

A GESTÃO SOCIAL NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA: O PROFISSIONAL DE SERVIÇO SOCIAL COMO GESTOR

Cássia Takazono BORGATO¹
Dolores Duarte ALVES²
Juliene Aglio de OLIVEIRA³

RESUMO: O presente trabalho é produto das discussões e conhecimentos adquiridos nas aulas de Supervisão acadêmica e nos campos de estágio como Appa Associação Prudentina de Prevenção a AIDS e Usina Alto Alegre, onde as supervisoras fazem o enfrentamento da questão social. Buscamos neste trabalho analisar a efetivação da gestão social no âmbito do Serviço Social. Discutimos o conceito de gestão social e a possibilidade de construção de uma gestão democrática. Objetivamos ainda realçar o perfil do assistente social como gestor e os instrumentos utilizados para se gerir as políticas sociais que estão sendo destinadas para o terceiro setor e o mercado. Entendemos a necessidade de construir respostas profissionais no âmbito da atuação do Serviço Social com vistas a transformar expectativas de direito em direito efetivo. Salientamos que o grande desafio na gestão democrática é impedir que direitos efetivos regridam a expectativas de direitos.

Palavras-chave: Gestão social. Gestão democrática. Questão social. Serviço Social.

BREVE HISTÓRICO DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO ESTADO

A Reforma do Estado foi um marco na história do Serviço Social, pois o Estado reflete diretamente nas relações sociais, na participação popular, bem como no trabalho cotidiano dos profissionais.

¹ Discente do 3º ano do curso de Serviço Social das Faculdades Integradas "Antônio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente.

² Discente do 3º ano do curso de Serviço Social das Faculdades Integradas "Antônio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente.

³ Orientadora. Docente do curso de Serviço Social das Faculdades Integradas "Antônio Eufrásio de Toledo".

Esta reforma veio acompanhada da delimitação da responsabilidade do Estado, envolvendo a redução do seu âmbito institucional e a redefinição do seu papel, diminuindo intensamente a sua ação como Estado provedor das políticas sociais, o que rebata na diminuição dos recursos públicos na área social, abrindo espaço para o fortalecimento das ações de natureza privada, e para a proliferação das organizações públicas não estatais, e da responsabilidade civil do empresariado.

O Estado tem negligenciado o atendimento das políticas públicas, abrindo espaço para a atuação das instituições privadas, as quais terminam por fazer o que Estado não é capaz de realizar.

Como exemplo, cita-se a educação pública, onde o Estado não consegue proporcionar bons resultados para os alunos. Para obter educação de melhor qualidade, aqueles que possuem melhores condições, colocam seus filhos nas escolas privadas, onde o retorno é muito superior.

Como facilmente se observa o Estado mínimo, desconectado com a coisa pública, não consegue atender às demandas dos cidadãos, verificando-se em vários setores a sua quase ausência. Veja-se o caos da saúde pública, o déficit habitacional, a falta de saneamento básico na maioria das cidades brasileiras.

O Estado mínimo seria a quase garantia de poder prestar bons serviços aos cidadãos, no entanto, não é o que se tem verificado.

Pereira (1997, p.52): versa que “o resultado dessa reforma será um estado mais eficiente, que responda a quem de fato deve responder: o cidadão. Logo será um Estado que estara agindo em parceria com a sociedade e de acordo com seus anseios. Será um estado menos voltado para proteção e mais para a promoção da capacidade de competição. Será um Estado que não utilizará burocratas estatais para executar os serviços sociais e científicos, mas contará competitivamente organizações públicas não-estatais”.

Mas atualmente vivemos em um contexto em que o Estado é incapaz de realizar suas funções básicas e com essa ineficiência do Estado é possível denotar a deterioração dos serviços públicos, o aumento das desigualdades sociais, da exclusão social e o crescente desemprego que atinge grande parte da população.

É uma conjuntura que revela complexas transformações no âmbito político, social, econômico e cultural da sociedade brasileira, em face ao avanço do neoliberalismo que reduz o papel do Estado nas esferas governamentais.

Portanto o Estado acaba por transferir para o mercado e principalmente para a esfera da sociedade civil, o que podemos definir como uma estratégia de desresponsabilização estatal no trato com a Questão Social.

E assim podemos dizer que esta Reforma do Estado que está em curso rebate no Serviço Social, pois é em meio à sociedade que se formam as demandas a serem atendidas pelo profissional de serviço social que é habilitado para intervir na realidade onde elas se fundem.

1 ALGUNS APONTAMENTOS SOBRE O TERCEIRO SETOR E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EXERCIDA PELAS EMPRESAS

O Terceiro Setor se configura e ganha visibilidade a partir das mudanças advindas da Reforma do Estado, o que se transforma em Estado mínimo intervindo precariamente nas políticas sociais públicas, causando assim o seu sucateamento. As Organizações não governamentais ONGs não têm uma definição jurídica, mas são organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, que atuam em defesa do interesse público definido com um caráter social, pois busca fortalecer a organização da sociedade. Também existem as Organizações da sociedade civil de interesse público OSCIPs, fundações, associações, que desenvolvem trabalhos voltados ao enfrentamento de determinados problemas sociais, e que podem ocorrer com parcerias entre o público e privado, se estendendo até a iniciativa privada, que passa a assumir tarefas de responsabilidade social, em nome de uma transparência no seus serviços, assumindo também caráter de cidadania.

Vamos abordar aqui o conceito de associações, pois é pertinente ao campo de estágio.

De acordo com Simões (2007, p. 360):

As associações são uniões de pessoas físicas, jurídicas ou ambas, organizadas segundo seus estatutos, com a finalidade de atingirem a satisfação de certos interesses sociais não lucrativos, sejam eles sindicais, religiosos, cooperativistas, políticos, partidários, filantrópicos, assistenciais, esportivos, artísticos, científicos, habitacionais, de pesquisa ou outros.

Essas associações têm o objetivo de contribuir para a consolidação de uma sociedade democrática, justa e cidadã, que respeite as diversidades da população, buscando uma participação efetiva nos processos de tomada de decisão.

As transformações ocorridas no Estado também afetaram profundamente as empresas, que até então estavam acostumadas somente visar o lucro sem se preocupar com o bem estar de seus funcionários. Sabemos que o setor privado tem sempre mais destaque na criação e acumulação de riquezas, mas ultimamente vem crescendo a responsabilidade com o social.

E por isso a responsabilidade social vem sendo incorporada aos negócios, pois com o surgimento de muitas demandas e da concorrência do mercado se exige maior transparência nos negócios, e as empresas se vêem forçadas a adotar uma postura mais responsável em seus negócios.

O Instituto Ethos conceitua responsabilidade social empresarial como “a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2004).

Devido ao contínuo crescimento da desigualdade social, houve a necessidade de expandir os trabalhos sociais por grupos da sociedade civil, inclusive empresários, buscando assim a defesa dos direitos de cidadania e assegurar mais oportunidades e melhores condições de vida a população menos favorecida. A responsabilidade social é uma nova forma de ação que se encontra ligada ao terceiro setor.

A busca das empresas por responsabilidade social tem sido grande nos últimos anos, pois de certo modo também visa maior lucratividade, pois o nome da empresa passa a ter um destaque quando participa de ações sociais, infelizmente ainda muitos confundem com conceito de filantropia e por trás dessas ações ainda não está somente à ação social e sim melhor desempenho nos negócios.

A responsabilidade social tem como objetivo atuar junto às necessidades da sociedade, mas acaba por impedir que as Políticas Sociais Públicas atendam na sua totalidade. Assim retira o caráter universalista e emancipatório das políticas sociais.

A responsabilidade social nos negócios é um conceito que se aplica a toda a cadeia produtiva. Não somente o produto final deve ser avaliado por fatores ambientais ou sociais, mas o conceito é de interesse comum e, portanto, deve ser difundido ao longo de todo e qualquer processo produtivo. Assim como consumidores, empresas também são responsáveis por seus fornecedores e devem fazer valer seus códigos de ética aos produtos e serviços usados ao longo de seus processos produtivos.

Essa responsabilidade precisa andar de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável. Deve ter uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não só para garantir a não escassez de recursos, mas também aumentar o conceito a uma escala mais ampla. O desenvolvimento sustentável não só se refere ao ambiente, mas por via do fortalecimento de parcerias duráveis, promove a imagem da empresa como um todo.

2 A GESTÃO SOCIAL: POSSIBILIDADE DE TRANSFORMAR EXPECTATIVA DE DIREITO EM DIREITO EFETIVO?

O Estado necessita adquirir um modo de gestão para administrar o sistema público, pois sem uma gestão não é possível gerenciar suas políticas de atendimento ao cidadão. Portanto a gestão caracteriza-se pelo ato de gerir, administrar, e para isso supõe a interpretação de objetivos tais como, delimitar as atividades necessárias para um bom gerenciamento, agrupar as atividades em uma estrutura lógica, designar atividades as pessoas específicas e organizar para a interdisciplinaridade.

Para Carvalho (1999, p.19) gestão social refere-se a gestão das ações sociais públicas. A gestão do social é, em realidade, a gestão das demandas e necessidades dos cidadãos. A política social, os programas sociais, os projetos são canais a estas respostas a estas necessidades e demandas.

A gestão surge a partir das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, na economia, na política e culturalmente, também podemos citar fatores como o intenso processo de globalização, o rápido desenvolvimento informacional, a precarização das relações de trabalho em meio ao aumento da pobreza e das desigualdades sociais. Nos dizeres de Dowbor (1996) temos um “sistema que sabe produzir, mas não sabe distribuir” e por isso “se não houver investimento no ser humano, na sua formação, na sua saúde, na sua cultura, no seu

lazer, na sua informação”, vamos acabar por ter uma sociedade de trabalhadores produtivos, mas que vivem insatisfeitos com suas condições de vida.

Ao fazer gestão o Serviço Social tem como objeto de trabalho a questão social que Yamamoto (2006, p. 27) assevera como:

[...]apreendida como o conjunto das expressões das desigualdades da sociedade capitalista madura, que tem raiz comum: a produção social é cada vez mais coletiva, o trabalho se torna mais amplamente social, enquanto a apropriação de seus frutos mantém-se privada, monopolizada por uma parte da sociedade.

Assim a questão social vai adquirindo novas expressões, novas configurações e isso requer do profissional maior atenção no trato com as demandas advindas do processo social que torna-se cada vez mais contraditório.

A gestão social não é apenas mais uma inovação com novas tecnologias de gestão, mas sim uma gestão democrática que seja capaz de construir uma nova cultura política, organizacional e gerencial.

Esta nova forma de gestão envolve componente como a participação, liberdade, controle, composição de interesses, poder compartilhados, sujeitos autônomos, eficiência, eficácia e efetividade. Trata-se de uma gestão que combina o institucional com o compromisso, criatividade, ética e iniciativa do gestor.

A gestão social requer do profissional o exercício da democracia, acesso aos direitos sociais, quer para si e para seus usuários, um planejamento social, efetuando respostas sustentáveis, com gerenciamento de ação pública, através de programas, projetos, serviços, gestão coletiva, objetivo claro, direção social e sujeitos com conhecimento de direitos.

Segundo Nogueira (p. 145) A gestão participativa busca modificar a articulação entre governantes e governados. O gestor governamental relaciona-se com o cidadão de modo não só “amigável”, mas também “interativo”, superando distâncias, atritos e unilateralidades. Sua função é “trazer” o cidadão para órbita do governo da comunidade, envolvê-lo nos assuntos governamentais.

Diante desta forma de gestão participativa, é possível observar que o cidadão como portador de direitos e deveres, deve estar inserido nos processos de decisão das políticas públicas a quem ele mesmo deve ser atendido.

Mas apesar de haver uma luta constante, e o empenho de muitos profissionais da área em defesa desta questão, é evidente encontrarmos na sociedade atual, a destruição dos direitos humanos e o crescente aumento da pobreza e desigualdade social.

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição, de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia, assim deve produzir resultados diante das demandas que se formam na sociedade, e que se aprofundam a cada dia no cotidiano do profissional, que precisa estar munido de competências teóricas e metodológicas para gerir esse processo. Por isso essa gestão tende a impulsionar a participação popular e incluir os sujeitos nos processos de gestão da política social, de forma a integrá-los nos processos de tomada de decisões, e ampliar o poder de pressão sobre as reivindicações que se pretende incluir nas arenas decisórias políticas.

É preciso democratizar informações para que nos processos de decisão os cidadãos possam opinar sobre as questões de suas necessidades, priorizando a sua qualidade de vida e assim os profissionais devem atuar utilizando instrumentos acessíveis para a participação da população.

Por isso, essa forma de gestão supõe que o cidadão seja atuante, para interferir neste modo de gestão participativa, assim podendo dar a sua opinião, fazer valer os seus direitos como cidadão, e contribuir para esse processo de gestão.

Nogueira (2005, p. 147) afirma que, “essa gestão precisa ser revestida de força e de iniciativa suficientes para dirigir, coordenar e impulsionar o processo de formulação, implementação e avaliação de políticas, tanto quanto para garantir a qualidade dos serviços”.

É uma forma de gestão transformadora que busca produzir resultados efetivos. Resultados esses que, unem-se com fins para uma transformação social.

Ao caracterizar a gestão, percebe-se que é necessário levar em conta que, seja ela privada ou pública, não se pode fugir da característica primordial que é a gestão democrática, isto consiste em construir uma nova forma de gerenciar, tendo por base a participação, liberdade, conhecimento e poder partilhado.

A gestão social tem como norte a ética, a co-responsabilidade, a simplicidade, o diálogo e a transparência. Não basta, porém, agir impulsionado por tais valores, é necessário uma ação firme e enérgica, pois do contrário não se consegue atingir os objetivos da gestão, quais sejam: a defesa dos direitos previstos na Constituição Federal (art. 5º, 6º e 7º da CF/88).

É importante que no desempenho da função o gestor seja um incentivador da convivência pacífica entre os diferentes grupos, demonstrando, a partir dele próprio, a importância do respeito mútuo, comprometendo-se em construir uma sociedade fraterna e igualitária.

Os valores que norteiam a gestão social estão contidos no próprio projeto ético político profissional, e nos princípios do código de ética do Assistente Social, portanto se faz

necessário a utilização de aspectos democráticos, defesa de direitos sociais, humanos e civis; contra a discriminação e o preconceito; a favor da equidade e da justiça social.

A gestão democrática não pode permanecer, apenas, no terreno dos valores e interesses. Ela necessita do normativo e da organização formal – convenções, regras e leis; Constituição federal; as políticas sociais específicas e afins; as políticas por segmentos sociais; as políticas municipais; dos regulamentos e regimentos institucionais; dos direitos humanos; convenções dos organismos internacionais; da administração público-privada; do exercício profissional; entre outras.

O conhecimento é uma força social fundamental no processo de gestão social democrática, qualidade dos serviços prestados – eficiência, eficácia e efetividade voltada para transformações de determinadas realidades sociais.

3 A INTERVENÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL E SEU PERFIL COMO GESTOR

O profissional de Serviço Social atua nas diversas áreas ligadas à condução das políticas sociais públicas e privadas, tais como planejamento, organização, execução, avaliação, gestão, pesquisa e assessoria. Portanto os assistentes sociais também estão inseridos em locais de trabalho como nas empresas privadas e nas ONGs, tendo que exercer sua função como profissional qualificado e capacitado para atuar com os usuários do seu serviço.

O seu trabalho tem como principal objetivo dar respostas às demandas dos usuários a quem prestamos serviços, garantindo o acesso aos direitos sociais assegurados na Constituição Federal de 1988, também utiliza as normas e prescrições contidas na Lei orgânica da Assistência Social (LOAS), nas Diretrizes Curriculares no seu projeto ético político do Serviço Social que estabelecem valores e princípios que ajudam a desvelar as possibilidades contidas na realidade social.

Para isso, o assistente social utiliza vários instrumentos de trabalho, como entrevistas, análises social, relatórios, levantamento de recursos, encaminhamentos, visitas domiciliares, dinâmicas de grupo, pareceres sociais, contatos institucionais, entre outros.

O assistente social é responsável por fazer uma análise da realidade social e institucional, e intervir para melhorar as condições de vida do usuário. A adequada utilização

desses instrumentos requer uma contínua capacitação profissional que busque aprimorar seus conhecimentos e habilidades nas suas diversas áreas de atuação.

Para tanto Iamamoto (2007, p.144) afirma que o profissional de Serviço Social deve ser:

[...] um profissional culto e atento as possibilidades descortinadas pelo mundo contemporâneo, capaz de formular, avaliar e recriar propostas ao nível das políticas sociais e da organização das forças da sociedade civil. Um profissional informado, crítico e propositivo, que aposte no protagonismo dos sujeitos sociais. Mas também um profissional versado no instrumental técnico-operativo, capaz de realizar ações profissionais, aos níveis de assessoria, planejamento, negociação, pesquisa e ação direta, estimuladoras da participação dos usuários na formulação, gestão e avaliação de programas e serviços sociais de qualidade.

É esse o assistente social que se almeja, para intervir com pontualidade sobre as demandas que enfrentará no cotidiano profissional.

Assim o assistente social tem como desafio no seu cotidiano propor alternativas de gestão para que possa construir propostas de trabalho efetivas, capaz de preservar e efetivar direitos, seja dentro do terceiro setor ONGs ou empresas privadas.

E para construir propostas de trabalho efetivas o assistente social deve atuar como gestor. Mas o que é ser um gestor? Um gestor deve ser dinâmico e estar atento as mudanças e inovações que a realidade apresenta, por isso deve buscar iniciativas criativas que estabeleçam patamares de dignidade e justiça social, que culminem na emancipação dos indivíduos.

O profissional de Serviço Social deve atuar primordialmente na defesa dos direitos humanos, e posicionar-se no combate contra todas as formas de preconceito, discriminação e autoritarismo, com vistas a garantia dos direitos civis e sociais, priorizando a ampliação e consolidação da cidadania. A liberdade de expressão e ação é um direito ao qual o gestor deve buscar, tanto para as suas atividades quanto para as dos demais cidadãos. Deve também, respeitar a pluralidade de idéias e lutar sempre pela consolidação da cidadania.

Segundo Gonçalves (2006, p. 90):

O gestor necessita estar sempre em prontidão, capaz de pensar a crise no movimento da imbricação do econômico, do social e do político e promover a negociação de interesses com uma habilidade singular em tomar decisões fundamentadas, ter iniciativa, procurar a transparência [...].

Logo o assistente social deve atuar como um gestor, em qualquer campo de trabalho onde estiver inserido, deve planejar sua ação, estabelecer objetivos, metas, estratégias, visto que a questão social se manifesta com diferentes expressões em cada local, pois a evolução dos processos sociais possui características específicas em cada região onde se localiza. Assim, as respostas profissionais devem se efetivar com uma postura crítica, e principalmente ética.

É preciso articular um trabalho em rede, para que possa abranger as demandas em sua totalidade, definir um planejamento que seja organizado, traçando metas que culminem para a qualidade dos serviços prestados. Para isso é imprescindível a articulação com outras categorias profissionais com um trabalho multidisciplinar, e que não se perca de vista o compromisso com a luta com seus usuários. Tendo sempre como suporte as bases legais do Serviço Social, como as leis que regulamentam a profissão, o código de ética profissional que é indispensável para a atuação profissional.

4 AS DIMENSÕES QUE CONSTITUEM O PROCESSO DE GESTÃO SOCIAL

A Constituição de 1988 estabelece, no capítulo II, art. 6º que “são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados.” Portanto, dentro da gestão o profissional deve levar em conta esses princípios, isso é gestão democrática.

Gerenciar as ações sociais públicas é o mesmo que gerir as necessidades dos usuários, as políticas sociais, os programas sociais e os projetos, que são meios de encontrar respostas as demandas dos cidadãos. O assistente social como gestor deve ter como meta utilizar os princípios contido no projeto ético político profissional, haja vista que deve ter como norte as diretrizes curriculares.

Os instrumentos necessários que devem ser usados pelo profissional em sua gestão, seguem de um planejamento, uma organização, uma direção e um controle. Eles devem ser entendidos como ponto fundamental para o gerenciamento democrático e eficiente.

Para realização do planejamento social faz-se necessário desenvolver conceitos das diferentes áreas de conhecimento, que contribuam para a abordagem da realidade, tendo em vista a transformação social. O planejamento social neste contexto tem como objetivo

promover o equilíbrio entre os interesses da população e o poder público, onde é atribuído ao profissional envolvido, ser um agente de mudança, administrador e coordenador de políticas sociais.

O planejamento deve ser considerado como uma dimensão constituinte do processo de gestão democrática. Os programas, projetos e serviços são meios utilizados para identificar as demandas, ou seja, é preciso pesquisar e investigar, pois é dentro desse parâmetro que se chega à forma como as demandas se constituem.

Baptista (2003, p. 13) versa que o planejamento refere-se “ à seleção das atividades necessárias para atender questões determinadas e à otimização de seu inter-relacionamento, levando em conta os condicionantes impostos a cada caso (recurso, prazos e outros); diz respeito, também, à decisão sobre os caminhos a serem percorridos pela ação e às providências necessárias à sua adoção, ao acompanhamento da execução, ao controle, à avaliação e à redefinição da ação.”

Por isso para uma boa execução do planejamento a organização se faz necessária, pois refere-se à delimitação das atividades necessárias para o alcance dos objetivos, com o agrupamento das atividades em uma estrutura lógica. É também a designação de atividades às pessoas específicas, preparando-as para a interdisciplinaridade que ocorrerá nas várias etapas e fases da gestão.

A direção é o ato de administrar, comandar e encaminhar a execução das ações programadas, planejadas e organizadas, fazendo com que os objetivos sejam efetivamente atingidos. O gestor deve possuir habilidade para envolver as pessoas que compõem o grupo de trabalho nas atividades previstas, por meio de uma adequada participação, comunicação, liderança e motivação.

Já o controle se faz pelo ato de acompanhar e fiscalizar o que foi planejado, de modo a adotar as medidas corretivas que forem necessárias, caso não esteja sendo executado e efetivado como previsto. O controle deve ser exercido por todos os envolvidos, tendo como o pano de fundo o entendimento da política social ou do serviço voltado ao interesse do usuário, tanto pelo conhecimento quanto pela participação, em contraposição ao tradicional controle burocrático centralizador e autoritário.

O papel do gestor, dentro do processo administrativo, é de organizar e preparar as estruturas e integrar os recursos aos órgãos incumbidos da administração, estabelecendo as atribuições e a relação entre eles.

Considerações finais

Este trabalho consistiu em integrar a gestão no âmbito do Serviço Social como uma gestão inserida no bojo das contradições das relações sociais capitalistas que demanda um posicionamento profissional para uma intervenção com eficiência.

É uma gestão que tanto dentro do espaço público, quanto no privado é de suma importância, pois, a forma de se gerir este processo de atendimento as demandas vai ser o mesmo seja ele no espaço público ou privado.

Vemos que é de fundamental importância este estudo, pois mostra a realidade da gestão social dentro do campo de trabalho do Assistente Social.

Pode se constatar que atualmente o assistente social encontra uma diversidade de demandas no seu campo de trabalho, e que exige dele estratégias de atuação. O assistente social é um profissional que está inserido na divisão sócio técnica do trabalho e que é requisitado para atender as demandas advindas da sociedade do capital.

A gestão democrática faz parte do processo que conduz para a efetivação dos direitos sociais dos indivíduos assim como também para a sua emancipação, e transformação social e para isso requer uma competência profissional, propositiva que saiba agir inerente aos interesses de seus usuários, e que utilize dessa gestão em qualquer campo de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. São Paulo: Veras editora, 2003.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federal do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. **Gestão Social: alguns apontamentos para o debate. 1999.**

CESAR, Monica de Jesus. **A experiência do Serviço Social nas empresas. In Capacitação em Serviço Social e Política Social: Módulo 2: Reprodução social, trabalho e Serviço Social - Brasília: CEAD, 1999. p.167 – 180.**

DOWBOR, Ladislau. **O que é poder local.** São Paulo: coleção primeiros passos, 1999.

_____, **Gestão social e transformação da sociedade.** 1999. Disponível em: http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp Acesso em: 17 de Nov. de 2008.

GONÇALVES, Vera Lúcia Canhoto. **Política de assistência social: desafios do gestor um estudo na região de Presidente Prudente.** Londrina: UEL – PR, 145p. **Dissertação (Mestrado)** - Universidade Estadual de Londrina, 2003.

IAMAMOTO, Marilda Vilela. **O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional.** São Paulo: Cortez, 2007.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática.** São Paulo: Cortez, 2005.

PAZ, Rosangela Dias Oliveira da. **As organizações não- governamentais e o trabalho do assistente social. In Capacitação em Serviço Social e Política Social: Módulo 2: Reprodução social, trabalho e Serviço Social - Brasília: CEAD, 1999. p.193- 202.**

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do estado dos anos 90: Lógica e mecanismos. Cadernos Maré da reforma do estado.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. p.58

RAICHELIS, Elizabeth de Melo Rico e Raquel (orgs). **Gestão Social: uma questão em debate.** São Paulo: Educ, IEE 1999.

RICO, Elizabeth de Melo. **A Responsabilidade Social e o Estado: Uma Aliança para o desenvolvimento Sustentável.** São Paulo Perspec. vol.18 no. 4 São Paulo Oct./Dec. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-8392004000400009&script=sci_arttext&tlng= Acesso em 20/09/2008.

SIMIONATTO, Ivete. **Reforma do Estado e políticas públicas: implicações para a sociedade civil e para a profissão.**

SIMÕES, Carlos. **Curso de Direito em Serviço Social.** São Paulo: Cortez, 2007.

TENÓRIO, G. Fernando, **Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais.** 7ª Ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2003.

PAOLI, M. C. Empresa e Responsabilidade Social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In. SANTOS, B. S. (Org.) *democratizar a Democracia: os caminhos da democracia participativa.* Rio de Janeiro: Record, 2002. p.373-418.