


## GERENCIAMENTO E CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

### MANAGEMENT AND SOCIAL CONTROL IN PUBLIC ADMINISTRATION: A LITERATURE REVIEW

 <https://doi.org/10.63330/armv2n5-107>

Submetido em: 04/06/2026 e Publicado em: 12/06/2026

**Gabriel dos Santos Neto**  
Mestrado em Desenvolvimento Local  
Universidade Federal de Itajubá  
ORCID: 0000-0003-0607-9322

#### RESUMO

Atualmente observa-se a expansão do discernimento da sociedade civil como personagem social e político. Desse modo, o procedimento interativo ganha maior relevância, sendo agora dois conceitos estudados na esfera da administração pública, o controle social e gerenciamento social. O presente artigo utiliza-se da procedimento de revisão bibliográfica sistemática a fim de fazer um breve estudo a respeito do vínculo entre o controle social e o gerenciamento social, mostrando as equivalências, divergências e passíveis convergências entre os termos. A princípio, considerou-se que o controle social poderia ser empregado para o exercício do gerenciamento social, como um tipo de técnica. Após uma investigação no assunto, constatou-se exatamente um direcionamento inverso, que o gerenciamento social, habitualmente, é apontado como um recurso para o alcance do controle social, este sendo entendido, prioritariamente, como controle da coletividade sobre o Estado e aquele somente como um meio da gestão participativa, porém que precisa de todo um arranjo de não imposição, estímulo à participação e assistência, tendo sido analisado um destaque associativo à ideia de desempenho da cidadania.

**Palavras-chave:** Controle Social; Cidadania; Gerenciamento Social.

#### ABSTRACT

Currently, there is a growing understanding of civil community as a social and public actor. Therefore, the interactive process acquired greater relevance, with two concepts now being used in the sphere of social administration: public control and social planning. This article uses an organized literature review to briefly study the link between public control and social planning, showing the possible equivalences, divergences, and convergences between the terms. Initially, these are the aspects in which public control could be employed for the exercise of public management, as a type of technique. After an investigation into the



subject, the opposite direction was found: social management is usually pointed out as a resource for achieving social control, being understood primarily as control of the collectivity over the State, and public administration only as a means of participatory administration, however one that requires a whole arrangement of non-imposition, encouragement of participation and assistance, with an associative emphasis on the idea of the performance of citizenship.

**Keywords:** Social Control; Citizenship; Social Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme consta primeiro artigo na Carta Magna, que todo o poder provém da sociedade, que pode realizá-lo através de seus eleitos ou diretamente, desse modo, o presente artigo discorre sobre as duas maneiras da sociedade exercer de modo direto o poder que lhe foi outorgado: o gerenciamento social, no qual as pessoas participam das deliberações das políticas públicas, e o controle social, nos quais os políticos eleitos prestam contas de suas ações diretamente à sociedade.

Assuntos correlatos e extensamente estudados há décadas, representando modos de exercer a soberania popular (Fritzen et al., 2017). Nessa perspectiva, diante do progresso da administração pública, aponta uma alteração de paradigma, da sociedade enquanto estado, o qual existiu até meados de 1980, para o povo enquanto interesse democrático, com expansão do reconhecimento da sociedade como personagem social e político (Keinnert, 2020, Schomer et al., 2014).

Ambos controle e gerenciamento social favorecem as condições para a ação de uma democracia decisória, já que os dois buscam aproximar a sociedade da política (Ribeiro et al., 2017). Esse molde para gestão, enquanto alterna o modelo estratégico, largamente divulgado em uma conjuntura neoliberal, e demanda uma administração mais participativa (Matsukura et al., 2018).

Assim sendo, o procedimento decisório participativo, levando em consideração o princípio do diálogo, da liberdade de expressão e a amortização de contas, credencia a participação da população na agenda das políticas a fim de monitorar o coletivo (Fritzen et al., 2017).

Entendimentos a respeito do controle social e gerenciamento social, continuam merecendo análises, levando em conta as imprecisões ainda constatadas por Ribeiro et al. (2016), enquanto que para se incentivar a evolução da democracia é necessário dar maior delineamento, assim como melhor exemplificar as inter-relações entre as concepções.

Adiciona-se, segundo afirmam Ferreira et al. (2018), a motivação do povo por uma administração pública em que possa participar, através da qual seja possível buscar um acompanhamento mais eficaz das necessidades comunitárias e contribuir a fim de que haja uma melhor transparência.

Assim sendo, esse artigo pretende verificar a relação que há entre os dois temas, de maneira a



entender se o controle social é um método de aplicar o gerenciamento social. Então, efetuou-se a uma revisão sistemática de artigos relacionados ao gerenciamento social e/ou controle social, levantados por meio de consulta às bases de dados que integram artigos científicos, utilizando-se de mecanismos de busca específicos para encontrar trabalhos científicos.

Visou-se levantar e coordenar estudos com relação aos temas de relevância que, após análise, inclusive dos resumos, foram escolhidos de maneira qualitativa, em função do julgamento subjetivo dos autores dando prioridade aos artigos publicados em periódicos científicos, dispostos temporalmente e identificados de acordo com a relevância para auxiliar com a formação de um trabalho que pudesse dar respostas ou orientações sobre o motivo que deu início à pesquisa.

A consulta por artigos científicos foi feita por meio do título, resumo ou palavras-chave das publicações. Buscou-se trabalhos que abordassem sobre controle social e gerenciamento social na administração pública, de acordo com parâmetros descritos da seção de procedimentos metodológicos.

A composição do presente artigo está segmentado em cinco partes, a primeira apresenta o tema a ser tratado; a segunda, referencial teórico, faz uma pequena explanação do controle social, do gerenciamento social e da relação entre estes dois conceitos; a terceira mostra os processos metodológicos que viabilizaram a revisão sistemática; a quarta exhibe os resultados encontrados, discussão e estudo comparativo; e a quinta encerra com a conclusão.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONTROLE SOCIAL**

O controle social pode ser exemplificado como o procedimento pelo qual a sociedade pode definir, executar e acompanhar as políticas públicas, incorporado na Constituição Federal por meio de princípio da participação (Gomes et al., 2019). Isto é, esse é um controle a respeito do Estado feito pela sociedade e, a ela, é incumbida da deliberação e decisão sobre os caminhos das políticas públicas.

Ribeiro et al. (2018) abordam a diferença entre as ideias de controle social como sendo o controle feito pela administração pública para garantir conexão, integração e a coordenação social na população, empregado pela ciência sociológica desde o século XIX, do entendimento moderno de controle do povo sobre as atuações do Estado, que passou a ser seguido no país a partir dos anos de 1980.

Podemos compreender o controle social quando os governantes informarem diretamente à população sobre as carências desta e a oportunidade de a própria sociedade atribuir ao governantes eleitos na hipótese de estes não honrarem os compromissos assumidos (Ribeiro et al., 2018).

O controle social pode dificultar algumas ações dos políticos, assim como induzir a um comportamento diferente por parte deles (Ribeiro et al., 2018). Gomes et al. (2019) discutem a relevância de o controle social ser decisório, igualitário e democrático, o que lhe dá mais significância.



Ribeiro et al. (2018) dizem que o conceito de controle social provocou alterações na população, posto que mudou o papel anterior de receptora passiva das políticas para assessora e elemento das decisões políticas.

Ribeiro et al. (2017) relatam que não se deve misturar o controle com arbitrariedade, já que o objetivo daquele não é diminuir a liberdade, mas definir os limites da autonomia que cada um opera. Estes autores também reforçam que a participação direta da população aumenta a carência por transparência.

As participações nas decisões garantem uma natureza de justiça social e concedem o conhecimento dos resultados a respeito dos recursos envolvidos na gestão pública e gerem uma sensação de conformidade com os suas metas (Gomes et al., 2019).

Entretanto, é importante relatar que a participação da sociedade, que acontece no decorrer do procedimento de estruturação da política pública, já o controle social ocorre, a posteriori, a implantação da política pública. Então, o controle social são as próprias pessoas fiscalizando as políticas públicas, sendo a sociedade participativa fundamental à garantia do eficiente funcionamento das entidades e, o controle, o procedimento de regular e acompanhar os recursos, favorecido quando a comunidade civil se apresenta motivada (Matsukura et al., 2018). Situação preconizada também, por Ferreira et al. (2016), como convencimento do indivíduo, o que envolve a exigência de abertura das agendas políticas com os cidadãos.

## 2.2 GERENCIAMENTO SOCIAL

Gerenciamento social é uma ação transversal capaz de conduzir e regulamentar procedimentos através da participação extensa de personagens no processo decisório, principalmente por esquemas descentralizados e participativos (Aguar et al., 2020).

Para esquematizar o entendimento sobre o gerenciamento social, Chaves (2014) enumera alguns tópicos relacionados ao tema: (i) a finalidade do gerenciamento social relaciona o interesse coletivo e público; (ii) tem orientação de valor para a área pública; (iii) o processo de decisão precisa ser privilegiado em prejuízo da lógica instrumental; (iv) trabalha com a sociedade, seus personagens organizados em áreas institucionais; (v) procedimento consensual; (vi) executa-se pela argumentação livre; (vii) é operada através de redes e parcerias entre setores. O princípio (vii) refere-se à importância da área pública da comunidade a qual são reunidos vários segmentos com segurança de representatividade em relação às tomadas de decisão referentes às demandas sociais.

O gerenciamento social Tem a estável presença de princípios como democracia, cooperação, justiça, igualdade e bem-estar social (Menon et al., 2019). Suas principais características constitutivas são: fortalecimento como redenção política pela sociedade; protagonista social com relevância em determinadas decisões; *accountability*, que é o dever de prestar contas por quem representa a sociedade; autoconfiança das pessoas e um novo ponto de vista de governança em conjunto com os personagens sociais (Aguar et



al., 2020). Ao invés de se basear na visão de mercado, o gerenciamento social tem por finalidade atender o bem comum da comunidade (Persson et al., 2020).

Persson et al. (2020) retratam que o gerenciamento tradicional requer somente a permissão dos indivíduos, visto que as metas são definidas por grupos poderosos quanto aos demais sujeitos são apenas secundários. O gerenciamento social, por outro lado, tem como meta alcançar o entendimento resultante de conversas entre os diversos envolvidos em áreas organizadas da população, como entidades privadas e do terceiro setor, além de organizações da sociedade como também, o próprio indivíduo (Gomes et al., 2015).

Menon et al. (2019) relatam três fases do gerenciamento social. A primeira, que começa em 1998 até 2005, resumia em personagens que argumentavam o gerenciamento social vinculado ao poder local, a participação comunitária, a economia solidária e as interações entre governo e sociedade pela perspectiva do aperfeiçoamento social.

Na segunda fase, entre os anos de 2006 até 2014, distingue-se uma interação do gerenciamento social com a Administração Pública, que inicia com a implantação da separação da Administração Pública e Gerenciamento Social em 2005. E, por último, tem-se a última fase, do ano de 2015 até atualmente, que demonstra a maturidade do gerenciamento social, o qual a matéria passou a ser tratada em várias reuniões, isto é, nessa fase permitiu-se ao gerenciamento social integralizar abordagens, resumir categorias e edificar consensos para um modelo.

Segundo discutem Kraemer et al. (2019), os dispositivos de participação no nosso país necessitam ser revisitados, perante a possibilidade de que estes se converterem em ambientes de legitimação da esfera pública.

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE CONTROLE SOCIAL E GERENCIAMENTO SOCIAL

Frequentemente, a relação entre os dois temas é feita por meio de comitês, como os comitês municipais, que tem a função intermediar interações, diminuir conflitos e propiciar maior integração entre a administração pública e a sociedade.

Eles são integrados por elementos da esfera pública e da comunidade, que estabelecem as políticas públicas de uma maneira descentralizada, social e participativa, criando, por conseguinte, uma maior exigência da entidade pública na prestação de contas (Ribeiro et al., 2018).

Gomes et al. (2019) dizem que a permanência de conselheiros com qualificação é um ponto relevante para a realização da missão de controle social. A fim de ilustrar como acontece a prática dos conselhos e conselheiros, na linhas abaixo serão mencionados alguns estudos com relação a esse tema.

Ferreira et al. (2018), por meio de conversas com os elementos da Associação de Moradores da cidade de Varginha – MG, detalham os motivos que levam um indivíduo a virar conselheiro. Os cidadãos se sentem motivados, entre outros motivos, devido à revolta com os deslizes das entidades públicas e pelo



convencimento de que em nações com melhor qualidade de vida as pessoas se sensibilizam mais.

De outra forma, são desanimadores situações de oposição por parte dos familiares, baixa transparência da administração municipal em deixar dados disponíveis e resistência de indivíduos que têm outros interesses quanto à Administração Municipal.

Ribeiro et al. (2018), examinando o trabalho dos conselhos dos municípios do Sudeste, utilizando como suporte as fiscalizações feitas pela Controladoria Geral da União, em 2011, perceberam que, das 365 sugestões feitas nos documentos de fiscalização, 39% indicaram que não havia o acompanhamento dos fiscais do zelo pelo orçamento público, isto é, o controle social demonstrou-se falho. Os autores ainda destacaram a ausência de compromisso de alguns conselheiros, o que prejudica a ação geral do conselho e a criação de resultados efetivos.

Gomes et al. (2018) recomendam discutir a autossuficiência do Conselho de Saúde da cidade de Barbacena – MG, por meio de entrevistas com os conselheiros. Os autores firmaram pela falta de autonomia dos conselheiros, descobriram ainda traços de centralização, que os autores definem como conduta ou norma que provém de uma rígida hierarquia.

O artigo encontrou também entraves, como interesses de partidos e a atuação de sociedades e de associações, à autonomia. O clientelismo, que centraliza as ações, ocorre por meio da utilização dos cargos para interesses próprios, relações embasadas em amizades e longe das comunidades que por eles são representadas.

As pesquisas demonstram que há momentos que dificultam os fiscais de exercerem o ofício para o qual foram encarregados, indicando que o gerenciamento social vem cometendo falhas na atuação do controle social.

### **3 METODOLOGIA**

Utilizou-se a modelo de revisão sistemática narrativa que, conforme Galvão et al., (2019), é um meio essencialmente proveitoso para aproximar trabalhos os quais tratam de diferentes temas, permitindo uma interpretação ou conexão, podendo descobrir ou julgar uma nova hipótese, podendo auxiliar também para exibir uma descrição da história de determinada teoria ou pesquisa sobre um tema.

De acordo com Galvão et al. (2019) a revisão sistemática segue rituais específicos, englobando, pelo menos: a delimitação da questão; a escolha das bases de dados; a definição da estratégia de busca; a seleção e separação dos artigos; e se for necessário, a formação de grupos para executar os trabalhos.

Assim, entre 14 e 25 de outubro de 2024 deu-se início à seleção e sistematização dos trabalhos científicos a fim de formar o montante bibliográfico de consulta. Esta fase foi dividida em cinco etapas, sendo: delimitação da questão, seleção das bases de dados, preparação da estratégia da procura e consulta, seleção e sistematização.



Na primeira etapa, delimitação da questão, ponderou-se qual seria o problema de pesquisa a ser estudado dentro do assunto de utilizar o controle social como mecanismo para a estruturação da gestão social na administração pública. Sendo a pergunta básica da pesquisa: O controle social pode ser definido como uma ferramenta de manifestação do gerenciamento na administração pública?

Na sequência, foi feita a escolha das palavras chave a serem buscadas levando em conta o tópico ser tratado. Anteriormente, foram identificados os tópicos: “controle social” e “gerenciamento social”, junto com “administração pública”; “setor público” ou “gestão pública”. Na segunda etapa, seleção das bases de dados, procedeu-se as procuras em vários sítios de busca por artigos científicos a fim de familiarizar com os mecanismos de busca e seus resultados.

Foram então selecionados para serem utilizados o *Microsoft Academic* e o Portal da CAPES, pois, de início, em análise superficial, considerando os mecanismos disponíveis, simplicidade de realizar consultas, quantidade de resultados mostrados entre outros, foram os dispositivos de busca que trouxeram os melhores resultados, caso organizados pelo modo de importância, julgando-se os títulos e palavras chaves dos trabalhos científicos e sua interação com os pontos de interesse.

Na terceira etapa, preparação da estratégia de procura, iniciou-se a efetiva busca em 19 de setembro de 2020. Em geral, após analisar as ferramentas à disposição, as estratégias de procura consistiram na sequência: aspas duplas para separar os grupos de vocábulos definidos (controle social e gerenciamento social); identificador booleano “and”, que faz o papel do “e”, para vincular os grupos de palavras já separadas por aspas; e o sinal de interrogação (?), usado no final dos vocábulos “público” e “pública” (públic?), sem aspas, a fim de uma procura única, sem levar em conta o gênero da palavra, e abrangendo conjuntamente todas as relações à atividade pública. Por fim, como termo geral de procura a expressão booleana: “controle social” and “gerenciamento social” and “public?”.

Foram feitas outras experiências de busca, alterando-se a expressão booleana e usando diferentes filtros, no entanto os resultados, mesmo que ampliassem a amostra em determinados casos, não se tornaram mais chamativos, já que não apresentavam uma aproximação conjunta dos tópicos selecionados, desviando o foco da consulta para outros caminhos.

No *Microsoft Academic* foi usado o acesso público, tendo sido feito um cadastro e utilizou-se, no único ponto de busca disponível, o termo: “controle social” and “gerenciamento social” and “public?”. Da busca foram excluídas manualmente as opções de espécies de documentos os quais não faziam referência a artigos científicos, resultando em seis resultados entre os anos de 2014 a 2024. Em uma análise de custo/benefício, julgou-se não ser necessária a realização de corte temporal.

No Portal de Periódicos da CAPES, foi utilizado na busca simples, os termos: “controle social” and “gerenciamento social” and “public?”. Da busca foram excluídas as opções de espécies de documentos que não faziam referência a artigos científicos. Foi feito a utilização de filtro de data, selecionando os anos de



2014 a 2024, a fim de compatibilizar com a pesquisa no *Microsoft Academic*, resultando em vinte e cinco artigos científicos ao total.

Na quarta etapa, seleção, iniciou-se a primeira filtragem manualmente dos trabalhos, por meio da leitura dos resumos de todos os artigos para uma seleção de modo qualitativo daqueles que faziam referência ao tema de interesse, cujo critério de seleção utilizado foi análise de conteúdo, por meio do domínio e conhecimento dos autores, resultando por fim em dezenove artigos científicos a serem analisados de maneira integral.

Enfim, na quinta etapa, sistematização, nesta etapa foi realizada a segunda filtragem manualmente dos artigos, por meio da leitura integral dos dezenove artigos científicos escolhidos. A princípio, começou a análise pela contribuição de cada um para estruturação um montante consistente a ser apresentado, restando somente cinco artigos científicos que em conjunto tinham relação aos temas de interesse.

Desse modo, iniciou-se a seleção de informações compatíveis para registro em quadro específico para identificação dos artigos e evidenciação das suas contribuições individuais para o estudo. Os cinco artigos escolhidos estão representados em ordem alfabética por ano de publicação no tópico de resultados do presente trabalho, sendo que foram classificados pelo conteúdo e relação dos conceitos.

Um ponto limitante foi a seleção dos mecanismos de busca, visto que alguns apresentaram restrições nos filtros de pesquisa e trouxeram um montante excessivo de resultados, demonstrando que a escolha do mecanismo de busca pode proporcionar uma grande quantidade de resultados e seria pouco provável a demonstração de um resultado que consiga juntar todos os artigos existentes.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 PRIMEIRO ARTIGO**

No primeiro artigo, que diz respeito ao controle social a partir dos tipos de administração pública, de geração dos serviços públicos e dos modelos para gestão estratégica, segundo Gomes et al. (2015) o controle social é exibido em três pontos de vista, controle do Estado sobre o povo, controle compartilhado e controle da população sobre as entidades públicas.

Ao falar a respeito do gerenciamento social, os autores o conectam ao controle social exercido pela população sobre os órgãos públicos, sem esquecer de ser possível de o controle social compartilhado demonstrar características de semelhança com o gerenciamento social quando próximo à hipóteses do novo serviço público.

De acordo com o artigo, os atributos do modo do gerenciamento social estariam associados com os modelos de coprodução significativa e ao poder de mobilização da sociedade, pois estes teriam como princípio a participação concreta da sociedade e dos seus habitantes.

Por fim, o artigo mostra uma visão do controle social em proximidade do gerenciamento social,



concretizada pela participação do cidadãos, estruturados em grupos ou sozinhos, na esfera pública. Pode-se inferir que as duas ideias estariam numa mesma perspectiva, pois o controle seria visto como a oportunidade efetiva de viabilizar o gerenciamento e está como mecanismo de efetivação daquele.

#### 4.2 SEGUNDO ARTIGO

O segundo artigo relata o controle social em vista do gerenciamento social, levando em consideração um modelo em concepção que, pelo menos em teoria, opõe-se ao preceito da gestão estratégica. Assim destacando-se com o gerenciamento social um maior destaque da cidadania nas relações sociais.

Fritzen et. al. (2017) afirmam que o gerenciamento social é o procedimento inter-relacionado que conduz a atividade da cidadania tanto no ambiente privado quanto no ambiente público, com ênfase para uma gestão participativa.

Do mesmo modo, o controle social é visto como papel da comunidade de cobrar a prestação de contas dos eleitos, diferenciando a participação da população e o controle social, sendo ambas entendidas como maneiras de exercer a soberania popular, entretanto, a primeira se relaciona ao poder político que é favorecido pela constituição de leis jurídicas, como também, o poder de persuadir no decurso das políticas públicas, e o segundo se relaciona ao exercício do direito de fiscalizar realizado pelo cidadão sobre as atividades do governo.

Desse modo, fica evidente que o gerenciamento social e o controle social estariam em distintas perspectivas, tendo ambas em comum o poder da cidadania e a carência da participação comunitária, mas sendo diferentes quanto à finalidade, guiando a gestão social para uma aplicabilidade prévia, no ato de planejar e tomar decisões, exercer o controle social, acompanhar e fiscalizar atividades e avaliações de resultados.

#### 4.3 TERCEIRO ARTIGO

O terceiro artigo, Santos (2017) fala da necessidade do controle social, intermediado pelo gerenciamento social, a fim de fortalecer a coordenação de políticas públicas, introduzindo o conceito de capital social, que poderia ser a ampliação de poder que traz a harmonização das pessoas, e é comparado ao simples produto do somatório das ações individuais, dando às ações coletivas o grau de ativos de capital ordenados ao conjunto social.

É apresentado o gerenciamento social como oposição à gestão estratégica, sendo aquele a imagem da participação em uma atividade democrática e de exercício da cidadania, no qual o grupo de pessoas passa a ser ativo para tomar decisões de modo racional participativo, tendo como objetivo o atendimento do interesse coletivo.

De outra maneira, para o controle social são demonstradas diferentes definições a respeito. De acordo



com a teoria política, tanto pode ser visto como o Estado praticando o controle sobre a população, bem como a população controlando o Estado. Fazendo uma análise mais atual, considerando a concretização dos processos democráticos, o controle social adota o entendimento de controle da sociedade sobre o Estado.

Ao fazer a relação do gerenciamento social e o controle social, os autores asseguram que o controle social é a maneira de compartilhar o gerenciamento público, isto é, ponderam que o controle social acontece quando a tomada de decisões relacionada à realização de políticas públicas ocorre com a participação coletiva do Estado e da comunidade.

Por fim, mesmo que sejam considerados os avanços, é relevante dizer que a participação da sociedade, ainda que de maneira principiante, situação esta que pode ser outorgada à própria história do país, com atual proximidade com a discussão democrática e também confiança entre os indivíduos da comunidade.

#### 4.4 QUARTO ARTIGO

No quarto artigo, foi feita uma investigação do controle social por meio da metodologia da manifestação social. Foram identificadas quatro maneiras de controle social, o controle feito pela população sobre si mesma, o controle feito pela população sobre o governo, o controle feito pelo governo sobre a população e o controle feito pelo governo sobre si mesmo. Por fim, adota-se a percepção específica do modelo do controle social feito população sobre o governo.

Nessa perspectiva, Ribeiro et al. (2017) baseiam-se na compreensão da execução efetiva da cidadania por meio do modo de aperfeiçoamento da doutrina democrática deliberativa mediante o exercício de controlar, na esfera pública, as atividades do Estado.

No decorrer do texto, os autores evidenciam a carência de utilização do diálogo, na esfera do controle social, como alternativa ao invés de boicotes, destacando-se a relevância da fidelidade entre comunidade e Estado para a efetiva execução da participação da sociedade e legitimação das atividades do Estado.

Pode ser afirmar que o controle social é, em último caso, o estabelecimento do controle da população sobre as atividades do governo via gerenciamento social. Sua dimensão contemplaria todos os veículos formais e não formais e atividades implantadas pela população para promover o poder local, bem como para controlar a atuação do governo no decurso das políticas públicas.

#### 4.5 QUINTO ARTIGO

O quinto artigo exibiu uma exploração do controle social sob a perspectiva do gerenciamento social. Um dos tópicos apresentados por Matsukura et al. (2018) a fim de garantir o exercício efetivo das entidades



diretamente relacionadas ao funcionamento do controle social é a presença de uma comunidade com participação e mobilização. Mais uma vez o funcionamento pleno da cidadania é relacionado à possibilidade de materialização da participação social o qual, no que lhe cabe, poderia viabilizar a efetivação do controle social.

Segundo o artigo, são demonstrados quatro concepções de controle social, vinculados à ciência política, o controle do povo sobre si próprio, o controle de uma comunidade civil sobre o governo, o controle do governo sobre uma comunidade civil, e o controle compartilhado entre governo e uma comunidade civil. Sendo considerado o suporte para os demais o controle feito pela população sobre o governo.

O gerenciamento social é entendido como mecanismo gerencial de participação, fundamentado na distribuição da autonomia decisória. A conjugação da expressão social à gestão integraria mais qualidade do que simplesmente a união dos significados das palavras, já que poderia demandar a eventualidade de um espaço favorecido de relações sociais, no qual todos têm direito à palavra, sem nenhum tipo de restrição.

No momento que a sociedade participa em conjunto com o governo, a cidade consegue captar uma forte identidade, tornando-se um personagem coletivo em melhores situações de negociar diante de esferas do governo estadual ou federal.

O grau de escolaridade atinge a relação entre os componentes de uma discussão de modo geral, gerando um vínculo de poder em relação aos demais. Entretanto, em um vínculo social que se pretenda ser participativo, os conhecimentos devem ser homogêneos, não existindo hierarquia.

Por fim, ao tratar das temáticas implicando o controle social e o gerenciamento social, os autores dão destaque à cidadania decisória, tendo como bases a inclusão, a autonomia e o bem comum na execução do controle social por meio do gerenciamento social.

## **5 DISCUSSÃO**

Os trabalhos estudados apresentam sentidos parecidos, sendo que em quatro deles o controle social é definido como essencialmente o controle da comunidade sobre o Estado, apenas o segundo artigo mostrou a tendência do controle como habilidade de observar e fiscalizar, conforme os controles externo e interno executados pela própria administração pública, entretanto, mesmo assim, é um controle executado pelo indivíduo em relação ao governo.

O gerenciamento social é tido como a popularização da gestão pública, desse modo, vem acompanhado de outras definições como compartilhamento da capacidade decisória, tomada de decisão conjunta, participação social, legitimação das atividades públicas por meio da participação social, inexistência de coerção, parceria, fidelidade.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao que foi apresentado, verifica-se que o planejamento que foi proposto para a pesquisa, a respeito do controle social como uma ferramenta de manifestação do gerenciamento social na administração pública, apenas terá aceitabilidade se o controle social for entendido como uma maneira de viabilizar a participação da sociedade no controle da aplicação e fiscalização dos recursos públicos ou, segundo Ribeiro et al. (2018), como resposta direta dos representantes eleitos às necessidades da população e à oportunidade desta em imputá-los em caso contrário.

Ainda assim, demonstrou-se uma argumentação tênue, pois, embora a pequena quantidade de artigos que constitui a amostra, somente cinco, mostrou-se bem mais coerente e corrobora a identificação justamente do oposto, do gerenciamento social como mecanismo para a operacionalização do controle social na administração pública.

Acredita-se que os assuntos tratados são de grande importância e foram debatidos de forma superficial, já que ainda possuem um grande potencial para serem aprofundados e diversas outras maneiras de desdobramentos, em diversas áreas, como Administração Pública, Políticas Públicas, entre outras, podendo haver, ainda, a capacidade de ampliar a pesquisa para outras áreas de conhecimento.

Como sugestão para futuras pesquisas, destaca-se no trabalho o conceito de desempenho da cidadania, marcando presença nos temas de controle social, gerenciamento social e participação social, confirmando ser, desse modo, um elo essencial entre estes e um potencial a ser desenvolvido em futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. P. B.; MIKI, A. F. C.. A evolução do conceito do gerenciamento social (1990-2018): uma análise de palavras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v.26, n.81, p.1-22, 2020.

CHAVES, M. P. C.. **Gerenciamento Social: Pontos de Vista, Princípios e Delimitações**. In: **CONGRESSO DE TRABALHOS ORGANIZACIONAIS**, 7. Anais, Florianópolis: NAU Social, 2014.

FERREIRA, M.; REIS, A. O.. **Racionalidades na instigação a fim da participação democrática no controle social: um experimento local**. *Cad. EBAPE.BR*, v.18, n.3, 2018.

FERREIRA, M.; BRAGA, M. J.. **Contextos inadequados para o engajamento cidadão no controle social**. *Revista de Administração Pública*, v.51, n.5, 2016.

FRITZTEN, A.; ALEBRANDT, S. L.; Vasconcelos, J. F.; RIBEIRO, F. R.. **O controle social à vista do gerenciamento social: uma análise em São Valariano do Sul/RS**. *Revista Estudo & Debate*, v.25, n.3, p.8-23. 2017.

GALVÃO, M. C. B.; MARQUES, I. L. R.. **Revisão sistêmica de literatura: conceito, produção e publicação**. *Logeion: Filosofia Da Informação*, v.7, n.2, p.58-74. 2019.



GOMES, E. G.; XAVIER, W. S. **Aspectos de Autonomia e Dependência na Execução do Controle Social em um Conselho de Saúde.** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v.24, n.76, p.262-284. 2018.

GOMES, E. G.; XAVIER, W. S.. **Procedimento Democrático no Controle Social: Uma Experiência no Conselho de Saúde Municipal.** REAd. Revista Eletrônica de Administração, v.26, n.2, p.180-213, 2019.

GOMES, E. G.; RIBEIRO, F. R.. **O controle social no comitê de idosos de Florianópolis: uma experiência dos métodos de administração pública, das formas de produção dos serviços públicos e das maneiras de gestão estratégica e social.** Revista de Ciências da Administração, v.18, p.150-165, 2015.

KEINNERT, T. M. M.. **Administração pública brasileira: dificuldades e mudanças de paradigmas.** São Paulo: Fapesp, 2020.

KRAEMER, C. F. B.; LORENNE, L. V.; VIANA, M. A.. **Gerenciamento e Controle Social no Programa de Alimentação Escolar: O caso na cidade de Paraty-RJ.** NAU Social, v.11, n.19, 2019.

MATSUKURA, F. L.; NETTO, L. M.. **Análise do controle social no Observatório de São José sob a perspectiva do gerenciamento social.** Revista Grifos, v.28, n.45, p.55-77, 2018.

MENON, I. O.; SOUSA, F. C.. **Gerenciamento Social como Área do Saber: Uma Apuração de seu Projeto Científica por Modelagem de Redes Sociais (2015-2020).** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v.25, n.80, p.1-28,

PERSSON, E.; NETTO, L. M.. **Desenvolvimento Institucional em Entidades da Sociedade Civil: Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social?.** Administração Pública e Gestão Social, v.13, n.4, p.1-29, 2020.

SANTOS, J. C. D.. **Compreensões Acerca do Conceito de Controle Social.** Desenvolvimento em Questão, v.16, n.42, p.25-59, 2017.

SCHOMER, P. C.; DAHMMER, J.; SPANNIOL, E. L. **Controle Social Brasileiro. Amostras da 2ª Conferência sobre Transparência e Controle Social.** Administração Pública e Gerenciamento Social, v.7, n.2, p.36- 48, 2014.

RIBEIRO, F. R.; MORETTO NETO, L.. **Trajetos Institucionais, Controle Social e Desaprovações de Contas Públicas.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, v.14, n.3, p.98-109, 2018.

RIBEIRO, F. R.; CANSADO, A. C.; CASTRO, J. C. S. **Entendimentos sobre o Conceito de Controle Social.** Desenvolvimento em Questão, v.16, n.42, p.25-59, 2017.

RIBEIRO, F. R.; CANSADO, A.; BATTISTA, W.. **Controle Social no Contexto da Administração Pública Brasileira.** Emancipação, v.18, n.2, p.109-126. 2017.

RIBEIRO, F. R.; OLIVEIRA, A. G.; CARNEIRO, A. S.. **Controle Social: A Atuação dos Conselhos na Região Sudeste.** Revista Eletrônica de Administração, v.35, n.102, p.75-91. 2018.