

GESTÃO SOCIAL NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO: ITINERÁRIOS E AGENDA DE PESQUISA

SOCIAL MANAGEMENT IN THE FIELD OF ADMINISTRATION:
ITINERARIES AND RESEARCH AGENDA

Roger da Silva Wegner

Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Uberlândia (Uberlândia/Brasil). Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (Santa Maria/Brasil).
E-mail: rswegnerr@gmail.com

Julia Tontini

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (Santa Maria/Brasil).
E-mail: juliatontini@gmail.com

Vanessa Piovesan Rossato

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (Santa Maria/Brasil).
E-mail: vanessavprossato@gmail.com

Michel Barboza Malheiros

Doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Maria (Santa Maria/Brasil).
E-mail: malheirosmb@gmail.com

Mérolí Saccardo dos Santos

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (Santa Maria/Brasil). Professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (Porto Alegre/Brasil).
E-mail: meni.s@hotmail.com

Recebido em: 15 de junho de 2025

Aprovado em: 14 de agosto de 2025

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

RGD | v. 22 | n. 2 | p. 226-253 | jul./dez. 2025

DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v22i2.4076>

RESUMO

A Gestão Social desponta como uma abordagem alternativa na Administração, articulando diversos atores em torno de objetivos comuns para enfrentar desafios coletivos. Este estudo teve como objetivo mapear o panorama internacional de pesquisas sobre gestão social na Administração e identificar os novos desafios desse campo. Para isso, realizou-se uma análise bibliométrica, seguindo o protocolo PRISMA, nas bases *Web of Science* e *Scopus*. Após a triagem, a amostra final contou com 34 artigos. Os resultados traçaram um retrato das publicações, da estrutura conceitual e propuseram uma agenda de pesquisa. Verificou-se que a Gestão Social ainda está em processo de consolidação, enfrentando lacunas teóricas e práticas, sobretudo no que se refere à transformação de princípios em ações efetivas. Destaca-se, assim, a necessidade de avanços que consolidem o campo como uma área científica de relevância social. As principais contribuições residem na análise do percurso do tema e na proposição de caminhos para pesquisas futuras, oferecendo subsídios a estudiosos interessados em aprofundar o debate e fortalecer o campo.

Palavras-chave: Gestão Social. Gestão Social na Administração. Participação Social. Colaboração. Análise bibliométrica.

ABSTRACT

Social Management emerges as an alternative approach within Administration, bringing together various stakeholders around common goals to address collective challenges. This study aimed to map the international landscape of the field and identify its emerging challenges. To this end, a bibliometric analysis was conducted, following the PRISMA protocol, using the Web of Science and Scopus databases. After screening, the final sample comprised 34 articles. The results outlined a portrait of the publications, the conceptual framework, and proposed a research agenda. It was found that Social Management is still in the process of consolidation, facing theoretical and practical gaps, particularly regarding the translation of principles into effective actions. Thus, the need for advances that establish the field as a scientifically relevant area of social importance is highlighted. The main contributions lie in analyzing the development of the topic and proposing directions for future research, providing support to scholars interested in deepening the debate and strengthening the field.

Keywords: Social Management. Social Management in Administration. Social Participation. Collaboration. Bibliometric Analysis.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais interconectado, desafios globais como as mudanças climáticas, a desigualdade na distribuição de recursos e as crises sociais emergentes exigem soluções que transcendam interesses individuais, setoriais e nacionais. Nesse cenário, a gestão social, pautada na transparência, no diálogo e na promoção do bem comum, vem sendo reconhecida como uma estratégia capaz de integrar múltiplos atores em torno de objetivos compartilhados, fortalecendo práticas inclusivas e sustentáveis (Tenório, 1998; Cançado, Pereira; Tenório, 2015). Fischer e Melo (2006, p. 17) afirmam que “a gestão social pode ser definida como aquela orientada para o social (enquanto finalidade) pelo social (enquanto processo), norteadas pelos princípios da ética e solidariedade”. Diante do exposto, entende-se que a gestão social é, por natureza, interdisciplinar, pois engloba saberes de diversas áreas do conhecimento na tentativa de enfrentar e solucionar questões sociais complexas.

No âmbito internacional, a gestão social destaca-se por sua eficácia em promover soluções colaborativas, a despeito de contextos institucionais e culturais heterogêneos (Carmo *et al.*, 2023; Oliveira-Ribeiro; Chim-Miki; Machado, 2021). Um exemplo disso é o Brasil, onde iniciativas como os Conselhos de Saúde e o Orçamento Participativo comprovam seu potencial na formulação de políticas públicas cooperativas (Almeida *et al.*, 2021). Entretanto, a adoção global da gestão social suscita novos questionamentos, especialmente no que se refere à adequação de seus princípios a cenários diversos (Shi, 2016; Koster; Vos; Valk, 2019).

Apesar de estudos pontuais examinarem adaptações contextuais, ainda faltam análises comparativas sistemáticas que esclareçam quais são, de fato, as melhores práticas para a implementação em diferentes contextos institucionais e territoriais. No campo da gestão social, muitos estudos já tratam dos desafios para sua adoção em diferentes áreas, como a integração dessas práticas na cultura organizacional ou a participação social. No entanto, ainda existe pouca orientação sobre como conduzir pesquisas que considerem as particularidades de diferentes contextos sociais, culturais e econômicos. Mais do que listar barreiras de forma geral, é importante construir mapas teóricos e uma agenda de pesquisa que ajudem estudiosos e profissionais a entenderem melhor as realidades onde a gestão social acontece. Nesse sentido, este estudo teve como problemática: “Qual o panorama dos estudos sobre gestão social na Administração, seus itinerários de pesquisa e a agenda de temas emergentes para o campo?”

O objetivo geral deste estudo foi mapear o panorama internacional de pesquisas sobre gestão social na Administração e identificar os novos desafios desse campo. Especificamente, buscou-se: (i) realizar uma análise bibliométrica, seguindo o protocolo PRISMA (Page *et al.*, 2021), composto por três etapas

essenciais: identificação, triagem e inclusão de estudos; e (ii) propor uma agenda de pesquisa em temas emergentes e lacunas a serem exploradas no campo da gestão social na Administração.

A análise foi conduzida a partir de uma busca nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, resultando em uma amostra de 34 artigos. Essa análise permitiu verificar os itinerários de pesquisa, mapear tendências e lacunas nas investigações internacionais, além de propor direções que fortaleçam a gestão social como uma prática interdisciplinar e integrada.

Ao sintetizar evidências oriundas de bases de dados reconhecidas internacionalmente, este estudo oferece um panorama global, contribuindo para o avanço teórico e prático da gestão social, apontando as abordagens, teorias e desafios diante das diferentes realidades. Além disso, esse mapeamento apresenta uma visão crítica dos estudos publicados, contribuindo para a organização do conhecimento já produzido e para a identificação de lacunas que possam direcionar pesquisas futuras.

De forma complementar, os resultados encontrados nesta pesquisa podem trazer contribuições importantes para a dimensão social e para o campo científico. No âmbito das ciências sociais aplicadas, especialmente na administração pública e na administração, este estudo fornece o entendimento da teoria analisada, apresentando sua relação com o interesse coletivo, as práticas de gestão participativa e o envolvimento de gestores sociais comprometidos com o desenvolvimento social. Posto isso, espera-se fornecer subsídios que auxiliem pesquisadores, gestores e formuladores de políticas a antecipar cenários, promover a colaboração entre múltiplos atores e consolidar a gestão social como uma abordagem capaz de enfrentar desafios globais contemporâneos.

2 REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO SOCIAL

A gestão social é uma abordagem alternativa na área da Administração, que desenvolve suas atividades por meio de um modelo diferenciado de gestão, com o objetivo de oferecer respostas aos problemas coletivos (Carmo *et al.*, 2023). Na literatura, a gestão social passou a receber atenção de estudiosos nacionais e internacionais a partir da década de 1990 (Cançado; Pereira; Tenório, 2015). Compreende-se que esse modelo de gestão é percebido como um comportamento organizacional coletivo (Aguiar-Barbosa; Chim-Miki, 2020), tendo seu foco principal de análise e atuação na esfera pública, onde ocorrem interações, decisões e debates que afetam a sociedade (Carrion, 2007; Tenório, 2008).

Assim, Irwin, Georg e Vergragt (1994) sugerem que a gestão social possui uma essência baseada na coletividade. Tenório (1998) destaca que a gestão social é caracterizada como uma ação participativa e dialógica, uma vez que o processo decisório ocorre de forma democrática. Dessa maneira, essa gestão configura-se como um processo coletivo que busca desenvolver ações em prol da sociedade (Tenório,

2005). Quanto aos objetivos, Pimentel *et al.* (2010) apontam que a gestão social está orientada por interesses coletivos de caráter público. Esse interesse público impulsiona a gestão social na promoção de suas atividades, envolvendo os atores sociais, institucionais e organizacionais de determinado território. Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 101) salientam que “[...] a gestão social situa-se na intersecção das relações entre Estado, Mercado e Sociedade e torna-se capaz de converter os fluxos de comunicação das esferas públicas em ações e decisões políticas a partir da sua organização na sociedade civil”. Contudo, é importante refletir também que a participação social enfrenta desafios relacionados à baixa representatividade e ao desinteresse da população em relação a algumas ações.

A gestão social busca priorizar decisões que envolvam o bem comum, evitando a promoção de interesses individuais ou corporativos. Assim, a transparência e a participação são consideradas elementos centrais na gestão social (Tenório, 2005; Chi, 2016). Apesar de a transparência ser um ponto importante na teoria da gestão social, na prática sua aplicação pode enfrentar algumas dificuldades devido às barreiras estruturais apresentadas pelas instituições públicas. Cançado, Tenório e Pereira (2011) relatam que a gestão social pode ser compreendida como um processo de tomada de decisão coletiva, caracterizado pela ausência de coerção, fundamentado na clareza da linguagem, no diálogo e no entendimento mútuo, tendo a transparência como premissa essencial e a emancipação como objetivo final.

Essa gestão apresenta como característica central a emancipação, na qual os cidadãos são percebidos como protagonistas tanto no processo decisório quanto no desenvolvimento da comunidade em que atuam (Fischer; Melo, 2006; Tenório, 2008). Além disso, outra característica apontada na literatura refere-se à intersubjetividade, pois a compreensão e a interação mútua entre os envolvidos, considerando as experiências, valores e perspectivas dos indivíduos, contribuem para o processo democrático e participativo, promovendo a construção coletiva do consenso e do diálogo (Tenório, 2008; Cançado; Pereira; Tenório, 2015; Koster; Vos; Valk, 2019).

Outras características citadas por Cançado, Pereira e Tenório (2015) alinham-se à gestão social. A decisão coletiva é fundamental para o desenvolvimento dessa gestão, estando implicada nas escolhas realizadas por diversas partes interessadas. Salienta-se, também, que a autonomia dos gestores sociais, conforme estabelecida no modelo teórico, pode, em algumas situações, se limitar diante das pressões institucionais. Outro ponto a destacar relaciona-se à ausência de coerção, que reflete a ideia de que as ações e decisões não são impostas por força ou obrigação, mas promovidas por meio de acordos voluntários entre os indivíduos envolvidos. Ademais, todos têm o direito de se expressar livremente, sem qualquer tipo de coerção (Tenório, 2006; Chi, 2016).

A inteligibilidade, alinhada à gestão social, refere-se à transparência dos processos e das informações, garantindo que os envolvidos compreendam plenamente o que está sendo discutido ou

decidido. A dialogicidade, por sua vez, corresponde ao foco no diálogo, sendo uma prática central que possibilita aos participantes desenvolver a comunicação e construir conhecimentos de forma conjunta (Cançado; Pereira; Tenório, 2015). Corroborando essa perspectiva, Araújo (2014) destaca que a gestão social envolve os princípios da democracia, equidade, justiça e solidariedade nas relações sociais. Dessa forma, percebe-se que a gestão social posiciona a sociedade como protagonista nas interações entre mercado e Estado (Cançado; Pereira; Tenório, 2015).

Ao considerar as organizações, Huq, Chowdhury e Klassen (2016) destacam que a gestão social deve atender às necessidades tanto dos indivíduos quanto das próprias organizações. A gestão sustentável, por exemplo, além de seguir padrões sociais de sustentabilidade, contribui para a melhoria do desempenho social das organizações. Em discussão semelhante, Koster, Vos e Valk (2019) sugerem que a gestão sustentável também tem como objetivo central a promoção de melhores condições de trabalho e de um clima organizacional sustentável, alinhados às diretrizes da gestão social.

Essa integração favorece práticas responsáveis, incentiva a participação dos colaboradores e fortalece o vínculo entre a organização e a comunidade. Além disso, reforça a importância de políticas internas que promovam bem-estar, equidade e engajamento. Assim, a adoção dos princípios da gestão social e sustentável torna-se estratégica para organizações que buscam legitimidade e longevidade no mercado. Diante do exposto, é importante considerar que algumas organizações abordam as ações sociais de forma isolada, visando apenas promover sua imagem institucional, sem incorporá-las efetivamente ao planejamento estratégico. Isso revela uma distância entre a responsabilidade social e as práticas realmente desenvolvidas por essas organizações.

A gestão social busca priorizar a interconexão entre objetivos sociais e econômicos, o que resulta em uma integração estratégica mais robusta da responsabilidade social (Vitolla; Rubino; Garzoni, 2017). Nesse sentido, a gestão social representa uma alternativa relevante no campo da Administração, tradicionalmente marcado por abordagens mais tecnicistas e centradas na eficiência operacional. Ao priorizar a participação cidadã, o diálogo, a transparência e a construção coletiva de decisões, a gestão social amplia as fronteiras da Administração ao incorporar dimensões éticas, políticas e sociais nos processos de gestão (Tenório; Teixeira, 2021). Essa perspectiva reforça a importância de modelos de gestão que superem a lógica meramente instrumental, valorizando práticas emancipadoras, democráticas e comprometidas com o interesse público, contribuindo para a construção de organizações e políticas mais sensíveis às demandas sociais contemporâneas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utilizou a análise bibliométrica, que envolve tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos da produção científica, com o objetivo de disseminar o conhecimento em um domínio específico de pesquisa (Gutiérrez-Salcedo *et al.*, 2018; Malheiros *et al.*, 2023). Esse método proporciona uma compreensão sistemática de bases de dados internacionais (Moreira; Andrade, 2025). Dessa forma, a definição do protocolo de pesquisa constitui uma etapa essencial para garantir a consistência, a transparência e a integridade de uma revisão (Donato; Donato, 2019).

Nesse sentido, esta pesquisa seguiu o protocolo PRISMA, escolhido por sua ampla utilização em estudos na área de gestão (Page *et al.*, 2021). Inicialmente, foi identificado o problema que norteia este estudo, a saber: "qual é o panorama internacional de estudos sobre gestão social na Administração e quais são os novos desafios deste campo?". Em seguida, foram definidas as bases de dados para conduzir a Revisão Sistemática, quais sejam, Web of Science e Scopus. Essas bases foram selecionadas devido à sua cobertura temporal e à qualidade dos periódicos indexados (Mongeon;; Paul-Hus, 2016).

As buscas avançadas ocorreram com o uso de *strings* de busca, conforme pode ser visualizado na Tabela 1, tendo como unidade de busca o título dos artigos. A definição das *strings* de busca foi orientada pela necessidade de capturar, de forma abrangente, as diferentes formas de ocorrência do termo *gestão social* na literatura internacional. Para isso, o termo principal foi traduzido para o inglês (*social management*) e combinado com variações relevantes que ampliam o contexto de aplicação, como *social management at work*, *social management in organizations* e *strategic social management*. O uso do operador booleano 'OR' foi essencial para englobar todas essas possibilidades em uma única busca, garantindo que os resultados incluíssem estudos que utilizam quaisquer dessas expressões, mesmo que empreguem terminologias específicas ou enfoques distintos dentro do mesmo campo temático. Essa estratégia permite aumentar a sensibilidade da busca, evitando a perda de publicações pertinentes que poderiam aparecer com variações terminológicas do conceito central. A coleta dos dados foi realizada no mês de julho de 2024.

Tabela 1 – Busca avançada nas bases de dados

Bases	Strings de busca avançada	n
Web of Science	TI=((("social management" OR "social management at work" OR "social management in organizations" OR "strategic social management")))	283
Scopus	Article title(("social management" OR "social management at work" OR "social management in organizations" OR "strategic social management"))	258
Total		541

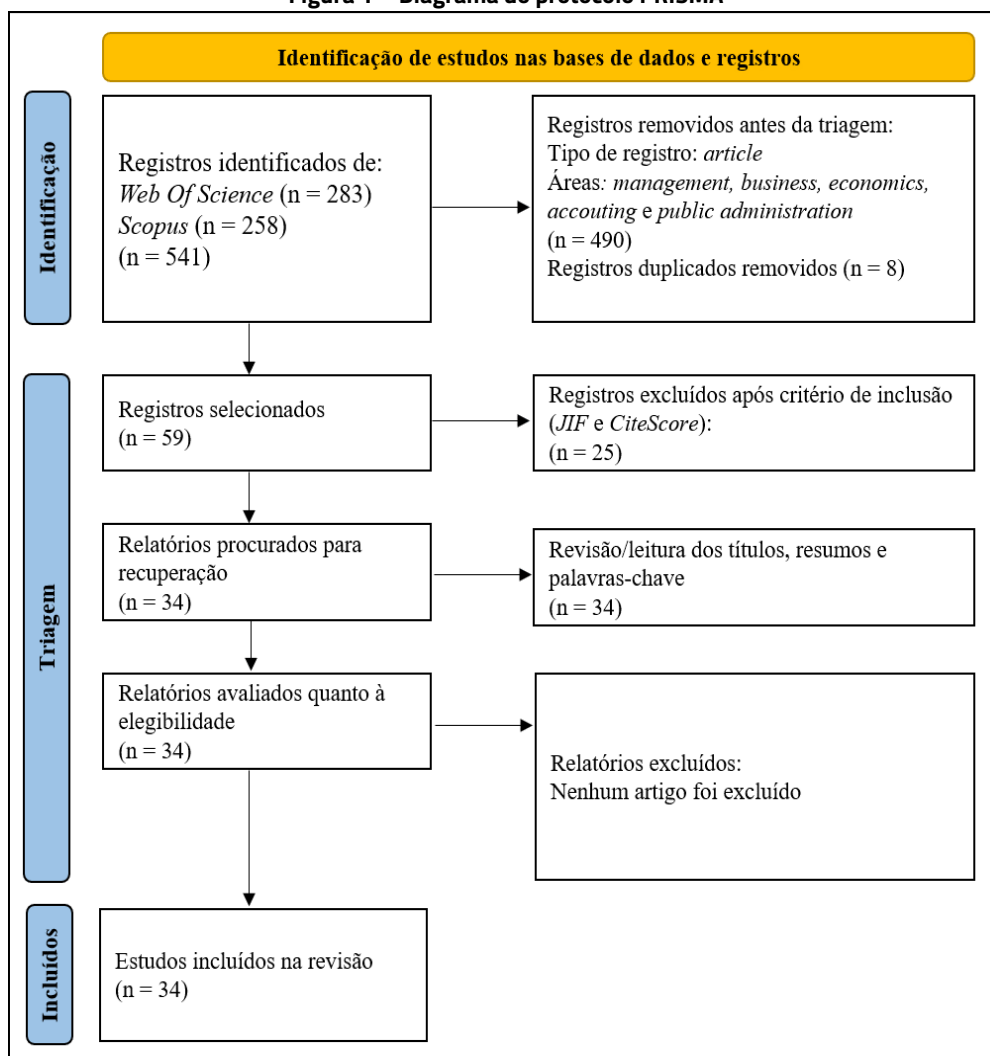
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Antes da triagem, foram definidos os primeiros critérios de inclusão para delimitar a amostra do estudo, a saber: (i) tipo documental – *article*; (ii) área de pesquisa – *management, business, economics, accounting* e *public administration*. Como o foco da pesquisa é o campo da Administração, tais filtros foram necessários para considerar apenas estudos publicados nestas áreas. Além disso, também foram removidos os artigos duplicados (n=8). Os resultados retornaram 59 artigos na amostra preliminar.

Para a triagem dos artigos e para garantir maior qualidade a esta Revisão Sistemática, foram definidos como critérios de inclusão e exclusão os artigos publicados em revistas indexadas pelo *Journal Impact Factor* (JIF) da *Web of Science* e pelo *CiteScore* da *Scopus*. Esse critério visa selecionar artigos publicados em periódicos de grande relevância e impacto (Enes *et al.*, 2024). Dessa forma, foram selecionados 34 artigos. Embora a unidade de busca tenha sido o título dos artigos, os resumos e palavras-chave também foram lidos integralmente para analisar sua aderência ao tema abordado (Enes *et al.*, 2024). Assim, todos os artigos tratavam da gestão social no campo da Administração, demonstrando aderência ao escopo desta pesquisa. A amostra final ficou composta por n=34 artigos válidos, que podem ser consultados no Anexo A.

Na sequência, os relatórios das bases de dados foram baixados em formato *bib*, com o objetivo de unificá-los e compor a base final para a análise dos resultados. Os dados foram analisados por meio do *software RStudio*, versão 4.2, utilizando-se o pacote *Bibliometrix*, versão 4.1, desenvolvido por Aria e Cuccurullo (2017). No *Bibliometrix*, foram realizadas análises bibliométricas e de acoplamento bibliográfico, as quais permitem identificar padrões e associações de pesquisa em um determinado domínio do conhecimento (Aria; Cuccurullo, 2017). A Figura 1 apresenta o diagrama do protocolo PRISMA.

Figura 1 – Diagrama do protocolo PRISMA



Fonte: Dados da pesquisa e adaptado de Page *et al.* (2021).

Para melhor delimitar a análise dos dados, foram estabelecidas categorias analíticas e as técnicas utilizadas para essa etapa:

(i) panorama das publicações: perfil dos artigos, publicação anual, periódicos, autores, afiliações e artigos mais citados;

(ii) estrutura conceitual: análise a partir do acoplamento bibliográfico que possibilita identificar os autores/artigos que mais se aproximam ou se distanciam em termos teóricos-temáticos e metodológicos (Kessler, 1963). Essa análise é realizada por meio do cálculo da relação entre artigos que utilizam referências em comum entre eles (Nogueira; Oliveira, 2023). Além disso, a análise inicialmente destaca as principais

temáticas investigadas e, após, aprofunda a análise dos artigos a partir da lente sociodemográfica e setores.

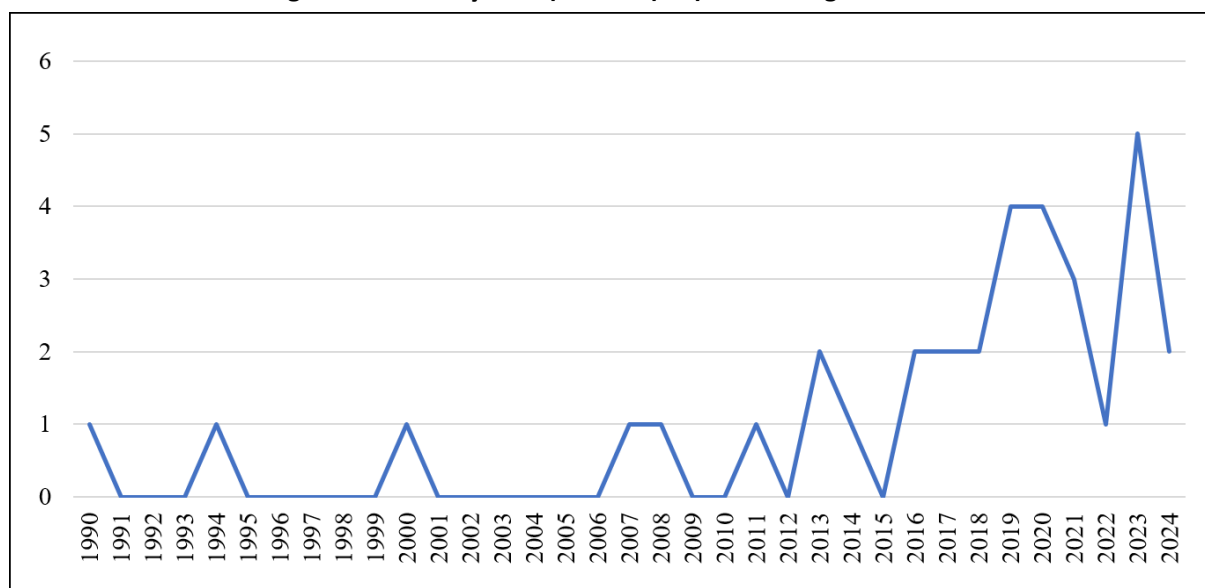
(iii) agenda de pesquisa: realizada a partir das lacunas identificadas pelos autores e reflexões que surgiram com a leitura dos artigos. Por conseguinte, na sequência, são expostos os resultados da análise bibliométrica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES SOBRE GESTÃO SOCIAL

O campo da gestão social vem sendo construído a partir de uma base teórica e evidências empíricas desde a década de 1990 (Carmo *et al.*, 2023). Tais constatações podem ser observadas na Figura 2, em que a primeira publicação, de acordo com os resultados da pesquisa, acontece em 1990.

Figura 2 – Distribuição temporal das pesquisas sobre gestão social



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Entre 1991 e 1993 observa-se um pequeno hiato nas publicações, o que se repete no período de 1995 a 1999. De 1994 a 2000, foi identificada apenas uma publicação, média que também se repetiu nos anos de 2007, 2008 e 2011. Outro hiato temporal no campo ocorreu entre 2001 e 2006. As publicações envolvendo a temática passaram a crescer a partir de 2013 ($n=2$), com um pico significativo em 2023 ($n=5$), ano em que um dos estudos abordou as lições da pandemia da COVID-19 para a gestão pública

e social (Buhamra *et al.*, 2023). Esse panorama revela uma taxa de crescimento anual de publicações de 2,06%.

Os hiatos temporais identificados podem refletir o estágio inicial de consolidação da gestão social como campo científico. Nesse período, o tema ainda se encontrava em processo de formação conceitual, com baixa institucionalização acadêmica e pouca visibilidade internacional (Irwin; Georg; Vergragt, 1994), sendo frequentemente discutido sob outras nomenclaturas ou em espaços fora dos periódicos indexados. A escassez de publicações também pode ser atribuída à dispersão temática e à ausência de redes de pesquisa consolidadas. Esses intervalos, portanto, revelam um ciclo natural de amadurecimento, no qual a área foi gradualmente adquirindo densidade teórica, legitimidade acadêmica e respaldo político — especialmente a partir de 2006, quando se observa uma retomada consistente das produções. Dessa forma, os hiatos demonstram o percurso evolutivo e a consolidação progressiva da gestão social como campo de estudo, particularmente no âmbito da Administração (Carmo *et al.*, 2023).

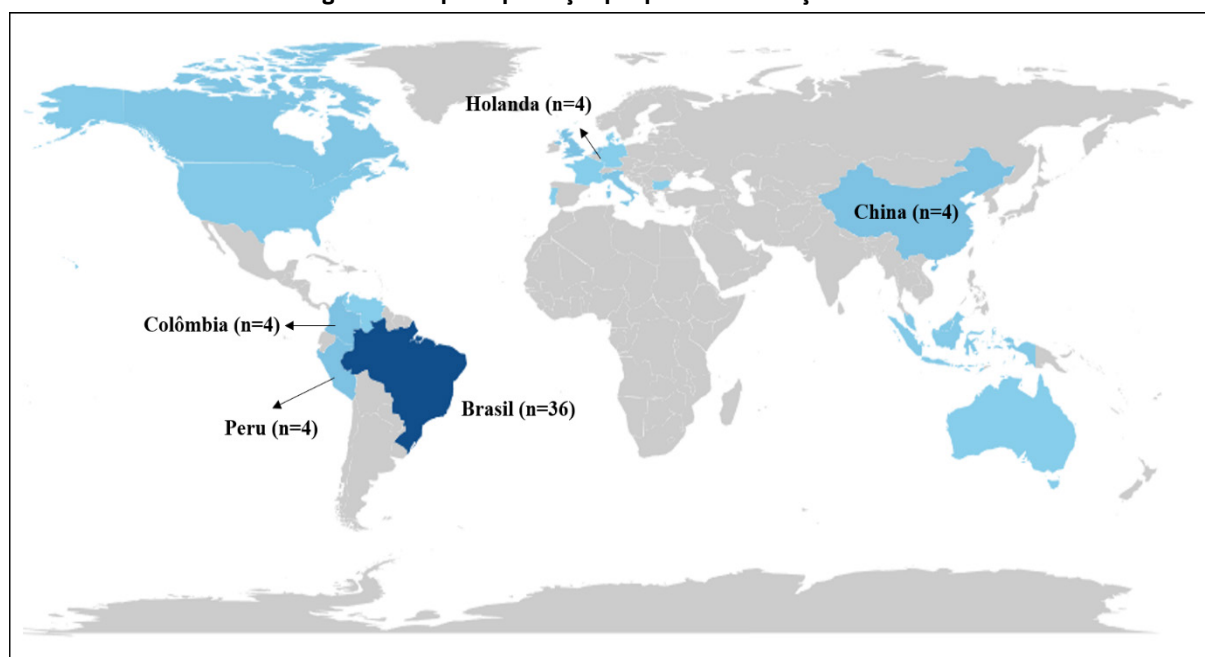
Frente ao exposto, as 34 publicações analisadas podem ser caracterizadas quanto ao tipo de pesquisa, à abordagem metodológica e aos setores de aplicação. No que se refere ao tipo de pesquisa, observa-se a prevalência de estudos teóricos de revisão (67,65%; n=23), os quais se concentram na compreensão da literatura sobre gestão social, incluindo suas perspectivas e abordagens epistemológicas, entre outros aspectos. Apenas 32,35% dos artigos (n=11) são estudos teórico-empíricos. Quanto à abordagem metodológica empregada, a maioria das pesquisas é qualitativa (76,47%; n=26), seguida por estudos quantitativos (17,65%; n=6) e por abordagens mistas (5,88%; n=2). Em relação aos setores em que os estudos foram desenvolvidos, 17,65% (n=6) foram conduzidos no setor público, 14,71% (n=5) abordaram diversos setores, e 67,65% (n=23) dos estudos não mencionaram explicitamente o setor de aplicação.

Os 34 artigos da amostra foram publicados em 27 revistas e as que mais publicaram sobre a temática foram: Administração Pública e Gestão Social (5 publicações) e Cadernos Gestão Pública e Cidadania (4 publicações). A primeira revista publica artigos nas temáticas de gestão pública, políticas públicas, terceiro setor, território e governança, dentre outras temáticas. Já a revista Cadernos Gestão Pública e Cidadania (4 publicações), prospecta contribuições relacionadas ao conhecimento teórico e prático de administração, políticas públicas e demais áreas associadas. As demais revistas publicaram um artigo cada, a saber: *African Journal of Business Management*, *BAR - Brazilian Administration Review*, *Business & Society*, *Corporate Governance (Bingley)*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Cuadernos de Administracion-Universidad Del Valle*, *Futures*, *Human Service Organizations Management Leadership & Governance*, *International Journal of Industrial Engineering and Management*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *Journal of Chinese Governance*, *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Operations Management*, *Management and Organizational History*, *Public Management Review*,

R&D Management, Review of International Organizations, Revista de Administração Mackenzie, Revista de Administração Pública, Revista de Ciencias Sociales, Revista de Gestão e Secretariado – GESEC, Revista Venezolana de Gerencia, Revue Francaise de Gestion, Social Responsibility Journal e TEM Journal.

No tocante as características sociais do campo, os países mais produtivos foram: Brasil, China, Colômbia, Holanda e Peru. Tais achados estão mencionados na Figura 3.

Figura 3 - Mapa de produção por país e colaboração mundial



Fonte: Dados da pesquisa (Bibliometrix).

Ao visualizar o mapa, é possível observar as cinco e mais expressivas colaborações entre países. O Brasil se destaca, com 36 autores, evidenciando a maior concentração acadêmica sobre o tema. Ademais, a figura explana uma distribuição internacional da produção nos países da Colômbia, Peru, Holanda e China, todos com 4 autores. Tal representatividade denota um interesse global pela temática, mesmo que em configuração mais tímida, em relação ao Brasil. A presença dos países de diversos continentes evidencia a abrangência do tema, do mesmo modo que indica potenciais redes de colaboração internacional.

O destaque do Brasil revela uma liderança temática consolidada, fruto do contexto histórico e político no qual a gestão social se desenvolveu como resposta às demandas por participação cidadã, governança democrática e inclusão social. Essa posição de protagonismo torna o país um polo difusor de conceitos, metodologias e práticas, favorecendo a formação de redes acadêmicas. A presença de países como Colômbia e Peru indica que contextos latino-americanos compartilham desafios semelhantes, o que

estimula o interesse por alternativas de gestão mais participativas. Já a inserção de países como Holanda e China demonstra que a temática também desperta atenção em realidades socioeconômicas e políticas distintas — seja pela busca por inovação social, seja pela incorporação de princípios de responsabilidade social em políticas públicas e corporativas. Essa configuração aponta, portanto, para o potencial de expansão internacional do campo, fortalecendo redes de colaboração e possibilitando comparações inter-regionais promissoras para o avanço da gestão social em escala global.

Tratando-se dos artigos mais citados, a Quadro 1 esboça esses artigos delineando os autores, número de citações, principais contribuições, dentre outras informações.

Quadro 1 - Artigos mais citados sobre gestão social

Autores/ Ano	Títulos	Abordagem	Principais contribuições	Periódico	Citações
Huq, Chowdhuy e Klassen (2016)	<i>Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry</i>	Empírico qualitativo	Necessidade de os gerentes desenvolverem capacidades de gestão sustentável para garantir a conformidade com os padrões de sustentabilidade social, particularmente em mercados emergentes. O desenvolvimento proativo de recursos de auditoria e conformidade é crucial para melhorar o desempenho social e evitar crises semelhantes aos desastres anteriores do setor.	<i>Journal of operations management</i>	200
Shi (2016)	<i>The bounded welfare pluralism: public-private partnerships under social management in China</i>	Teórica conceitual utilizando fontes secundárias	O sucesso da gestão social no longo prazo irá depender de como o governo vai equilibrar a necessidade de controle com o desenvolvimento de uma sociedade civil e independente	<i>Public Management Review</i>	32

Vitolla, Rubino e Garzoni (2017)	<i>The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy</i>	Conceitual	Uma filosofia de gestão social, que reconhece a interconexão entre objetivos econômicos, sociais e competitivos, levará a uma integração estratégica da Responsabilidade Social Corporativa mais robusta e pervasiva. Um contexto organizacional baseado na filosofia de gestão social incentiva a geração de inovações sociais de baixo para cima e estratégias emergentes socialmente orientadas.	<i>Corporate Governance</i>	26
Irwin, Georg e Vergragt (1994)	<i>The social management of environmental change</i>	Teórico-empírico	A participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão no que tange a gestão social da mudança ambiental e inovação tecnológica, em contraste com as abordagens convencionais que tendem a ser individualistas, naturalistas e lideradas pelo governo	<i>Futures</i>	23
Koster, Vos e Valk (2019)	<i>Drivers and barriers for adoption of a leading social management standard (SA8000) in developing economies</i>	Empírico qualitativo	Compreensão da complexa dinâmica da sustentabilidade social em cadeias globais de suprimentos, destacando a necessidade de um compromisso genuíno de todos os atores para que normas como a SA8000 alcancem seus objetivos de promover melhores condições de trabalho.	<i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>	18

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Os cinco artigos mais citados empregam diferentes procedimentos metodológicos para analisar a gestão social como uma ferramenta para enfrentar os desafios decorrentes das alterações ambientais e da sustentabilidade nas cadeias de suprimento. O artigo teórico-empírico de Irwin, Georg e Vergragt (1994) argumenta que a participação social dos cidadãos nos processos de tomada de decisão e na inovação tecnológica é fundamental para promover discussões sobre a mudança ambiental. Os autores realizam uma análise crítica das perspectivas tradicionais, que adotam modelos individualistas e naturalistas coordenados pelo governo, e defendem a necessidade de transição para um modelo de gestão social que

valorize a comunicação, o diálogo e a aprendizagem social. Apesar das potenciais vantagens desse modelo, os autores destacam alguns desafios, como barreiras tecnológicas, escassez de recursos econômicos, complexidade da rede de atores e resistência cultural.

A participação de atores não estatais na gestão social é permitida na China, conforme discutido por Shi (2016). No entanto, essa participação é limitada, uma vez que o Estado define os contornos de atuação desses agentes. Esse cenário impõe diversos desafios, entre os quais se destaca a dependência do financiamento governamental, que torna as organizações cívicas vulneráveis à influência estatal. Como o Estado centraliza a distribuição de recursos, os investimentos tendem a ser direcionados de forma mais favorável a organizações vinculadas ao governo ou a seus apoiadores, em detrimento de instituições independentes. O artigo apresenta uma crítica contundente ao evidenciar o caráter parcial da participação civil, argumentando que a forte presença do Estado restringe a aplicação efetiva da gestão social, subordinando-a a interesses estatais e comprometendo a autonomia dos atores civis.

Em contraste com a realidade evidenciada no trabalho de Shi (2016), Vitolla, Rubino e Garzoni (2017) propõem um modelo no qual as empresas incorporem a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como forma de promover o desenvolvimento sustentável. Esse modelo fundamenta-se na integração da RSC à visão e aos valores organizacionais, no desenvolvimento de uma cultura corporativa pautada pela ética, transparência e diálogo, na revisão contínua de processos e práticas, bem como no monitoramento e avaliação do desempenho social e ambiental. A principal contribuição dos autores reside na ideia de que a implementação dessas estratégias permite que as empresas atuem como agentes de transformação social.

A importância do comprometimento de todos os atores estende-se também aos clientes, conforme discutido no estudo de Koster, Vos e Valk (2019), que analisam a adoção da norma de gestão social SA8000 por fornecedores em economias em desenvolvimento. Os resultados indicam que o principal fator motivador para a adoção da SA8000 é a pressão exercida pelos clientes, que exigem a certificação como condição para a manutenção das relações comerciais. No entanto, quando não há o suporte adequado nem o entendimento necessário para uma implementação coerente, os fornecedores tendem a realizar “instalações simbólicas” — isto é, obtêm a certificação apenas para cumprir exigências formais, sem efetivar mudanças estruturais ou promover melhorias reais em suas práticas de gestão social.

O trabalho de Huq, Chowdhury e Klassen (2016), o mais citado da amostra, evidencia como eventos traumáticos, como o colapso do Rana Plaza em *Bangladesh*, podem impulsionar mudanças nas cadeias de suprimentos. Esse desastre expôs falhas no sistema de gestão social da indústria têxtil, exigindo maior transparência por parte dos *stakeholders*. A pressão gerada resultou na implementação de auditorias e no estabelecimento de novas práticas colaborativas entre compradores e fornecedores. Esse cenário

demonstra que mudanças genuínas refletem o avanço da gestão social, que ultrapassa ações meramente simbólicas para a criação de sistemas mais eficientes.

Os cinco artigos analisados revelam a complexidade e os desafios da gestão social como estratégia para enfrentar as alterações ambientais, bem como para promover a sustentabilidade nas cadeias de suprimento. Destaca-se a necessidade de uma rede atuante, cujo objetivo não seja apenas a aceitação regulatória, mas sim a participação integral de todos os atores, sem limitações estatais. A ideia central desses estudos é refletir sobre formas de tornar a gestão social uma prática efetiva e transformadora, capaz de responder adequadamente às demandas sociais e ambientais contemporâneas.

Após a análise dos indicadores bibliométricos, apresenta-se, a seguir, a estrutura conceitual do campo.

4.2 ESTRUTURA CONCEITUAL DA GESTÃO SOCIAL

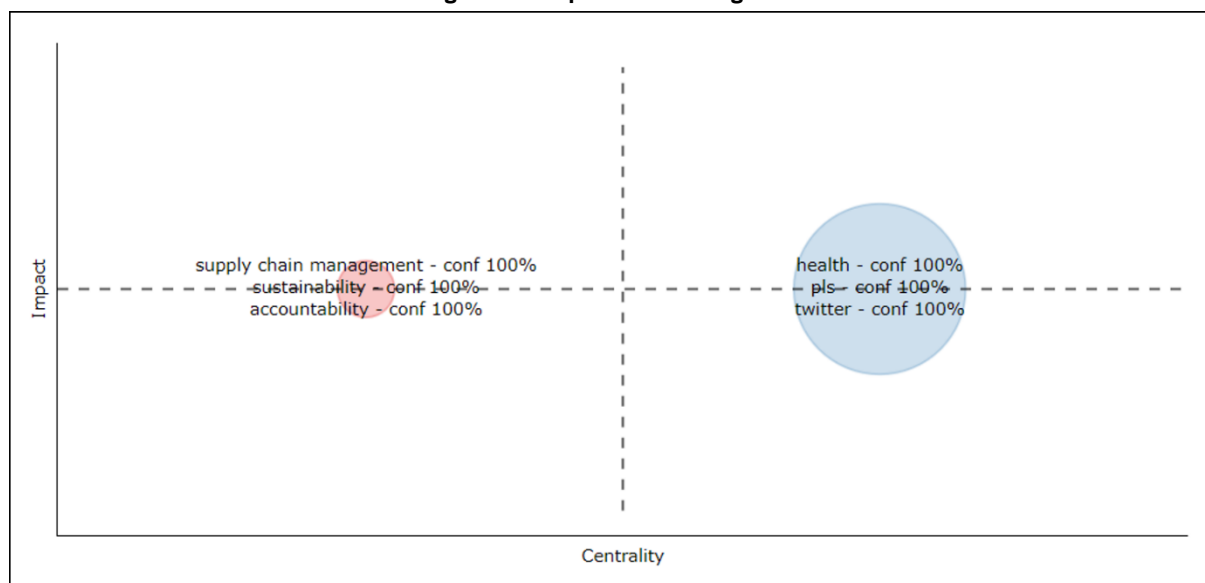
O acoplamento bibliográfico dividiu a amostra de artigos em dois *clusters*. No *cluster* rosa, agruparam-se os estudos que abordam temas como *supply chain management* (gestão da cadeia de suprimentos), *sustainability* (sustentabilidade) e *accountability* (responsabilidade corporativa). Nesse contexto, destacam-se pesquisas que evidenciam a pressão exercida por atores externos, como clientes, ONGs, mídia e instituições financeiras, para a implementação de práticas de responsabilidade social. Contudo, conforme discutido por Koster, Vos e Valk (2018), as demandas dos clientes por certificações frequentemente se configuram como ações simbólicas, sem um compromisso genuíno com a adoção efetiva das normas. Uma das principais barreiras para a implementação dessas certificações está nos custos, que muitos fornecedores em economias em desenvolvimento não conseguem suportar.

Huq, Chowdhury e Klassen (2016), ao analisarem a cadeia de suprimentos da indústria de vestuário em *Bangladesh*, identificaram que a pressão exercida por mídias, ONGs e clientes tende a levar os compradores a estabelecer práticas mais rigorosas de sustentabilidade social, pois auditorias consultivas resultam em maior colaboração com os fornecedores. Em contrapartida, a ausência de pressão intensa gera complacência, manifestada por auditorias mais flexíveis e baixa conformidade social. Por esse motivo, os autores destacam a necessidade de uma abordagem mais colaborativa e participativa, em substituição à ênfase punitiva, a qual produz efeitos mais benéficos. Além disso, ressaltam que, frequentemente, o compromisso com a implementação de práticas sociais emerge somente após eventos traumáticos, como o colapso do Rana Plaza.

Portanto, os trabalhos pertencentes ao *cluster* 1 abordam a necessidade de colaboração entre os diferentes atores para a efetiva execução das práticas de responsabilidade social. Essa coesão pode ocorrer por meio de laços profissionais, discursos públicos, infraestrutura regulatória, apoio dos clientes

e auditorias consorciadas. Esses fatores exercem influência significativa nas práticas adotadas e no desempenho das organizações (Huq; Chowdhury; Klassen, 2016; Koster *et al.*, 2019; Marple, 2021).

Figura 4 - Acoplamento bibliográfico



Fonte: Dados da pesquisa (Bibliometrix).

Os artigos que compõem o *cluster 2* tratam da gestão social como um campo de conhecimento em construção no Brasil, abordando a evolução do conceito, sua institucionalização e as categorias teóricas associadas. Aguiar-Barbosa e Chim-Miki (2020) destacam que, apesar de alguns avanços, ainda persiste baixo consenso sobre as ações vinculadas à gestão social. Esses desafios podem ser superados por meio da incorporação de diferentes correntes teóricas, como sugerem Carmo *et al.* (2023), que mencionam a teoria crítica habermasiana, a teoria da estruturação e a ecologia. Essas abordagens fornecem suporte para resolver possíveis incompreensões que possam prejudicar a prática da gestão social. Além disso, os autores ressaltam a emergência de propostas efetivas para reduzir as disparidades sociais.

Observa-se, nos artigos, um interesse crescente pelo tema, acompanhado pelo surgimento de novos desafios. Persson e Moretto Neto (2020) avaliam que o conceito de gestão social ainda está em desenvolvimento, buscando aprimorar o modelo tradicional ao integrar valores como participação social, democracia e bem comum. Esse cenário foi identificado na prática no estudo de Costa e De Fátima Pinto (2023), em que os autores verificaram que os constructos transparência, participação, processo deliberativo e bem comum impactam positivamente o bem-estar coletivo. A análise dos artigos revelou

lacunas de pesquisa, possibilitando a proposição de uma agenda com direcionamentos para investigações futuras, a qual será apresentada no próximo tópico.

4.3 GESTÃO SOCIAL EM EXPANSÃO: AGENDA DE ESTUDOS FUTUROS

A gestão social no Brasil tem provocado debates acadêmicos principalmente a partir da Constituição de 1988, visto que esta, ao abrir espaços para o compartilhamento de decisões públicas, aproxima-se do conceito de gestão social. Apesar dos avanços, a gestão social no país enfrenta desafios, tais como a complexidade em sua definição e a necessidade de aprofundar os fundamentos teóricos e práticos. Além disso, a limitada participação da produção científica brasileira no âmbito internacional dificulta a visibilidade do tema, restringindo o avanço do campo (Oliveira-Ribeiro; Chim-Miki; Machado, 2021).

Os estudos da amostra indicam a urgência de sair da abstração para a ação, ou seja, de transformar princípios teóricos em práticas concretas. Tal avanço pode ser alcançado por meio de pesquisas que reúnam ferramentas, metodologias e indicadores capazes de desenvolver a gestão social em distintos contextos (Aguiar-Barbosa; Chim-Miki, 2020). Para gerar impacto significativo, é imprescindível ir além das críticas à gestão tradicional, propondo modelos que integrem as características específicas de cada setor. Nesse sentido, Oliveira-Ribeiro, Chim-Miki e Machado (2021) recomendam a realização de estudos de caso para avaliar experiências bem-sucedidas da gestão social em áreas diversas, como educação, cultura, saúde e meio ambiente, possibilitando a identificação de elementos de sucesso e dos desafios enfrentados. Ademais, sugerem a criação de *frameworks* que desenvolvam modelos teóricos orientadores para a implementação da gestão social em variados contextos, abrangendo atores, processos e resultados.

Carmo *et al.* (2023) destacam que a gestão social está relacionada a diversas áreas do conhecimento, como sociologia, ciência política, antropologia e economia, sendo, portanto, fundamental enriquecer o debate teórico ao desenvolver soluções inovadoras que integrem as contribuições de cada campo. Essas recomendações devem ser efetivadas na prática, ampliando o escopo dos estudos que investiguem a gestão social em contextos variados. Nesse sentido, Carmo *et al.* (2023) apoiam a produção de artigos que avaliem os impactos da implementação da gestão social em diferentes realidades, bem como o mapeamento de iniciativas que revelem experiências concretas, com o objetivo de criar um banco de dados para subsidiar a formulação de políticas públicas.

Koster, Vos e Valk (2018) sugerem a necessidade de compreender os fatores que influenciam as decisões relacionadas às condições de trabalho e às certificações sociais, levando em conta aspectos éticos, comerciais e culturais. Essa reflexão é relevante, pois algumas organizações podem ser genuinamente motivadas por princípios éticos e práticas sustentáveis, enquanto outras adotam essas certificações de forma simbólica, priorizando ganhos econômicos, mesmo que isso resulte em menor responsabilidade

social. Pesquisas anteriores indicam que as motivações autênticas são raras, e que grande parte das decisões é guiada por interesses comerciais. Diante disso, emergem questionamentos importantes: existe a percepção de que fornecedores legalmente certificados acarretam maiores custos e menores lucros? Essa visão desestimula a adoção de práticas sustentáveis? Integrar o desempenho financeiro à sustentabilidade representa um desafio que requer a superação do mito de que esses aspectos são inerentemente conflitantes. Portanto, o alinhamento entre responsabilidade social e economia configura um campo promissor para futuras investigações.

Também é oportuno investigar como as cadeias de suprimentos e seus atores, como ONGs e agências doadoras, se adaptam a cenários de crise, além de analisar os impactos das ações gerenciais em sistemas sociais (Peres Júnior; Pereira; Oliveira, 2013). Huq, Chowdhury e Klassen (2016) recomendam uma investigação mais profunda das barreiras culturais e socioeconômicas que dificultam a implementação de práticas socialmente responsáveis em mercados emergentes. Para compreender as possibilidades de uma gestão pública democrática, Tenório e Teixeira (2021) sugerem examinar a participação social em diferentes áreas, buscando formas de torná-la mais efetiva, especialmente em contextos de instabilidade democrática e social.

Estudos futuros podem também focar nas discrepâncias entre o que as pessoas declaram e o que efetivamente praticam em situações não reguladas por leis, visando uma melhor compreensão desses descompassos (Buhamra *et al.*, 2023). Há ainda espaço para investigar os motivos e valores que influenciam decisões relacionadas às condições de trabalho e certificações sociais, considerando tanto interesses comerciais quanto questões éticas e culturais (Koster; Vos; Valk, 2018).

Campos *et al.* (2023) recomendam a utilização da teoria sociológica de Habermas para analisar a relação entre economia e sociedade. Essa abordagem retrata o diálogo constante entre as práticas cotidianas dos indivíduos e as normas que estruturam a sociedade. A proposta consiste em compreender fenômenos econômicos e sociais, como a gestão social, por meio dessa perspectiva integradora. Segundo os autores, essa articulação permite uma compreensão mais profunda de como as ações coletivas podem moldar estruturas econômicas e sociais, promovendo valores como democracia, sustentabilidade e justiça social. A seguir, apresenta-se no Quadro 2 uma síntese da agenda proposta.

Quadro 2 - Agenda de pesquisa

Agenda de pesquisa para o campo da gestão social	1) Estudos de caso que avaliem as experiências bem-sucedidas da gestão social nas mais diversas áreas, como educação, cultura, saúde e meio ambiente, como forma de extrair elementos de sucesso; 2) Criação de <i>frameworks</i> que desenvolvam modelos teóricos para direcionar a implementação da gestão social em diferentes contextos; 3) Avaliar os impactos da implementação desse tipo de gestão em diferentes contextos; 4) Realizar um mapeamento das iniciativas que revelem as experiências da gestão social, com o objetivo de criar um banco de dados que dê suporte à formulação de políticas públicas; 5) Investigar se existe a crença de que fornecedores legalmente certificados geram mais custos e menos lucros? Esse comportamento desestimula práticas sustentáveis?; 6) Integrar o desempenho financeiro à sustentabilidade é um desafio que exige a desmistificação da ideia de que esses aspectos são conflituosos quando agrupados. Portanto, alinhar responsabilidade social com a economia torna-se um campo promissor de investigação; 7) Investigar como as cadeias de suprimentos e seus atores, como ONGs e agências doadoras, se adaptam a cenários de crise, além de verificar os impactos das ações gerenciais em sistemas sociais; 8) Explorar mais profundamente as barreiras culturais e socioeconômicas que dificultam a implementação de práticas socialmente responsáveis em mercados emergente; 9) Examinar a participação social em diferentes áreas e formas de torná-la mais efetiva, especialmente em momentos de instabilidade democrática e social; 10) Investigar os motivos e valores que influenciam decisões sobre condições de trabalho e certificações sociais, considerando tanto interesses comerciais quanto questões éticas e culturais; 11) Usar a teoria sociológica de Habermas para estudar a relação entre economia e sociedade.
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, a gestão social é um campo em constante evolução, com potencial para contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e democrática. Para tanto, as pesquisas sobre o tema devem sistematizar as discussões dos fundamentos teóricos e práticos, com o objetivo de consolidar a gestão social como um campo científico de relevância significativa para a realidade brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões sobre a gestão social reforçam sua relevância como uma abordagem que ultrapassa os modelos tradicionais de gestão, ao considerar e enfatizar aspectos sociais como inclusão, colaboração, diálogo e emancipação. Por essa razão, este estudo teve como objetivo mapear o panorama internacional de pesquisas sobre gestão social na Administração e identificar os novos desafios desse campo. Para isso, foi conduzida uma análise bibliométrica, seguindo o protocolo PRISMA.

Os resultados delinearam um panorama das publicações sobre o tema, a estrutura conceitual e uma agenda para futuras pesquisas. De modo geral, observou-se que a gestão social ainda é um campo em construção, especialmente no âmbito da Administração, o que reforça a necessidade de aprofundamento e ampliação das investigações na área. Em relação aos artigos analisados, constatou-se a predominância de estudos teóricos de revisão, que enfatizam a literatura existente sobre gestão social, indicando a relevância de explorar novas perspectivas e abordagens. Quanto aos veículos de publicação, a maior parte dos artigos foi publicada na revista *Administração Pública e Gestão Social*, cujo foco está em gestão pública, políticas públicas, terceiro setor, território e governança. Além disso, o Brasil destaca-se como um dos países com maior produção acadêmica sobre o tema.

Ao analisar a estrutura conceitual do campo, foram identificados dois clusters principais: o primeiro concentra-se na necessidade de colaboração entre os atores para a implementação de práticas sustentáveis; o segundo explora conceitos teóricos, a institucionalização do campo e seus desafios. Ambos os clusters destacam a colaboração e a participação como pilares essenciais para superar lacunas existentes e promover práticas que integrem responsabilidade social e bem-estar coletivo. Com base nessas constatações, este estudo propôs uma agenda de pesquisas futuras, considerando aspectos que podem ser aprofundados e aprimorados em investigações subsequentes.

Portanto, ao reunir as principais lacunas de pesquisa, entende-se que a gestão social no Brasil está em processo de consolidação, enfrentando desafios teóricos e práticos, especialmente no que diz respeito à transformação de princípios em ações concretas e ao aumento da visibilidade internacional. Para avançar, é fundamental desenvolver ferramentas, metodologias, indicadores e modelos de gestão adaptados a diferentes setores, adotando uma abordagem interdisciplinar que possa orientar políticas públicas e práticas efetivas. Além disso, apesar dos progressos, questões como ética nas certificações sociais, barreiras culturais e socioeconômicas, bem como o alinhamento entre responsabilidade social e desempenho financeiro, permanecem desafios centrais. Dessa forma, será possível consolidar a gestão social como um campo científico de relevância social.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações. A utilização de apenas duas bases de dados, bem como as strings de busca e os filtros aplicados, pode ter restringido os resultados, deixando de fora estudos relevantes sobre o tema. Para aprimorar os achados, recomenda-se que pesquisas futuras se aprofundem nos métodos investigativos mais adequados para o avanço teórico e prático da Gestão Social, tomando como base a agenda aqui proposta. Sugere-se a realização de estudos com abordagens metodológicas diversas, assim como o mapeamento de iniciativas relacionadas às experiências em Gestão Social, com o objetivo de criar um banco de dados abrangente sobre o tema. Dessa forma, contribuir-se-á para o fortalecimento do campo da Gestão Social e para a orientação de intervenções mais eficazes na realidade social.

NOTA:

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES para a realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C *et al.* Os papéis das instituições participativas na estruturação das políticas públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciência Política**, v. 1, n. 35, p. 1-36, 2021. <http://doi.org/10.1590/0103-3352.2021.35.244194>

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

AGUIAR-BARBOSA, A.; CHIM-MIKI, A. F. Evolução do conceito de gestão social (1990-2018): uma análise de copalavras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 80, 2020. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v25n80.80525>

BUHAMRA, C *et al.* Investigating the attitude-behavior gap through the lens of pandemic. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 4, p. 1-20, 2023. <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i4.14616>

CAMPOS, M *et al.* Gestão social, economia, solidariedade: Habermas, Polanyi e o paradigma do mercado autorregulado. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, p. 8962-8981, 2023. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2275>

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos Ebape.br**, v. 9, p. 681-703, 2011.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão Social**: epistemologia de um paradigma. Curitiba: CRV, 2015.

CARMO, G *et al.* Avanços teóricos do campo de conhecimentos da gestão social: Uma análise integrativa. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, p. e86823-e86823, 2023. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.86823>

CARRION, R. M. Gestão social: especificidades e práticas em discussão. **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES, v. 2, p. 108, 2007.

COSTA, J. C.; FÁTIMA PINTO, J de. Modelo estrutural de cidadania deliberativa: metodologia quantitativa proposta à gestão social. **Administração Pública e Gestão Social**, 2023. <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i3.14137>

DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na condução de uma revisão sistemática. **Acta Medica Portuguesa**, v. 32, n. 3, p. 227-235, 2019. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>

ENES, Y de S. O *et al.* What Is Next for Consumer-Based Brand Equity in Digital Brands? Research Itineraries and New Challenges. **Sustainability**, v. 16, n. 13, p. 5412, 2024. <http://doi.org/10.3390/su16135412>

FISCHER, T.; MELO, V. P. Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social**: casos para ensino. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, p. 13-41, 2006.

GUTIÉRREZ-SALCEDO, M *et al.* Some bibliometric procedures for analyzing and evaluating research fields. **Applied intelligence**, v. 48, p. 1275-1287, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10489-017-1105-y>

HUQ, F. A.; CHOWDHURY, I. N.; KLASSEN, R. D. Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry. **Journal of Operations Management**, v. 46, p. 19-37, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.07.005>

IRWIN, A.; GEORG, S.; VERGRAGT, P. The social management of environmental change. **Futures**, v. 26, n. 3, p. 323-334, 1994. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(94\)90018-3](https://doi.org/10.1016/0016-3287(94)90018-3)

KESSLER, M. M. Bibliographic coupling between scientific papers. **American documentation**, v. 14, n. 1, p. 10-25, 1963. <https://doi.org/10.1002/asi.5090140103>

KOSTER, M.; VOS, B.; VAN DER VALK, W. Drivers and barriers for adoption of a leading social management standard (SA8000) in developing economies. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 5, p. 534-551, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2018-0037>

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T de; COSTA, G. Lo de Á.; ROSSATO, V. P.; WEGNER, R da S. Florescimento no trabalho? uma revisão sistemática e agenda de pesquisa. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 224-251, 2023. <http://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.3199>

MONGEON, P.; PAUL-HUS, A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 106, p. 213-228, 2016. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>

MOREIRA, S. A. S.; ANDRADE, G de O. Desvendando tendências e perspectivas na pesquisa sobre inovação, empreendedorismo e jogos na educação: uma análise bibliométrica e sistemática da literatura. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 22, n. 1, p. 135-161, 2025. <http://doi.org/10.25112/rgd.v22i1.4032>

NOGUEIRA, E. C. T.; OLIVEIRA, E. F. T de. Uma aplicação de acoplamento bibliográfico de autores aos estudos métricos da informação no Brasil: base Scopus (2014-2018). **Em Questão**, v. 29, p. e-126406, 2023.

OLIVEIRA-RIBEIRO, R.; FUMI CHIM-MIKI, A.; ARAÚJO MACHADO, P de. Assumptions of social management in the Brazilian perspective: A parallel with international approaches. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 18, p. e190110, 2021.

PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **Systematic Reviews**, v. 10, p. 1-11, 2021. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

PERES JÚNIOR, M. R.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, L. C. de. Gestão Social sob a lente estruturacionista. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 18-49, 2013.

PERSSON, E.; NETO, L. M. Desenvolvimento Institucional em Organizações da Sociedade Civil: Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social? **Administração Pública e Gestão Social**, 2020. <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i3.5405>

PIMENTEL, M. P. C *et al.* Gestão social: perspectivas, princípios e (de) limitações. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO)**, v. 6, p. 1-17, 2010.

SHI, S-J. The bounded welfare pluralism: public-private partnerships under social management in China. **Public Management Review**, v. 19, n. 4, p. 463-478, 2017. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1183700>

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de administração pública**, v. 32, n. 5, p. 7 a 23-7 a 23, 1998.

TENÓRIO, F. G. (Re) visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em questão**, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do programa de estudos em gestão social (PEGS). **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 1145-1162, 2006.

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

TENÓRIO, F. G.; TEIXEIRA, M. A. C. O conceito de gestão social e a democracia regressiva no Brasil após 2016. **Administração Pública e Gestão Social**, 2021.

VITOLLA, F.; RUBINO, M.; GARZONI, A. The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy. **Corporate Governance: The international Journal of Business in Society**, v. 17, n. 1, p. 89-116, 2017. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0064>

ANEXO A – Artigos que compõem a amostra analisada

nº	Título do artigo	Autores	Periódico	JIF	Cite Score	Citações
1	<i>Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry</i>	Huq, Chowdhuy e Klassen (2016)	<i>Journal of Operations Management</i>	10.4	13.6	200
2	<i>The bounded welfare pluralism: public-private partnerships under social management in China</i>	Shi (2016)	<i>Public Management Review</i>	4.9	11.2	32
3	<i>The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy</i>	Vitolla, Rubino e Garzoni (2017)	<i>Corporate Governance</i>	-	10.2	26
4	<i>The social management of environmental change</i>	Irwin, Georg e Vergragt (1994)	<i>Futures</i>	3.8	6.8	23
5	<i>Drivers and barriers for adoption of a leading social management standard (SA8000) in developing economies</i>	Koster, Vos e Valk (2019)	<i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>	7.3	14.1	18

6	<i>The social management of embodied knowledge in a knowledge community</i>	Raza, Kausar e Paul (2007)	<i>Journal of Knowledge Management</i>	9.5	13.5	18
7	<i>Genealogy of the Pharmacon: new conditions for the social management of the extraordinary</i>	Henkel (2013)	<i>Management & Organizational History</i>	1.4	1.4	12
8	<i>Regional market integration in north america and corporate social management: emerging governance frameworks for business and public policy</i>	Pasquero (2000)	<i>Business & Society</i>	6	16.0	8
9	<i>From social management to social governance: discourse change and policy adjustment</i>	He (2016)	<i>Journal of Chinese Governance</i>	3.7	5.0	7
10	<i>Social management in professional organizations: searching for new impulses</i>	Tuininga (1990)	<i>R&D Management</i>	5.7	12.7	5
11	<i>Is social management a profession? managerial styles within italian welfare organizations</i>	Castro (2018)	<i>Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance</i>	1.4	3.0	3
12	<i>Assumptions of social management in the brazilian perspective: a parallel with international approaches</i>	Oliveira-Ribeiro, Chim-Miki e Machado (2021)	<i>BAR-Brazilian Administration Review</i>	0.13	2.1	3
13	<i>Training of social management specialists for participation in social innovation teams</i>	Stavreva-Kostadinova (2018)	<i>Tem Journal</i>	0.7	2.2	3
14	<i>Social management of Information and Communication Technologies in university students</i>	Bustanza Vargas (2022)	<i>Revista Venezolana De Gerencia</i>	0.074	2.3	3
15	<i>The social management of complex uncertainty central bank similarity and crisis liquidity swaps at the federal reserve</i>	Marple (2021)	<i>Review of International Organizations</i>	4	8.2	2
16	<i>The application of the sentiment analysis technique in social media as a tool for social management practices at the governmental level</i>	Oliveira (2019)	<i>Revista de Administração Pública</i>	0.8	2.1	2
17	<i>Social management concept evolution (1990-2018): A co-word analysis</i>	Aguiar-Barbosa e Chim-Miki (2020)	<i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i>	0.4	-	1

18	<i>Intersectionality and networks: Luciano Antonio Prates Junqueira's journey on social management</i>	Corá e Motta (2019)	<i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i>	0.4	-	1
19	<i>Stakeholders, social and environmental impact management as key factors of the corporate social management in the mining industry: A Peruvian case study</i>	Saenz (2024)	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	9.1	14.7	1
20	<i>Academic management and central processes of the Undergraduate Training Program in Social Management for Local Development at the Bolivarian University of Venezuela</i>	Fuenmayor et al. (2008)	<i>Revista de Ciencias Sociales</i>	0.01	3	1
21	Institutional Development in Civil Society Organizations: Social Management or Strategic Social Management?	Persson e Neto (2020)	<i>Administração Pública e Gestão Social</i>	0.1	-	0
22	<i>Theoretical advances in the social management field: an integrative analysis</i>	Do Carmo et al. (2023)	<i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i>	0.4	-	0
23	Structural model of deliberative citizenship: Quantitative methodology proposed to social management	Da Costa e Pinto (2023)	<i>Administração Pública e Gestão Social</i>	0.1	-	0
24	<i>Administering social issues in Malaysia: An application of social management system</i>	Ahmad e Halim (2011)	<i>African Journal of Business Management</i>	1.105	1.7	0
25	<i>Social management, economics, solidarity: Habermas, Polanyi and the self-regulated market paradigm</i>	Campos, Ferreira e Melo Júnior (2023)	<i>Revista de Gestão e Secretariado</i>	0.2	-	0
26	The concept of social management and regressive democracy in post-2016 Brazil	Tenorio e Teixeira (2021)	<i>Administração Pública e Gestão Social</i>	0.1	-	0
27	Investigating the attitude-behavior gap through the lens of pandemic: lessons for public and social management	Romero, Sobreira e Silva (2023)	<i>Administração Pública e Gestão Social</i>	0.1	-	0
28	<i>Socially friendly business strategy and social sustainability performance: roles of spiritual capital and social management process</i>	Tjahjadi et al. (2024)	<i>Social Responsibility Journal</i>	4.1	7.4	0
29	<i>Assumptions of Social Management in the Brazilian Perspective: A Parallel with International Approaches</i>	Oliveira-Ribeiro, Chim-Miki e Machado (2021)	<i>BAR - Brazilian Administration Review</i>	0.13	2.1	0

30	<i>Qualitative comparative analysis of success factors of rural property social management plans in Colombia in the formulation and implementation phases (2018-2021)</i>	Rodríguez, Badillo e Martínez (2023)	<i>Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)</i>	0.1	0.7	0
31	<i>Social management as a field of knowledge in Brazil: an investigation of its scientific production by the modeling of social networks (2005-2015)</i>	Menon e Coelho (2019)	<i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i>	0.4	-	0
32	<i>Thinking medico-social management. Shall we manage institutions of social or medico-social sector as business?</i>	Andrien (2014)	<i>Revue Française de Gestion</i>	-	0.7	0
33	<i>Social Management for People Later Age in Service Sector: Status and Prospects</i>	Bukhalova e Pavlova (2020)	<i>International Journal of Industrial Engineering and Management</i>	3.2	4.3	0
34	<i>Social Management using the structurationist lens</i>	Peres Júnior, Pereira e Oliveira (2013)	<i>Revista de Administração Mackenzie</i>	-	1.8	0

Fonte: Elaborado pelos autores.