OSFL não a obtém principalmente da filantropia, ao contrário do que comumente se pensa. Salamon e Sokolowski (2018b) afirmam que 54% das receitas vêm de taxas e vendas privadas, 37% do governo e 9% da filantropia privada. A pesquisa citada foi realizada em 29 países europeus.

Em relação à contribuição para o PIB, as OSFLs contribuíram com 4,5% do PIB (Fórum Econômico Mundial, 2019). Essa quantidade representa ordem de grandeza relevante em relação aos demais setores desses países (Banco Mundial, 2018), conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 Contribuição para o PIB por setor (%)

Setor	Contribuição para o PIB (%)
OSFLs	4,5
Agricultura	3,0
Indústria	26,0
Manufatura	16,0
Serviços	50,5

Fonte: Adaptado do Banco Mundial (2018).

Voltando agora aos aspectos do trabalho manual, destaca-se que este setor emprega, em 43 países, 56 milhões de trabalhadores em tempo integral, o que equivale a 5,5% da população economicamente ativa desses países (Salamon, 2016). Essa quantidade pode parecer pequena, mas o autor destaca que é maior do que vários subsetores desses países, como Utilidades, Construção, Transportes, Comunicações e diversos setores manufatureiros considerados individualmente.

Segundo Salamon (2016), em termos de trabalho voluntário, as OSFLs em todo o mundo trabalham com 42% de sua força de trabalho nessa modalidade. O valor financeiro gerado por seu trabalho é, em média, 25% da contribuição total das OSFLs para o PIB de seus respectivos países.

Considerando a relevância das ONGs em nível internacional e o crescimento dos estudos sobre Gestão Social na América Latina (principalmente no Brasil), buscou-se

neste estudo comparar as semelhanças e diferenças conceituais e o escopo de trabalho entre os dois temas. Esse tipo de diferenciação conceitual e de escopo também foi realizada por Salamon e Sokolowski (2016) entre OSFLs e outros construtos de importância regional como Cooperativas, *Mutuelles* e Empreendimentos Sociais. Outra diferenciação feita por esses autores é entre o trabalho voluntário e outras formas de trabalho sem remuneração, como o doméstico.

OSFLs: teoria e prática na sociedade

Segundo Smith e Grønberg (2006), os primeiros autores a assumir a tarefa de definir conceitualmente os OSFLs foram Salamon e Anheier (1992). Nesse contexto, consideraram como OSFLs as que compartilham cinco características: formais, privadas, sem distribuição de lucros, autogeridas e voluntárias. Esses recursos são descritos com mais detalhes a seguir:

- **Formais:** elas são institucionalizadas até certo ponto. Para os autores, a formalização não vem necessariamente por meios legais. Pode vir também na forma de reuniões periódicas, existência de administradores na instituição e regras processuais. Os autores não consideraram os agrupamentos temporários e *ad hoc* de pessoas como formais, pois isso levaria a imprecisões devido à forma e à efemeridade desses grupos.

- **Privadas:** elas são institucionalmente separadas do governo. As OSFL não fazem parte do aparato governamental, tampouco são governadas por conselhos dominados por funcionários do governo. No entanto, elas podem receber apoio significativo do governo, bem como conter servidores públicos em seus Conselhos de Administração. No entanto, sua estrutura é essencialmente privada.

- **Sem distribuição de lucros:** não fornecem lucros para seus proprietários ou diretores. As OSFLs podem acumular lucros, mas devem investi-los na própria organização, a fim de fornecer recursos para cumprir sua missão. Os lucros, portanto, não podem ser direcionados aos proprietários ou diretores. Nesse sentido, o que diferencia as OSFLs de outras organizações privadas é seu objetivo principal de cumprir a missão em vez de obter lucro.

- **Autogeridas:** equipadas para controlar suas próprias atividades. As OSFLs têm seus próprios procedimentos internos de governança e não são controladas por entidades externas.

• **Voluntárias:** envolvem atividades significativamente voluntárias, seja na condução das atividades da organização ou na sua gestão. Isso não significa que a maior parte de sua receita seja proveniente de trabalho voluntário. Nem significa que a maior parte do pessoal é voluntária. A presença de qualquer receita proveniente de trabalho voluntário ou de indivíduos voluntários no Conselho de Administração é suficiente para dizer que a organização é de alguma forma voluntária.

Além da utilidade de definir as características que delimitam as OSFLs, essa definição estrutural foi usada pela John Hopkins Foundation para estudar as OSFLs em muitos países. Este estudo transcultural foi relatado em detalhes no livro de Salamon e Anheier (1997).

As origens desse tipo de organização podem ser atribuídas a muitas fontes. Salamon (1994), por exemplo, argumenta que as formas de Organização da Sociedade Civil que ganharam força na década de 1990 se originaram de redes de assistência mútua que surgiram nos regimes socialistas e comunistas. Mais especificamente, nesse contexto de imaturidade do Estado, verificava-se uma falha generalizada na prestação de bons serviços públicos à população, principalmente por falta de recursos materiais para fazê-lo. Nesse sentido, desenvolveram-se essas redes mútuas de assistência geradas por relações de proximidade. Mais recentemente, Krlev, Anheier e Mildemberger (2018) consideram que o tipo de falha do governo na prestação de serviços públicos depende de três variáveis: tipo de regime de Bem-Estar, variante do capitalismo envolvido, tipos de regimes sem fins lucrativos existentes localmente.

Mais especificamente nos países ocidentais desenvolvidos, o autor argumenta que o Estado de Bem-Estar Social surgiu na década de 1950, entrando em colapso em meados dos anos 1980. Algumas razões para esse colapso foram a crise do petróleo na década de 1970 e a recessão mundial na década de 1980.

Entre os países desenvolvidos, Salamon (1994) descreveu muitos movimentos autocráticos para promover OSFLs. Por exemplo, Ronald Reagan e Margaret Thatcher encorajaram o surgimento de OSFLs a fim de reduzir os gastos do governo em seus países. Na mesma linha, François Mitterrand liberalizou as leis de doação para instituições de caridade e criou um Secretariado especial para a Economia Social, *Mutuelles*, Cooperativas e Associações. Na Noruega e no Japão, também existem iniciativas de financiamento do governo para organizações sem fins lucrativos.

Ressalta-se, portanto, que, conceitualmente, mesmo as organizações que não buscam o Bem Comum de acordo com os critérios internacionais de direitos humanos são vistas como OSFLs, conforme definição de Salamon e Anheier (1992). Morris (2000), a esse respeito, aponta problemas no conceito de OSFL proposto por Salamon e Anheier (1992). Por exemplo, eles não consideram como critério se há externalidades positivas para a sociedade como um todo.

Outra preocupação de Morris (2000) envolve os perigos de universalizar os critérios para definir OSFLs entre diferentes culturas e entre organizações historicamente situadas em momentos diferentes. Em sua opinião, este tipo de análise excluirá organizações que são socialmente relevantes em seus contextos específicos e que poderiam ser consideradas como OSFLs de acordo com outros critérios. No entanto, a autora não ofereceu uma conceituação factível e precisa de OSFLs.

Salamon (2010) busca resolver este problema redefinindo indutivamente as características que definem ISFLs (Instituições Sem Fins Lucrativos) em diferentes culturas:

- **Função de produção diferenciada:** a ISFL não pode ser fonte de receita, lucro ou ganho financeiro para seus proprietários ou diretores. No entanto, eles podem estruturar uma ISFL para ter um lucro para reinvestir e ter isenção de impostos ou incentivos fiscais.

- **Produção de bens públicos:** as ISFL produzem bens e serviços que beneficiam a comunidade como um todo, não apenas os seus membros. Os bens e serviços que produzem, nas palavras do autor, são difíceis de financiar apenas por arranjos de mercado. Além disso, segundo Hansmann (1987), eles têm a possibilidade de produzir bens públicos com menos burocracia, mais flexibilidade e menor custo que o Estado.

- **Diferentes estruturas de governança:** as ISFL não são submetidas à eleição pública de seus dirigentes ou a ordens do Estado. Elas são controladas por seus membros ou Conselhos de Administração que frequentemente se autoperpetuam. Elas podem dissolver, escolher e mudar suas regras internas, bem como mudar suas missões ou estruturas internas usando sua própria autoridade. Por outro lado, Leardini, Rossi, Moggi e Zardini (2016) observaram que a presença de *stakeholders* da comunidade no conselho de administração aumenta a legitimidade da ISFL dentro da comunidade em que atua.

- **Estrutura de receita distinta:** elas podem ter acesso a recursos de diferentes fontes. Porém, nas palavras do autor, elas sempre recebem parte dos recursos por meio de doações privadas de caridade.

- **Estrutura de pessoal diferenciada:** Sua principal força de trabalho é composta geralmente por mão-de-obra paga e voluntária. Muitas ISFLs, no entanto, operam apenas com trabalho voluntário. Esta característica dificulta a mensuração da atividade econômica em ISFLs, pois as bases de dados existentes (p. ex. Sistema de Contas Nacionais dos Estados Unidos) não quantificam sistematicamente as variáveis econômicas relacionadas ao trabalho voluntário, como a prestação de serviços por voluntários.

- **Tratamento tributário diferenciado:** muitas vezes, os ISFLs obtêm isenção ou dedução de impostos de uma forma diferente de outras organizações privadas.

- **Tratamento jurídico distinto:** as ISFLs recebem tratamento legal e regulatório diferenciado nos países em que operam. Elas podem incluir, em seus respectivos países, organizações como associações, fundações, empresas limitadas por garantia, organizações de benefício público, corporações sem fins lucrativos, empresas de utilidade pública, empresas sem bolsa e fundos fiduciários.

No entanto, ao tentar definir novamente de maneira formal o que seriam as ISFLs, Salamon (2010) aponta cinco características muito semelhantes às propostas anteriormente (Salamon & Anheier, 1992): as ISFLs são Organizações Sem Fins Lucrativos privadas, com mecanismos internos de governança e autonomia de decisão em relação ao governo; além disso, a participação de seus membros não é obrigatória, ou seja, é baseada na escolha ou consentimento individual. Percebe-se na nova definição proposta que o aspecto da produção de bens públicos ainda está ausente. O autor argumentou, entretanto, que esse conjunto de recursos é útil devido à sua operacionalidade em praticamente todos os países.

Mais recentemente, Salamon e Sokolowski (2016) resumiram três características distintas das OSFLs: caráter privado, finalidade pública e livre escolha (participação não coagida de seus membros). Nesse sentido, percebe-se que, por fim, foi dada atenção às críticas encontradas na literatura em relação aos critérios de geração de Bem-Estar Social, conforme visto em Morris (2000). No entanto, ainda está presente em

Salamon e Sokolowski (2016) a defesa das cinco características de OSFLs presentes em 1992 e 2010.

Salamon e Sokolowski (2018a) consideram que esta definição separa claramente as OSFLs e ISFLs de outras instituições, como empresas com fins lucrativos, agências governamentais e famílias. Além disso, Salamon e Sokolowski (2018a) ainda vêem os mesmos traços em comum entre todas as OSFLs/ISFLs: caráter privado (fora da esfera governamental), finalidade pública (na produção de bens / serviços direcionados ao Bem Comum), livre-escolha (participação não-compulsória). Percebe-se que esses traços convergem com a definição de Tenório e Cançado (op. cit) de Gestão Social.

Uma possível forma de diferenciar os tipos de OSFLs foi proposta por Frumkin e Andre-Clark (2000, p. 160), conforme se vê na Figura 1, a seguir. Os autores escolheram como critérios o compromisso da OSFL com os valores e a missão versus seu desempenho operacional / financeiro.

Figura 1 Valores vs. Desempenho em OSFLs

Compromisso com Valores	Alto	Organização de caridade sem fins lucrativos	Organização rica e bem estruturada sem fins lucrativos
	Baixo	Organização pobre, baseada principalmente em trabalho voluntário, sem fins lucrativos	Organização nominalmente sem fins lucrativos, mas com interesses comerciais
		Baixo	Alto
		Compromisso com o desempenho	

Fonte: Frumkin e Andre-Clark (2000, p. 160).

Para eles, é necessário que as OSFLs valorizem seu diferencial, ou seja, a atenção à sua missão considerando critérios não-econômicos e o desempenho administrativo. No entanto, também é fortemente necessário atender ao requisito de eficiência operacional, caso contrário a organização deixa de existir e cumprir seu propósito social.

A seguir, as propostas de caracterização de OSFL (e ISFL) são resumidas de acordo com os autores na Tabela 3.

Quadro 3 Proposições para caracterização de OSFL e ISFL

Salamon e Anheier (1992) OSFL	Salamon (2010) ISFL	Salamon e Sokolowski (2016, 2018^a) OSFL	Frumkin e Andre-Clark (2000) OSFL
- Formal (não necessariamente por	- Função de produção diferenciada;	- Caráter privado;	- Compromisso com valores e missão;

meios legais);		- Propósito público;	
- Privada;	- Produção de bens públicos;	- Livre-escolha.	- Compromisso com o desempenho operacional e financeiro.
- Distribuição sem fins lucrativos;	- Diferentes estruturas de governança;		
- Autogerida;	- Estrutura de receita distinta;		
- Voluntária.	- Estrutura de equipe distinta;		
	- Tratamento fiscal diferenciado;		
	- Tratamento legal diferenciado.		

Fonte: compilado de Salamon e Anheier (1992), Salamon (2010), Salamon e Sokolowski (2016, 2018a) e Frumkin e Andre-Clark (2000)

Conforme visto no Quadro 3, a proposição de Salamon e Anheier (2010) pode ser vista como o conjunto de critérios mais abrangente para avaliar Organizações e Instituições sem Fins Lucrativos.

A seguir, são apresentadas as possíveis contribuições da Gestão Social para o debate internacional das organizações sem fins lucrativos.

A contribuição potencial da Gestão Social para o debate internacional das Organizações Sem Fins Lucrativos

Cançado, Tavares e Dallabrida (2013) realizaram a aproximação entre os conceitos de Gestão Social e Governança Territorial. Segundo os autores, os conceitos são aproximados por seus adjetivos: social e territorial. Essa abordagem se dá na forma de gestão e governança de espaços coletivos. A principal diferença é o papel do Estado: para a governança do Território, o Estado é um ator fundamental; para a Gestão Social, o Estado continua tendo um papel relevante, mas pode haver Gestão Social para além do Estado.

Oliveira e Cançado (2014) abordaram o conceito de Gestão Social com a ideia de "República" de Platão. Os principais resultados são o conceito platônico de justiça e a figura do rei-filósofo. Ambos são pontos de contato entre a "República" de Platão e as categorias teóricas da Gestão Social. Na "República" de Platão, a justiça significa dar ao

indivíduo a plena realização de seu potencial. O Rei-Filósofo é o gestor ideal para a Administração Pública da República por seus conhecimentos, habilidades e sabedoria. No caso da Gestão Social, o Filósofo-Rei Coletivo seria a personificação da vontade da sociedade. Então esse seria o gestor público ideal.

Cançado, Rigo, Iwamoto & Pinheiro (2019) discutem as diferenças entre os conceitos de Gestão Social, Autogestão Coletiva e Gestão Democrática, a partir da Teoria dos Conjuntos (da matemática) utilizando os preceitos da Navalha de Occam. O principal resultado é que a Gestão Democrática está contida na Autogestão Coletiva, que por sua vez, está contida na Gestão Social. Em outras palavras, a Gestão Social contempla os outros dois conceitos, portanto pode ser considerado um conceito mais amplo.

A Gestão dos Recursos Comuns (Ostrom, 1990) foi comparada à Gestão Social por Vasconcellos-Sobrinho, Alves e Albuquerque-Vasconcellos (2016). As principais abordagens são a tomada de decisão coletiva com seus dilemas (Emancipação do indivíduo) e os resultados efetivos e o processo de aprendizagem. Os dilemas do processo de tomada de decisão coletiva estão relacionados à Emancipação dos indivíduos e sua capacidade de participar do processo de tomada de decisão coletiva. Os resultados reais são um produto direto da qualidade do próprio processo.

Ainda no campo conceitual, Cançado, Villela e Sausen (2016) diferenciam entre Gestão Social e Gestão Estratégica. As diferenças são muitas, pois são conceitos opostos (Tenório, 2008a, 2008b). Neste espaço, duas perspectivas distintas serão reforçadas: benefícios buscados e *Modus Operandi*. A Gestão Social busca a melhoria da Qualidade de Vida, ou seja, o Bem Comum por meio da cooperação. A Gestão Estratégica busca resultados (lucros) para as organizações, por meio da competição. O objetivo não é dicotomizar: bom vs. mau, certo vs. errado, mas deixar claro que ambos são dois tipos válidos de gestão. Se as OSFLs usarem excessivamente o *Modus Operandi* da Gestão Estratégica, elas se distanciarão da Gestão Social e, portanto, se distanciarão da sua missão inicial.

Cançado, Rigo e Pinheiro (2016) discutem o Controle Social no âmbito da Gestão Social. A discussão está centrada no tipo de participação (direta ou indireta) e seus desafios. Os autores concluem que, para o Controle Social baseado na Gestão Social, a melhor proposta é a participação direta, mesmo com suas óbvias limitações de escala e abrangência. Para minimizar essas limitações, sugere-se o uso das TICs.

Alguns textos seguem um caminho semelhante. O tema que os une é a aproximação dos princípios das organizações privadas e coletivas com o conceito de

Gestão Social. Cançado (2016) abordou a Gestão Social com os princípios da Economia Solidária (na perspectiva brasileira) e Pereira e Cançado (2018) com os princípios do cooperativismo (com base na Aliança Cooperativa Internacional - ACI). Os resultados dos dois trabalhos são muito próximos. A principal diferença está relacionada com o espaço de gestão: público para Gestão Social e privado para cooperativas e empreendimentos de Economia Solidária (e OSFLs/ISFLs).

Obviamente, cooperativas e empreendimentos de Economia Solidária são organizações, enquanto Gestão Social é uma forma de gestão. O que se tem discutido é a proximidade dos princípios que caracterizam essas organizações com o conceito de Gestão Social. Esse mesmo caminho será usado para o objetivo deste artigo: a comparação entre o conceito de Gestão Social com a definição de OSFLs.

A primeira questão a ser discutida é o “espaço” onde acontece a Gestão Social. A Gestão Social tem seu lugar na Esfera Pública, enquanto que as OSFLs são predominantemente privadas (Salamon & Anheier, 1999; Salamon, 2010; Salamon & Sokolowski, 2016). No entanto, as externalidades positivas (Morris, 2000) são o ponto de encontro. Tanto a Gestão Social quanto as OSFLs buscam, por definição, o Bem Comum.

O espaço em que se realiza a Esfera Pública não tem donos e pode acontecer mesmo sem a presença do Estado, por meio da organização da Sociedade Civil (Cançado, Tavares & Dallabrida, 2013). Nesse caso, a Gestão Social se distancia do caráter privado das OSFLs (Salamon & Anheier, 1992; Salamon & Sokolowski, 2016). Já a Gestão Social acontece em um espaço com um mínimo de formalização, aproximando-se do aspecto Formal das OSFLs, não necessariamente por meios legais (Salamon & Anheier, 1992). Dependendo do grau de formalização do espaço onde ocorre a Gestão Social, pode haver um tratamento jurídico diferenciado.

A Gestão Social não acontece para produzir bens e serviços diretamente para comercialização, mas é possível se considerar como organizações em que ocorre a Gestão Social os empreendimentos da Economia Solidária (Cançado, 2016) e cooperativas (Pereira & Cançado, 2018). Estas organizações se encaixam na Gestão Social pelo seu objetivo de busca coletiva do Bem Comum por meio da Emancipação e do Interesse Bem Compreendido. Além disso, nelas existem meios de Receita Diferenciados (Salamon, 2010) para financiar ações de Gestão Social, como ocorre nas OSFLs.

Talvez as convergências mais importantes estejam no processo de gestão e sua motivação. No processo de gestão as semelhanças estão em: Organizações

Autogeridas (Salamon & Anheier, 1992), Estruturas de Governança Diferenciadas (Salamon, 2010) e Livre-Escolha (Salamon & Sokolowski, 2016). Podem ser adicionadas as características voluntárias de Salamon e Anheier (1992) e Estrutura de Pessoal Distinta (Salamon, 2010), uma vez que na maioria dos casos a participação em organizações de Gestão Social não é remunerada.

As motivações da Gestão Social e das organizações sem fins lucrativos têm semelhanças significativas. As características convergentes são: Produção de bens públicos (Salamon, 2010), Propósito público (Salamon & Sokolowski, 2016) e Compromisso com valores e missão (Frumkin & Andre-Clark, 2000). As convergências e divergências mais importantes são apresentadas no Quadro 4 a seguir.

Tabela 4 Síntese de Convergências e Divergências entre Gestão Social e OSFLs / ISFL

Autores sobre OSFL	Convergências	Divergências
Salamon e Anheier (1992)	- Formal (não necessário por meios legais); - Autônomo; - Voluntário.	- Privado (excluindo empresas e cooperativas econômicas solidárias); - Distribuição sem fins lucrativos.
Salamon (2010) – ISFL	- Produção de bens públicos; - Diferentes estruturas de governança; - Estrutura de receita diferenciada; - Estrutura de pessoal diferenciada; - Tratamento jurídico diferenciado.	- Função de produção diferenciada; - Tratamento fiscal diferenciado.
Salamon e Sokolowski (2016, 2018a)	- Finalidade pública; - Livre escolha.	- Caráter privado (excluindo empresas e cooperativas econômicas solidárias).
Frumkin e Andre-Clark (2000)	- Compromisso com Valores e Missão.	- Compromisso com o desempenho operacional / financeiro.

Fonte: compilado de Salamon e Anheier (1992), Salamon (2010), Salamon e Sokolowski (2016, 2018a) e Frumkin e Andre-Clark (2000).

Aprofundando os fatos do Quadro 4, as divergências estão relacionadas ao caráter privado das organizações sem fins lucrativos e à questão financeira nessas organizações. A questão financeira não é uma preocupação direta da Gestão Social. A tomada de decisão coletiva da Gestão Social obviamente impacta no desenvolvimento da

comunidade e suas receitas, mas não na produção de bens e serviços para a comunidade.

As convergências, por outro lado, indicam que grande parte das características de uma OSFL é compatível com o construto Gestão Social. A busca do Bem Comum para além do Estado (Autogoverno, Diferentes Estruturas de Governança e Diferentes Estruturas de Pessoal), por meio de diferentes alternativas de investimento (Voluntário, Diferencial de Receitas e Diferentes Tratamentos Legais), é um forte ponto de convergência.

Após essa comparação, algumas perspectivas podem ser feitas para que a teoria da Gestão Social contribua para o debate das OSFLs. O primeiro e, provavelmente, mais importante é a Dialética Negativa Adorniana. As definições de OSFL apresentadas neste documento são regras sistemáticas básicas para classificar organizações, mas não aprofundam os relacionamentos entre as categorias. Essas categorias são como uma “lista de verificação” para considerar as organizações como OSFL (ou ISFL). A Dialética Negativa Adorniana pode ser uma maneira interessante de construir relacionamentos entre tipos de OSFL ou simplesmente tornar sua coexistência mais significativa. As OSFLs possuem diversos processos de captação de recursos e contabilidade em conjunto com outras organizações, o que torna mais relevante o estudo de suas parcerias com outros tipos de organizações.

Considerações finais

Pode-se concluir que a Gestão Social pode ser uma alternativa de gestão para essas organizações. Devem ser discutidos os limites em termos de poder de decisão dos Conselhos de Administração ou dos proprietários dessas organizações, uma vez que são efetivamente privadas. Por outro lado, pode-se pensar em uma OSFL gerida coletivamente para a coletividade, em uma perspectiva próxima ao Filósofo-Rei Coletivo (Oliveira & Cançado, 2014).

O principal resultado deste trabalho, no entanto, está ligado às possibilidades de coletivização das ONGs em comunidades que podem assumir efetivamente seu protagonismo. O desenvolvimento destas Esferas Públicas de Tomada de Decisão Coletiva diminui a necessidade de intervenções externas das organizações e do Estado. A intenção não é diminuir a importância dessas intervenções, mas mostrar outro caminho mais endógeno de desenvolvimento ou autodesenvolvimento. Assim, a comunidade, por meio da Gestão Social, estará mais envolvida com o processo como um todo: escolhendo prioridades, formas de solucionar problemas, implementando

ações e avaliando resultados. Consequentemente, a responsabilidade da comunidade pelo seu desenvolvimento aumenta com a legitimidade das soluções encontradas.

Uma limitação encontrada em ambas as teorias (Gestão Social e OSFLs), no entanto, é que ainda existem divergências entre os conceitos principais e as diretrizes de ação. Este dissenso deixa ambas as teorias abertas ao crescimento e adaptação às mudanças sociais atuais. Essas mudanças atualmente podem ser vistas como: (1) como incluir mais pessoas geograficamente distantes com mentalidade semelhante nas OSFLs usando novas plataformas digitais e (2) como incluir progressivamente mais pessoas nas comunidades locais por meio de processos de participação popular usando os recursos da teoria brasileira de Gestão Social e a inclusão digital e educacional.

Futuros pesquisadores podem se beneficiar dessas trilhas que estão abertas para encontrar comunidades que precisam de autoexpressão por meio da criação e manutenção de OSFLs. Como Krlev, Anheier e Mildenberger (2018) mostram, as OSFLs são mais abertas às práticas de Inovação Social do que suas contrapartes públicas. Essas comunidades podem encontrar formas de gestão ainda mais inovadoras dentro das OSFLs a serem incluídas na teoria de Gestão Social internacional, a fim de manter o campo diverso e aberto às tendências locais e globais emergentes.

Referências

- Adorno, T. W. (1973) *Negative Dialectics*. London, UK: A&C Black.
- Araújo, E. T. (2012) *(In)consistências da gestão social e seus processos de formação: um campo em construção*. Doctoral dissertation in Social Service, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brazil.
- Arendt, H. (2013) *The human condition* University of Chicago Press.
- Barbacena, J. M. (2009) Ação popular e participação política: um diálogo com a teoria democrática de Aléxis de Tocqueville. *Revista Urutagua*, 17(1), 18-28.
- Blumer, A., Ehrenfeucht, A., Haussler, D. & Warmuth, M. K. (1987) Occam's Razor. *Information processing letters*, 24(6), 377-380.
- Cançado, A. C. (2011) *Fundamentos teóricos da gestão social*. Doctoral dissertation in Management. Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brazil.
- Cançado, A. C. (2013a) Gestão social: um debate para a construção do campo. *NAU Social*, 4(6), 191-209.
- Cançado, A. C. (2013b) *Gestão social: aprofundando a discussão*. Post-doctoral Report. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Cançado, A. C. (2016) Gestão Social e Economia Solidária: para além do mimetismo: outra gestão é possível? *Revista de Economia Solidária*, 10, 1, 19-43.
- Cançado, A. C., Pereira, J. R. & Tenório, F. G. (2015) *Gestão social: epistemologia de um paradigma*. 2. ed. Curitiba, Brazil: CRV.
- Cançado, A. C., Rigo, A. S., Iwamoto, H. M., & Pinheiro, L. S. (2019). Gestão social, autogestão e gestão democrática pela Navalha de Occam: uma abordagem conceitual baseada na teoria dos conjuntos. *NAU Social*, 10(18), 17-26.

- Cançado, A. C., Rigo, A. S. & Pinheiro, L. S. (2016) Por una agenda de investigación para la gestión social: control social, paradigma, escala y cuadro de análisis. *Praxis sociológica*, 21(1), 65-94.
- Cançado, A. C., Tavares, B. & Dallabrida, R. (2013) Gestão Social e Governança Territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(3), 313-353.
- Cançado, A. C., Tenório, F. G. & Pereira, J. R. (2011) Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE.Brazil*, 9(3), 681-703.
- Cançado, A. C., Villela, L. E. & Sausen, J. O. (2016) Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 10(3), 69-84.
- Carrion, R. M. (2007) Gestão social: especificidades e práticas em discussão. In: Silva, J. G., Faria, A., Bianco, M., Behr, R. & Petinelli-Souza, S. (eds.). *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. 2. Vitória, Brazil: EDUFES, 108-124.
- Dworkin, G. (1999) Positive and negative freedom. In: Audi, R. (ed.) *The Cambridge dictionary of philosophy*. Cambridge University Press, 723.
- Feyerabend, P. (1970) *Against method*. Minneapolis, USA: University of Minnesota Press.
- Fischer, T. (2002) Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: Fischer, T. (ed.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador, Brazil: Casa da Qualidade, 12-32.
- França Filho, G. C. (2008) Definindo Gestão Social. In: Silva Jr., J. T., Mâsih, R. T., Cançado, A. C. & Schommer, C. (eds). *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza, Brazil: Imprensa Universitária, 27-37.
- Frumkin, P. & Andre-Clark, A. (2000) When missions, markets and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1), 141-163.
- Gahya, H. (2006) Tocqueville e Gobineau no mundo dos iguais. *Dados*, 49(3), 553-582.
- Habermas, J. (1991) *The structural transformation of the Public Sphere: an inquiry into a category of bourgeois society*. Massachusetts: MIT press.
- Habermas, J. (1996) *Between facts and norms: contributions to a discourse theory of law and democracy*. Massachusetts: MIT Press.
- Hansmann, H. (1987) Economic theories of nonprofit organization. In: Powell, W. W. & Steinberg, R. (eds.) *The Nonprofit Sector: A research handbook*, New Haven and London: Yale University Press, 27-42.
- Horkheimer, M. (1976) Traditional and critical theory. In: Horkheimer, M. *Critical theory: selected essays*. New York: Continuum Publishing Company, 188-243.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1972). *Dialectic of Enlightenment*. Max Horkheimer and Theodor W. Adorno. New York: Seabury Press.
- Jasmin, M. G. (2005) *Alexis de Tocqueville: A historiografia como ciência da política*. Belo Horizonte, Brazil: UFMG, IUPERJ.
- Krlev, G., Anheier, H.K. & Mildenberger, G. (2018) Social Innovation: What is it and who makes it? In: Anheier, H., Krlev, G. & Mildenberger, G. *Social Innovation: comparative perspectives*. New York: Routledge, 3-35.
- Kuhn, T. S. (2012) *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lakatos, I. (1976) Falsification and the methodology of scientific research programmes. In: Harding, S. (ed.) *Can theories be refuted?* Houten, Netherlands: Springer, 205-259.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Leardini, C., Rossi, G., Moggi, S. & Zardini, A. (2016) When the law shapes nonprofit boards: the key role of local stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 47-70.
- Lukes, S. (2001) Emancipation. In: Bottomore, T. (ed.) *Dictionary of marxist thought*. Oxford, United Kingdom: Blackwell-Publishing, 172-173,
- Marx, K. (1978) On the Jewish Question. In: Tucker, R. (ed.) *The Marx-Engels reader*. New York: Norton and Company, 26-46.
- Marx, K. & Engels, F. (1969) Manifesto of the Communist Party. In: Marx, K. & Engels, F. *Marx/Engels Selected Works*, Moscow: Progress Publishers, 98-137.
- Marcuse, H. (2007) *One-dimensional man*. studies in the ideology of advanced industrial society. London and New York: Routledge.
- Marcuse, H. (2009) Philosophy and critical theory. In: Marcuse, H. *Negations: essays in Critical Theory*. London: Mayfly, 99-118.
- Morris, S. (2000) Defining the Nonprofit Sector: Some lessons from history. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 25-43.
- Oliveira, A. & Cançado, A. C. (2014) Platão e a Gestão da Sociedade: Contribuições da Politeia à Gestão Social. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*. 4(1), 13-36.
- Ostrom, E. (1990) *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge, UK: Cambridge university press.
- Paes-de-Paula, A. P. (2008) *Teoria crítica nas organizações*. São Paulo, Brazil: Thomson Learning.
- Pires, A., Silva, S. D. A. M., Fonseca, S. A., Vendramini, P., & Coelho, F. D. S. (2014). Dossiê campo de públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(3), 109-167.
- Ramos, A. G. (1981) *The new science of organizations: A reconceptualization of the wealth of nations*. Toronto: University of Toronto Press.
- Rovida, G. (1985) Revolution and the Spanish Civil War. In: Hobsbawm, E. J. (ed.) *History from Below*. studies in Popular Protest and Popular Ideology. Hemel Hempstead, United Kingdom: Harvester Press, 337-375.
- Salamon, L. M. (1994) The rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*, 73(4), 109-122
- Salamon, L. M. (2010) The changing context of nonprofit leadership and management. In: Renz, D. O. (ed.). *The Jossey-Bass Handbook of nonprofit leadership and management*. Hoboken, USA: John Wiley and Sons, 77-100.
- Salamon, L. M. (2016) Putting ISFLs and the Third Sector on the economic map of the world. *Proceedings...* Session of the United Nations Statistical Commission. 47. 1-30, New York, NY.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992) In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997) *Defining the Nonprofit Sector*. a cross-national analysis. Manchester, UK: Manchester University Press.
- Salamon, L. M. & Sokolowski, S. W. (2016) Beyond nonprofits: re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 1-31.
- Salamon, L. M. & Sokolowski, W. (2018a) Beyond Nonprofits: in search of the Third Sector. In: Enjolras, B., Salamon, L., Sivesind, K. H. & Zimmer, A. (eds.) *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe*. concepts, impacts, challenges and opportunities. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 7-48.
- Salamon, L. M. & Sokolowski, W. (2018b) The size and composition of the european third sector in: Enjolras, B., Salamon, L., Sivesind, K. H. & Zimmer, A. (eds.) *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe*. concepts, impacts, challenges and opportunities. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 49-94.

- Santos, B. S. (2010) *Pela mão de Alice: O social e o político na pós-modernidade*. São Paulo, Brazil: Cortez.
- Smith, S. R. & Grønberg, K.A. (2006) Scope and theory of government-nonprofit relations. In: Powell, W. W. & Steinberg, A. (eds.) *The Nonprofit Sector: A research handbook*. New Haven, USA: Yale University Press, 221-242.
- Sgró, M. (2007) *Educação pós-filosófica na história: racionalidade e emancipação*. São Paulo: Cortez.
- Tenório, F. G. (1997) Superando a ingenuidade: minha dívida a Guerreiro Ramos. *Revista de Administração Pública*, 31(5), 29-44.
- Tenório, F. G. (1998) Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 7-23.
- Tenório, F. G. (2005) (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, 3(5), 101-124.
- Tenório, F. G. (2010) Gestão Social: uma réplica. In: Rigo, A. S., Silva Jr. J. T., Cançado, A. C. & Schommer, C. *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. Recife, Brazil: UNIVASF.
- Tenório, F. G. (2012) (ed.) *Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise*. Rio de Janeiro, Brazil: FGV.
- Tocqueville, A. (1835/2003) *Democracy in America*. Washington: Regnery Publishing.
- Tragtenberg, M. (2005) *Administração, poder e ideologia*. São Paulo, Brazil: UNESP.
- Vasconcellos-Sobrinho, M., Alves, M. & Albuquerque-Vasconcellos, A. M. (2016) Gestão municipal da política nacional de habitação de interesse social: o trabalho técnico social na gestão de projetos habitacionais em assentamentos precários em Ananindeua, estado do Pará. *Desenvolvimento em Questão*, 14(34), 127-154.
- World Economic Forum. *How the tech world could make nonprofits a more powerful force*. (2019, Jan 02). Retrieved in Dec. 21, 2019 at <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/tech-world-nonprofit-activism/>
- World Bank. *World Development Indicators: structure of output* (2018). Retrieved in Dec. 21, 2019 at <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>

ABSTRACT:

The paper presents the convergences and divergences of Nonprofit Organizations (NPO) theory and Social Management. Then, it present the possibilities of development of Social Management in the NPO. At the end of the paper, the main contributions of Brazilian Social Management theory to the international nonprofit debate are summarized and leave open some guidelines to future researchers that may want to follow this research stream..

KEYWORDS: Brazilian Social Management. Nonprofit Organizations. Third Sector.

RESUMEN:

El artículo presenta las convergencias y divergencias entre la teoría de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) y la Gestión Social. A continuación se presentan las posibilidades de desarrollo de la Gestión Social en OSFL. Al final del artículo, se resumen las principales aportaciones de la teoría de la Gestión Social brasileña al debate internacional sobre las organizaciones Sin Fines de Lucro y dejan algunas pautas abiertas para futuros investigadores que deseen seguir este flujo de investigación

PALABRAS-CLAVES: Gestión Social. Organizaciones Sin Fines de Lucro. Tercer sector.