

# SERVICO SOCIAL

## MUTACÖES E DESAFIOS

CLARA CRUZ SANTOS  
CRISTINA PINTO ALBUQUERQUE  
HELENA NEVES ALMEIDA

IMPRESA DA  
UNIVERSIDADE  
DE COIMBRA  
COIMBRA  
UNIVERSITY  
PRESS

Clara Cruz Santos  
Vanessa Cristina Nunes

### CAPÍTULO III

## DESAFIOS DA GESTÃO SOCIAL NO SERVIÇO SOCIAL

#### **Introdução**

A gestão social, no contexto atual, é um recurso concetual utilizado de forma polissémica. A diversidade de noções, atribuições e contextos onde o mesmo se aplica remete-nos para a dificuldade que os pensadores sociais enfrentam em encontrar um significado comumente aceite, quer ao nível académico como ao nível operativo e profissional. Explicamos esta dificuldade pela condição social atual, bem como pela emergência de um interesse crescente sobre o Terceiro Setor e a sua implicação na organização socio-económica da maior parte dos países ocidentais. Neste sentido a dimensão económica do Terceiro Setor, revela-se como um importante recurso a explorar, a construção de respostas socioeconómicas inovadoras que revalorizam o potencial de agentes sem fins lucrativos na produção de bens e serviços orientados para o bem comum e para a reconstituição e consolidação de coesão social. Por exemplo, a possibilidade de criar empregos para os desempregados (especialmente os de longa duração) e outros públicos vulneráveis tornou-se realmente um elemento básico na avaliação política da importância social e económica do terceiro setor. Tal importância tem sido reconhecida desde a Estratégia Europeia de Emprego. A nova agenda política da Comissão Europeia (a Agenda 2020), prioriza as diretrizes da UE para alcançar a renovação económica e social através de três prioridades que se reforçam mutuamente: (i) crescimento inteligente, a fim de desenvolver uma economia

baseada no conhecimento e na inovação, (ii) crescimento sustentável, que procura promover uma economia mais eficiente em relação à utilização de recursos ecológicos e mais competitivos e, (iii) crescimento inclusivo que procura promover uma economia com níveis elevados de emprego, capaz de garantir a coesão social e territorial (Santos et al, 2012).

A relação entre Intervenção Social e Gestão Social assume neste contexto uma nova configuração sendo, todavia, avocada por alguns autores como dois conceitos (aparentemente) diferenciados, fruto do movimento contraditório dos projetos societários (desenvolvimento do capital e desenvolvimento da cidadania) (Maia, 2005). Explicamos esta dificuldade concetual pela utilização e apropriação do conceito de Gestão Social como um campo de intervenção profissional relacionado, especialmente, com os aspetos estruturantes e funcionais do Serviço Social ao nível da gestão de equipamentos, com um carácter funcionalista e organizacional perpassado por questões administrativas, inseridas num campo profissional de carácter institucional e obedecendo a lógicas de eficiência que reproduzem os mecanismos da procura social e do mercado. Neste sentido, atribui-se à Gestão Social características de continuidade da Administração Social.

Na senda destes argumentos um dos primeiros desafios que as assunções descritas nos colocam refere-se à precisão terminológica da Gestão Social e à sua distinção com a terminologia de Administração Social, que no Serviço Social ainda se utilizam como se de conceitos idênticos se tratasse. A verdade é que ambas as práticas de Gestão e Administração Social partilham aspetos comuns, no entanto, possuem características singulares que os distinguem não só numa componente heurística, mas igualmente ao nível de estratégias e finalidades da intervenção social.

### **Gestão Social, Administração Social e Serviço Social**

Existem várias perspetivas sobre a gestão social. Maia (2005, p. 33) apresenta um conceito que nos parece singular. Para esta autora a gestão social é *“um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador (...) do desenvolvimento societário emancipatório e transformador”*. É fundada nos

valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, com vista à resolução das expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade. Possui contornos democráticos de natureza local, nacional e mundial entre os agentes das esferas da sociedade civil, sociedade política e da economia, com efetiva participação dos cidadãos historicamente excluídos dos processos de distribuição das riquezas e do poder.

Nesta assunção a definição de Gestão Social está muito próxima do conceito, missão e valores do Serviço Social, demarcando-se das teorias de Ander-Egg e Aguillar, (1991) ou de Drucker (2004) que realçam a componente instrumental e gestionária que tem sido dada a este tema. Para Ander-Egg e Aguillar (1991, p. 56) a Administração Social é concebida como uma

“atividade de pessoas e/ou grupos que atuam juntos, de maneira organizada, planejada, coordenada e controlada, para alcançar determinados fins ou objetivos comuns que não são fáceis de atingir individualmente”

Drucker (2004, p. 111), na mesma linha, acrescenta ainda que

“A administração Social é o esforço compreensivo realizado com o fim de dirigir, guiar e integrar as energias humanas concentradas em certos fins e objetivos específicos...Concebe-se a administração como o conjunto das atividades necessárias aos indivíduos (executivos) de uma organização encarregada de ordenar, promover e facilitar os esforços associados de um grupo de indivíduos reunidos para realizar certos propósitos definidos”.

Em ambas as noções a existência de uma organização que contextualiza e dá significado ao propósito da administração social é uma realidade. Aliás, o conceito de administração social (ao contrário do conceito de gestão social) só ganha real sentido quando pensado e concebido num contexto organizacional e é esta focagem organizacional, com fortes influências das teorias económicas e de gestão, que está na base da emergência do conceito de Administração Social na Europa (Inglaterra), nos princípios do século XX,

e que se alarga, gradualmente aos Estados Unidos e ao Canadá. Um dos grandes objetivos iniciais contemplava o estudo do funcionamento dos serviços sociais, com caráter multidisciplinar.

Com Brown (anos 50 a 70 do séc. XX) muda-se o enfoque do objeto de estudo da administração social: da descrição do funcionamento passa-se para a explicação dos efeitos dos serviços face aos problemas sociais e necessidades humanas existentes. A Administração Social para este autor é entendida como método onde a função do administrador social é o de criar uma organização objetiva que possa ser instrumento efetivo para a realização dos seus fins (Joyce Warham, 1975), é neste aspeto importante a organização e gestão interna da instituição ou da organização onde o administrador se encontra inserido.

No âmbito da função do assistente social surgem dois conceitos interdependentes: a administração de Serviços Sociais, mais corrente nos Estados Unidos, entendida como método do Serviço Social direcionado para as necessidades sociais dos utentes e trabalhadores da organização e o conceito de administração social, exigindo ao assistente social fortes conhecimentos ao nível das ciências sociais e da administração relacionando-os a valores, prioridades e recursos do conjunto de instituições existentes na sociedade. Há alguma preocupação gestionária em termos da eficácia dos serviços, nomeadamente nas escolas da América do Norte. O setor dos serviços sociais é reconhecido como uma atividade económica e socialmente útil ainda que produza bens incorpóreos. Nesta assunção os serviços são conceptualizados como segmentos que promovem ações de impacto socioeconómico. A questão discutida norteia a capacidade dessas entidades de gerir e criar políticas estratégicas, no âmbito organizacional, de médio e longo prazo, para sustentar a continuidade de ações sociais, avaliando a sua eficácia e o alcance das metas, através de sistema de mensuração de desempenho na criação de valor. Desta forma Karsh (1998) realça os seguintes quatro aspetos: (i) Os objetivos operacionais dos equipamentos sociais não são planeados estrategicamente entre todos os atores sociais das instituições; (ii) As instituições sociais dependem do orçamento geral de Estado. Enquanto as empresas são pagas pela satisfação dos seus clientes, sendo mais independentes e eficazes. As instituições de serviços não são pagas pelos seus clientes de acordo

com a sua satisfação mas sim de acordo com a sua necessidade; (iii) Nas instituições/equipamentos sociais o desempenho das instituições e dos seus funcionários estão “desligados” da forma como a clientela vê o serviço e (iv) Nas instituições/equipamentos sociais o funcionamento e a política estratégica são traçadas de acordo com o orçamento possível, enquanto nas empresas é de acordo com os objetivos traçados.

A posição de Karsch (1998) destaca-se da posição de Drucker (2004) onde na primeira se observa, desde já, um primeiro vislumbre dos desafios que defendemos que se colocam hoje à Gestão Social e ao papel do Serviço Social enquanto que em Drucker continuamos a assistir a uma tendência gestonária, centralizada na organização e na sua rentabilidade económica e social com vista ao êxito do equipamento ou resposta social num dado contexto. Nesta senda para Drucker (2004) a gestão social teria que dar resposta às seguintes demandas: (i) Clarificar o tipo de negócio/área/objetivo social que se pretende atingir (objetivos e metas operacionalizados, divulgação desses objetivos a todos os trabalhadores da instituição); (ii) Quantificação dos objetivos, (iii) quantificação das prioridades; (iv) Avaliação dos resultados alcançados que servem como metas e controlo, e (v) Identificar e avaliar desempenhos insatisfatórios e as atividades improdutivas em termos sociais. O Serviço Social procura, neste quadro, a eficácia e a produtividade.

Tendo em conta os argumentos supracitados a administração social seria importante para o Serviço Social na medida em que permitia a troca de ferramentas entre certas ideias de gestão e as práticas e ou conhecimentos com os quais os assistentes sociais estariam familiarizados, nomeadamente: Identificação de necessidades; Intervenção planeada; Tomada de decisões; Estabelecimento de prioridades; Supervisão de esforços; Avaliação de projetos e serviços. Auxiliaria, igualmente, os profissionais a perceber que muitas vezes é o sistema onde o individuo trabalha que precisa de ser alterado e não o próprio individuo, onde a observância das organizações como sistemas políticos, sociais e psicológicos e a consciência do comportamento de cada um dos seus membros neste contexto, o colocaria numa posição privilegiada para proceder a mudanças políticas e sociais do seu próprio local de trabalho.

## **A evolução para a Gestão Social e a sua importância como um novo campo de atuação do Serviço Social**

92

Ora, se o conceito de Administração Social e o papel que o Serviço Social assumiu enquanto gestor de equipamentos, de respostas e de serviços sociais foi e continua a ser fundamental, nomeadamente nas organizações do terceiro setor, depressa nos apercebemos que administração e gestão social, no mundo atual, começam a ter implicações diferenciadas exigindo, igualmente, um novo perfil identitário ao Serviço Social. De facto e no seguimento do nosso argumento inicial, nos apercebemos que Administração Social e Gestão Social não são sinónimos. O primeiro refere-se a um quadro organizacional ou de certa forma orgânico e funcionalmente estruturado que atua pelo primado do mercado (mesmo que seja o mercado da economia social), num processo de gestão que visa a eficiência organizacional e tem em conta o fenómeno de competição, no qual o outro concorrente deve ser minimizado. A gestão social é determinada pelos fluxos societários, nomeadamente pelo diálogo atualmente existente entre o Mercado, o Estado e a Sociedade Civil (novo pacto social) orientada por uma lógica de solidariedade e de auto sustentabilidade. É, igualmente, um processo de gestão, no qual o outro (as parcerias, as redes, os significantes, entre outros) deve ser incluído num propósito de diálogo coletivo (Conti, 2010).

De acordo com Tenório (1999) o diálogo coletivo está umbilicalmente agregado à ação coletiva da Gestão Social, isto é, à assunção de que esta se encontra enraizada nas necessidades, valores e preocupações dos cidadãos enquanto agentes conscientes e com um capital de emancipação social que reforça a noção de mudança. Carvalho (1999) confirma esta tese ao argumentar que o conceito e o movimento de gestão social se relacionam com a gestão das ações públicas, a partir das necessidades e questões colocadas pela população que assegurem respostas efetivas, num movimento político e de cidadania ativa. A autora enfatiza o protagonismo da sociedade civil, no sentido da identificação das suas próprias necessidades, assim como proposição e controlo de ações políticas a serem assumidas, não só pelo Estado, mas, igualmente, pela sociedade civil organizada. Transparece a noção de transformação societária e de um novo conceito de bem-estar social com o

fim de desenvolvimento económico e social que se constitui como um processo social oriundo de múltiplas origens e interesses, mediados por relações de poder, de conflito e de aprendizagem (Fischer, 2002). Neste processo não estão alheias as instituições do terceiro setor, pelo contrário, elas são (em conjunto com o cidadão) protagonistas deste movimento onde a ação coletiva pressupõe a sua

“Democratização para permitir a emancipação dos sujeitos sociais mediante o exercício da cidadania (...), desempenhando, em alguns casos, um papel importante para a conquista da justiça social em situações que nem os agentes económicos, nem mesmo o Estado se mobilizam para atender. (...) em parceria (...) às demandas sociais.” (Tenório, 1999, p. 89).

Gestão Social é assim uma construção histórica atual viabilizada de acordo com Maia (2005) pelo movimento contraditório de dois processos sociais: o desenvolvimento do capital e o desenvolvimento da cidadania, onde o capital enquanto forma de organização do campo social, dos seus princípios e resultados políticos já não consegue dar resposta às novas questões sociais que enfatizam a crescente fragilização da responsabilidade pública do Estado na prossecução de programas, respostas e políticas sociais, ganhando relevo o terceiro setor como um campo forte de medição funcional capaz de englobar a expressão dos movimentos sociais como espaço privilegiado de expressão de cidadania social.

Neste cenário o Serviço Social assume um papel relevante na análise desta realidade, na procura de novas formas de intervenção, bem como na construção de novas políticas sociais.

### **A importância de uma reorganização do Setor Social**

Presenciamos, atualmente, a uma mudança de paradigma, em que as nossas crenças sobre os sistemas políticos, económicos e sociais vigentes, estão a ser questionadas pela dificuldade que estes revelam em dar respostas eficazes às crescentes exigências da precariedade social e dos movimentos de cidadania

ativos que reivindicam um maior espaço na arena pública. Urge que o Estado e as organizações, governamentais ou civis, criem respostas alternativas. A crise atual não possui só uma face económica, mas enverga, igualmente, uma crise de valores, de recursos e de formas de sociabilidade num discurso ativo contra a injustiça e a desigualdade social, exigindo um (re)questionamento da organização social sob a perspectiva da ética humanista onde o ser humano é valorizado como detentor de direitos e deveres cuja dignidade deverá ser assegurada.

A mensagem da Rede Europeia Anti Pobreza Nacional (REAPN<sup>10</sup>) em 5 de Outubro de 2010, no Ano Europeu de Combate à Pobreza e Exclusão Social, defende o apoio a uma Economia Social mais forte, empreendedora e qualificada, capaz de dar resposta às necessidades sociais emergentes e favorecendo a Economia formal. Nesta mensagem a REAPN defende que a nova Economia Social implica proximidade e integração de forma participada dos cidadãos, favorecendo

*“novas e melhores formas de governação em que se produza um maior equilíbrio entre Estado, Mercado e Terceiro Setor, fomentando a forte cooperação entre os 3 setores desde a conceção até à implementação e avaliação das políticas”* REAPN (2010).

No entanto, se estas organizações desempenham um papel importante e insubstituível na satisfação de necessidades humanas e sociais, é igualmente verdade que existem fragilidades dentro das mesmas que diminuem a eficácia das suas respostas. O aprofundamento da Economia Social poderá estar na origem de um novo modelo social onde não exista a ideia de um Estado Social e/ou de um Estado Económico.

As políticas sociais implementadas têm tido um papel remediativo e não “curativo” dos novos processos de exclusão social (Conti, 2010), causando um “ciclo vicioso” do aumento da despesa pública e dos mecanismos estatais de proteção social e conseqüente alargamento da pobreza e da exclusão de franjas sociais criando espaços de precariedade brutal com o setor económico

---

<sup>10</sup> A missão e funcionamento da REAPN em Portugal pode ser consultada no site <http://www.eapn.pt>

igualmente enfraquecido e onde o cidadão já apresenta evidentes traços de desgaste na contribuição para a manutenção do sistema. O grande défice de integração precisa de ser estudado e reavaliado através “*dos traços (...)*” – que podem contribuir para – “*a construção da identidade do problema, procurar as suas causas reais e traçar planos concretos para a resolução do problema*” (Castell, 2000, p. 10). Mas até ao mapeamento e erradicação possível da forte desfiliação social a que se assiste, não podemos continuar com o modelo de gestão política e social em vigor onde as políticas e programas sociais são “*processadas*” pelo aparelho do Estado através das necessidades sociais das populações não havendo uma participação ativa do cidadão nesta construção económica, social e política que tem tido fortes impactos na sua vida.

Em consonância com os argumentos de Carvalho (2001) defendemos que uma sociedade civil mais forte e organizada passe a ter um papel ativo na gestão das políticas públicas, fomentando-se um diálogo permanente entre os cidadãos e o Estado, tanto no “*processamento quanto na sua elaboração (...) nascendo um novo modelo de gestão social*” (idem: 16). Assistimos ao que Conti (2010) refere como a “*renegociação do pacto social*” entre Estado, Mercado e a Sociedade Civil Organizada, onde “*a área social deve ser gerida como bem público e, de preferência contar com a forte participação local na formulação e viabilização das ações públicas*” (idem, p. 8).

Este novo modelo de gestão social teria impacto positivo na conceção, gestão e disseminação das políticas sociais que no pensamento de Carvalho (1999) teriam que obedecer aos seguintes princípios de implementação: (i) possuir uma base local como motor político e económico; (ii) complementaridade e maior articulação entre o governo local e o governo central no seguimento do primeiro critério enunciado; (iii) gestão em rede e dinamização de parcerias com esforço em vínculos democráticos entre os vários agentes sociais; (iv) flexibilização de programas e serviços de forma a serem adaptados às diferentes realidades e à especificidade de cada contexto, evitando-se respostas formatas e desadequadas às necessidades singulares.

Os pressupostos de Carvalho (1999) revelam-se na defesa do diálogo coletivo de Conti (2010), no qual um processo de diálogo democrático entre todos os atores envolvidos pode levar ao planeamento, conceção e execução de políticas, respostas e serviços sociais mais adequados, evitando o desperdício

da ineficácia e aumento do capital de democratização gestonária. Estes ingredientes parecem ser os elementos necessários para a construção de um modelo de gestão social eficaz.

Ora, neste contexto colocam-se-nos duas questões relacionadas com o propósito do presente capítulo: A primeira refere-se ao papel que se espera atualmente do Serviço Social na crise atual do paradigma de gestão social. A segunda, numa perspectiva mais prospetiva, refere-se aos novos desafios profissionais e metodológicos que se reserva para o Serviço Social neste novo pacto social.

### **Desafios ao Serviço Social no novo modelo de Gestão Social**

A posição de Maia (2005) no que respeita à caracterização do processo de Gestão Social parece-nos de extrema relevância para o aprofundamento do papel do Serviço Social no mesmo. A autora distingue duas formas de Gestão Social resultantes dos quadros analíticos e da compreensão social atual: A “*gestão do social*” e a “*gestão social*” (ibidem, 2005, p. 13). A primeira refere-se a ações e processos compreendidos quer na ótica gestonária, quer em torno da análise, compreensão e implementação reflexiva e crítica das políticas públicas não possuindo necessariamente uma componente ideológica e intervencionista na teia complexa das relações sociais atuais, nem um papel de mediação crítica com os autores que a protagonizam. Existe, nesta proforma identitária do Serviço Social uma dimensão instrumental com vista ao bem-estar coletivo e tendo como base a eficiência na resolução dos problemas sociais atuais.

No que se refere à gestão social, a sua compreensão e o papel que exige ao Serviço Social é mais complexo e remete-nos para uma necessária reconfiguração ideológica e intervencionista do mesmo. Para Maia (2005), a gestão social compreende a plena assunção do novo pacto social, onde a sociedade civil organizada e os movimentos de cidadania são fundamentais para o desenvolvimento económico e social das sociedades atuais “*reconhecendo todos os seus movimentos constitutivos, desde o poder, o conflito, a aprendizagem e, também a transformação*” (idem, p. 13). Mais do que um processo social e profissional é um novo projeto profissional que aponta para “*um conjunto de novos referenciais problematizadores das leis, conceitos, modelos, valores,*

*regras e critérios*” (ibidem, p. 14) até agora tido como fundadores da prática profissional do Serviço Social.

Neste quadro, o Estado ganha uma nova assunção. Ele deixa de ser um orientador político, programático e pragmático da ação profissional para ser um dos campos de intervenção, a par do Mercado, bem como da Sociedade civil organizada. Neste sentido a profissão de Serviço Social não pode ser compreendida como um somatório de construções individuais. Ela desenvolve-se no campo e o assistente social é considerado um prático-reflexivo, recriando a sua prática e construindo novas grelhas de análise, de acordo com os mundos em que interage, emergindo como um espaço híbrido entre a esfera pública e a esfera privada.

Ora, é nesta nova conceituação do campo de atuação do Serviço Social que surge um dos seus maiores desafios com contornos paradoxais. A realidade é que o assistente social é, atualmente, um trabalhador assalariado.<sup>11</sup> E em grande parte dos casos é um trabalhador assalariado, contratado pelo Estado onde uma das suas principais orientações será a de dar resposta às demandas da entidade empregadora que neste caso se assume como a necessidade do profissional de Serviço Social em dar resposta às orientações, programas e políticas geradas pelo Estado. O que argumentamos é que na senda de Batista (1986) esta questão pode ser encarada como uma oportunidade e um desafio e não como um constrangimento. De acordo com Batista (1986) o assistente social pela sua formação, competência técnica e metodológica encontra-se em condições de proceder a um gradual projeto de mudança, reenquadrando os pedidos dos cidadãos e as novas exigências sociais nas finalidades políticas e sociais.

Neste movimento, destacamo-nos do movimento contra-hegemónico defendido por Faleiros (2008)<sup>12</sup> para uma posição de carácter mais heurística e

---

<sup>11</sup> Esta é a realidade portuguesa. Existem países da Europa Central e da Europa do Norte onde o assistente social possui uma vertente de trabalhador independente, de natureza privada com repercussões importantes na vida económica e na organização social e profissional dos mesmos.

<sup>12</sup> Para Faleiros (2008) um dos movimentos contra-hegemónicos do que designa das sociedades capitalistas atuais revê-se no *“impacto redistributivo das políticas sociais (...) que precisa de ser analisado no contexto de correlação de forças onde se insere a ação do assistente social. O corte de certos recursos tem diminuído a amplitude da ação social, nas várias políticas, como a de combate à pobreza (...). O processo contra-hegemónico precisa de estar atento às conjeturas de forma permanente”* (Faleiros, 2008, p. 37).

metodológica onde, obviamente, a componente ideológica e o posicionamento político terão que acompanhar este novo projeto profissional. Pensamos que a teoria do trabalho social se encontra em permanente mudança, sendo produto do contexto em que surge, mas também catalisadora de mudança com poder de influenciar o contexto e as estruturas sociais (Payne, 2000). O pensamento social do Serviço Social é, nesta visão, o produto da compreensão dos seus agentes, que vive na dialética permanente entre a teoria e a prática, bem como na relação que se estabelece na mesma, possuindo uma componente reflexiva que atende às exigências e às responsabilidades, num quadro de valores éticos (com) partilhados pela constante mutabilidade do contexto social envolvente.

Parton (2000: 40) defende a compreensão dos novos paradigmas emergentes no Serviço Social, em particular, e, nas Ciências Humanas e Sociais, em geral, que poderão permitir uma abordagem pragmática, metodológica e teórica da prática profissional do Serviço Social, distinguindo esta nova abordagem das práticas a que designa por “*tradicionais*”. Esta distinção encontra-se sistematizada na figura 10.

<b>Abordagens Tradicionais</b>	<b>Novas abordagens</b>
* Diálogos para explanação	* Diálogos cooperativos
* Procura da função do Problema	* Aceitar e validar as experiências pessoais;
* Procura das causas	* Técnico e cliente são parceiros no processo
* Focalização na história	* Diálogos para a mudança e para a diferença;
* Definição de diagnóstico, categorização e caracterização;	* Assumir a Mudança
* Encorajamento da definição da situação-problema ou de patologia;	* Procurar exceções e acontecimentos únicos
* Definição e compreensão dos “insights” e compreensão;	* Procurar competências e presumir habilidades
* Procura de culpas	* Procurar competências noutros contextos
* Atribuições de características de personalidade;	* Definir objetivos e resultados
* O Técnico acredita que o cliente tem dificuldade em cooperar;	* Definir responsabilidades
* O técnico é especializado, o cliente é não especializado.	* Apoiar movimentos de responsabilidade do sujeito
	* Focar naquilo que o utente pode fazer para resolver o problema
	* Introduzir novas possibilidades e novas perspetivas da mesma história

Figura 10 – Distinção entre abordagens tradicionais e novas abordagens da prática e metodologia profissional do Serviço Social

Os argumentos de Parton (2000) assemelham-se ao posicionamento crítico de Fook (1993) sobre a construção de um novo projeto para o Serviço Social que deve ser perspectivado em torno de três elementos: o **aspecto formativo** (a formação em Serviço Social); o aspecto relacionado com a **aplicação prática dos conhecimentos** adquiridos em contexto formativo (que aliam o aspecto formativo à prática profissional, num processo de retroalimentação) e, por último as **estratégias metodológicas de intervenção profissional** (que permitem a construção do conhecimento através do processo reflexivo do profissional numa avaliação da sua prática, transformando-a em produtos teóricos e em produtos políticos).

Em suma e na senda de Fook (2002) o conhecimento empírico em Serviço Social é necessário para a compreensão da forma como as estruturas sociais regulam a vida individual. Os processos de autorreflexão, dos profissionais de Serviço Social, são essenciais no sentido em que refletem sobre a forma como as estruturas dominantes e as relações sociais estão envolvidas no quotidiano de cada sujeito. A comunicação e o diálogo permitem a inclusão de várias perspectivas no trabalho de inclusão social. Desta forma, o Serviço Social moderno e crítico compreende os processos de inter relação das estruturas/contextos; dos diálogos diferenciados e dos processos de inclusão, bem como aos diferentes sentidos que estas relações podem obter para o sujeito e para o processo de intervenção social: a mudança e a transformação social – propósito essencial dos mecanismos de Gestão Social.

Estes constituintes apontam a práxis da gestão social, enquanto mediação para a cidadania e como campo de conhecimento interdisciplinar. Campo de intervenção profícuo para um novo projeto de prática profissional do Serviço Social constituído por um conjunto de referenciais e compromissos “*ético-políticos, teórico-metodológicos e técnico-operativos*” (Maia, 2005: 16) tendo como finalidade a construção de um novo contrato social capaz de responder aos problemas sociais atuais onde a *gestão social* se revela como um novo desafio teórico e metodológico de intervenção social.

## **Conclusão**

O cenário atual de crise económica, financeira, política e social, enquadrado num mundo globalizado em que o sistema capitalista demonstra as

suas fragilidades, traduzem-se na privatização do setor público (ou na delegação de serviços ao setor privado), levou, entre outras mudanças a uma diminuição do bem-estar social (desemprego, trabalho precário, perda do poder de compra, entre outros). A crise social e económica atual reflete-se no aparecimento de novas formas de pobreza e a procura de novas sustentabilidades para as organizações sociais com retração intervencionista do Estado. Perante isto, pensar em formas alternativas de desenvolvimento sustentável, torna-se uma das preocupações fundamentais e urgentes dos nossos tempos. A gestão social concetualizada quer como um desenvolvimento de práticas de carácter mais gestor e de infraestrutura, quer como um novo campo de atuação do Serviço Social, implica pensá-la criticamente nos seguintes quadrantes em relação aos desafios à prática e ao pensamento do Profissional de Serviço Social:

O primeiro quadrante relacionado com a dimensão das **Políticas Públicas**, nomeadamente ao nível da rutura da universalidade dos direitos adquiridos, na dissolução de continuidade de prestação de serviços de ação social e ainda ao nível de serviços de ação social de carácter privado não universais.

O segundo quadrante relaciona-se com a dimensão **do pensamento Social** onde o pensamento neo-liberal traduzido nas políticas públicas em cima descritas prolifera e tende a ser acompanhado por uma racionalização da instabilidade e imprevisibilidade do mundo atual com o reforço da subjetividade e do intuitivo em prol de investigações sociais sólidas e com um carácter reformador (apanágio do Serviço Social).

O terceiro quadrante relaciona-se com a conceção da **Cidadania** ativa capaz de lidar com os contextos sociais adversos na atual conjuntura económica e social. A fragilidade do cidadão é igualmente a fragilidade do Serviço Social.

Nesta perspetiva, as dimensões da Gestão Social, aliando os valores individuais aos valores do coletivo exigem ao assistente social fundamentos teóricos e metodológicos fortes, assentes em modelos de organização da prática profissional numa perspetiva reformadora da intervenção social. Exige, desta forma pensar na gestão social como um projeto profissional que alia as

condições societárias às exigências técnico-operativas. Isto é, competências para propor, orientar e trabalhar em prol da mudança social, o que implica ir, muito além das rotinas profissionais e de instrumentos metodológicos padronizados, contribuindo para a edificação da justiça social e a diminuição da precariedade e do desânimo social, nacionalmente instalado. Este movimento compreende um entendimento analítico e reflexivo das novas teorias sociais, bem como a conceção da gestão social como uma nova forma de intervenção social.

## Bibliografia

- Adams, R. (2002) Developing Critical Practice in Social Work in Adams, R; Dominelli, L; Payne, M (cords) (2002) *Critical Practice in Social Work*. London: Palgrave.
- Ander-Egg, E; Aguilar, M<sup>a</sup> (1991) *Administración de Programas de Acción Social*. Madrid: Siglo XXI
- Autés, M. (1999), *Les Paradoxes du Travail Social*, Paris: Dunod.
- Batista, M. (1986), “Novas perspectivas de participação na Ação Social do Serviço Social”. *Revista ISSSL*, 4.
- Batista, M. (2000), *Planejamento social: intencionalidade e instrumentação*, São Paulo: Veras Editora.
- Batista, M. (2001), *A Investigação em Serviço Social*, São Paulo: Veras Editora.
- Carvalho, M. (2005), “Problematização dos espaços de conhecimento e ação do Serviço Social”, Ensaio elaborado no âmbito da cadeira “Desenvolvimento do pensamento e da teoria em Serviço Social” no 1º programa de Doutoramento em Serviço Social, ISSSL e ISCTE, Lisboa
- Carvalho, N (1995) Autogestão: O nascimento das ONG’s. São Paulo: Brasiliense.
- Castell, R (2000) As armadilhas da Exclusão in *Wanderley, L; Winderley, B (orgs.) Desigualdade e a questão Social*. São Paulo: Editora EDUC
- Conti, D (2010) Uma abordagem do tema: Gestão Social. *Revista Iluminart, Volume 1, nº 4*; abril 2010. Serãozinho: IPSP. pp 1-10.
- Drucker, P (2004) *Introdução à Administração*. S. Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Faleiros, V. (1998), “Serviço Social: Questões presentes para o futuro”, *Serviço Social e Sociedade n.º 50*,
- Faleiros, V. (1999), “Desafios do Serviço Social na era da globalização”, *Serviço Social e Sociedade 61*, 152-186.
- Fisher, R (2002) *O desafio da Colaboração: práticas de Responsabilidade Social entre empresas e o terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente.
- Fook, J (2002) *Social Work. Critical Theory and Practice*. London: Sage Publications
- Hespanha, P (2009) A metamorfose das economias Populares in *Revista Critica de Ciências Sociais*, 84, pp50-65. Coimbra: CES

- Hespanha, P. (2001), *Mal estar e risco social num mundo globalizado: Novos problemas e novos desafios para a teoria social*, Coimbra: CES.
- Hirota, C (1980) Natureza e Funções dos Objetivos na Administração: *Serviço Social e Sociedade*, 20.
- Karsh, U (1998). *O serviço social na era dos serviços*. 3a. ed. São Paulo: Cortez
- Kirshner; A (1997) *La gestion de los saberes Sociales – algo más que Gerencia Social*. Buenos Aires: Espacio
- Maia, M (2005) Gestão Social – Reconhecendo e construindo referenciais. *Revista Virtual Textos e Contextos*, nº 4. dezembro
- Montano, C (2006) Um projeto para o Serviço Social crítico – A critical Social Work project. *Revista KATÁLYSIS v. 9 n. 2 jul./dez. 2006*. Florianópolis SC 141-157
- Parton, N., (2000) “Social theory, social change and social work. An introduction” in Parton N. (ed.), *Social Theory, Social Change and Social Work*, London, Routledge, The State of Welfare Series. (1st edition: 1996).
- Payne, M (2000) *Teorias do Serviço Social Moderno*. Coimbra: Edições Quarteto
- Perron, J (1986) *Administracion Sociale et Services Sociaux*”. Québec: Giatna Morin
- Santos; C; Albuquerque; C & Almeida, N; (2012) The process of financing social entrepreneurship projects in Portugal: Tensions between normative discourse and procedural acting in *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, Issue 1, Feb. 2012, ISSN 2224-9729: 30-40.
- Tenório, F (1999) Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro do Mercado. *Revista Administração Pública*, V. 33, Set/Out 1999, pp 85-102. Rio de Janeiro.
- Tenório, F (2007) *Gestão Social – Metodologia, Casos e Práticas*. São Paulo. Ed. FGV.
- Warham, J (1975) *An Introduction to Administration for Social Workers*. London: Prometheus Books
- Yazbeck, M. (1993) *Classes Subalternas e Assistência Social*. São Paulo, Cortez.

(Página deixada propositadamente em branco)