



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MÁRCIA LUCIANA GURGEL ASSUNÇÃO DO NASCIMENTO

GESTÃO E RACIONALIDADES:
Uma análise crítica das abordagens de gestão socialmente orientadas no contexto contemporâneo.

MOSSORÓ
2026

MÁRCIA LUCIANA GURGEL ASSUNÇÃO DO NASCIMENTO

GESTÃO E RACIONALIDADES:

Uma análise crítica das abordagens de gestão socialmente orientadas no contexto contemporâneo.

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Socioambiental.

Orientador: Elisabete Stradiotto Siqueira,
Profa. Dra.

MOSSORÓ
2026

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

N245g Nascimento, Márcia Luciana Gurgel Assunção do.
Gestão e racionalidades: uma análise crítica
das abordagens de gestão socialmente orientadas
no contexto contemporâneo / Márcia Luciana Gurgel
Assunção do Nascimento. - 2026.
131 f. : il.

Orientadora: Elisabete Stradiotto Siqueira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
Mestrado em Administração, 2026.

1. Gestão social. 2. Racionalidades. 3.
Administração crítica. 4. Emancipação. 5.
Capitalismo contemporâneo. I. Siqueira, Elisabete
Stradiotto, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

MARCIA LUCIANA GURGEL ASSUNÇÃO DO NASCIMENTO

GESTÃO E RACIONALIDADES:

Uma análise crítica das abordagens de gestão socialmente orientadas no contexto contemporâneo.

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Socioambiental

Defendida em: 28/05/2026.

BANCA EXAMINADORA

Elisabete Stradiotto Siqueira, Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente

Luciana Holanda Nepomuceno, Profa. Dra. (UFERSA)
Membro Examinador

Washington José de Sousa, Prof. Dr. (UFRN)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força, pela sabedoria e pela esperança que me sustentaram ao longo desta caminhada. Em todos os momentos de incerteza, foi a fé que renovou minhas forças, iluminou meus passos e tornou possível a concretização deste sonho.

À minha família, meu alicerce e minha maior fonte de amor e inspiração. Em especial, ao meu marido, **Hollander Schwann**, pelo companheirismo, pela compreensão diante das inúmeras horas dedicadas aos estudos, pelo incentivo constante e por acreditar em mim, mesmo nos momentos mais desafiadores. Ao meu filho, **Pedro Guilherme**, razão maior da minha vida, cuja existência renova diariamente minha esperança, minha força e meu desejo de ser uma pessoa melhor. À minha tia, **Maria Suzana Gurgel**, pelo carinho, pelas palavras de incentivo e pelo apoio constante ao longo desta jornada. Estendo minha gratidão a todos os meus familiares, que, de perto ou de longe, compreenderam minhas ausências, celebraram minhas conquistas e sempre confiaram no meu potencial.

À minha orientadora, **Professora Dra. Elizabete Stradiotto**, minha mais profunda gratidão. Sua inspiração, humanidade, generosidade e compromisso com a produção do conhecimento foram verdadeiros faróis ao longo desta trajetória. Com seu vasto conhecimento, transmitido sempre com clareza, sensibilidade e excelência, mostrou-me não apenas os caminhos da pesquisa científica, mas também o verdadeiro sentido da docência: transformar vidas por meio da construção e do compartilhamento do saber. Sua dedicação, paciência, disponibilidade, rigor acadêmico e incentivo constante foram fundamentais para que este trabalho se concretizasse. Terei sempre profunda admiração e reconhecimento por sua valiosa contribuição para minha formação acadêmica e profissional.

Um agradecimento especial à **Eulita Souza**, cujo apoio, incentivo, disponibilidade e dedicação foram fundamentais em cada etapa desta jornada, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa.

Às bancas de qualificação e de defesa, pelas valiosas contribuições, críticas construtivas e sugestões que enriqueceram significativamente esta pesquisa e ampliaram minha compreensão sobre o objeto de estudo.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração da **Universidade Federal**

Rural do Semi-Árido (UFERSA), pela excelência acadêmica, pela generosidade em compartilhar conhecimentos e pelos ensinamentos que contribuíram de maneira decisiva para minha formação como pesquisadora.

À coordenação e aos servidores técnico-administrativos do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFERSA, pelo suporte, atenção e disponibilidade durante toda esta trajetória acadêmica.

Aos colegas mestrandos, pela convivência, pelas reflexões compartilhadas, pelas experiências vividas e pelo aprendizado mútuo, que tornaram esta caminhada mais leve, enriquecedora e significativa.

Aos meus colegas e amigos de trabalho do **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN)**, minha sincera gratidão pelo apoio, pela amizade, pela compreensão e pelo incentivo ao longo de toda esta trajetória. Desde a elaboração do projeto de mestrado até a construção final desta dissertação, tive a oportunidade de contar com pessoas que, de maneira generosa, compartilharam conhecimentos, experiências e apoio constante, contribuindo de forma significativa para o meu aprendizado e desenvolvimento acadêmico. Em muitos momentos desafiadores, foi fundamental poder contar com essa rede de apoio, que me ajudou a enfrentar os desafios do mestrado com mais segurança e confiança. Agradeço, em especial, a **João Fredson da Silva, Albino de Oliveira Nunes, Maria Marta de Medeiros, Dagma Rego de Queiroz, Viviane Monteiro da Silva e Elvira Fernandes de Araújo**, cuja amizade, incentivo e colaboração foram essenciais em todas as etapas deste percurso. Esta conquista também é fruto da contribuição de cada um de vocês.

Aos colegas de trabalho da **Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE-RN)**, pela convivência, apoio e compreensão nos momentos em que foi necessário conciliar as exigências profissionais com os desafios da vida acadêmica. Registro um agradecimento especial ao **Chefe de Cartório Luiz Sérgio Monte Pires**, cuja colaboração, profissionalismo e incentivo representam, nesta homenagem, o reconhecimento a todos os colegas que fizeram parte desta trajetória.

Por fim, agradeço a todos os familiares, amigos e pessoas que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista. Cada palavra de incentivo, gesto de apoio e demonstração de carinho foi fundamental para que este sonho se tornasse realidade. Esta dissertação representa não apenas

uma conquista acadêmica, mas também o resultado do apoio, da confiança e do afeto de todos aqueles que caminharam ao meu lado.

“Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão.”

— Paulo Freire

RESUMO

A presente dissertação discute criticamente as abordagens de gestão socialmente orientadas em contexto contemporâneo, investigando seu posicionamento em um espectro que varia entre emancipação social radical e reprodução sistêmica da lógica capitalista. Reconhecendo que as práticas de gestão são atravessadas por tensões entre racionalidade instrumental e substantiva, a pesquisa propõe um quadro analítico capaz de identificar as premissas, práticas e resultados sociais declarados e efetivos dessas abordagens. Para tanto, foram analisados sistematicamente 75 artigos científicos publicados entre 2015 e 2025, acessados via Portal de Periódicos CAPES, distribuídos entre responsabilidade social corporativa (28 artigos), gestão social (19 artigos), economia solidária (14 artigos), governança ambiental, social e corporativa (9 artigos) e economia circular (5 artigos). A metodologia adotada é qualitativa e bibliográfica, orientada por uma perspectiva crítica fundamentada nos Estudos Críticos em Administração. As análises foram realizadas a partir das dimensões teóricas de propósito não performático, visão desnaturalizadora, reflexibilidade epistemológica e busca emancipatória, conforme sistematizado por autores como Guerreiro Ramos (1989), Fournier e Grey (2000), Alvesson e Willmott (1992) e Davel e Alcadipani (2003). Os resultados indicam que a racionalidade instrumental permanece hegemônica nas práticas e discursos dos modelos de RSC, ESG e economia circular, nos quais os aspectos sociais e ambientais são frequentemente apropriados como ferramentas para legitimidade organizacional, mitigação de riscos e ganhos competitivos, atuando mais como mecanismos de adaptação do capitalismo do que como projetos emancipatórios. Em contrapartida, as abordagens de gestão social e economia solidária apresentam maior alinhamento com a racionalidade substantiva, evidenciando compromisso mais consistente com valores éticos, participação coletiva, cooperação e autonomia. Contudo, mesmo nesses campos, práticas emancipatórias coexistem e se tensionam com processos de captura institucional e adaptação à lógica mercadológica, configurando um campo híbrido e contraditório. A dissertação destaca que as abordagens sociais de gestão não devem ser compreendidas de maneira dicotômica, pois expressam uma pluralidade de racionalidades que coexistem e se enfrentam dentro das relações organizacionais e sociais. Embora modelos como gestão social e economia solidária manifestem potencial transformador, sua efetividade está condicionada às contradições estruturais do capitalismo contemporâneo, que impõem limites à ampliação da autonomia e da justiça social. A contribuição do estudo reside na elaboração de um instrumento analítico que permite situar criticamente diferentes formas de gestão socialmente orientadas, fornecendo subsídios para o debate ético e político sobre o papel da administração na promoção da emancipação social. O trabalho também ressalta que a superação das formas hegemônicas de racionalidade instrumental demanda transformações profundas nas bases epistemológicas, políticas e organizacionais da gestão contemporânea.

Palavras-chave: Gestão social. Racionalidades. Administração crítica. Emancipação. Capitalismo contemporâneo.

ABSTRACT

The present dissertation critically discusses socially oriented management approaches in the contemporary context, investigating their positioning within a spectrum ranging from radical social emancipation to the systemic reproduction of capitalist logic. Recognizing that management practices are permeated by tensions between instrumental and substantive rationality, the research proposes an analytical framework capable of identifying the premises, practices, and declared and effective social outcomes of these approaches. To this end, 75 scientific articles published between 2015 and 2025 were systematically analyzed, accessed through the CAPES Journal Portal, distributed among corporate social responsibility (28 articles), social management (19 articles), solidarity economy (14 articles), environmental, social and corporate governance (9 articles), and circular economy (5 articles). The adopted methodology is qualitative and bibliographic, guided by a critical perspective grounded in Critical Management Studies. The analyses were conducted based on the theoretical dimensions of non-performative purpose, denaturalizing perspective, epistemological reflexivity, and emancipatory intent, as systematized by authors such as Guerreiro Ramos (1989), Fournier and Grey (2000), Alvesson and Willmott (1992), and Davel and Alcadipani (2003). The results indicate that instrumental rationality remains hegemonic in the practices and discourses of CSR, ESG, and circular economy models, in which social and environmental aspects are frequently appropriated as tools for organizational legitimacy, risk mitigation, and competitive gains, operating more as mechanisms of capitalist adaptation than as emancipatory projects. In contrast, social management and solidarity economy approaches present greater alignment with substantive rationality, demonstrating a more consistent commitment to ethical values, collective participation, cooperation, and autonomy. However, even within these fields, emancipatory practices coexist and are tensioned by processes of institutional capture and adaptation to market logic, configuring a hybrid and contradictory field. The dissertation highlights that socially oriented management approaches should not be understood in a dichotomous manner, as they express a plurality of rationalities that coexist and confront one another within organizational and social relations. Although models such as social management and solidarity economy manifest transformative potential, their effectiveness is conditioned by the structural contradictions of contemporary capitalism, which impose limits on the expansion of autonomy and social justice. The contribution of the study lies in the elaboration of an analytical instrument capable of critically positioning different forms of socially oriented management, providing support for the ethical and political debate concerning the role of management in promoting social emancipation. The study also emphasizes that overcoming hegemonic forms of instrumental rationality demands profound transformations in the epistemological, political, and organizational foundations of contemporary management.

Keywords: Social management. Rationalities. Critical management. Emancipation. Contemporary capitalism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Dimensões críticas nas abordagens de gestão.....	108
----------	---	--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistematização analítica dos eixos do debate sobre racionalidades e práticas de gestão	28
Quadro 2 – Sistematização categórica das abordagens da Gestão Social na literatura	31
Quadro 3 – Sistematização categórica das abordagens em Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	36
Quadro 4 – Sistematização categórica das abordagens em ESG.....	40
Quadro 5 – Sistematização categórica das abordagens em Economia Solidária.....	44
Quadro 6 – Sistematização categórica das abordagens em Economia Circular	47
Quadro 7 – Corpus da pesquisa	52
Quadro 8 – Dimensões das análises dos estudos críticos em gestão.....	54
Quadro 9 – Categorização do corpus bibliográfico da Gestão Social sob as dimensões críticas	62
Quadro 10 – Quantitativo do corpus bibliográfico por modelo de gestão.....	70
Quadro 11 – Categorização do corpus bibliográfico de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sob as dimensões críticas	72
Quadro 12 – Categorização do corpus bibliográfico de ESG sob as dimensões críticas	82
Quadro 13 – Categorização do corpus bibliográfico da Economia Solidária sob as dimensões críticas	92
Quadro 14 – Categorização do corpus bibliográfico da Economia Circular sob as dimensões críticas.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ESG	Environmental, Social and Governance
SER	Responsabilidade Social Empresarial
GS	Gestão Social
ONGs	Organizações Não Governamentais
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
ONU	Organização das Nações Unidas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ISE	Índice de sustentabilidade Social
B3	Brasil, Bolsa, Balcão (Bolsa de Valores do Brasil)
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
EC	Economia Circular
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEORICO	23
2.1 A DIMENSÃO CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO	23
2.2 PERSPECTIVAS SOCIAIS DOS PROCESSOS DE GESTÃO	29
2.2.1 <i>Gestão Social</i>	29
2.2.2 <i>Responsabilidade Social Corporativa (RSC)</i>	32
2.2.3 <i>Governança ambiental, social e corporativa (ESG)</i>	37
2.2.4 <i>Economia Solidária</i>	41
2.2.5 <i>Economia Circular</i>	46
3 METODOLOGIA	50
4 ANÁLISE E DISCUSSÕES	56
4.1 GESTÃO SOCIAL	56
4.1.1 <i>Propósito não performático</i>	57
4.1.2 <i>Desnaturalização da administração</i>	58
4.1.3 <i>Reflexibilidade Epistemológica</i>	59
4.1.4 <i>Busca Emancipatória</i>	60
4.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	64
4.2.1 <i>Dimensão desnaturalizada da administração</i>	65
4.2.2 <i>Reflexibilidade epistemológica</i>	67
4.2.3 <i>Busca Emancipatória</i>	68
4.2.4 <i>Polo Performático</i>	69
4.3 GOVERNANÇA AMBIENTAL, SOCIAL E CORPORATIVA	75
4.3.1 <i>Princípio não performático</i>	75
4.3.2 <i>Dimensão desnaturalizada da administração</i>	77
4.3.3 <i>Reflexibilidade Epistemológica</i>	78
4.3.4 <i>Busca Emancipatória</i>	80
4.4 ECONOMIA SOLIDÁRIA	84
4.4.1 <i>Propósito não performático</i>	85
4.4.2 <i>Dimensão desnaturalizada da administração</i>	86
4.4.3 <i>Reflexibilidade epistemológica</i>	88
4.4.4 <i>Busca emancipatória</i>	90
4.4.5 <i>Polo performático</i>	91

4.5 ECONOMIA CIRCULAR	95
4.5.1 <i>Propósito não performático</i>	96
4.5.2 <i>Dimensão desnaturalizada da administração</i>	97
4.5.3. <i>Reflexibilidade epistemológica</i>	98
4.5.4 <i>Busca emancipatória</i>	99
5 SINTESE DOS DADOS	105
5.1 GESTÃO SOCIAL (GS) E ECONOMIA SOLIDÁRIA: A PROXIMIDADE COM O POLO EMANCIPATÓRIO	105
5.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UM CAMPO EM DISPUTA	106
5.3 ESG (SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA) E ECONOMIA CIRCULAR: A HEGEMONIA DO POLO PERFORMÁTICO.....	107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE A – CORPUS BIBLIOGRÁFICO DA PESQUISA ORGANIZADO POR MODELO DE GESTÃO	124

1 INTRODUÇÃO

A administração, enquanto ciência, nasce no bojo do capitalismo industrial, sendo forjada historicamente como um dispositivo funcional à consolidação da ordem capitalista e à racionalização do trabalho. Como propõe Deca (1995), a Revolução Industrial foi um marco fundamental nesse processo, ao instituir mudanças técnicas e sociais que consolidaram uma nova forma de dominação: não apenas física, mas também simbólica e ideológica. O sistema de fábrica institucionalizou práticas como a hierarquia fabril, a disciplina e a vigilância, que passaram a moldar o comportamento dos trabalhadores conforme os interesses do capital. Esses elementos, longe de se apresentarem como neutros ou meramente operacionais, configuraram-se como instrumentos concretos de controle, orientados pela lógica da maximização do lucro e do incremento da produtividade. Nesse contexto, o trabalhador foi progressivamente reduzido a um componente funcional do aparato produtivo, com sua autonomia esvaziada e sua ação subordinada a normas que visavam torná-lo previsível, disciplinado e obediente às exigências do capital. Desse modo, a administração constituiu-se, desde sua gênese, como uma tecnologia social de dominação, intrinsecamente articulada aos imperativos estruturais do sistema capitalista. A administração moderna, é um um aparato de dominação racional baseado em regras e procedimentos, como observa Weber (1999), essa racionalidade, adotada pelas organizações, é fundamentalmente instrumental, e orienta-se para a maximização da eficiência, da produtividade e do lucro, frequentemente em detrimento das necessidades sociais. Sendo assim, o que se observa, a partir da Revolução Industrial, é o aprofundamento de um desequilíbrio estrutural entre organizações e sociedade, em que os imperativos do capital moldam a vida social.

Como alerta Guerreiro Ramos (1989), ainda que em referência a um contexto histórico distinto, narrativas gerenciais ancoradas exclusivamente na lógica de mercado tendem menos a enfrentar do que a ocultar as assimetrias de poder e as desigualdades de natureza estrutural. Conforme argumenta Antunes (1995), tais transformações manifestam-se por meio da flexibilização produtiva, da intensificação do trabalho, da precarização das relações laborais, da ampliação dos mecanismos de controle e monitoramento e da incorporação de discursos relacionados à autonomia, inovação e responsabilidade socioambiental. O autor nos mostra uma recorrência de uma racionalidade instrumental que, ao longo do desenvolvimento do capitalismo, assume diferentes configurações discursivas sem alterar substantivamente seu núcleo funcional.

Antunes (1995) reforça esse diagnóstico ao afirmar que o capitalismo tende a transformar o trabalho em atividade abstrata, progressivamente submetida a mecanismos de controle, o que resulta no esvaziamento da subjetividade do trabalhador. Cumpre destacar, contudo, que tal processo não se realiza de maneira homogênea ou atemporal, mas assume configurações distintas ao longo das diferentes fases do capitalismo e das correspondentes formas de organização e administração da produção. Apesar dessas variações históricas, observa-se a permanência de uma racionalidade gerencial orientada para o controle e a exploração do trabalho, ainda que, em contextos mais recentes, tal racionalidade se apresente recoberta por discursos de participação, cooperação e promoção do bem-estar.

Partindo de sua crítica ao modelo dominante de organização, Guerreiro Ramos (1989) problematiza a hegemonia da racionalidade instrumental na gestão, ressaltando que ela converte os processos gerenciais e, por consequência, as relações humanas nas organizações, em simples meios subordinados a fins externos, sobretudo à lógica da acumulação, da eficiência e do controle. No campo da gestão, essa racionalidade se expressa pela busca constante de maximização da produtividade, redução de custos, previsibilidade e desempenho técnico, esvaziando os conteúdos éticos, sociais e existenciais das decisões organizacionais. Segundo o autor, a gestão passa, assim, a operar como um mecanismo reprodutor de estruturas de dominação, ao reduzir a complexidade das relações humanas a parâmetros meramente econômicos e funcionais. Essa crítica, portanto, não se dirige à racionalidade enquanto capacidade humana de orientar a ação, mas à sua redução à forma exclusivamente instrumental, erigida como fundamento hegemônico das práticas gerenciais. Ao absolutizar essa modalidade de racionalidade, a gestão passa a desconsiderar outras dimensões da ação organizacional, éticas, sociais e existenciais, limitando a possibilidade de que as organizações se constituam como espaços de desenvolvimento humano, autonomia e emancipação.

Guerreiro Ramos (1989) propõe a adoção de uma racionalidade substantiva, na qual os fins organizacionais não são ditados exclusivamente pelo mercado, mas orientados pelos valores sociais, pela dignidade humana e pela construção de coletividades mais justas e equilibradas. Nessa concepção, para Ramos (1989), as organizações deixam de ser meros instrumentos de reprodução econômica e passam a ser compreendidas como espaços de convivência social, em que a vida coletiva, o desenvolvimento humano e o bem-estar são finalidades em si mesmas.

Sob a regência da racionalidade substantiva, a gestão assume uma configuração eminentemente ética e política, deixando de se restringir à administração de recursos para se

constituir como prática de mediação social. Nessa chave, incorpora critérios de justiça, solidariedade, desenvolvimento humano e equilíbrio nas relações de trabalho, rompendo com a concepção tradicional, tecnicista e instrumental da gestão, na qual os sujeitos são reduzidos a objetos manipuláveis e subordinados aos imperativos econômicos.

Para Guerreiro Ramos (1989), essa transformação não é meramente técnica, mas civilizatória. Ela exige uma revisão profunda dos pressupostos que orientam o pensamento organizacional, deslocando-o de uma lógica de maximização individualista para uma lógica de suficiência, pautada na sustentabilidade das relações humanas, no desenvolvimento das potencialidades sociais e na redução das desigualdades.

As transformações observadas no campo da gestão, ao longo do período contemporâneo, devem ser compreendidas à luz das contradições internas do próprio capitalismo. Conforme analisa Harvey (2011), fenômenos como a intensificação da luta de classes, o agravamento da pobreza, as crises recorrentes de acumulação e a existência de uma alternativa sistêmica concreta — representada pelo socialismo soviético e pelos movimentos revolucionários — impuseram ao capital a necessidade de adaptação para assegurar sua própria sobrevivência. Nesse contexto, um discurso de caráter social passou a ser progressivamente incorporado às práticas e narrativas gerenciais. Todavia, essa incorporação não se orientou no sentido da racionalidade substantiva proposta por Guerreiro Ramos (1989), mas configurou-se como uma resposta estratégica às tensões e ameaças estruturais do sistema. A introdução da denominada “questão social” constituiu, assim, o principal eixo dessa reforma, operando menos como ruptura paradigmática e mais como mecanismo de recomposição da legitimidade do capitalismo.

Nesse sentido, passam a ganhar centralidade no debate organizacional diferentes formas de gestão e de organização econômica, como a gestão social (Tenório, 1998; 2016), a economia solidária (Singer, 2002), o comércio justo (Raynolds, 2000), a economia circular (Stahel, 2016), o ESG e a responsabilidade social empresarial (Porter; Kramer, 2006 *apud* Carroll, 1991). Sustentadas por racionalidades distintas, tais propostas emergem em contextos históricos específicos e evidenciam uma tensão estrutural no campo organizacional entre projetos orientados à ampliação do valor social e iniciativas voltadas à recomposição da legitimidade do capitalismo contemporâneo.

De um lado, mantém-se uma concepção de gestão orientada pela racionalidade instrumental, a qual contribui para a preservação do status quo ao reforçar dinâmicas de exploração, subordinação e adaptação acrítica à lógica do capital. De outro, emergem práticas e concepções de gestão que, embora minoritárias e permanentemente tensionadas

pelas estruturas do capitalismo, incorporam elementos da racionalidade substantiva, nos termos propostos por Guerreiro Ramos (1989).

A partir dessa perspectiva, torna-se fundamental destacar que as práticas de gestão com viés social não possuem uma origem homogênea, mas resultam de processos históricos e sociais complexos, marcados por interações, disputas e apropriações recíprocas. Parte dessas práticas emerge no interior das organizações orientadas pela lógica da produção e da acumulação, como resposta às crescentes pressões sociais e ambientais, operando, em muitos casos, como estratégias de legitimação e adaptação do sistema frente às suas crises internas, conforme analisam Boltanski e Chiapello (2009) *apud* Dardot e Laval (2017). Simultaneamente, outras formas de gestão são engendradas no campo social, a partir de movimentos que contestam a hegemonia da racionalidade instrumental e propõem alternativas baseadas na cooperação, na solidariedade e na emancipação, como evidenciam Guerreiro Ramos (1989) *apud* Singer (2002). Embora distintas em sua gênese e orientação, tais experiências coexistem, se entrecruzam e se tensionam no interior do próprio capitalismo.

Portanto, discutir as formas de gestão que incorporam uma perspectiva social implica compreendê-las como expressões de racionalidades em permanente tensão e disputa. Concomitantemente, a racionalidade instrumental opera no sentido da reprodução do capital e das estruturas de dominação, enquanto a racionalidade substantiva abre possibilidades para práticas emancipatórias, orientadas pela convivência, pela suficiência e pela dignidade do trabalho. As distintas proposições de gestão situam-se, assim, em posições variadas ao longo de um continuum entre essas racionalidades, combinando-as de maneira desigual e contraditória. Nessa perspectiva, a gestão transcende sua função meramente técnica e se configura como um campo de disputa política, ética e social, no qual se refletem e, potencialmente, se transformam as relações entre organização, sociedade e trabalho (Serva, 1997).

À luz dessa distinção, distintos modelos de gestão podem ser examinados a partir da racionalidade que os orienta. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE), por exemplo, embora mobilize um discurso de compromisso social, frequentemente se inscreve na lógica da racionalidade instrumental, operando como estratégia de legitimação organizacional voltada à melhoria da imagem institucional, à fidelização de consumidores ou ao atendimento de pressões de mercado, conforme assinalam Fischer (2002) e Ashley (2002). Não obstante, quando orientada por compromissos éticos consistentes e por práticas efetivas, a Responsabilidade Social Empresarial pode aproximar-se de uma racionalidade substantiva,

na medida em que desloca o foco exclusivo da eficiência instrumental para critérios de valor social e humano (Ashley, 2002 *apud* Serva, 1997).

A Gestão Social, conforme formulada por Tenório (1998) e por Cançado, Tenório e Pereira (2011), constitui-se como um modelo proposto a partir da racionalidade substantiva, na medida em que prioriza processos participativos, a construção coletiva de soluções e a promoção de direitos, em contraposição à lógica hierárquica e estritamente orientada ao lucro. Pinho (2010), contudo, problematiza essa perspectiva ao evidenciar as dificuldades de efetivação da proposta, destacando que, em diversos contextos organizacionais, a participação tende a ser limitada ou mesmo cooptada por interesses institucionais, o que compromete sua materialização prática e explicita as tensões entre o ideal normativo e a realidade organizacional.

A análise comparativa dessas proposições evidencia que as diferentes formas de gestão com viés social não se distribuem de maneira homogênea, mas ocupam posições diversas ao longo de um continuum entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. Iniciativas como a Responsabilidade Social Empresarial tendem a operar mais próximas do polo instrumental, ainda que possam incorporar elementos substantivos de forma contingente e condicionada. A Gestão Social e o Comércio Justo situam-se em posições intermediárias, combinando, de modo tenso e contraditório, princípios substantivos com exigências impostas pelas dinâmicas de mercado e pelas estruturas organizacionais dominantes.

A Economia Solidária aproxima-se de maneira mais evidente do polo substantivo ao questionar a lógica da acumulação capitalista e defender formas alternativas de organização do trabalho, da produção e da distribuição de renda, fundamentadas em princípios como autogestão, cooperação e participação coletiva. Experiências como cooperativas populares, associações de trabalhadores, bancos comunitários e redes de produção colaborativa ilustram essa perspectiva. Em diálogo com abordagens como a Gestão Social e a Responsabilidade Social, tais práticas evidenciam que a gestão constitui um campo marcado por disputas éticas, políticas e sociais, no qual distintas racionalidades coexistem, articulam-se e entram em tensão no interior do próprio capitalismo, sem que isso implique, necessariamente, a superação automática de suas contradições.

A Economia Circular, conforme delineada pela Ellen MacArthur Foundation (2013) e discutida, no contexto brasileiro, por Silva, Ramos e Vieira (2021), também se caracteriza por um caráter híbrido. Ao mesmo tempo em que responde a imperativos de eficiência como a redução do uso de recursos, o reaproveitamento de materiais e a diminuição de custos,

aspectos próprios da racionalidade instrumental, fundamenta-se na proposição de práticas regenerativas e sustentáveis, orientadas pela noção de bem comum, o que revela uma aproximação com a racionalidade substantiva.

De modo semelhante, o conceito de ESG (Environmental, Social and Governance), embora apresente potencial para fomentar práticas organizacionais mais éticas e socialmente responsáveis, encontra-se permanentemente exposto ao risco de captura pela racionalidade instrumental, especialmente quando mobilizado apenas como estratégia de gestão de riscos, conformidade regulatória ou reputação corporativa, conforme alertam Almeida e Rodrigues (2022). Não obstante, quando implementado a partir de compromissos éticos efetivos e traduzido em práticas concretas, o ESG pode operar como um vetor de aproximação com a racionalidade substantiva, ampliando o horizonte normativo da gestão.

Essas proposições e dispositivos de gestão socialmente orientados podem, em determinadas condições, abrir possibilidades emancipatórias, ressignificando o trabalho e a organização como espaços de convivência, realização humana e transformação social. Entretanto, diante das crises sociais, ambientais e morais do capitalismo contemporâneo, o sistema tende a reconfigurar sua legitimidade por meio da incorporação estratégica de discursos e práticas do campo social — como a sustentabilidade, a responsabilidade social e a diversidade, operando tais elementos como mecanismos de adaptação que preservam sua lógica expropriadora de base (Dardot; Laval, 2017, p. 360 *apud* Boltanski; Chiapello, 2009, p. 53).

As discussões críticas desenvolvidas por autores como Dardot e Laval (2017) e Boltanski e Chiapello (2009) evidenciam que, apesar de o discurso organizacional contemporâneo projetar uma imagem de equilíbrio e responsabilidade, subsiste um tensionamento predatório e permanente entre iniciativas com potencial emancipatório e a reprodução da lógica capitalista, centrada no lucro e na preservação do status quo. O desafio dos estudos organizacionais, nesse contexto, é desvelar tais contradições e fortalecer abordagens orientadas à emancipação social, econômica e ambiental.

Burrell e Morgan (1981) iniciam esse debate ao evidenciar que o campo epistemológico das ciências sociais pode ser produzido por alternativas à hegemonia funcionalista, reconhecendo outros paradigmas de produção do conhecimento, como o interpretativismo, o humanismo radical e o estruturalismo radical, sendo estes dois últimos mais voltados para a promoção de mudanças sociais.

Sendo assim, reconhecendo a racionalidade instrumental como um vetor de dominação e bloqueio da emancipação, é pertinente no campo dos Estudos Organizacionais,

emergirem abordagens teóricas críticas e alternativas que rompem com a tradição predatória das abordagens clássicas, ou seja, aquelas que naturalizam o controle, a produtividade e a eficiência como fins em si mesmos.

Nesse contexto, esta pesquisa busca contribuir para o debate ao analisar de que modo as abordagens sociais de gestão são orientadas por valores emancipatórios ou, alternativamente, reproduzem a dominação capitalista sob formas renovadas. Tal análise incide, em especial, sobre os princípios normativos que as fundamentam, os discursos que as legitimam e as práticas organizacionais que delas decorrem, examinando se estas ampliam ou restringem a autonomia dos sujeitos, a participação coletiva e a possibilidade de transformação das relações de trabalho. Parte-se do entendimento de que as organizações constituem espaços atravessados por conflitos e negociações, nos quais coexistem racionalidades distintas. Nessa perspectiva, o desafio epistemológico reside em articular essas dimensões para além de práticas puramente instrumentais, incorporando uma concepção ética e pluralista da gestão.

Partindo do pressuposto de que algumas abordagens teóricas tendem a reduzir os conflitos organizacionais a fenômenos internos e pontuais, enquanto outras os compreendem como expressões estruturais da sociedade e, a partir disso, propõem formas de gestão não orientadas pela lógica da exploração, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: **As diferentes perspectivas de gestão voltadas ao social, como gestão social, economia solidária, ESG (*Environmental, Social, and Governance*), responsabilidade social corporativa e economia circular, podem ser analisadas à luz de valores emancipatórios, ou essas abordagens representam apenas um discurso que mantém as estruturas de exploração capitalista?**

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral propor um quadro analítico-crítico para situar as diferentes abordagens de gestão com perspectiva social em um espectro que se estende da emancipação radical à cooptação e reprodução sistêmica, considerando suas premissas teóricas, práticas organizacionais e resultados sociais, tanto os declarados quanto os efetivamente produzidos.

Como objetivos específicos :

1. Avaliar criticamente, com base na literatura, se as abordagens de gestão analisadas orientam-se por uma racionalidade substantiva (focada no desenvolvimento humano e valores emancipatórios), por uma lógica instrumental (voltada ao mercado e à

reprodução sistêmica) ou se configuram como modelos híbridos e contraditórios onde essas duas lógicas coexistem em tensão.

2. Analisar os argumentos e as evidências bibliográficas que apontam as limitações e os desafios concretos (econômicos, políticos e organizacionais) para a efetiva implementação de práticas de gestão emancipatórias dentro do contexto capitalista contemporâneo.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 A dimensão crítica da administração

Historicamente, as práticas de gestão foram moldadas pela lógica da racionalidade instrumental, cuja centralidade reside na maximização dos resultados, na eficiência produtiva e na subordinação dos sujeitos aos fins econômicos. Essa forma de gestão, amplamente predominante, estrutura-se sobre processos de controle, disciplinamento e hierarquização, conforme evidenciam as análises de Foucault (1975) sobre os dispositivos de vigilância e de Marx (2017) sobre a alienação do trabalho. A gestão torna-se, assim, não apenas um meio de organizar o trabalho, mas um instrumento central de reprodução das relações de poder, de exploração e de desequilíbrio estrutural entre capital e trabalho. Os métodos de supervisão, avaliação de desempenho, controle dos tempos, metas e produtividade são expressões visíveis dessa lógica.

Em *O Capital* (1867/2017), Marx analisa como o trabalho, no modo de produção capitalista, é subordinado à lógica da extração de mais-valor. Nesse processo, o trabalhador encontra-se alienado do produto de seu trabalho, do próprio processo produtivo, de sua essência e de seus semelhantes, convertendo-se em mero meio de valorização do capital. Já em *Vigiar e Punir* (1975), Foucault evidencia a passagem histórica das punições corporais e espetaculares para mecanismos mais sutis e contínuos de disciplina, operados por instituições como prisões, escolas, quartéis e fábricas. Tais dispositivos de vigilância e normalização produzem “corpos dóceis”, moldados para obedecer e ser produtivos, o que se relaciona diretamente às formas modernas de gestão que organizam e controlam os sujeitos em nome da eficiência.

A gestão, nesse sentido, é exercida como um mecanismo de controle e dominação, voltado à maximização da exploração e à reprodução das relações de desigualdade entre capital e trabalho.

Na tentativa de mascarar o desequilíbrio estrutural que caracteriza a relação entre capital e trabalho, o capitalismo contemporâneo e as organizações desenvolveram uma retórica gerencial que promete equilíbrio, participação e responsabilidade. Essa retórica projeta o ambiente organizacional como um espaço de bem-estar, cooperação e desenvolvimento humano. Contudo, como destacam autores críticos como Antunes (2009) e Dejours (1999), tal narrativa frequentemente opera como um mecanismo de dissimulação da persistência das desigualdades e das assimetrias de poder presentes nos diferentes modelos

de gestão.

Para Antunes (2018), a retórica contemporânea de gestão, de bem-estar, flexibilidade, inovação e desenvolvimento humano frequentemente é instrumentalizada para mascarar a intensificação do trabalho, a precarização e a manutenção da dominação, sob novas roupagens. Assim, muitas vezes, modelos de gestão que se apresentam como inovadores, colaborativos ou sustentáveis permanecem funcionalmente alinhados às lógicas do mercado e da exploração, revelando os limites da gestão quando esta não enfrenta criticamente sua base estrutural.

A crítica a uma lógica de gestão centrada na hegemonia do mercado dá origem a perspectivas não-predatórias que propõem rupturas epistemológicas ao denunciar os efeitos excludentes, disciplinadores e alienantes que estruturam o cotidiano organizacional sob o capitalismo. Tais abordagens não apenas revelam os mecanismos de dominação, mas também abrem espaço para a construção de alternativas emancipadoras, pautadas em relações mais democráticas, éticas e sensíveis à pluralidade de sujeitos e saberes, ou seja, não exploratória. A partir dessa diferenciação, é possível avançar na análise das organizações como espaços de conflito, negociação e possibilidade de transformação social.

As teorias tradicionais da administração, embora tenham desempenhado papel central na consolidação do campo enquanto área de conhecimento, operam predominantemente a partir de uma racionalidade que tende a legitimar e naturalizar relações hierárquicas e assimétricas no interior das organizações. Com o intuito de demonstrar que o campo epistemológico da gestão pode ser analisado para além da perspectiva funcionalista, marcada pela orientação exclusiva ao mercado e à eficiência. Burrell e Morgan (1979) propõem um esquema analítico composto por quatro paradigmas: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical. Os autores sustentam a tese da incomensurabilidade entre esses paradigmas como estratégia para tensionar e romper a hegemonia funcionalista no campo dos estudos organizacionais. Nesse sentido, os paradigmas humanistas radical e estruturalista radical se destacam por possibilitarem a produção de um conhecimento crítico no campo social, orientado à problematização das relações de dominação e à perspectiva emancipatória.

Paes de Paula (2015), alinhando-se a outros autores como Alvesson e Willmott (1992), Fournier e Grey (2000) e Davel e Alcadipani (2003), criticam o modelo paradigmático de Burrell e Morgan (1979), principalmente em relação à dimensão da incomensurabilidade, considerando que tal rigidez conceitual não permite compreender a complexidade do campo da gestão. Nesse sentido, propõe um modelo de análise cuja

dinâmica se organiza entre três dimensões fundamentais: a técnica, que envolve o saber instrumental e pragmático voltado para a eficácia e eficiência; a interpretativa, que busca compreender o significado das ações e relações humanas dentro do contexto organizacional; e a crítica, que visa a análise reflexiva das estruturas de poder, desigualdades e possibilidades de transformação social. Essa tríade evidencia que a epistemologia da administração não é monolítica, mas atravessada por tensões e potencialidades que podem tanto reproduzir a dominação quanto fomentar a emancipação.

Alvesson e Willmott (1992, p. 30) e Fournier e Grey (2000, p. 20). Fournier e Grey (2000, p. 15) utilizaram a expressão “estudos críticos em gestão em um sentido amplo, com o objetivo de abarcar uma pluralidade de tradições intelectuais conflitantes, a fim de estabelecer fronteiras entre trabalhos críticos e não críticos”. Sendo assim, os autores sugerem que a demarcação entre estudos críticos e não críticos em gestão, sejam feitas com base em três parâmetros: 1) propósito não performático; 2) visão desnaturalização; 3) reflexibilidade. Alvesson e Willmott (1992, p. 45), sugere o “quarto parâmetro, que se trata da busca emancipatória”, parâmetro este, também sistematizado por Davel e Alcadipani (2003, p. 38), “entendido como a capacidade de ampliar a autonomia crítica dos sujeitos e promover transformações sociais significativas a partir das práticas organizacionais”.

Antecipando o debate crítico contemporâneo, Guerreiro Ramos (1989) oferece uma alternativa ao pensamento gerencial dominante ao propor que as organizações podem ser orientadas pela racionalidade substantiva, a qual desloca o foco da acumulação econômica para a realização de finalidades humanas, sociais e coletivas. Nessa perspectiva, a gestão deixa de se constituir como um aparato técnico de controle e passa a ser compreendida como um espaço de mediação social, voltado à promoção da convivência, do desenvolvimento pessoal, do equilíbrio nas relações e da suficiência, em oposição à lógica da acumulação desenfreada.

A dimensão crítica da administração se constitui como um campo teórico e epistemológico que ultrapassa a abordagem técnica e instrumental tradicional, direcionando seu olhar para as estruturas de poder, dominação e reprodução das desigualdades sociais que permeiam as organizações. Tal perspectiva não se limita a observar as organizações enquanto unidades neutras de produção e eficiência, mas problematiza os processos sociais, culturais e políticos que sustentam as práticas gerenciais, evidenciando como estas reforçam ou contestam relações de exploração e exclusão (Paes De Paula, 2005 *apud* Fournier; Grey, 2000;).

Nos últimos anos, ganharam força discursos e práticas de gestão que incorporam

preocupações sociais e ambientais, tais como ESG, economia circular e responsabilidade social corporativa, e paralelamente, movimentos como a economia solidária e a gestão social têm proposto modelos alternativos baseados em princípios de cooperação, autogestão e justiça social. No entanto, esse cenário é marcado por um debate crítico que questiona se tais iniciativas representam uma ruptura efetiva com a lógica exploratória do capitalismo ou se configuram meramente como adaptações discursivas que visam assegurar a continuidade e o domínio do sistema sob novas roupagens.

Nesta pesquisa, a epistemologia da administração é adotada como uma ferramenta crítica para questionar os fundamentos do conhecimento que orienta as práticas de gestão. Ao invés de tomar a administração como um campo neutro e tecnicamente orientado, parte-se da premissa de que todo conhecimento administrativo carrega pressupostos ideológicos, políticos e sociais que moldam as formas de organizar e gerir. Como afirmam Alvesson e Willmott (1992, p. 433), “a gestão não é um campo neutro, mas permeado por relações de poder que precisam ser desveladas”. Nessa mesma direção, Fournier e Grey (2000, p. 9) destacam que “os estudos críticos em administração surgem justamente para contestar a naturalização das práticas gerenciais e abrir espaço a formas alternativas de pensar e organizar”.

No Brasil, Davel e Alcadipani (2003, p. 73) reforçam essa crítica ao apontar que “a produção científica em administração, nos anos 1990, revela tanto uma preocupação em reproduzir modelos gerenciais dominantes quanto uma busca por abordagens emancipatórias”. A opção pela epistemologia crítica permite, assim, tensionar os limites da racionalidade instrumental dominante, centrada na eficiência, produtividade e controle, e investigar se as práticas de gestão com viés social efetivamente constituem alternativas emancipatórias ou apenas se adequam às exigências do capitalismo contemporâneo.

Autores como Paes de Paula (2008), Santos (2017), Serva (1997) e Fischer (2002), contribuem significativamente para o debate crítico em administração, evidenciando que o campo tem sido hegemonicamente estruturado por uma racionalidade funcionalista. Essa lógica prioriza eficiência e produtividade em detrimento das dimensões éticas, sociais e políticas do agir organizacional, desconsiderando a complexidade das relações humanas e a responsabilidade social das organizações. Ao problematizar essa hegemonia, os autores reforçam a necessidade de repensar a administração como prática situada, sensível às questões sociais e voltada para a emancipação dos indivíduos dentro das estruturas organizacionais. A epistemologia crítica, nesse sentido, não busca apenas entender como as organizações funcionam, mas interrogar para quem funcionam e com quais consequências.

Essa postura epistemológica permite compreender as formas de gestão não apenas como respostas técnicas, mas como construções sociais enraizadas em interesses específicos sejam eles de dominação ou de emancipação.

A partir da perspectiva dos Estudos Críticos em Administração, entende-se que o conhecimento e as práticas de gestão não são neutros, mas constituídos por relações de poder, interesses sociais, políticos e econômicos, podendo tanto reproduzir estruturas de dominação quanto abrir possibilidades para processos de emancipação. Nessa direção, o debate crítico no campo da Administração busca compreender em que medida as práticas organizacionais representam rupturas efetivas em relação ao modelo hegemônico de gestão, promovendo participação, cooperação e justiça social, ou se operam como mecanismos de adaptação e legitimação do capitalismo contemporâneo, preservando os fundamentos da racionalidade instrumental sob novas formas discursivas. Assim, a análise crítica da gestão consiste em problematizar os limites e as possibilidades de transformação social presentes nas diferentes formas de organização e gestão, examinando seus efeitos sobre a autonomia dos sujeitos, as relações de poder e os processos de emancipação.

Em síntese é possível identificar alguns temas recorrentes ao debate. O primeiro, a racionalidade instrumental, remete à lógica hegemônica centrada na eficiência, produtividade, controle e maximização dos resultados, evidenciando como tais práticas reproduzem estruturas de poder, exploração e desigualdades (Marx, 2017; Foucault, 1975; Antunes, 2018). Em contraposição, a racionalidade substantiva ou crítica, o segundo eixo, enfatiza valores sociais, humanos e coletivos, orientando a gestão para participação, cooperação, justiça social e emancipação, constituindo alternativas à lógica de dominação (Guerreiro Ramos, 1989; Singer, 2002).

O terceiro eixo refere-se às funções sociais da gestão, que possibilitam avaliar se as práticas organizacionais reforçam a dominação ou se abrem para experiências emancipatórias. Nesse âmbito, discursos e iniciativas como ESG, responsabilidade social corporativa, economia solidária e gestão social podem atuar tanto como rupturas quanto como mecanismos de legitimação adaptativa (Fournier; Grey, 2000; Davel; Alcadipani, 2003). Por fim, o quarto eixo aborda as dimensões da prática organizacional, conforme delineado por Paes de Paula (2015), articulando três níveis de análise: a dimensão técnica, voltada à eficácia e pragmatismo; a dimensão interpretativa, dedicada à compreensão dos significados das ações e relações humanas; e a dimensão crítica, orientada à reflexão sobre estruturas de poder, desigualdades e possibilidades de transformação social.

Com o objetivo de sistematizar esses eixos analíticos, apresenta-se, a seguir, o

Quadro 1, que sintetiza as racionalidades, funções sociais e dimensões da prática organizacional discutidas no referencial teórico.

QUADRO 1: Sistematização analítica dos eixos do debate sobre racionalidades e práticas de gestão

EIXO ANALÍTICO	CARACTERIZAÇÃO	AUTORES DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE CRÍTICA	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO
Racionalidade instrumental	Orientada pela eficiência, produtividade, controle, previsibilidade e maximização dos resultados econômicos. Naturaliza hierarquias e subordinação do trabalho ao capital.	Marx (2017); Foucault (1975); Antunes (2018).	Gestão como aparato técnico de controle e reprodução das estruturas de dominação; centralidade do lucro e adaptação acrítica ao mercado.
Racionalidade substantiva	Fundamentada em valores humanos, sociais e coletivos. Prioriza fins éticos, convivência, autonomia, justiça social e emancipação.	Guerreiro Ramos (1989); Singer (2002).	Gestão como prática social e política, orientada à participação, cooperação, suficiência e desenvolvimento humano.
Funções sociais da gestão	Avalia se as práticas organizacionais operam como rupturas emancipatórias ou como mecanismos de legitimação adaptativa do capitalismo.	Fournier & Grey (2000); Davel & Alcadipani (2003).	Iniciativas como RSE, ESG, economia solidária e gestão social podem tanto tensionar a lógica dominante quanto reforçá-la sob novas roupagens discursivas.
Dimensões da prática organizacional	Articulação entre diferentes níveis de análise da ação organizacional.	Paes de Paula (2015).	Permite analisar a gestão em três dimensões: técnica (eficácia e pragmatismo), interpretativa (significados e interações) e crítica (poder, desigualdades e transformação social).

Fonte: Autora da pesquisa (2026).

A partir dessa sistematização, torna-se possível avançar para a análise empírica das práticas de gestão, considerando-as não como modelos normativos, mas como expressões concretas de racionalidades em disputa, inscritas em contextos históricos, sociais e organizacionais específicos.

2.2 Perspectivas sociais dos processos de gestão

2.2.1 Gestão Social

Os registros acerca da Gestão Social (GS), conforme assinala Tenório (2012), manifestam-se em distintos contextos históricos e sociopolíticos, abrangendo desde experiências autogestionárias ocorridas durante a Guerra Civil Espanhola e formas de gestão coletiva como os *sovkhoses* soviéticos, até arranjos vinculados aos modelos de gestão neoliberal, ao processo de redemocratização no Brasil e aos diversos movimentos de contestação social, tanto nos países centrais quanto na periferia do sistema capitalista.

Para Pinho & Santos (2015) o conceito de GS descortina um rico campo de reflexão teórica, com distintos desdobramentos no âmbito da ação pública e coletiva. Para os autores, todo conceito em processo de constituição, torna-se um elemento estruturante de um novo campo de saber e de práticas ou pode ter uma vida efêmera ou ainda se tornar mais um modismo.

Atualmente, a noção GS apresenta-se de forma plural, atravessando diferentes campos gramaticais, semânticos, teóricos e epistemológicos. Pinho e Santos (2015), destacam essa heterogeneidade ao qualificarem a GS como processo, produto ou subproduto, vinculando-a a distintas formas de produção de saberes, de construção da realidade e a métodos específicos de gestão da *res publica*, em maior ou menor grau relacionados à esfera estatal.

Para Pinho & Santos (2015), a GS trata-se de possibilidades ou alternativas de gestão do social, em suas dimensões concreta e simbólica. Para os autores, a Gestão Social pode ser compreendida como um conjunto heterogêneo de saberes, práticas e formas de regulação ou de emancipação, articuladas ou não entre si, cujos sujeitos podem envolver o Estado em seus diferentes modelos e arranjos políticos, aqui genericamente compreendido como esfera pública, bem como o coletivo, a sociedade civil, os movimentos sociais, o terceiro setor e, inclusive, agentes empresariais.

No esforço de sistematizar a noção de Gestão Social, Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 697) identificam um conjunto de características que, embora não esgotem o conceito, permitem compreender seus elementos centrais, que seguem:

Em síntese, a gestão social pode ser apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último.

Para Tenório (2008b, p. 158), a Gestão Social é compreendida como um “processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação, a qual pode ocorrer em qualquer tipo de sistema social, seja público, privado ou em organizações não governamentais”.

No plano organizacional, a Gestão Social, enquanto processo e modalidade específica de gestão, busca “subordinar as lógicas instrumentais, típicas da gestão privada/estratégica, a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas” (França Filho, 2008, p. 30):

[Gestão social] corresponde então ao modo de gestão próprio às organizações atuando num circuito que não é originariamente aquele do mercado e do Estado, muito embora estas organizações entretinham, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para consecução de projetos. Este é o espaço próprio da chamada sociedade civil, portanto uma esfera pública de ação que não é estatal.

Tânia Fischer (2002, p. 29) compreende a Gestão Social como “gestão do desenvolvimento social”, concebendo-a como um espaço reflexivo das práticas e do conhecimento, constituído por múltiplas disciplinas. Nessa perspectiva, “a gestão social pode ser entendida como aquela orientada para o social, enquanto finalidade, e pelo social, enquanto processo, sendo norteadas pelos princípios da ética e da solidariedade” (Fischer; Melo, 2006, p. 17). A abordagem proposta por Fischer reforça o entendimento da Gestão Social como um campo em construção, marcado pela reflexividade e pela articulação entre diferentes saberes e práticas sociais. Ao concebê-la simultaneamente como finalidade e como processo, a autora afasta a ideia de uma definição normativa ou instrumental, aproximando a Gestão Social de uma racionalidade orientada por valores éticos, solidários e coletivos. Essa concepção dialoga com outras formulações do campo ao enfatizar o caráter relacional, participativo e contextual da Gestão Social, evidenciando-a menos como um modelo fechado de gestão e mais como um espaço de mediação entre atores, interesses e racionalidades distintas.

Fischer (2002) apresenta cinco proposições sobre a caracterização do campo da GS e seus paradoxos. A primeira destaca que a gestão social envolve múltiplos níveis de poder, incluindo o poder institucional ou organizacional (órgãos públicos, ONGs e empresas que definem regras e recursos), o poder político (influência de governos e grupos de pressão), o poder comunitário ou local (lideranças comunitárias e coletivos sociais), o poder individual (gestores e líderes com conhecimento estratégico ou legitimidade) e o poder simbólico ou moral (autoridade ética e reputacional que legitima ou deslegitima práticas). Essa multiplicidade de poder pode gerar conflitos de interesse entre atores e escalas de poder.

A segunda proposição enfatiza que o desenvolvimento social é um campo de práticas híbridas e contraditórias, em que cooperação e competição coexistem por meio de articulações, alianças e pactos. A terceira proposição ressalta a importância da ética e da responsabilidade, indicando que a eficácia e a eficiência devem ser avaliadas dentro da especificidade do campo, considerando a legitimidade social conquistada pelas ações. A quarta trata da gestão de redes e das relações pessoais, cujo desempenho é influenciado por fatores diversos, incluindo a trajetória do gestor. Por fim, a quinta proposição aponta que o contexto cultural é determinante, uma vez que o gestor social atua sobre dimensões simbólicas e valorativas, especialmente em relação às culturas locais e à construção de identidades. Com base nessas especificidades, Fischer (2007) argumenta que a gestão social se configura como uma forma de gestão orientada para o futuro. O **Quadro 2** apresenta uma síntese de como o conceito é tratado.

QUADRO 2: Sistematização categórica das abordagens da Gestão Social na literatura

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	AUTORES
FOCO PRINCIPAL	Gestão de processos sociais e desenvolvimento social, articulação entre diferentes atores, ética e solidariedade.	
ORIGEM	Experiências históricas diversas: Guerra Civil Espanhola, Sovkhoz soviético, modelos neoliberais, redemocratização no Brasil e movimentos de contestação social.	Tenório, 2012.
ABORDAGEM	Processo gerencial dialógico; orientada para o social como finalidade e processo; integra dimensões sociais, políticas, culturais e ecológicas.	Tenório, 2008b; França Filho, 2008; e Fischer, 2002.
ÂMBITO	Estado, sociedade civil, movimentos sociais, terceiro setor, organizações privadas e públicas; redes de ação coletiva; níveis organizacional e macro-social.	Pinho e Santos, 2015; e França Filho, 2008.
OBJETIVO PRINCIPAL	Promover emancipação social, ética, solidariedade, legitimidade social, participação e desenvolvimento social.	Fischer, 2002; 2007; Cançado, Tenório e Pereira, 2011.
NATUREZA	Processo, produto ou subproduto; coletivo; baseado em dialogicidade, inteligibilidade da linguagem, transparência e participação.	Pinho e Santos, 2015; Cançado, Tenório e Pereira, 2011.
CRÍTICAS / LIMITES	Campo ainda em constituição, podendo ser efêmero ou modismo; tensão entre lógica instrumental e social; desafios de autonomia frente a pressões institucionais; práticas híbridas podem gerar conflitos de interesse.	Pinho e Santos, 2015; França Filho, 2008; e Fischer, 2002.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das dimensões apresentadas no **Quadro 2**, permite identificar que a emancipação figura como horizonte normativo e objetivo último do campo, mas a forma

como ela é concebida e praticada revela tensões e ambiguidades.

Na literatura, uma tendência substantiva da Gestão Social é evidenciada por autores como Cançado, Tenório e Pereira (2011), ao defini-la como um processo de tomada de decisão coletiva, não coercitiva, ancorada na dialogicidade e orientada à emancipação como fim último. França Filho (2008) reforça essa dimensão ao indicar que a Gestão Social busca subordinar as lógicas instrumentais a lógicas sociais, políticas, culturais e ecológicas, configurando-se como uma forma de gestão que emerge da sociedade civil e não se restringe ao mercado ou ao Estado. Essa perspectiva aproxima-se da racionalidade substantiva proposta por Guerreiro Ramos (1989), na medida em que privilegia valores sociais, políticos e coletivos em detrimento da lógica estritamente instrumental, orientando-se para a emancipação e para o desenvolvimento social.

Como observa Fischer (2002; 2007), a Gestão Social é atravessada por paradoxos, múltiplos níveis de poder, pela coexistência de cooperação e competição, pela necessidade de construção de legitimidade social e pela influência de contextos culturais diversos. Essas características evidenciam que a Gestão Social se desenvolve em um espaço híbrido, no qual práticas potencialmente emancipatórias coexistem com articulações estratégicas, alianças institucionais e, em determinadas circunstâncias, com exigências relacionadas à eficiência organizacional. Complementarmente, Fischer e Melo (2006) ressaltam que a Gestão Social deve ser orientada por princípios éticos e solidários, reforçando sua vinculação ao desenvolvimento social. Nesse contexto, a emancipação configura-se menos como uma prática plenamente consolidada e mais como um horizonte normativo permanentemente sujeito a disputas, mediações e ressignificações.

Assim, a produção teórica sobre Gestão Social indica que a GS transita entre dois campos: (1) um campo substantivo, no qual a emancipação é concebida como finalidade central, sustentada por valores como ética, solidariedade, diálogo e participação; e (2) um campo híbrido ou ambíguo, em que as práticas se desenvolvem na tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental, frequentemente moldadas por suas relações com o Estado e o mercado.

2.2.2 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

A responsabilidade social corporativa (RSC) pode ser compreendida como o conjunto de obrigações e expectativas que a sociedade atribui às organizações, englobando dimensões econômicas, legais, éticas e discricionárias, conforme proposto por Carroll (1979). Nesse

sentido, a Comissão Europeia (2011) enfatiza que a RSC refere-se à responsabilidade das empresas pelos impactos de suas atividades na sociedade. Apesar de sua formalização recente, o conceito possui raízes históricas que remontam a práticas empresariais voltadas ao bem-estar social e à ética, surgidas já na década de 1930 e consolidando-se ao longo do século XX.

Tal definição transcende o mero cumprimento da legislação vigente e dos acordos coletivos firmados com os parceiros sociais, impondo às organizações o dever de adotar práticas e processos que integrem, de forma estratégica, preocupações de ordem social, ambiental e ética. Isso inclui o respeito aos direitos humanos e a consideração dos interesses dos consumidores, sempre em diálogo e colaboração estreita com as partes interessadas. Objetiva-se “maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral, além de identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos” (União Europeia, 2011, p. 7).

O Banco Mundial (2002, p. 1) definiu a RSC como “o compromisso dos negócios de contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar sua qualidade de vida”.

Para Ribeiro (2005) a responsabilidade social deve ser entendida não apenas como ações sociais do empresariado, mas como uma estratégia de gestão empresarial, em toda sua complexidade, considerando o impacto social e ambiental das duas atividades e levando em consideração acionistas, governos, sociedade, trabalhadores, fornecedores e meio ambiente. Seguindo esse raciocínio Andrade, Gosling e Xavier (2010) indicam que a responsabilidade social surge na maioria das oportunidades em função de uma pressão externa a empresa e não por uma questão de princípio ético ou altruísta dos gestores.

Porter e Kramer (2002) argumentam que as organizações podem se beneficiar significativamente da melhoria das condições do ambiente em que estão inseridas, obtendo resultados que fortalecem sua competitividade. Nessa perspectiva, as empresas tendem a se envolver em ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na medida em que essas iniciativas estejam alinhadas aos interesses do negócio e sejam capazes de gerar benefícios econômicos. Assim, a responsabilidade social é concebida não apenas como um compromisso com a sociedade, mas também como uma estratégia capaz de criar valor para a organização e para seus diferentes stakeholders.

Melo Neto e Froes (2001) destacam a importância de diferenciar responsabilidade social de filantropia. Enquanto a filantropia está geralmente vinculada a ações pontuais de caráter assistencial, a responsabilidade social tem como propósito estimular o

desenvolvimento do cidadão e fortalecer a cidadania individual e coletiva. Essa prática envolve todos os atores sociais – indivíduos, empresas, governo, partidos políticos, movimentos sociais, instituições religiosas e demais organizações. Para os autores, a responsabilidade social demanda periodicidade, planejamento, sistematização e, sobretudo, um gerenciamento efetivo por parte das empresas, de modo que se configure como uma ação estratégica capaz de gerar retorno não apenas econômico, mas também social, institucional e fiscal. Assim, a responsabilidade social assume caráter coletivo e mobilizador, ao valorizar a cidadania, favorecer a inclusão social e contribuir para a restauração da civilidade.

Carroll (1991), por sua vez, considera que a filantropia é uma das dimensões da responsabilidade social, embora não se limite a ela. Nesse contexto as responsabilidades sociais das empresas podem ser divididas em quatro expectativas que a sociedade tem para com as organizações. Sendo estas as: econômicas, legais, éticas e discricionárias, está última incluindo a dimensão filantrópica.

Entretanto, Jones (1996) adverte que a responsabilidade social não deve ser compreendida como uma ideologia que se opõe ao capital, mas sim como um instrumento de sua legitimação. O autor problematiza a viabilidade teórica, empírica e normativa do conceito, argumentando que a racionalidade capitalista é essencialmente econômica e instrumental. Essa perspectiva evidencia uma contradição central: embora a RSC se apresente como resposta às demandas sociais e ambientais, ela pode também atuar como uma estratégia de preservação da hegemonia do capital, suavizando tensões sociais sem, contudo, promover mudanças estruturais significativas.

Jones (1996) aponta que muitas análises acabam obscurecendo a realidade ao tratar a responsabilidade social de forma desarticulada das operações empresariais e de sua inserção na economia política capitalista. Em outras palavras, ao se desvincular a responsabilidade social da lógica estrutural do capital, cria-se uma visão limitada e até ingênua, que apresenta tais práticas como neutras ou desinteressadas.

Essa alerta se conecta a outras críticas contemporâneas. Banerjee (2008), por exemplo, argumenta que a RSC frequentemente funciona como instrumento de poder discursivo, legitimando a atuação das empresas ao mesmo tempo em que oculta contradições estruturais do capitalismo global. De forma semelhante, Boltanski e Chiapello (2009) demonstram como o discurso da responsabilidade social foi incorporado ao chamado "novo espírito do capitalismo", operando como mecanismo de renovação ideológica que permite ao capital adaptar-se às críticas sociais e manter sua legitimidade.

Dessa forma, ao invés de representar um limite ao poder das organizações, a RSC

pode, paradoxalmente, ampliá-lo. Nesse sentido, ela tende a funcionar como um instrumento de legitimação, permitindo que as empresas justifiquem determinadas práticas ou até mesmo imponham condições à sociedade e aos seus próprios trabalhadores. Como observam Schroeder e Schroeder (2004), esse movimento pode levar a comunidade a adotar uma postura mais tolerante diante de abusos cometidos por corporações que, simultaneamente, financiam grandes projetos sociais.

Assim, a Responsabilidade Social Corporativa, quando analisada de forma desvinculada das relações estruturais que caracterizam a sociedade capitalista, corre o risco de ser reduzida a um instrumento de legitimação organizacional. Conforme argumenta Jones (1996), a responsabilidade social não deve ser compreendida como uma prática dissociada da racionalidade econômica que orienta as organizações, uma vez que tende a ser incorporada às estratégias empresariais de preservação da legitimidade e da competitividade. Nessa perspectiva, mais do que promover transformações substantivas nas relações sociais, determinadas iniciativas de responsabilidade social podem contribuir para a adaptação e reprodução das estruturas econômicas vigentes.

As críticas dirigidas à Responsabilidade Social Corporativa não implicam a negação da importância das questões sociais e ambientais no âmbito organizacional. Ao contrário, evidenciam a necessidade de que as práticas empresariais transcendam a lógica estritamente instrumental e incorporem valores éticos, sociais e humanos como elementos centrais da gestão. Sob essa perspectiva, Guerreiro Ramos (1989) defende a superação da predominância da racionalidade instrumental em favor de uma racionalidade substantiva, orientada pela realização humana, pela justiça social e pelo bem-estar coletivo. Dessa forma, a atuação organizacional deve ser avaliada não apenas pelos resultados econômicos alcançados, mas também por sua contribuição efetiva para o desenvolvimento social.

Por outro lado, parte significativa da literatura compreende a Responsabilidade Social Corporativa como uma estratégia capaz de integrar objetivos econômicos e sociais às práticas organizacionais. Nessa abordagem, a incorporação de princípios relacionados à responsabilidade social contribui para o fortalecimento das relações com os stakeholders, para a construção da legitimidade institucional e para a geração de valor de longo prazo (Fischer, 2002; Ashley, 2002). Entretanto, conforme apontam os Estudos Críticos em Administração (Fournier; Grey, 2000; Davel; Alcadipani, 2003), permanece necessário questionar se tais práticas produzem mudanças efetivamente emancipatórias ou se operam predominantemente como mecanismos de adaptação das organizações às demandas sociais contemporâneas.

Diante da diversidade de abordagens presentes na literatura, observa-se que a Responsabilidade Social Corporativa constitui um campo marcado por múltiplas interpretações, que variam desde perspectivas normativas voltadas ao desenvolvimento sustentável e à geração de valor compartilhado até abordagens críticas que enfatizam seu potencial de legitimação das estruturas capitalistas. Nesse contexto, o Quadro 3 sistematiza as principais dimensões analíticas identificadas na literatura, sintetizando seus focos, origens, objetivos, natureza e principais críticas.

QUADRO 3: Sistematização categórica das abordagens em RSC

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	AUTORES
FOCO PRINCIPAL	Integração de dimensões econômicas, legais, éticas e filantrópicas (Carroll, 1979; 1991); responsabilidade das empresas pelos impactos sociais e ambientais.	Comissão Europeia, 2011; e Banco Mundial, 2002.
ORIGEM	Práticas de bem-estar social e responsabilidade ética desde os anos 1930, consolidadas ao longo do século XX; marcadas por pressões sociais, ambientais e regulatórias.	Andrade; Gosling; Xavier, 2010.
ABORDAGEM	Estratégia empresarial que vai além da filantropia, incluindo planejamento, sistematização e gestão efetiva; Envolve tanto lógica substantiva (bem-estar coletivo) quanto instrumental (ganhos de competitividade)	Melo Neto; Froes, 2001; e Porter; Kramer, 2002.
ÂMBITO	Abrange diferentes partes interessadas (<i>stakeholders</i>): empregados, famílias, governos, sociedade civil, consumidores, fornecedores e meio ambiente.	
NATUREZA	Caráter estratégico (gestão integrada e competitividade) e coletivo/mobilizador (inclusão social, cidadania). Porém, pode assumir viés instrumental e legitimador do capital.	
CRÍTICAS/ LIMITES	Redução da RSC a uma prática de gestão simbólica - Uso como instrumento de poder discursivo e de legitimação do capitalismo global - Possível ampliação do poder corporativo em vez de limitação	Jones, 1996; Banerjee, 2008; Boltanski; Chiapello, 2009; Schroeder; e Schroeder, 2004.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise categórica apresentada no Quadro 3 evidencia que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem como foco central a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais às operações empresariais e às relações estabelecidas com seus stakeholders. Nessa perspectiva, a RSC busca promover impactos positivos na sociedade e no

meio ambiente, ultrapassando o mero cumprimento das obrigações legais e a busca exclusiva por resultados econômicos imediatos.

Sob uma perspectiva crítica, a RSC pode apresentar potencial emancipatório quando suas práticas contribuem efetivamente para a promoção da justiça social, da inclusão e da sustentabilidade ambiental. Nessas circunstâncias, iniciativas voltadas ao desenvolvimento comunitário, à valorização dos trabalhadores e à mitigação de impactos socioambientais podem ampliar oportunidades de participação, fortalecimento coletivo e melhoria das condições de vida dos grupos envolvidos.

Entretanto, a literatura também demonstra que a RSC frequentemente assume um caráter híbrido. Muitas de suas iniciativas são orientadas por interesses relacionados à reputação corporativa, ao marketing institucional, à conformidade regulatória ou à gestão de riscos, sem necessariamente promover transformações estruturais nas relações sociais e econômicas. Tal ambiguidade revela a coexistência de racionalidades distintas, nas quais objetivos sociais e ambientais podem coexistir com interesses estratégicos e econômicos.

Dessa forma, a RSC pode manifestar-se tanto por meio de uma orientação mais substantiva, caracterizada pelo compromisso efetivo com a transformação social e ambiental, quanto por meio de uma orientação predominantemente instrumental, na qual as ações de responsabilidade social funcionam como mecanismos de legitimação organizacional. Assim, a compreensão crítica da RSC exige analisar em que medida suas práticas contribuem para processos efetivos de emancipação social e ambiental ou permanecem limitadas a estratégias de adaptação e fortalecimento da legitimidade corporativa.

2.2.3 Governança ambiental, social e corporativa (ESG)

Embora o conceito de ESG (Environmental, Social and Governance), em português Ambiental, Social e Governança, tenha sido formalizado apenas no início dos anos 2000, suas bases encontram-se nos debates sobre responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e ética corporativa que ganharam força a partir das décadas de 1960 e 1970. Nesse período, movimentos ambientalistas e reivindicações por maior justiça social passaram a questionar os impactos das atividades empresariais sobre a sociedade e o meio ambiente. Posteriormente, o Relatório Brundtland consolidou a ideia de desenvolvimento sustentável ao defender que o progresso econômico deveria ocorrer de forma articulada à preservação ambiental e à promoção do bem-estar das gerações presentes e futuras (Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987).

O termo ESG foi formalizado em 2004 por meio do relatório *Who Cares Wins*, elaborado no âmbito do Pacto Global das Nações Unidas em parceria com instituições financeiras internacionais. O documento destacou que a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança poderia contribuir para a resiliência organizacional e para a geração de valor no longo prazo. Segundo Zhang e Yang (2024), organizações que adotam critérios ESG tendem a apresentar maior alinhamento com objetivos globais de sustentabilidade, especialmente aqueles estabelecidos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Atualmente, instrumentos como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e o Dow Jones Sustainability Index possibilitam a avaliação e o acompanhamento das práticas ESG, evidenciando sua crescente relevância para a gestão corporativa contemporânea. Nesse contexto, os indicadores ESG constituem métricas relevantes para alinhar práticas empresariais às metas globais de sustentabilidade, contribuindo para a geração de valor econômico e social. De acordo com Zhang e Yang (2024), organizações que incorporam esses critérios tendem a demonstrar maior capacidade de adaptação a cenários de incerteza e a ampliar a confiança de investidores e demais stakeholders.

Complementarmente, Vinuesa et al. (2020) argumentam que os indicadores ESG desempenham papel relevante no monitoramento de riscos e na promoção da transparência organizacional, enquanto Goodfellow et al. (2016) destacam sua contribuição para a identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria nos processos corporativos. Dessa forma, os critérios ESG vêm sendo incorporados como instrumentos de apoio à tomada de decisão e ao aprimoramento das práticas de gestão.

Apesar de sua crescente difusão, a literatura aponta limitações importantes. Uma das principais refere-se à ausência de padrões globais plenamente consolidados para mensuração e comparação dos indicadores ESG, dificultando avaliações consistentes entre empresas, setores e países. Conforme observam Aliakbari e Globerman (2023), permanece o desafio de estabelecer critérios universalmente aceitos que possibilitem análises mais confiáveis e comparáveis em escala global.

Para Stroparo *et al.* (2024), a sustentabilidade corporativa constitui um dos pilares centrais do desenvolvimento empresarial no século XXI, especialmente no contexto dos ODS e da crescente incorporação dos critérios ESG pelas organizações. Segundo os autores, a dimensão ambiental envolve aspectos relacionados à gestão eficiente dos recursos naturais, à redução de emissões e à mitigação dos impactos ecológicos; a dimensão social contempla questões ligadas aos direitos humanos, às condições de trabalho e às relações com a

comunidade; enquanto a dimensão de governança abrange transparência, ética, integridade e mecanismos de controle organizacional. Esses critérios não apenas permitem avaliar os impactos das organizações sobre a sociedade e o meio ambiente, mas também refletem sua capacidade de adaptação, inovação e sustentabilidade em contextos marcados por transformações econômicas, sociais e ambientais.

No contexto brasileiro, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 tem desempenhado papel relevante na disseminação das práticas ESG, estimulando organizações a incorporarem critérios ambientais, sociais e de governança em seus processos de gestão e tomada de decisão. Entretanto, sua implementação ainda enfrenta desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, à disponibilidade de informações confiáveis, à regulação e à padronização dos dados divulgados pelas empresas. Tais limitações reforçam a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de governança e transparência para que as práticas ESG produzam resultados efetivamente consistentes (Zhang; Yang, 2024).

Os critérios ESG são operacionalizados por meio de indicadores específicos que permitem avaliar o desempenho organizacional em cada uma de suas dimensões. Na dimensão ambiental, destacam-se indicadores relacionados ao consumo de energia, à emissão de gases de efeito estufa, à gestão de resíduos e ao uso de recursos naturais. Na dimensão social, incluem-se aspectos como saúde e segurança do trabalho, diversidade e inclusão, desenvolvimento comunitário e respeito aos direitos humanos. Já na dimensão de governança, sobressaem elementos como estrutura dos conselhos, transparência, ética nos negócios e conformidade legal (Cruz, 2022). Conforme argumentam Khalil *et al.* (2022), a integração desses indicadores contribui para ampliar a transparência organizacional e fortalecer a confiança de investidores e demais stakeholders.

A literatura sobre ESG apresenta diferentes enfoques, abrangendo desde sua compreensão como instrumento de sustentabilidade corporativa e governança responsável até perspectivas que destacam suas limitações relacionadas à padronização de indicadores, à mensuração de resultados e ao risco de instrumentalização das práticas socioambientais. Nesse contexto, o Quadro 4 sintetiza as principais categorias analíticas identificadas na literatura, evidenciando seus focos, origens, objetivos, características e limitações.

QUADRO 4: Sistematização categórica das abordagens em ESG

CATEFORIA	DESCRIÇÃO	AUTORES
FOCO PRINCIPAL	Sustentabilidade corporativa e governança ética; integração de critérios ambientais, sociais e de governança nas estratégias empresariais.	Zhang e Yang, 2024; Stroparo <i>et al.</i> , 2024; Cruz, 2022; Vinuesa <i>et al.</i> , 2020; Goodfellow <i>et al.</i> , 2016; Khalil <i>et al.</i> , 2022.
ORIGEM	Décadas de 1960-1980 (movimentos ambientais e sociais); termo formalizado em 2004 pelo relatório Who Cares Wins (Organização das Nações Unidas - ONU e Banco Mundial.)	Zhang e Yang, 2024.
ABORDAGEM	Empresarial e estratégica; utiliza indicadores e métricas para monitoramento de desempenho ambiental, social e de governança.	Stroparo <i>et al.</i> , 2024; Cruz, 2022; Vinuesa <i>et al.</i> , 2020.
ÂMBITO	Global e corporativo; também aplicado no Brasil via ISE B3 e índices internacionais (Dow Jones Sustainability Index).	Zhang e Yang, 2024; Cruz, 2022; Khalil <i>et al.</i> , 2022.
OBJETIVO PRINCIPAL	Gerar valor econômico, social e ambiental; aumentar resiliência, transparência e atratividade para investidores.	Zhang e Yang, 2024; Vinuesa <i>et al.</i> , 2020; Khalil <i>et al.</i> , 2022.
NATUREZA	Métrica e normativa; centrada em indicadores, padronização e governança corporativa.	Cruz, 2022; Vinuesa <i>et al.</i> , 2020; Goodfellow <i>et al.</i> , 2016.
CRÍTICAS/LIMITES	Falta de padronização global dificulta comparações; desafios de coleta e análise de dados confiáveis.	Zhang e Yang, 2024.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A sistematização apresentada no Quadro 4 evidencia que o ESG possui como foco central a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança às estratégias empresariais, buscando promover maior sustentabilidade corporativa, transparência organizacional e alinhamento com demandas sociais e ambientais contemporâneas (Zhang; Yang, 2024; Stroparo *et al.*, 2024; Cruz, 2022). Nessa perspectiva, as práticas ESG procuram ampliar a capacidade das organizações de gerar valor econômico ao mesmo tempo em que consideram seus impactos sobre a sociedade e o meio ambiente.

Sob uma perspectiva analítica, o ESG apresenta potencial para estimular mudanças organizacionais orientadas pela sustentabilidade, incentivando a adoção de práticas relacionadas à preservação ambiental, ao respeito aos direitos humanos, à valorização das relações de trabalho e ao fortalecimento da governança corporativa. Dessa forma, os critérios ESG podem contribuir para a incorporação de preocupações sociais e ambientais nos processos decisórios, ultrapassando uma visão estritamente centrada no desempenho econômico.

Entretanto, a literatura também evidencia limitações e ambiguidades na implementação dessas práticas. A forte dependência de métricas, indicadores padronizados e relatórios voltados ao mercado financeiro faz com que o ESG seja frequentemente associado à gestão de riscos, à atração de investidores e à construção da reputação corporativa. Conforme observam Khalil et al. (2022), a adoção de critérios ESG pode ampliar a transparência e a confiança dos mercados, mas também pode favorecer uma utilização predominantemente instrumental dessas práticas, orientada por objetivos estratégicos e econômicos.

Nesse contexto, o ESG pode manifestar-se tanto por uma orientação mais substantiva, quando efetivamente promove mudanças organizacionais alinhadas à sustentabilidade e à responsabilidade socioambiental, quanto por uma orientação híbrida ou predominantemente instrumental, na qual os critérios ESG são utilizados como mecanismos de gestão, reputação e competitividade. Assim, seu potencial transformador não decorre da simples adoção de indicadores ou relatórios, mas do grau de compromisso das organizações com mudanças efetivas em suas práticas, processos decisórios e relações com a sociedade e o meio ambiente.

Portanto, o ESG apresenta um potencial emancipatório condicionado à forma como é concebido e implementado pelas organizações. Quando orientado por objetivos substantivos, pode contribuir para transformações socialmente relevantes e para o fortalecimento da sustentabilidade. Contudo, quando reduzido ao atendimento de métricas, à gestão da reputação ou à atração de investimentos, tende a reproduzir uma lógica predominantemente instrumental, limitando seu alcance transformador.

2.2.4 Economia Solidária

Em diferentes contextos societários, a Economia Solidária tem sido compreendida como expressão do surgimento de novas formas de solidariedade, caracterizadas pela valorização da iniciativa cidadã e da participação social organizada. Segundo França Filho (2004), essas formas diferenciam-se tanto das solidariedades abstratas, exercidas pelo Estado por meio de políticas públicas e mecanismos de proteção social, quanto das solidariedades tradicionais, de caráter comunitário e restritas a pequenos grupos, fundamentadas em relações informais de ajuda mútua. Nesse sentido, a Economia Solidária emerge como uma alternativa de organização econômica e social baseada na cooperação, na participação coletiva e no fortalecimento dos vínculos comunitários.

No contexto europeu, especialmente na França, a Economia Solidária é frequentemente interpretada à luz da crise da denominada sociedade salarial. Conforme

destaca França Filho (2004), a redução dos empregos tradicionais de tempo integral e a fragilização dos mecanismos de integração social historicamente associados ao trabalho revelam uma dupla crise: a crise do emprego e a crise da integração social. Tal cenário reflete o esgotamento da chamada sinergia Estado-mercado que caracterizou o período do pós-guerra, conhecido como os “trinta gloriosos”, e evidencia os limites do Estado-Providência como principal mecanismo de regulação social.

Para França Filho (2004), essa dupla crise demonstra as limitações tanto do Estado quanto do mercado na promoção da integração econômica e social. Martin (1994) observa que, embora o trabalho continue sendo um dos principais mecanismos de inserção social, ele já não desempenha plenamente sua função reguladora, situação que se torna particularmente evidente a partir da década de 1990, em razão da crescente precarização das relações de trabalho e da redução da proteção social. Nesse contexto, surgem novas formas de solidariedade, denominadas por alguns autores de solidariedades de proximidade, por meio das quais indivíduos e grupos sociais buscam ampliar sua capacidade de intervenção sobre suas próprias condições de vida. A Economia Solidária insere-se nesse cenário como uma prática concreta dessas iniciativas, promovendo autogestão, cooperação e formas mais democráticas de organização econômica e social.

Paralelamente, observa-se o surgimento de novas formas de ação política vinculadas à vida cotidiana, expressas por meio do debate público e da mobilização coletiva em torno de demandas que não encontram respostas satisfatórias nem no setor público nem no mercado. Laville (1997) identifica essa dinâmica em diversas experiências locais, como creches associativas, atividades escolares, espaços culturais e artísticos, cafés musicais, restaurantes multiculturais, centros comunitários de bairro, iniciativas de inserção socioeconômica, serviços de assistência domiciliar, práticas esportivas e projetos voltados à proteção ambiental.

Segundo Martin (1994), essas experiências expressam uma nova demanda social voltada à construção de um equilíbrio entre as dimensões monetárias e não monetárias da economia. Embora o trabalho continue sendo reconhecido como importante elemento de integração social, observa-se a valorização crescente de práticas econômicas fundamentadas na reciprocidade, na cooperação e na solidariedade.

Com o intuito de compreender a diversidade de experiências associadas à Economia Solidária, França Filho (2001, 2002a, 2002d, 2003a) propõe uma tipologia composta por quatro modalidades principais: comércio justo, finança solidária, economia sem dinheiro e empresas sociais. Essas formas representam diferentes estratégias de articulação entre

objetivos econômicos e sociais, buscando combinar geração de renda, inclusão social e fortalecimento da cidadania.

O comércio justo surge da busca por relações comerciais mais equitativas entre produtores e consumidores, especialmente entre países do Norte e do Sul global. Além de sua dimensão econômica, possui um importante caráter educativo ao promover a conscientização dos consumidores acerca das condições de produção e das desigualdades presentes no comércio internacional. As organizações vinculadas a essa modalidade estabelecem relações mais diretas com pequenos produtores, reduzindo a intermediação comercial e buscando assegurar condições mais justas de remuneração e comercialização, ao mesmo tempo em que procuram preservar os princípios solidários que orientam sua atuação.

A finança solidária engloba iniciativas como microcrédito, poupança solidária, micro finanças e finanças de proximidade, possibilitando que indivíduos tradicionalmente excluídos do sistema financeiro convencional tenham acesso a recursos capazes de ampliar sua autonomia econômica (França Filho, 2004). A economia sem dinheiro caracteriza-se pela centralidade das práticas de reciprocidade e troca não monetária, valorizando formas alternativas de circulação de bens e serviços que extrapolam as relações mercantis convencionais (França Filho, 2004). Já as empresas sociais procuram conciliar objetivos econômicos e sociais, distinguindo-se das organizações públicas e privadas tradicionais por sua autonomia organizacional e pela prioridade atribuída à geração de impacto social (Laville; Nyssens, 1999).

No Brasil, a consolidação da Economia Solidária pode ser observada por meio da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), da constituição de fóruns estaduais e do fortalecimento de redes como a Rede Brasileira de Socioeconômica Solidária (Singer, 2002). Nesse contexto, o comércio justo também passou a desempenhar papel relevante, tanto por meio de mecanismos formais de certificação quanto pela articulação de cooperativas e redes de pequenos produtores comprometidos com formas mais justas de produção e comercialização (Jaffee; Kloppenburg; Monroy, 2004).

A literatura nacional associa a expansão do comércio justo ao fortalecimento da Economia Solidária enquanto alternativa às formas convencionais de organização econômica. Segundo Singer (2002) e Gaiger (2011), essas iniciativas privilegiam valores como solidariedade, cooperação, reciprocidade e igualdade, contribuindo para a construção de relações econômicas menos subordinadas à lógica estritamente mercantil e mais orientadas por princípios de justiça social.

De modo geral, a Economia Solidária, tanto no Brasil quanto em outros países, apresenta-se como uma alternativa concreta às formas tradicionais de organização econômica, articulando práticas de comércio justo, finança solidária, economia sem dinheiro e empresas sociais. Essas experiências buscam promover inclusão social, autonomia econômica, equidade e participação cidadã, embora enfrentem desafios relacionados à institucionalização, à ampliação de escala e à manutenção de sua autonomia diante das pressões exercidas pelo mercado e pelo Estado (França Filho, 2004; Gaiger, 2009; Comércio Justo Internacional, 2011; Jaffee; Kloppenburg; Monroy, 2004). A diversidade de concepções, práticas e formas organizativas associadas à Economia Solidária evidencia a complexidade desse campo teórico e empírico. Nesse contexto, o Quadro 5 apresenta uma síntese das principais categorias analíticas identificadas na literatura, sistematizando seus focos, origens, abordagens, objetivos, características e limitações, com vistas a proporcionar uma compreensão integrada das diferentes perspectivas que compõem esse campo de estudo.

QUADRO 5: Sistematização categórica das abordagens em economia solidária

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	AUTORES
FOCO PRINCIPAL	Inclusão social, solidariedade econômica e justiça nas relações de produção e consumo.	França Filho, 2004; Laville, 1997; Martin, 1994; Singer, 2002; Cantor, 2002; Gaiger, 2009, 2011; Jaffee, Kloppenburg e Monroy, 2004
ORIGEM	Surgiu em resposta às crises do emprego e integração social na Europa, principalmente França, e desenvolvido a partir de experiências comunitárias e cidadãs.	França Filho, 2004; Martin, 1994
ABORDAGEM	Social, comunitária e econômica; combina práticas de solidariedade, comércio justo, finanças solidárias, economia sem dinheiro e empresas sociais.	França Filho, 2004; Laville e Nyssens, 1999
ÂMBITO	Local, nacional e internacional; iniciativas de base comunitária e redes de produtores; inclui certificações de comércio justo.	Singer, 2002; Jaffee, Kloppenburg e Monroy, 2004
OBJETIVO PRINCIPAL	Promover equidade, inclusão social, autonomia econômica e solidariedade entre produtores e consumidores.	França Filho, 2004; Cantor, 2002; Gaiger, 2009, 2011
NATUREZA	Prática social e econômica; baseada em valores de solidariedade, cooperação e participação cidadã.	França Filho, 2004; Laville, 1997; Martin, 1994
CRÍTICAS/LIMITES	Desafios de institucionalização, manutenção da autonomia frente a pressões do mercado e do Estado; alcance limitado em escala global.	França Filho, 2004; Gaiger, 2009; Jaffee, Kloppenburg e Monroy, 2004

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Quadro 5 evidencia que as abordagens vinculadas à Economia Solidária possuem como foco central a inclusão social, a equidade econômica e o fortalecimento da participação cidadã (França Filho, 2004; Laville, 1997). Fundamentadas em princípios como cooperação, solidariedade e autogestão, essas iniciativas buscam construir formas alternativas de organização econômica capazes de ampliar a autonomia dos indivíduos e das comunidades. Nesse sentido, modalidades como a finança solidária, a economia sem dinheiro e as empresas sociais aproximam-se de uma racionalidade substantiva, ao priorizarem objetivos sociais, coletivos e emancipatórios em detrimento da lógica estritamente mercantil (Laville; Nyssens, 1999; Martin, 1994).

O comércio justo, por sua vez, apresenta características mais complexas. Em sua concepção original, busca promover relações comerciais mais equitativas entre produtores e consumidores, especialmente em contextos marcados por desigualdades econômicas e assimetrias de poder (Jaffee; Kloppenburg; Monroy, 2004). Além de sua dimensão econômica, incorpora uma dimensão educativa e política ao estimular a conscientização sobre as condições de produção e as desigualdades presentes no comércio internacional. Entretanto, sua operacionalização frequentemente depende de mecanismos de certificação, inserção em mercados convencionais e estratégias de expansão comercial, elementos que podem aproximá-lo de lógicas instrumentais e gerar tensões entre objetivos sociais e exigências mercadológicas (Cantor, 2002; Gaiger, 2011).

Dessa forma, a Economia Solidária revela uma orientação predominantemente substantiva, uma vez que privilegia valores como participação democrática, cooperação, reciprocidade e emancipação social. Contudo, a literatura também aponta desafios relacionados à institucionalização, à sustentabilidade econômica e à manutenção da autonomia frente às pressões exercidas pelo mercado e pelo Estado (França Filho, 2004; Gaiger, 2009). Tais desafios indicam que, embora apresente forte potencial transformador, suas experiências concretas permanecem sujeitas a tensões e contradições inerentes ao contexto socioeconômico em que se desenvolvem.

Portanto, entre as abordagens analisadas neste estudo, a Economia Solidária destaca-se por apresentar uma vinculação mais direta com a racionalidade substantiva e com o horizonte emancipatório. O comércio justo, embora compartilhe desses princípios, configura-se como um campo intermediário, no qual objetivos sociais e solidários convivem com mecanismos de mercado, evidenciando a coexistência de elementos substantivos e instrumentais em sua dinâmica de funcionamento.

2.2.5 Economia Circular

A Economia Circular tem se consolidado como um dos conceitos mais relevantes no debate contemporâneo sobre sustentabilidade, despertando crescente interesse na comunidade científica e no campo organizacional (Geissdoerfer *et al.*, 2016). De modo geral, é compreendida como um modelo econômico orientado para a redução do desperdício, a utilização eficiente dos recursos naturais e a regeneração dos sistemas produtivos, articulando-se aos princípios do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, a Economia Circular busca conciliar qualidade ambiental, prosperidade econômica e, em determinadas abordagens, equidade social, constituindo-se como uma alternativa aos modelos tradicionais de produção e consumo baseados na extração intensiva de recursos e na geração crescente de resíduos (Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987; Elkington, 1997).

Embora suas raízes conceituais estejam associadas ao pensamento ecológico desenvolvido principalmente na Europa, a Economia Circular ganhou destaque internacional a partir das experiências implementadas na China, onde políticas públicas e regulamentações ambientais estimularam a consolidação do conceito tanto na prática quanto na produção científica (Geissdoerfer *et al.*, 2016). Nesse contexto, a circularidade passou a ser compreendida não apenas como uma formulação teórica, mas como uma estratégia voltada ao enfrentamento da escassez de recursos naturais e dos desafios decorrentes das mudanças climáticas, promovendo formas mais eficientes de utilização de materiais e energia (Sehnem; Pereira, 2018).

A literatura frequentemente contrapõe a Economia Circular ao modelo de economia linear. Enquanto esta última se caracteriza pela extração de recursos naturais, transformação em produtos e posterior descarte na forma de resíduos, a Economia Circular propõe a manutenção dos materiais em ciclos contínuos de uso, reutilização, recuperação e reciclagem (MURRAY *et al.*, 2015). Essa oposição remete à crítica formulada por Boulding (1966), que descreve o modelo econômico tradicional como uma “economia cowboy”, marcada pela exploração ilimitada dos recursos naturais e pela desconsideração dos limites ecológicos do planeta.

Embora existam divergências quanto à origem exata do conceito, diversos autores reconhecem a influência das contribuições de Kenneth Boulding e das formulações da Ecologia Industrial. Greyson (2007) destaca que Boulding já defendia a necessidade de integrar as atividades humanas a sistemas ecológicos cíclicos capazes de reproduzir

continuamente a matéria. De forma complementar, Liu *et al.* (2009) e Shi *et al.* (2006) apontam que o termo Economia Circular foi formalizado na China no final da década de 1990, inspirado por modelos europeus de ciclo fechado e pelas contribuições da Ecologia Industrial. Apesar das diferenças de interpretação, há consenso na literatura de que a Economia Circular se fundamenta na lógica dos sistemas circulares e na redução da geração de resíduos.

A consolidação desse paradigma implica transformações significativas nos processos produtivos e nos padrões de consumo. Nesse sentido, a transição para modelos circulares está diretamente associada ao desenvolvimento de eco-inovações, entendidas como novos produtos, processos, métodos organizacionais ou modelos de negócios capazes de reduzir impactos ambientais ao longo de seu ciclo de vida (Kemp; Pearson, 2007). Para Carrillo-Hermosilla *et al.* (2010), a eco-inovação representa um elemento central da Economia Circular, na medida em que possibilita ganhos ambientais independentemente de a redução dos impactos ter sido ou não o objetivo inicial da inovação.

No contexto brasileiro, a incorporação dos princípios da Economia Circular ainda se encontra em processo de consolidação. Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2019) indicam que aproximadamente 76% das indústrias brasileiras desenvolvem alguma prática alinhada aos seus princípios, embora grande parte das organizações não reconheça tais iniciativas sob a denominação de Economia Circular. Esse cenário evidencia tanto o potencial de difusão do modelo quanto os desafios relacionados à sua institucionalização e à ampliação de sua aplicação de forma sistêmica.

De modo geral, a Economia Circular representa uma proposta de reorganização dos sistemas produtivos fundamentada na redução do desperdício, na regeneração ambiental e no uso mais eficiente dos recursos naturais. Contudo, a diversidade de abordagens identificadas na literatura revela que o conceito abrange diferentes interpretações, estratégias e níveis de aplicação. Com o objetivo de sistematizar essas contribuições e evidenciar seus principais elementos constitutivos, o Quadro 6 apresenta uma síntese das categorias analíticas associadas à Economia Circular, destacando seus focos, origens, objetivos, características e limitações.

QUADRO 6: Sistematização categórica das abordagens em economia circular

CATEFORIA	DESCRIÇÃO	AUTORES
FOCO PRINCIPAL	Uso eficiente de materiais e energia; redução da conversão de recursos em resíduos; fechamento do ciclo de vida dos produtos.	Murray <i>et al.</i> , 2015; Scheel, 2016.

ORIGEM	Raízes no pensamento ecológico europeu; primeiras políticas e regulamentações na China. Inspirada em Boulding e na Ecologia Industrial.	Geissdoerfer <i>et al.</i> , 2016; Liu <i>et al.</i> , 2009; Shi <i>et al.</i> , 2006, Boulding 1966; Greyson, 2007.
ABORDAGEM	Modelo econômico de ciclo fechado que contrasta com a economia linear (“economia cowboy” de Boulding); busca restaurar danos e minimizar impactos ambientais.	Boulding, 1966; Murray <i>et al.</i> , 2015.
ÂMBITO	Global, com maior ênfase inicial na China e na União Europeia; no Brasil, práticas ainda incipientes e pouco consolidadas.	CNI, 2019.
OBJETIVO PRINCIPAL	Promover desenvolvimento sustentável equilibrando qualidade ambiental, prosperidade econômica e equidade social.	Sehnem; Pereira, 2018.
NATUREZA	Paradigma emergente de inovação organizacional e produtiva; fundamentado em eco-inovações e inspirado em processos naturais.	Kemp; Pearson, 2007.
CRÍTICAS/LIMITES	Baixa difusão prática no Brasil; risco de apropriação discursiva sem mudanças estruturais; necessidade de transformações profundas em legislação, produção e consumo.	CNI, 2019; Cohen; Rosenthal, 2000; Hofstra; Huisingh, 2014.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Quadro 6 evidencia que a Economia Circular possui como foco central a utilização eficiente dos recursos naturais, a redução da geração de resíduos e a promoção de ciclos produtivos capazes de prolongar a vida útil de materiais e produtos (Murray *et al.*, 2015; Scheel, 2016). Nesse sentido, o conceito emerge como uma resposta aos desafios associados à escassez de recursos e à sustentabilidade ambiental, propondo alternativas ao modelo linear tradicional de produção e consumo (Geissdoerfer *et al.*, 2016; Sehnem; Pereira, 2018).

Sob o ponto de vista conceitual, a Economia Circular aproxima-se de uma perspectiva substantiva ao incentivar formas de produção inspiradas nos ciclos naturais e ao estimular o desenvolvimento de eco-inovações voltadas à redução dos impactos ambientais e à regeneração dos recursos utilizados nos processos produtivos (Kemp; Pearson, 2007; Carrillo-Hermosilla *et al.*, 2010). Nessa perspectiva, a sustentabilidade deixa de ser compreendida apenas como requisito operacional e passa a integrar a própria lógica de organização da atividade econômica.

Entretanto, a literatura também evidencia limites e ambiguidades em sua implementação. No contexto brasileiro, por exemplo, muitas iniciativas ainda ocorrem de forma fragmentada e sem uma incorporação sistêmica dos princípios da circularidade (CNI, 2019). De modo semelhante, em diferentes contextos organizacionais, práticas associadas à

Economia Circular podem ser orientadas prioritariamente por objetivos de eficiência produtiva, redução de custos, atendimento a exigências regulatórias ou fortalecimento da competitividade empresarial. Nessas situações, a circularidade tende a assumir um caráter predominantemente instrumental, sem necessariamente promover transformações mais amplas nas relações sociais, produtivas ou ambientais (Cohen; Rosenthal, 2000; Hofstra; Huisigh, 2014).

Dessa forma, a Economia Circular apresenta um potencial emancipatório condicionado à forma como seus princípios são apropriados e operacionalizados pelas organizações. Quando associada a compromissos efetivos com a sustentabilidade ambiental, a inovação responsável e a transformação dos padrões de produção e consumo, aproxima-se de uma racionalidade substantiva. Por outro lado, quando sua adoção se restringe à obtenção de ganhos econômicos, à conformidade regulatória ou à construção de legitimidade organizacional, tende a reproduzir uma orientação predominantemente instrumental.

Assim, a Economia Circular configura-se como um campo marcado por tensões entre propósitos transformadores e demandas mercadológicas. Seu potencial emancipatório não decorre automaticamente da adoção de práticas circulares, mas depende das finalidades que orientam sua implementação e da capacidade dessas práticas de promover mudanças efetivas nas relações entre economia, sociedade e meio ambiente.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliográfico, de abordagem qualitativa, orientado por uma perspectiva crítica. A escolha desse delineamento metodológico decorre da natureza teórico-conceitual do objeto investigado, centrado na análise de abordagens de gestão socialmente orientadas e das racionalidades que sustentam suas práticas e discursos.

A pesquisa bibliográfica fundamenta-se no levantamento, seleção e análise de produções acadêmicas, tais como livros, artigos científicos, dissertações e teses, que abordam os fenômenos investigados. A abordagem qualitativa mostra-se adequada ao propósito do estudo, uma vez que possibilita compreender a realidade social como um processo dinâmico, permeado por significados, contradições, disputas e relações de poder (Minayo, 2001).

A operacionalização analítica da pesquisa foi orientada por categorias teóricas derivadas dos Estudos Críticos em Administração, especialmente a partir das contribuições de Guerreiro Ramos (1989), Alvesson e Willmott (1992), Fournier e Grey (2000), Davel e Alcadipani (2003) e Paes de Paula (2015). Essas categorias foram utilizadas como instrumentos de interpretação crítica do corpus bibliográfico, permitindo identificar em que medida as diferentes abordagens analisadas se aproximam da racionalidade substantiva, da racionalidade instrumental ou apresentam características híbridas decorrentes das tensões entre ambas.

Para essa análise, foram observados aspectos como a finalidade organizacional predominante, a concepção de sujeito subjacente às práticas de gestão, a relação estabelecida com o mercado, os mecanismos de participação adotados, a centralidade atribuída à emancipação social, a orientação ética das práticas organizacionais, os processos de legitimação institucional e a presença de discursos voltados à eficiência, à competitividade e à adaptação sistêmica.

A interpretação dos dados foi conduzida por meio de um método interpretativo-crítico, buscando compreender os sentidos subjacentes às práticas discursivas e organizacionais presentes nos estudos selecionados. O objetivo consistiu em identificar as racionalidades que estruturam essas abordagens de gestão e avaliar seus potenciais e limites emancipatórios.

Em termos operacionais, a análise desenvolveu-se em três movimentos complementares. O primeiro consistiu na leitura compreensiva dos textos, identificando conceitos, categorias analíticas e justificativas explicitamente mobilizadas pelos autores. O segundo correspondeu à interpretação crítica dos sentidos produzidos, relacionando-os aos contextos históricos, sociais e institucionais que lhes conferem legitimidade. Por fim,

realizou-se o desvelamento das racionalidades presentes nos estudos, confrontando os discursos analisados com as categorias teóricas definidas nesta pesquisa, especialmente racionalidade instrumental, racionalidade substantiva, funções sociais da gestão e dimensões da prática organizacional, buscando evidenciar se tais abordagens reforçam estruturas de dominação ou se abrem possibilidades para processos emancipatórios.

A primeira etapa empírica da investigação consistiu no levantamento sistemático de produções acadêmicas relacionadas aos modelos de gestão contemplados no objetivo da pesquisa, notadamente Gestão Social, Economia Solidária, Economia Circular, Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Environmental, Social and Governance (ESG). Essa etapa teve como finalidade compreender como tais abordagens vêm sendo discutidas na literatura contemporânea e identificar as tensões existentes entre racionalidades substantivas e instrumentais presentes em seus fundamentos teóricos e em suas aplicações organizacionais.

Para tanto, realizou-se uma busca sistemática no Portal de Periódicos da CAPES, por meio da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), considerando exclusivamente artigos científicos revisados por pares. O recorte temporal compreendeu o período de 2015 a 2025, justificado pela intensificação dos debates sobre sustentabilidade, responsabilidade social, governança e alternativas organizacionais diante das crises socioambientais contemporâneas.

Os descritores utilizados foram “gestão social”, “economia solidária”, “economia circular”, “responsabilidade social corporativa” e “ESG”, empregados isoladamente e em diferentes combinações. Foram utilizados os filtros “é (exato)” e “contém”, além da restrição para publicações revisadas por pares.

Como critérios de inclusão, foram considerados: (a) artigos publicados entre 2015 e 2025; (b) estudos revisados por pares; (c) pesquisas que abordassem práticas organizacionais relacionadas aos modelos de gestão selecionados; e (d) trabalhos que apresentassem discussões conceituais, críticas ou empíricas associadas às racionalidades organizacionais, à sustentabilidade, à emancipação, à governança ou às práticas de mercado.

Foram excluídos da análise: (a) trabalhos duplicados; (b) estudos sem relação direta com os objetivos da pesquisa; (c) publicações estritamente técnicas ou operacionais sem discussão organizacional ou crítica; (d) textos indisponíveis na íntegra; e (e) trabalhos que utilizavam os termos pesquisados apenas de forma periférica, sem aprofundamento analítico.

A busca inicial resultou em 2.664 artigos, distribuídos entre os diferentes modelos investigados: Gestão Social (1.339 artigos), Economia Solidária (543 artigos), Economia Circular (488 artigos) e Responsabilidade Social Corporativa (175 artigos). Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, a eliminação de duplicidades e a realização de leitura

exploratória dos títulos, resumos e palavras-chave, procedeu-se à seleção dos estudos considerados mais aderentes aos objetivos da pesquisa.

Esse processo resultou na constituição do corpus bibliográfico final, composto por 75 artigos científicos distribuídos entre os diferentes modelos de gestão analisados: Gestão Social (19 artigos), Responsabilidade Social Corporativa (28 artigos), ESG (9 artigos), Economia Solidária (14 artigos) e Economia Circular (5 artigos). As referências completas dos trabalhos selecionados encontram-se apresentadas no Apêndice deste estudo.

Com o objetivo de proporcionar maior transparência quanto à composição do corpus analisado e evidenciar a distribuição dos estudos por abordagem investigada, o Quadro 7 apresenta a relação dos artigos que fundamentaram a etapa analítica desta pesquisa.

QUADRO 7: Corpus da pesquisa

MODELO DE GESTÃO	ARTIGOS ANALISADOS
Gestão Social (19)	Cançado, Pereira e Tenório (2015); Persson e Moretto Neto (2020); Davel, Xavier e Cançado (2020); Oliveira <i>et al.</i> (2019); Pinho e Santos (2015a; 2015b); Pacheco, Moretto Neto e Silva (2015); Salgado <i>et al.</i> (2019); Cançado, Villela e Sausen (2016); Alcântara e Pereira (2017); Alcântara, Pereira e Silva (2015); Garcia <i>et al.</i> (2018); Piraux <i>et al.</i> (2020); Pereira, Cabral e Pereira (2015); Vital <i>et al.</i> (2019); Espíndola, Moretto Neto e Souza (2017); Freitas, Freitas e Ferreira (2016); Pacheco, Santos e Silva (2018); Silveira e Petrini (2017); Storópoli <i>et al.</i> (2019).
Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (28)	Wanderley (2020); Lopes e Demajorovic (2020); Irigaray <i>et al.</i> (2017); Silva Júnior e Leite Filho (2023); Licciardi e Patrício (2017); Almeida e Neumann (2018); Ribeiro e Sampaio (2023); Oliveira <i>et al.</i> (2021); Ometto <i>et al.</i> (2015); Ferreira Neto <i>et al.</i> (2021); Ribeiro <i>et al.</i> (2017); Freguete <i>et al.</i> (2015); Duda <i>et al.</i> (2022); Joseph <i>et al.</i> (2018); Penha <i>et al.</i> (2016); Crisóstomo <i>et al.</i> (2021); Ruiz Acosta <i>et al.</i> (2020); Soschinski <i>et al.</i> (2019); Azevedo <i>et al.</i> (2016); Albuquerque Filho <i>et al.</i> (2019); Barakat <i>et al.</i> (2017); Kamiya <i>et al.</i> (2018); Carvalho e Veríssimo (2018); Freitas e Crisóstomo (2021); Almeida e Santos (2016); Degenhart <i>et al.</i> (2017); Silveira e Petrini (2017); Storópoli <i>et al.</i> (2019).
Governança ambiental, social e corporativa (ESG) (09)	Silva e Pompeu (2022); Franco e Pinheiro (2024); Barbosa <i>et al.</i> (2024); Duda <i>et al.</i> (2022); Degenhart <i>et al.</i> (2023); Pinheiro (2024); Araújo <i>et al.</i> (2022); Carvalho (2023); Da Silva e Veiga Avila (2024).
Economia Solidária (14)	Faria (2017); Laville (2016); Oliveira (2019); Machado, Maciel e Thiollent (2021); Farias <i>et al.</i> (2021); Gaiger e Kuyven (2019; 2020); Ferrarini, Gaiger e Schiochet (2018); Borges e Souza (2020); Mazaro, Matsukura e Lussi (2020); Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017); Murad e Abreu (2016); Alves <i>et al.</i> (2016); Barbosa Pérez <i>et al.</i> (2020).

Economia Circular (05)	Silva, Pontes, Musetti e Ometto (2021); Santos, Brito e Shibao (2022); Avila, Maciel, Silveira e Rech (2018); Oliveira, Silva e Moreira (2019); Cosenza, Andrade e Assunção (2020).
------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A segunda etapa da pesquisa consistiu na análise crítica e epistemológica do corpus bibliográfico selecionado, tomando como referência os pressupostos dos Estudos Críticos em Administração, especialmente as contribuições de Fournier e Grey (2000), Alvesson e Willmott (1992) e Davel e Alcadipani (2003).

Fournier e Grey (2000) argumentam que a delimitação dos estudos críticos em gestão não deve estar associada a uma corrente teórica específica, mas a um conjunto de características compartilhadas por diferentes tradições intelectuais comprometidas com a crítica das organizações e da administração. Nessa perspectiva, os autores identificam três dimensões fundamentais: o propósito não performático, a visão desnaturalizadora da administração e a reflexibilidade epistemológica.

Complementarmente, Alvesson e Willmott (1992) incorporam a busca emancipatória como elemento central dos estudos críticos, compreendendo-a como a ampliação da autonomia dos indivíduos frente às estruturas de poder e dominação presentes nas organizações e na sociedade. Essa perspectiva é posteriormente sistematizada por Davel e Alcadipani (2003), que associam a emancipação à capacidade de desenvolver consciência crítica e fomentar transformações sociais por meio das práticas organizacionais.

Com base nesses referenciais, foi construído o quadro analítico desta pesquisa, concebido como uma ferramenta interpretativa voltada à análise crítica das abordagens de gestão socialmente orientadas investigadas neste estudo. O objetivo desse instrumento não se limita à descrição das características presentes na literatura, mas busca identificar aproximações, tensões e contradições entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental, permitindo compreender os limites e as possibilidades emancipatórias de cada abordagem analisada.

Assim, a análise desenvolvida nesta pesquisa procurou examinar não apenas os objetivos declarados pelos diferentes modelos de gestão, mas também os pressupostos epistemológicos, as formas de legitimação, os mecanismos de participação e as racionalidades que orientam suas práticas organizacionais. Dessa forma, tornou-se possível avaliar em que medida tais abordagens contribuem para processos de emancipação social ou, alternativamente, reproduzem mecanismos de adaptação e manutenção das estruturas vigentes.

Considerando que o objetivo desta pesquisa não se restringe à descrição das abordagens analisadas, mas busca compreender criticamente os pressupostos que orientam suas práticas e discursos, tornou-se necessário construir um conjunto de dimensões analíticas capazes de revelar suas racionalidades subjacentes. Nesse sentido, os aportes dos Estudos Críticos em Administração oferecem elementos teóricos que permitem avaliar em que medida essas abordagens se aproximam de perspectivas emancipatórias ou reproduzem formas de adaptação e legitimação das estruturas existentes. O Quadro 8 apresenta a sistematização das dimensões analíticas que orientaram esse processo interpretativo.

QUADRO 8: Dimensões das análises dos estudos críticos em gestão

PARÂMETRO	DESCRIÇÃO	AUTORES
PROPÓSITO NÃO PERFORMÁTICO	O conhecimento produzido não deve estar subordinado à lógica da eficiência, eficácia ou lucratividade. A análise crítica visa desvelar o que está sendo feito em nome da performance, e não produzir saberes que a reforcem. O foco está na emancipação dos sujeitos em vez da otimização econômica.	Fournier e Grey (2000); Davel e Alcadipani (2003)
VISÃO DESNATURALIZADORA DA ADMINISTRAÇÃO	Questiona a pretensa neutralidade das práticas de gestão. Busca desestabilizar o que é considerado natural ou dado, evidenciando os condicionantes históricos e sociais das organizações. O objetivo é demonstrar que a realidade poderia ser diferente e que suas formas atuais são produto de disputas e relações de poder.	Fournier e Grey (2000); Davel e Alcadipani (2003)
REFLEXIBILIDADE EPISTEMOLÓGICA	Reflete criticamente sobre os fundamentos epistemológicos, ontológicos e metodológicos do conhecimento em administração. Questiona o predomínio do positivismo nos estudos tradicionais, enfatizando a necessidade de pensar sobre o próprio processo de construção do saber.	Fournier e Grey (2000); Davel e Alcadipani (2003)
BUSCA EMANCIPATÓRIA	Visa promover a autonomia, a consciência crítica e a transformação das condições opressivas nas organizações e na sociedade. Rejeita a ideia de neutralidade científica e enfatiza o papel do conhecimento na transformação social. A emancipação é entendida como o alargamento da autonomia e da responsabilidade dos indivíduos frente às estruturas de poder.	Alvesson e Willmott (1992); Davel e Alcadipani (2003)

Fonte: Adaptada pela autora de SANTOS, E. L. (2017), 2025.

A sistematização apresentada no Quadro 8 sintetiza as principais dimensões que caracterizam os Estudos Críticos em Administração, evidenciando elementos que se contrapõem às abordagens gerencialistas centradas exclusivamente na eficiência, no desempenho e na maximização dos resultados econômicos. Em conjunto, essas dimensões permitem compreender as organizações como construções históricas e sociais permeadas por

relações de poder, interesses e disputas, afastando-se da concepção de neutralidade frequentemente associada às práticas administrativas convencionais.

Destaca-se, nesse contexto, a importância da visão desnaturalizadora da administração, que busca problematizar pressupostos considerados evidentes ou inevitáveis, revelando os condicionantes políticos, econômicos e culturais que sustentam determinadas formas de organização e gestão. De modo complementar, a flexibilidade epistemológica incentiva o questionamento dos próprios fundamentos que orientam a produção do conhecimento administrativo, ampliando a compreensão acerca dos limites e implicações das diferentes perspectivas teóricas.

O propósito não performático e a busca emancipatória reforçam, por sua vez, o compromisso dos Estudos Críticos em Administração com a ampliação da autonomia dos sujeitos e com a transformação das condições que produzem desigualdades e formas de dominação. Nessa perspectiva, o conhecimento não se restringe à otimização de processos organizacionais, mas assume potencial crítico ao problematizar estruturas sociais estabelecidas e abrir possibilidades para formas alternativas de organização.

Com base nessas dimensões analíticas, esta pesquisa construiu um quadro interpretativo destinado à análise das abordagens de gestão socialmente orientadas investigadas. Tal estrutura permitiu examinar em que medida essas abordagens se aproximam de racionalidades substantivas e emancipatórias, reproduzem racionalidades predominantemente instrumentais ou apresentam configurações híbridas, marcadas por tensões, contradições e disputas entre diferentes projetos organizacionais e societários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta seção, apresenta-se a análise do corpus bibliográfico dos modelos de gestão selecionados, tomando como referência as Dimensões de Análise dos Estudos Críticos em Gestão. O exame dos trabalhos busca identificar aproximações, tensões e distanciamentos em relação aos pressupostos críticos da desnaturalização da administração, do propósito não performático, da flexibilidade epistemológica e da busca emancipatória. A partir dessa perspectiva, procura-se compreender em que medida as diferentes abordagens analisadas reproduzem a racionalidade instrumental dominante ou contribuem para a construção de formas de gestão orientadas por princípios substantivos e emancipatórios.

A análise foi estruturada a partir das abordagens de gestão que compõem o corpus da pesquisa, considerando as especificidades teóricas e empíricas de cada campo. Em cada caso, buscou-se examinar como os autores mobilizam elementos relacionados ao propósito não performático, à desnaturalização da administração, à flexibilidade epistemológica e à busca emancipatória, bem como identificar as tensões existentes entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental. Tal procedimento possibilita compreender não apenas as convergências e divergências entre os diferentes modelos de gestão, mas também seus potenciais e limitações enquanto alternativas às formas convencionais de organização e gestão.

4.1 Gestão Social

A análise do corpus bibliográfico referente à Gestão Social revela que essa abordagem ocupa uma posição singular entre os modelos de gestão investigados nesta dissertação, apresentando maior proximidade com os pressupostos da racionalidade substantiva formulada por Guerreiro Ramos (1989). Diferentemente das perspectivas predominantemente orientadas pela racionalidade instrumental, a Gestão Social constitui-se, em sua formulação teórica, como uma crítica às concepções tradicionais de administração centradas na eficiência, no controle e na maximização dos resultados econômicos (Cançado; Pereira; Tenório, 2015; Persson; Moretto Neto, 2020; Davel; Xavier; Cançado, 2020).

Sob essa perspectiva, a gestão deixa de ser compreendida exclusivamente como um conjunto de técnicas voltadas à coordenação organizacional e passa a ser concebida como um processo político e social, permeado por disputas de interesses, valores e racionalidades. Tal

compreensão converge com o argumento central desta dissertação, segundo o qual as práticas de gestão constituem espaços de tensão entre projetos societários distintos, podendo tanto reproduzir a lógica instrumental dominante quanto favorecer processos de participação, autonomia e emancipação social.

A fim de examinar o potencial crítico e emancipatório da Gestão Social, os estudos selecionados foram interpretados a partir das dimensões analíticas derivadas dos Estudos Críticos em Gestão. Essa estratégia permite investigar como os diferentes autores mobilizam concepções de participação, democracia, poder, conhecimento e transformação social, evidenciando tanto os elementos que reforçam a racionalidade substantiva quanto as permanências e tensões associadas à racionalidade instrumental. A análise está organizada em torno das quatro dimensões apresentadas anteriormente: propósito não performático, visão desnaturalizadora da administração, flexibilidade epistemológica e busca emancipatória.

4.1.1 Propósito não performático

No âmbito do propósito não performático, os estudos analisados evidenciam um esforço de deslocamento da gestão para além dos imperativos da eficiência técnica e da maximização econômica, enfatizando valores associados ao diálogo, à participação e à construção do bem comum. Nessa perspectiva, Persson e Moretto Neto (2020) criticam a incorporação de práticas managerialistas pelas Organizações da Sociedade Civil, argumentando que a busca pela sobrevivência institucional pode converter iniciativas socialmente orientadas em mecanismos de adaptação organizacional. Segundo os autores, “o desenvolvimento institucional pode assumir um caráter funcionalista, voltado mais à sobrevivência organizacional do que à emancipação social” (Persson; Moretto Neto, 2020, p. 6). Tal crítica revela como a racionalidade instrumental tende a expandir-se para espaços originalmente concebidos como promotores de participação, cidadania e transformação social.

Em direção semelhante, Davel, Xavier e Cançado (2020) defendem que os sentidos atribuídos ao público e à tecnologia, no âmbito da Gestão Social, não devem ser subordinados à lógica da eficiência administrativa. Para os autores, “a tecnologia, na perspectiva da gestão social, deve favorecer processos dialógicos, participativos e emancipatórios” (Davel; Xavier; Cançado, 2020, p. 366). De forma convergente, Oliveira *et al.* (2019) demonstram que as tecnologias da informação podem ampliar a participação cidadã, fortalecer mecanismos de controle social e estimular processos deliberativos mais inclusivos. Nesses estudos, a gestão deixa de ser concebida exclusivamente como instrumento técnico de coordenação

organizacional e passa a ser compreendida como prática social e política orientada à construção democrática da esfera pública.

4.1.2 Desnaturalização da administração

A dimensão desnaturalizadora da administração aparece de forma particularmente significativa nos trabalhos de Pinho e Santos (2015a; 2015b), os quais questionam a idealização normativa presente em parte da literatura do campo ao demonstrarem que os arranjos participativos não estão imunes às heranças patrimonialistas, às desigualdades estruturais e às disputas de poder que atravessam a sociedade brasileira. Para os autores, “a gestão social não pode ser concebida como espaço livre de contradições, conflitos e relações de poder, uma vez que se desenvolve no interior de uma sociedade marcada por profundas desigualdades estruturais” (Pinho; Santos, 2015, p. 167). Dessa forma, a gestão social é compreendida não como um espaço harmônico de consenso, mas como um campo permanentemente tensionado por conflitos políticos, interesses institucionais e assimetrias sociais.

Essa problematização é aprofundada por Pacheco, Moretto Neto e Silva (2015), ao evidenciarem que experiências vinculadas ao programa Territórios da Cidadania frequentemente reproduzem disputas entre grupos específicos, fazendo com que interesses particulares se sobreponham às demandas coletivas. Conforme os autores, “os espaços participativos podem reproduzir relações assimétricas de poder e práticas já institucionalizadas nos territórios” (Pacheco; Moretto Neto; Silva, 2015, p. 116), o que reforça o caráter não neutro dessas arenas de participação.

Na mesma perspectiva crítica, Salgado *et al.* (2019) argumentam que a gestão social se ancora em processos dialógicos orientados pela participação e pelo entendimento mútuo, em oposição à racionalidade instrumental predominante, enquanto Cançado, Villela e Sausen (2016) distinguem a lógica utilitarista da gestão estratégica da racionalidade substantiva que orienta a gestão social, baseada na participação e na construção coletiva das decisões. Em conjunto, esses estudos contribuem para a desnaturalização da lógica funcionalista da administração ao evidenciarem que as práticas organizacionais são atravessadas por valores éticos, políticos e substantivos, e não apenas por critérios técnicos de eficiência.

4.1.3 Reflexibilidade Epistemológica

No plano da reflexibilidade epistemológica, destacam-se os trabalhos de Alcântara e Pereira (2017) e Alcântara, Pereira e Silva (2015), que propõem uma reconstrução crítica do locus da Gestão Social a partir das tensões entre mundo-da-vida e sistema. Para os autores, “a gestão social situa-se em um campo de inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema, não podendo ser compreendida a partir de perspectivas lineares ou dicotômicas” (Alcântara; Pereira, 2017, p. 425). De forma complementar, argumenta-se que “a gestão social demanda uma compreensão ampliada da governança pública, incorporando dimensões comunicativas, políticas e participativas frequentemente negligenciadas pelas abordagens instrumentais da administração” (Alcântara; Pereira; Silva, 2015, p. 24).

Ao recusarem modelos técnico-gerenciais simplificadores, os autores defendem uma compreensão relacional e interdisciplinar da gestão, na qual práticas organizacionais são atravessadas simultaneamente por racionalidades comunicativas, econômicas e políticas. Esse movimento aproxima a Gestão Social de uma perspectiva crítica, ao evidenciar que o conhecimento administrativo não é neutro, mas produzido em meio a disputas epistemológicas e projetos políticos concorrentes.

Essa dimensão reflexiva é aprofundada por Garcia et al. (2018), ao reconstruírem a noção de esfera pública a partir da pluralidade de públicos e contra públicos existentes na sociedade brasileira. Segundo os autores, “a ampliação das esferas públicas exige reconhecer a existência de múltiplos públicos, inclusive aqueles historicamente marginalizados dos processos deliberativos” (Garcia *et al.*, 2018, p. 170). Ao incorporar sujeitos tradicionalmente excluídos das dinâmicas institucionais de participação, os autores deslocam a Gestão Social de uma visão homogênea e consensual da participação para uma abordagem sensível às desigualdades, aos conflitos e às exclusões estruturais que atravessam a constituição da esfera pública.

Na mesma direção, Piraux *et al.* (2020) e Pereira, Cabral e Pereira (2015) evidenciam a importância da bricolagem metodológica e da articulação entre saberes acadêmicos e conhecimentos locais na construção de indicadores sociais e na gestão de bens comuns. Essa perspectiva expressa uma dimensão central da reflexibilidade epistemológica ao questionar a neutralidade e a universalidade do conhecimento técnico-administrativo. Ao contrário, reconhece-se que os processos de gestão são atravessados por múltiplas racionalidades, experiências e formas de produção do saber, tensionando o predomínio positivista ainda presente em parte do campo administrativo.

4.1.4 Busca Emancipatória

A busca emancipatória constitui o horizonte normativo predominante no núcleo crítico da Gestão Social. Vital et al. (2019), ao discutirem democracia deliberativa, cidadania e gestão social, afirmam que “a gestão social pressupõe a ampliação da participação cidadã nos processos decisórios, fortalecendo práticas democráticas e emancipadoras” (Vital *et al.*, 2019, p. 305). De forma semelhante, Espíndola, Moretto Neto e Souza (2017), ao analisarem experiências de gestão ambiental participativa, argumentam que “a gestão social possibilita processos coletivos de aprendizagem e construção compartilhada das decisões” (Espíndola; Moretto Neto; Souza, 2017, p. 68), reforçando a centralidade da participação e da cooperação na transformação social.

Na mesma direção, Bauer e Carrion (2016, p 829), ao investigarem conflitos na gestão social do território, destacam que “os processos participativos se revelam espaços de disputa política e construção coletiva de alternativas sociais”. Já Freitas, Freitas e Ferreira (2016, p. 287) afirmam que “a gestão social pode ser compreendida como projeto político orientado à emancipação e à construção discursiva da cidadania”. Nesses estudos, a Gestão Social é compreendida como prática orientada à formação de sujeitos capazes de intervir criticamente sobre sua própria realidade histórica e organizacional. Tal interpretação dialoga diretamente com a crítica à racionalidade instrumental desenvolvida nesta dissertação, sobretudo ao recolocar o sujeito social como agente político e não apenas como recurso funcional subordinado aos imperativos da eficiência organizacional.

De maneira semelhante, Pacheco, Santos e Silva (2018, p. 96), ao discutirem as aproximações entre Gestão Social e inovação social organizacional, argumentam que “a inovação social está relacionada à construção coletiva de soluções para problemas sociais historicamente negligenciados pelo Estado e pelo mercado”. Os autores também destacam que tais processos “envolvem mecanismos de participação, cooperação e empoderamento dos sujeitos sociais nos territórios” (Pacheco; Santos; Silva, 2018, p. 99). Nesse sentido, a emancipação aparece vinculada à ampliação concreta da participação política, da autonomia coletiva e da capacidade de transformação social, reforçando uma concepção de gestão orientada não apenas pela eficiência organizacional, mas pela construção democrática de alternativas sociais.

Entretanto, apesar da predominância qualitativa de estudos vinculados ao núcleo crítico, a análise do corpus também evidencia a existência de um polo performático ou

funcionalista no interior do campo da Gestão Social. Conforme argumentam Pinho e Santos (2015a; 2015b), parte da produção acadêmica utiliza a nomenclatura da Gestão Social apenas como dispositivo discursivo, sem questionar efetivamente as estruturas de poder e os fundamentos da racionalidade instrumental.

Nesse grupo, encontram-se estudos que reduzem a Gestão Social a mecanismos técnicos de execução de políticas públicas, gestão territorial ou administração participativa burocraticamente controlada. Trabalhos como os de Zani, Kronenberger e Dias (2012), Allebrandt, Oliveira e Deckert (2012) e Villela e Costa (2012) são representativos dessa tendência ao priorizarem eficiência operacional, conformidade institucional e centralização decisória, sem promover efetiva autonomia deliberativa ou transformação das relações de poder. Nesse sentido, Zani, Kronenberger e Dias (2012) enfatizam a necessidade de “aperfeiçoamento dos mecanismos de coordenação e monitoramento das ações territoriais”, evidenciando uma abordagem centrada na eficiência da gestão pública. De forma semelhante, Allebrandt, Oliveira e Deckert (2012) defendem a importância de “estruturas institucionais capazes de assegurar maior efetividade aos processos participativos”, priorizando mecanismos formais de coordenação e governança. Já Villela e Costa (2012) ressaltam que “a institucionalização das práticas participativas contribui para a racionalização da gestão territorial”, reforçando uma perspectiva voltada à organização funcional dos processos decisórios.

Embora tais estudos reconheçam a relevância da participação social, suas abordagens permanecem fortemente vinculadas à lógica da eficiência administrativa e da adaptação institucional, sem avançar de forma consistente na problematização das assimetrias de poder e das limitações estruturais dos processos participativos. Tal limitação reforça uma das hipóteses centrais desta dissertação: mesmo práticas organizacionais orientadas discursivamente pelo social podem ser parcialmente capturadas pela racionalidade instrumental e convertidas em mecanismos de adaptação sistêmica.

Além disso, investigações predominantemente bibliométricas e descritivas, como as de Silveira e Petrini (2017) e Storópoli *et al.* (2019), embora contribuam para a sistematização do campo, apresentam limitações em termos de reflexividade epistemológica, uma vez que não problematizam criticamente os fundamentos do saber administrativo nem as assimetrias estruturais que atravessam as práticas organizacionais.

Dessa forma, a análise evidencia que a Gestão Social constitui um campo em permanente disputa entre racionalidades distintas. Embora o núcleo crítico avance significativamente na construção de práticas e interpretações orientadas pela racionalidade

substantiva, ainda persiste o risco de captura adaptativa do conceito pela lógica instrumental dominante. Nesse sentido, a Gestão Social oscila entre potencial emancipatório e processos de cooptação institucional, revelando que a transição para formas efetivamente substantivas de gestão permanece como um projeto político, epistemológico e organizacional ainda em construção.

À luz das discussões desenvolvidas ao longo desta seção, observa-se que a Gestão Social se configura como um campo marcado por múltiplas racionalidades, no qual coexistem perspectivas críticas, emancipatórias e funcionalistas. Essa heterogeneidade teórico-interpretativa evidencia a necessidade de sistematização analítica do corpus examinado, de modo a explicitar as principais regularidades, tensões e orientações normativas presentes nos estudos analisados. Nesse sentido, o Quadro 9 apresenta uma categorização do corpus a partir das dimensões críticas identificadas nesta pesquisa, permitindo uma leitura sintética e estruturada das abordagens da Gestão Social discutidas ao longo da análise.

Quadro 9: Categorização do corpus de gestão social sob as dimensões críticas

DIMENSÃO CRÍTICA	ARTIGOS ENQUADRADOS	JUSTIFICATIVA ACADÊMICA E EVIDÊNCIAS NAS FONTES
PROPÓSITO NÃO PERFORMÁTICO	Persson e Moretto Neto (2020); Davel, Xavier e Cançado (2020); Oliveira <i>et al.</i> (2019); Cançado, Pereira e Tenório (2015).	Os estudos deslocam a gestão da centralidade da eficiência econômica para práticas dialógicas, participativas e emancipatórias. Persson e Moretto Neto (2020) alertam que o desenvolvimento institucional pode assumir caráter “voltado mais à sobrevivência organizacional do que à emancipação social”. Davel, Xavier e Cançado (2020, p. 366) defendem que a tecnologia deve favorecer “processos dialógicos, participativos e emancipatórios”. Oliveira <i>et al.</i> (2019, p. 237) destacam o potencial das tecnologias digitais para ampliação da participação cidadã e do controle social.
VISÃO DESNATURALIZADORA DA ADMINISTRAÇÃO	Pinho e Santos (2015a; 2015b); Pacheco, Moretto Neto e Silva (2015); Salgado <i>et al.</i> (2019); Cançado, Villela e Sausen (2016).	Os autores evidenciam que práticas participativas permanecem atravessadas por disputas de poder e assimetrias sociais. Pinho e Santos (2015) afirmam que “a gestão social não pode ser concebida como espaço livre de contradições, conflitos e relações de poder”. Pacheco, Moretto Neto e Silva (2015, p. 116) demonstram que “os espaços participativos podem reproduzir relações assimétricas de poder”.
REFLEXIBILIDADE EPISTEMOLÓGICA	Alcântara e Pereira (2017); Alcântara,	Os estudos questionam os fundamentos positivistas da administração e defendem abordagens plurais e interdisciplinares.

	Pereira e Silva (2015); Garcia <i>et al.</i> (2018); Piraux <i>et al.</i> (2020).	Alcântara e Pereira (2017) compreendem a gestão social como campo de “inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema”. Garcia <i>et al.</i> (2018) defendem o reconhecimento de “múltiplos públicos”. Piraux <i>et al.</i> (2020) valorizam a articulação entre saberes acadêmicos e conhecimentos locais.
BUSCA EMANCIPATÓRIA	Vital <i>et al.</i> (2019); Espíndola, Moretto Neto e Souza (2017); Freitas, Freitas e Ferreira (2016); Pacheco, Santos e Silva (2018).	Os autores compreendem a gestão social como prática voltada à emancipação e transformação social. Vital <i>et al.</i> (2019) associam gestão social à ampliação da participação cidadã. Espíndola, Moretto Neto e Souza (2017) destacam processos coletivos de aprendizagem e decisão compartilhada. Pacheco, Santos e Silva (2018) relacionam inovação social a mecanismos de participação e empoderamento.
POLO PERFORMÁTICO (FUNCIONALISTA)	Zani, Kronenberger e Dias (2012); Allebrandt, Oliveira e Deckert (2012); Villela e Costa (2012).	Os estudos priorizam eficiência operacional, coordenação institucional e racionalização administrativa, mantendo forte aproximação com a racionalidade instrumental. As análises enfatizam monitoramento territorial, conformidade institucional e efetividade administrativa sem problematização aprofundada das relações de poder e das limitações estruturais da participação social.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A sistematização apresentada no Quadro 9 evidencia que a Gestão Social constitui, entre as abordagens analisadas ao longo desta dissertação, aquela que mais se aproxima dos pressupostos da racionalidade substantiva formulada por Guerreiro Ramos (1989), conforme demonstrado na articulação comparativa desenvolvida nas seções anteriores. Os estudos examinados revelam forte ênfase na participação, na deliberação coletiva, na emancipação social e na construção democrática das relações organizacionais, deslocando o foco da gestão da centralidade exclusiva da eficiência econômica para dimensões éticas, políticas e sociais mais amplas. Nesse sentido, a Gestão Social tensiona a lógica funcionalista tradicional ao compreender as organizações como espaços de disputa, construção coletiva e produção de cidadania.

Entretanto, a análise também evidencia que esse campo não se encontra imune às contradições estruturais do capitalismo contemporâneo. As tensões entre participação e burocratização, emancipação e captura institucional, bem como entre autonomia coletiva e adaptação sistêmica, emergem de forma recorrente no corpus analisado. Pacheco, Moretto

Neto e Silva (2015, p.116), ao investigarem o programa Territórios da Cidadania, demonstram que os espaços participativos frequentemente reproduzem disputas assimétricas entre grupos locais, fazendo com que interesses específicos se sobreponham às demandas coletivas. Segundo os autores, “os espaços participativos podem reproduzir relações assimétricas de poder e práticas já institucionalizadas nos territórios”.

Na mesma direção, Pinho e Santos (2015, p.167) argumentam que a Gestão Social não pode ser concebida como um espaço livre de conflitos, uma vez que permanece atravessada por desigualdades estruturais e disputas políticas próprias da sociedade brasileira. Para os autores, “a gestão social não pode ser concebida como espaço livre de contradições, conflitos e relações de poder”.

Além disso, observa-se que estudos como os de Zani, Kronenberger e Dias (2012), Allebrandt, Oliveira e Deckert (2012) e Villela e Costa (2012) priorizam mecanismos de coordenação institucional, monitoramento e racionalização da gestão territorial, com forte ênfase na eficiência operacional e na conformidade administrativa, em detrimento da ampliação efetiva da autonomia deliberativa. De modo semelhante, Persson e Moretto Neto (2020, p.6) alertam que o desenvolvimento institucional das Organizações da Sociedade Civil pode assumir um caráter funcionalista, “voltado mais à sobrevivência organizacional do que à emancipação social”.

Dessa forma, embora o núcleo crítico da Gestão Social apresente significativo potencial emancipatório, sua concretização prática permanece atravessada por disputas de poder, limitações institucionais e mecanismos contemporâneos de reconfiguração da racionalidade instrumental. Esse conjunto de tensões confirma o caráter híbrido do campo, no qual convivem, de forma permanente e não resolvida, projetos emancipatórios e dinâmicas de captura adaptativa.

4.2 Responsabilidade social corporativa

A análise do corpus bibliográfico referente à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) evidencia um campo profundamente tensionado entre perspectivas críticas e abordagens predominantemente funcionalistas, revelando a coexistência de racionalidades distintas no interior da produção científica analisada. A literatura examinada indica que a RSC se estrutura em torno de disputas epistemológicas e organizacionais acerca do papel das empresas frente às demandas sociais, ambientais e éticas contemporâneas. Observa-se,

entretanto, uma forte predominância da racionalidade instrumental, especialmente quando questões sociais e ambientais são incorporadas como mecanismos de gestão reputacional, mitigação de riscos e ampliação da competitividade organizacional (Ribeiro *et al.*, 2017; Barakat *et al.*, 2017; Joseph *et al.*, 2018; Ruiz Acosta *et al.*, 2020; Freitas; Crisóstomo, 2021).

Esse padrão dialoga diretamente com a crítica desenvolvida no referencial teórico desta dissertação acerca da expansão da lógica instrumental para esferas cada vez mais amplas da vida social, mediante a qual demandas éticas e coletivas são frequentemente reconfiguradas como variáveis funcionais voltadas à reprodução organizacional.

No interior desse campo marcado por tensões entre racionalidades críticas e instrumentais, observa-se a emergência de produções teóricas que tensionam parcialmente a subordinação da Responsabilidade Social Corporativa à lógica da eficiência econômica e da maximização de resultados. Nesse conjunto, destacam-se estudos que deslocam a RSC de sua função predominantemente estratégica e performativa, ainda que de modo não homogêneo ou plenamente emancipatório. É nesse contexto que se insere a categoria de propósito não performático, na qual se evidenciam abordagens que problematizam os limites da instrumentalização da responsabilidade social e suas ambiguidades na relação entre empresas e sociedade.

4.2.1 Dimensão desnaturalizada da administração

A dimensão desnaturalizadora da administração aparece de forma particularmente significativa nos trabalhos de Irigaray *et al.* (2017), Silva Júnior e Leite Filho (2023), Licciardi e Patrício (2017), Almeida e Neumann (2018) e Ribeiro e Sampaio (2023). Irigaray *et al.* (2017), ao analisarem relatórios corporativos e práticas discursivas empresariais, demonstram que os mecanismos de responsabilidade social frequentemente operam como estratégias de construção simbólica da imagem organizacional. Os autores afirmam que “os discursos de responsabilidade social podem atuar como instrumentos de legitimação corporativa e fortalecimento reputacional” (Irigaray *et al.*, 2017, p. 112). Em sentido convergente, Licciardi e Patrício (2017) argumentam que “a divulgação de práticas socialmente responsáveis tende a produzir efeitos positivos na percepção pública das organizações” (Licciardi; Patrício, 2017, p. 94), reforçando o caráter simbólico e comunicacional da RSC.

Almeida e Neumann (2018) evidenciam que as práticas de responsabilidade social permanecem frequentemente subordinadas à lógica estratégica empresarial, com ênfase na

gestão de imagem, na competitividade e na legitimação institucional. Ribeiro e Sampaio (2023), por sua vez, demonstram que a incorporação de demandas sociais pelas organizações nem sempre implica transformação substantiva das relações organizacionais, podendo operar como mecanismo de adaptação institucional frente às pressões externas. Essa perspectiva dialoga com a crítica desenvolvida no referencial teórico desta dissertação acerca da administração enquanto tecnologia social de controle, legitimação e reprodução de racionalidades dominantes.

Silva Júnior e Leite Filho (2023) acrescentam que a divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa pode ser instrumentalizada como mecanismo de gerenciamento de resultados e sinalização estratégica ao mercado financeiro. Os autores argumentam que “as práticas de disclosure social e ambiental podem ser utilizadas estrategicamente pelas organizações para influenciar percepções do mercado e fortalecer sua legitimidade perante investidores” (Silva Júnior; Leite Filho, 2023, p. 58). Nesse contexto, as informações de RSC permanecem subordinadas à lógica da valorização econômica e da competitividade empresarial, convertendo demandas sociais e ambientais em ativos reputacionais e financeiros.

De modo semelhante, os estudos de Licciardi e Patrício (2017) e Almeida e Neumann (2018), ao analisarem práticas de greenwashing e marketing ambiental, reforçam a compreensão de que a sustentabilidade corporativa frequentemente opera como mecanismo discursivo de adaptação competitiva, e não como ruptura com a racionalidade instrumental dominante. Licciardi e Patrício (2017, p. 96) destacam que “as estratégias de marketing ambiental podem ser utilizadas como instrumentos de fortalecimento da imagem corporativa, independentemente de mudanças substantivas nas práticas organizacionais”. Almeida e Neumann (2018, p.141) complementam ao afirmar que “o discurso da sustentabilidade empresarial frequentemente assume caráter estratégico e reputacional, orientado à competitividade e à legitimação organizacional”.

Ribeiro e Sampaio (2023, p.74) aprofundam essa discussão ao evidenciarem a fragilidade normativa dos conceitos éticos mobilizados pela Responsabilidade Social Corporativa, demonstrando que a ausência de parâmetros vinculantes amplia a flexibilidade interpretativa das organizações. Os autores afirmam que “a inexistência de critérios normativos mais objetivos possibilita que práticas de responsabilidade social sejam interpretadas e operacionalizadas de maneiras distintas pelas organizações”. Tal flexibilidade amplia o potencial de instrumentalização estratégica da RSC, permitindo a incorporação seletiva de discursos éticos e socioambientais às necessidades organizacionais. Assim, os

estudos analisados contribuem para a desnaturalização da neutralidade da gestão ao evidenciarem que práticas de responsabilidade social são atravessadas por disputas políticas, interesses econômicos e mecanismos de legitimação institucional.

Os achados discutidos na dimensão desnaturalizadora evidenciam que a Responsabilidade Social Corporativa não pode ser compreendida apenas como prática técnica ou neutra de gestão, uma vez que suas manifestações empíricas estão fortemente atravessadas por estratégias simbólicas, interesses organizacionais e mecanismos de legitimação institucional. Ao evidenciar tais dinâmicas, o corpus analisado já aponta para os limites das abordagens estritamente funcionalistas e para a necessidade de problematização dos próprios fundamentos a partir dos quais o conhecimento sobre a RSC é produzido. É nesse movimento de deslocamento analítico que se insere a dimensão de reflexibilidade epistemológica, na qual o foco da análise passa a recair sobre as bases teóricas, metodológicas e interpretativas que estruturam as compreensões dominantes acerca da responsabilidade social corporativa.

4.2.2 Reflexibilidade epistemológica

No plano da reflexibilidade epistemológica, destacam-se os trabalhos de Oliveira et al. (2021) e Ometto et al. (2015), que deslocam a análise da Responsabilidade Social Corporativa para além das abordagens estritamente funcionalistas e positivistas. Oliveira et al. (2021), ao mobilizarem a sociologia da modernidade líquida de Bauman, problematizam a instabilidade das relações organizacionais e a fluidez dos discursos contemporâneos de responsabilidade social, reconhecendo que “os compromissos organizacionais tornam-se cada vez mais fluidos, adaptáveis e condicionados às dinâmicas instáveis da modernidade contemporânea” (Oliveira et al., 2021, p. 58). Essa interpretação evidencia que a própria noção de compromisso corporativo é atravessada por ambiguidades, flexibilizações e instabilidades típicas do capitalismo contemporâneo, tensionando a ideia de solidez ética frequentemente associada aos discursos de responsabilidade social empresarial.

De modo complementar, Ometto et al. (2015) deslocam o foco analítico da organização para os sujeitos estrategistas da Responsabilidade Social Corporativa, incorporando dimensões subjetivas, éticas e valorativas às práticas organizacionais. Os autores afirmam que “a responsabilidade social corporativa não pode ser compreendida apenas como atributo organizacional, mas também como resultado das interpretações, valores e práticas dos sujeitos envolvidos em sua construção” (Ometto et al., 2015, p. 91). Ao enfatizarem os processos interpretativos e as práticas dos atores envolvidos na formulação da

RSC, os autores rompem parcialmente com abordagens estritamente técnico-funcionalistas, ao reconhecer que tais práticas são atravessadas por valores, disputas interpretativas e múltiplas racionalidades.

Esse movimento aproxima-se da crítica epistemológica desenvolvida nesta dissertação, ao evidenciar que o conhecimento administrativo não é neutro, mas produzido a partir de racionalidades, interesses e disputas interpretativas. Nesse sentido, Alvesson e Willmott (1992) argumentam que o saber gerencial está profundamente imbricado em estruturas de poder e processos de legitimação organizacional, o que exige que a produção do conhecimento em administração seja continuamente submetida à reflexão crítica. De forma semelhante, Fournier e Grey (2000) defendem que os estudos críticos em administração pressupõem o questionamento da naturalização das práticas gerenciais e das racionalidades dominantes que sustentam o discurso organizacional contemporâneo.

As discussões desenvolvidas no plano da reflexibilidade epistemológica evidenciam que a Responsabilidade Social Corporativa não apenas opera por meio de discursos e práticas organizacionais atravessadas por racionalidades múltiplas, mas também é constituída por disputas acerca dos próprios modos de produção do conhecimento que a fundamentam. Ao explicitar tais tensões, o corpus analisado abre espaço para a problematização das dimensões normativas subjacentes ao campo, particularmente no que se refere às possibilidades de transformação social nele implicadas. É nesse contexto que se insere a discussão sobre a busca emancipatória, na qual a RSC é examinada a partir de seu potencial de promoção de autonomia, crítica social e transformação das condições materiais e simbólicas da realidade organizacional.

4.2.3 Busca Emancipatória

A busca emancipatória aparece de forma mais evidente nos trabalhos de Wanderley (2020) e Ferreira Neto *et al.* (2021). Wanderley (2020) destaca o papel da cartografia social como instrumento de resistência coletiva frente às práticas corporativas do setor extrativo, enfatizando a ampliação da autonomia política de comunidades atingidas por conflitos socioambientais. A autora afirma que “a cartografia social possibilita a construção de processos coletivos de resistência e fortalecimento político das comunidades atingidas” (Wanderley, 2020, p. 219). Ao valorizar a produção territorial do conhecimento e a participação dos sujeitos diretamente afetados pelos conflitos ambientais, o estudo desloca a

responsabilidade social de uma lógica corporativa de gestão reputacional para uma perspectiva orientada à emancipação política e à defesa de direitos coletivos.

Ferreira Neto *et al.* (2021, p.512), por sua vez, enfatizam a significância intrínseca do trabalho humano, recusando sua redução à condição de recurso produtivo subordinado à racionalidade econômica. Os autores afirmam que “o trabalho deve ser compreendido para além de sua dimensão instrumental, reconhecendo-se seu papel na constituição da dignidade, da subjetividade e da realização humana”.

Esses estudos dialogam diretamente com a crítica central desta dissertação à subordinação da vida social aos imperativos da eficiência e da acumulação capitalista, ao recolocarem sujeitos e comunidades como agentes históricos capazes de resistir às formas contemporâneas de dominação organizacional. Nesse sentido, a racionalidade substantiva, conforme formulada por Guerreiro Ramos (1989), pressupõe a centralidade da realização humana e da autodeterminação dos sujeitos, em contraposição à lógica instrumental que reduz a vida social a critérios de eficiência organizacional. De forma complementar, Fournier e Grey (2000) destacam que os estudos críticos em administração devem problematizar os mecanismos pelos quais práticas organizacionais reproduzem relações de dominação, ampliando possibilidades de autonomia e emancipação social.

Apesar da identificação de práticas e interpretações de caráter emancipatório no interior do campo da Responsabilidade Social Corporativa, a análise do corpus evidencia que tais abordagens constituem uma parcela restrita da produção científica examinada. De modo geral, observa-se que a RSC é predominantemente compreendida a partir de uma racionalidade orientada por critérios de desempenho, eficiência e valorização institucional, na qual o social e o ambiental são incorporados como elementos estratégicos de gestão organizacional. É nesse contexto que se insere o polo performático, caracterizado pela centralidade da lógica instrumental e pela subordinação das dimensões éticas e sociais aos imperativos da competitividade e da geração de valor.

4.2.4 Polo Performático

Entretanto, apesar da presença de um núcleo crítico identificado no campo da Responsabilidade Social Corporativa, a análise do corpus evidencia a predominância quantitativa de estudos alinhados ao polo performático ou funcionalista. Nessa perspectiva, a RSC é majoritariamente compreendida a partir de indicadores de desempenho, geração de valor econômico, mitigação de riscos e fortalecimento da competitividade organizacional.

Trabalhos como os de Ribeiro *et al.* (2017), Freguete *et al.* (2015), Duda *et al.* (2022), Joseph *et al.* (2018), Penha *et al.* (2016), Crisóstomo *et al.* (2021) e Ruiz Acosta *et al.* (2020) exemplificam essa tendência ao tratarem as práticas de responsabilidade social como variáveis integradas à lógica estratégica das organizações. O Quadro 10 sistematiza essas evidências, demonstrando como demandas sociais e ambientais são frequentemente reconfiguradas como instrumentos de gestão performática e de racionalidade instrumental.

Quadro 10: Evidências do polo performático na literatura de RSC

AUTOR(ES)	EVIDÊNCIA EMPÍRICA IDENTIFICADA	APROXIMAÇÃO COM A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL
Ribeiro <i>et al.</i> (2017)	Associam práticas de RSC ao desempenho econômico-financeiro das organizações.	A responsabilidade social é interpretada como mecanismo de geração de valor econômico e vantagem competitiva.
Freguete <i>et al.</i> (2015)	Relacionam disclosure socioambiental ao fortalecimento da reputação corporativa.	A dimensão social aparece subordinada à legitimação organizacional e à percepção do mercado.
Duda <i>et al.</i> (2022)	Analisam a RSC a partir de indicadores de desempenho e sustentabilidade corporativa.	Predomina uma lógica de mensuração e eficiência gerencial das práticas sociais.
Joseph <i>et al.</i> (2018)	Investigam relações entre práticas ESG/RSC e desempenho financeiro empresarial.	Questões sociais e ambientais são incorporadas como variáveis estratégicas de valorização econômica.
Penha <i>et al.</i> (2016)	Destacam impactos da responsabilidade social sobre competitividade e imagem organizacional.	A RSC é mobilizada como ferramenta de fortalecimento institucional e mercadológico.
Crisóstomo <i>et al.</i> (2021)	Relacionam investimentos sociais corporativos ao desempenho empresarial.	A dimensão ética é instrumentalizada em função da maximização de resultados organizacionais.
Ruiz Acosta <i>et al.</i> (2020)	Evidenciam a importância reputacional da RSC perante stakeholders.	A responsabilidade social assume função estratégica de mitigação de riscos e legitimação corporativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

De modo semelhante, Soschinski *et al.* (2019), Azevedo *et al.* (2016), Albuquerque Filho *et al.* (2019), Barakat *et al.* (2017), Kamiya *et al.* (2018) e Carvalho e Veríssimo (2018) compreendem a Responsabilidade Social Corporativa como estratégia voltada à consolidação reputacional, ao fortalecimento da governança corporativa e à internacionalização empresarial. Nesse conjunto de estudos, a RSC é mobilizada como instrumento de produção de legitimidade organizacional, conforme indicado por Soschinski *et al.* (2019, p. 88), ao afirmarem que “as práticas de responsabilidade social corporativa contribuem para o

fortalecimento da legitimidade organizacional perante stakeholders”. Em perspectiva convergente, Azevedo *et al.* (2016, p. 134) destacam que “a adoção de práticas socialmente responsáveis pode fortalecer a imagem institucional e gerar vantagens competitivas”.

Albuquerque Filho *et al.* (2019) reforçam essa orientação ao evidenciarem que a RSC influencia positivamente a reputação empresarial e a percepção dos investidores, enquanto Barakat *et al.* (2017) a associam diretamente ao posicionamento estratégico e reputacional das organizações. De forma complementar, Kamiya *et al.* (2018) vinculam tais práticas à governança corporativa e à atração de investimentos, ao passo que Carvalho e Veríssimo (2018) ressaltam seu papel no fortalecimento institucional em processos de internacionalização empresarial.

Nesses estudos, as dimensões sociais e ambientais são incorporadas à lógica gerencial sobretudo na medida em que produzem ganhos de competitividade, estabilidade institucional ou valorização econômica, o que reforça a predominância da racionalidade instrumental no campo da Responsabilidade Social Corporativa.

Adicionalmente, trabalhos como os de Freitas e Crisóstomo (2021), Almeida e Santos (2016), Degenhart *et al.* (2017), Silveira e Petrini (2017) e Storópoli *et al.* (2019) mantêm uma abordagem predominantemente descritiva, bibliométrica ou centrada na mensuração da divulgação social corporativa, reproduzindo o predomínio de perspectivas positivistas criticadas ao longo desta dissertação. Embora contribuam para a sistematização empírica do campo, essas abordagens pouco avançam na problematização das estruturas de poder e dos pressupostos epistemológicos que sustentam a produção do conhecimento em administração.

Dessa forma, a análise evidencia que a Responsabilidade Social Corporativa se configura como um campo atravessado pela coexistência tensionada de racionalidades distintas. Embora haja um núcleo crítico voltado à desnaturalização da gestão, à reflexividade epistemológica e a perspectivas emancipatórias, predomina na produção analisada uma lógica funcionalista que reduz o social e o ambiental a variáveis estratégicas de desempenho, adaptação competitiva e legitimação organizacional. Nesse cenário, a RSC oscila entre um potencial crítico restrito e sua captura pela racionalidade instrumental dominante, evidenciando a capacidade do capitalismo contemporâneo de absorver e ressignificar demandas sociais sem promover rupturas substantivas em suas estruturas.

A análise desenvolvida ao longo das dimensões anteriores evidencia que os estudos em Responsabilidade Social Corporativa se distribuem de forma heterogênea no interior do corpus analisado, revelando diferentes níveis de aproximação com perspectivas críticas, epistemologicamente reflexivas e orientações de caráter emancipatório. Ao mesmo tempo,

observa-se a predominância de abordagens orientadas por racionalidades instrumentais, nas quais a RSC é frequentemente incorporada como estratégia de gestão reputacional, desempenho organizacional e adaptação competitiva. Diante dessa configuração, torna-se pertinente sistematizar o conjunto analisado, de modo a explicitar a distribuição das produções científicas segundo as dimensões críticas que estruturam esta dissertação. Nesse sentido, o Quadro 11 apresenta a categorização do corpus bibliográfico de RSC sob tais dimensões analíticas.

Quadro 11: Categorização do corpus bibliográfico de RSC sob as dimensões críticas

DIMENSÃO CRÍTICA	ARTIGOS ENQUADRADOS	JUSTIFICATIVA ACADÊMICA E EVIDÊNCIAS NAS FONTES
PROPÓSITO NÃO PERFORMÁTICO	Wanderley (2020); e Lopes e Demajorovic (2020).	Os estudos problematizam a utilização da RSC como mecanismo de legitimação corporativa. Wanderley (2020) demonstra que ações de responsabilidade social podem funcionar como estratégias de neutralização da crítica social frente aos impactos socioambientais do setor extrativo. Lopes e Demajorovic (2020) evidenciam que a reconstrução da reputação corporativa no caso Samarco priorizou mecanismos de legitimação institucional sem enfrentar os problemas estruturais do modelo produtivo.
VISÃO DESNATURALIZADORA DA ADMINISTRAÇÃO	Irigaray et al. (2017); Silva Júnior e Leite Filho (2023); Licciardi e Patrício (2017); Almeida e Neumann (2018); Ribeiro e Sampaio (2023).	Os autores demonstram que práticas de RSC frequentemente operam como mecanismos de legitimação organizacional e adaptação competitiva. Irigaray et al. (2017) afirmam que discursos de responsabilidade social podem fortalecer a legitimidade corporativa. Silva Júnior e Leite Filho (2023) mostram que disclosures socioambientais podem ser utilizados estrategicamente para influenciar o mercado financeiro. Licciardi e Patrício (2017) e Almeida e Neumann (2018) evidenciam práticas de greenwashing e marketing ambiental orientadas à reputação empresarial. Ribeiro e Sampaio (2023) destacam a fragilidade normativa dos conceitos éticos mobilizados pela RSC.
REFLEXIBILIDADE EPISTEMOLÓGICA	Oliveira et al. (2021); Ometto et al. (2015).	Os estudos incorporam referenciais críticos e sociológicos externos à administração tradicional. Oliveira et

		<i>al.</i> (2021) problematizam a fluidez e instabilidade dos compromissos corporativos na modernidade líquida. Ometto <i>et al.</i> (2015) deslocam o foco da organização para os sujeitos estrategistas da RSC, enfatizando dimensões subjetivas, éticas e interpretativas presentes nas práticas organizacionais.
BUSCA EMANCIPATÓRIA	Wanderley (2020); e Ferreira Neto <i>et al.</i> (2021).	Os autores aproximam a RSC de perspectivas emancipatórias e substantivas. Wanderley (2020) destaca a cartografia social como instrumento de resistência coletiva e fortalecimento político de comunidades atingidas por conflitos socioambientais. Ferreira Neto <i>et al.</i> (2021) defendem o reconhecimento do trabalho humano para além de sua dimensão instrumental, valorizando dignidade, subjetividade e realização humana.
POLO PERFORMÁTICO (FUNCIONALISTA)	Ribeiro <i>et al.</i> (2017); Freguete <i>et al.</i> (2015); Duda <i>et al.</i> (2022); Joseph <i>et al.</i> (2018); Penha <i>et al.</i> (2016); Crisóstomo <i>et al.</i> (2021); Ruiz Acosta <i>et al.</i> (2020); Soschinski <i>et al.</i> (2019); Azevedo <i>et al.</i> (2016); Albuquerque Filho <i>et al.</i> (2019); Barakat <i>et al.</i> (2017); Kamiya <i>et al.</i> (2018); Carvalho e Veríssimo (2018); Freitas e Crisóstomo (2021); Almeida e Santos (2016); Degenhart <i>et al.</i> (2017); Silveira e Petrini (2017); Storópoli <i>et al.</i> (2019).	Predomina uma lógica instrumental voltada à competitividade, reputação corporativa, desempenho financeiro e governança organizacional. Os estudos analisam a RSC como variável estratégica de valorização econômica, mitigação de riscos e fortalecimento institucional. As abordagens permanecem predominantemente quantitativas, descritivas ou bibliométricas, com baixa problematização das estruturas de poder e das contradições do capitalismo contemporâneo.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A sistematização apresentada no Quadro 11 evidencia que a Responsabilidade Social Corporativa constitui um campo marcado por fortes tensões entre perspectivas críticas e racionalidades predominantemente instrumentais. Embora se identifique a presença de um

núcleo teórico comprometido com a desnaturalização da gestão, a crítica às estruturas de poder e a proposição de abordagens emancipatórias, predomina na produção científica analisada uma lógica funcionalista que incorpora as dimensões sociais e ambientais como variáveis estratégicas voltadas à mitigação de riscos, ao fortalecimento reputacional e à ampliação da competitividade organizacional.

Nesse sentido, os achados corroboram a crítica desenvolvida no referencial teórico desta dissertação acerca da capacidade adaptativa do capitalismo contemporâneo de absorver demandas sociais sem promover rupturas substantivas com sua racionalidade instrumental dominante. Nessa perspectiva, Guerreiro Ramos (1989) argumenta que a racionalidade instrumental tende a subordinar valores éticos, sociais e políticos aos imperativos funcionais das organizações, convertendo demandas coletivas em mecanismos de adaptação sistêmica.

De forma convergente, Fournier e Grey (2000) afirmam que o capitalismo contemporâneo é capaz de incorporar discursos críticos e práticas aparentemente emancipatórias sem alterar significativamente as estruturas de poder e dominação que sustentam a lógica organizacional dominante. Nesse contexto, as práticas de responsabilidade social passam a operar frequentemente sob a lógica da valorização econômica, transformando questões éticas, ambientais e sociais em instrumentos de legitimação organizacional e estabilização institucional.

Assim, ainda que a RSC apresente, em segmentos específicos do corpus, potenciais críticos e reflexivos, sua configuração predominante permanece vinculada a processos de adaptação e aperfeiçoamento das estruturas empresariais contemporâneas, revelando os limites de sua efetividade enquanto projeto substantivo de transformação social e emancipação.

A análise da Responsabilidade Social Corporativa evidencia, portanto, um campo atravessado por disputas entre racionalidades críticas e instrumentais, no qual a incorporação de dimensões sociais e ambientais frequentemente se subordina a estratégias de legitimação, desempenho e adaptação organizacional. Esse diagnóstico permite compreender que tais dinâmicas não se restringem ao campo da RSC, mas se expandem e se reconfiguram em novas formas de articulação entre mercado, sociedade e organizações. Nesse sentido, a emergência da Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG) pode ser entendida como uma continuidade e, simultaneamente, uma reconfiguração dessas racionalidades no contexto contemporâneo da gestão, o que justifica a análise do próximo tópico.

4.3 Governança Ambiental, Social e Corporativa

A análise do corpus bibliográfico referente à Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG) evidencia um campo fortemente marcado pela predominância da racionalidade instrumental, no qual questões ambientais, sociais e de governança são incorporadas majoritariamente como mecanismos de adaptação competitiva, mitigação de riscos e valorização econômica das organizações. A produção científica analisada indica que o ESG se consolida menos como ruptura com a lógica tradicional da administração e mais como uma atualização contemporânea dos mecanismos de gestão estratégica do capitalismo, incorporando demandas socioambientais à racionalidade empresarial sem promover alterações substantivas em suas estruturas de acumulação. Tal dinâmica reforça a tese de Guerreiro Ramos (1989) acerca da primazia da racionalidade instrumental sobre valores substantivos vinculados à emancipação humana, à autonomia coletiva e ao interesse público.

Embora o panorama geral do ESG evidencie a predominância da racionalidade instrumental e da lógica performática na incorporação de questões ambientais, sociais e de governança, o corpus analisado também permite identificar um conjunto pontual de estudos que tensiona essa orientação dominante. Trata-se de produções que deslocam, ainda que de forma limitada, o foco da eficiência econômica e da valorização organizacional para a proteção de direitos sociais e ambientais, aproximando-se de uma compreensão mais substantiva da gestão. É nesse contexto de exceção relativa ao padrão predominante que se insere a discussão do princípio não performático.

4.3.1. Princípio não performático

No âmbito do propósito não performático, observa-se que apenas um conjunto restrito de estudos consegue romper, ainda que parcialmente, com a subordinação do conhecimento à lógica da eficiência econômica e da valorização organizacional. Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Silva e Pompeu (2022), que propõe o seguro ambiental trabalhista como instrumento de proteção do direito fundamental ao meio ambiente laboral equilibrado. Os autores afirmam que “o seguro ambiental trabalhista se apresenta como mecanismo de tutela preventiva e reparatória voltado à proteção da dignidade do trabalhador e do meio ambiente do trabalho” (Silva; Pompeu, 2022, p. 87). Ao deslocarem o debate da centralidade do desempenho econômico para a garantia de direitos sociais e ambientais, os autores

aproximam-se de uma concepção substantiva da gestão, orientada à proteção da vida humana e não apenas à mitigação de riscos organizacionais.

Essa inflexão aproxima-se da racionalidade substantiva discutida por Guerreiro Ramos (1989), sobretudo ao recusar a redução do trabalhador à condição de recurso produtivo subordinado aos imperativos da acumulação.

Entretanto, a maior parte do corpus analisado permanece ancorada em interpretações predominantemente performáticas. Degenhart *et al.* (2023), Pinheiro (2024), Duda *et al.* (2022), Soschinski *et al.* (2019), Azevedo *et al.* (2016), Albuquerque Filho *et al.* (2019), Barakat *et al.* (2017), Kamiya *et al.* (2018) e Carvalho e Veríssimo (2018), por exemplo, compreendem o ESG prioritariamente como variável estratégica associada à estabilização financeira, à atração de investidores, ao fortalecimento reputacional, à internacionalização empresarial e à geração de valor econômico. Nesse sentido, Degenhart *et al.* (2023, p. 311) argumentam que “práticas ESG podem contribuir para a redução de riscos corporativos e fortalecimento da confiança dos investidores”. De forma semelhante, Duda *et al.* (2022, p. 144) afirmam que “a incorporação de práticas sustentáveis pode fortalecer a competitividade empresarial e gerar vantagens econômicas”.

Na mesma direção, Albuquerque Filho *et al.* (2019, p.59) destacam que “a responsabilidade social corporativa exerce influência positiva sobre reputação e percepção de valor por parte dos stakeholders”, enquanto Barakat *et al.* (2017, p. 211) afirmam que “ações socialmente responsáveis fortalecem o posicionamento estratégico das organizações”. Já Kamiya *et al.* (2018) associam práticas ESG à governança corporativa e à atração de investimentos, e Carvalho e Veríssimo (2018) evidenciam sua utilização como mecanismo de fortalecimento institucional em processos de internacionalização empresarial. Assim, o social e o ambiental são incorporados à lógica gerencial sobretudo na medida em que produzem estabilidade institucional, valorização econômica e ganhos competitivos, o que reforça a predominância da racionalidade instrumental no campo do ESG.

Nessa perspectiva, tais dimensões permanecem subordinadas à lógica da performance organizacional, evidenciando a prevalência da racionalidade instrumental sobre valores substantivos relacionados à proteção social, à dignidade humana e à transformação das relações organizacionais (Guerreiro Ramos, 1989).

Embora o panorama predominante do ESG esteja fortemente associado à lógica da performance organizacional e à racionalidade instrumental, a análise do corpus também evidencia um conjunto de estudos que tensiona essa naturalização ao problematizar os próprios discursos corporativos de sustentabilidade. Essas produções deslocam a atenção da

simples mensuração de indicadores e da relação entre ESG e desempenho econômico para a dimensão simbólica, discursiva e estratégica das práticas organizacionais, evidenciando como tais mecanismos podem operar na produção de legitimidade e na construção da imagem institucional. É nesse movimento de desnaturalização das práticas gerenciais que se insere a dimensão desnaturalizada da administração.

4.3.2 Dimensão desnaturalizada da administração

A dimensão desnaturalizadora da administração aparece de forma mais evidente nos trabalhos de Franco e Pinheiro (2024) e Barbosa *et al.* (2024), os quais questionam a pretensa neutralidade dos discursos corporativos de sustentabilidade. Franco e Pinheiro (2024) analisam criticamente a dicotomia entre “retórica e prática” nos relatórios ESG, demonstrando que mecanismos discursivos frequentemente operam como estratégias de legitimação organizacional e de adaptação reputacional.

Nesse contexto, os autores afirmam que “os discursos ESG podem assumir caráter predominantemente simbólico, produzindo alinhamento reputacional sem necessariamente corresponder a transformações substantivas nas práticas organizacionais” (Franco; Pinheiro, 2024, p. 73). Essa leitura evidencia que a sustentabilidade corporativa tende a operar mais como instrumento de gestão da legitimidade institucional do que como ruptura com os padrões tradicionais da racionalidade instrumental.

Na mesma direção, Barbosa *et al.* (2024) problematizam o marketing ambiental no setor de cosméticos ao questionarem se determinadas iniciativas sustentáveis representam transformações efetivas nos modelos produtivos ou apenas mecanismos simbólicos de adequação mercadológica. Os autores apontam que “muitas estratégias de sustentabilidade empresarial permanecem concentradas na construção de valor simbólico e no fortalecimento da imagem da marca perante consumidores ambientalmente sensíveis” (Barbosa *et al.*, 2024, p. 118). Essa análise reforça a compreensão de que práticas ambientais podem ser apropriadas como instrumentos de diferenciação competitiva e de legitimação reputacional, sem implicar necessariamente alterações substantivas nas estruturas produtivas e nas racionalidades organizacionais dominantes.

Embora as análises anteriores evidenciem a centralidade dos mecanismos discursivos e simbólicos na construção da sustentabilidade corporativa, a investigação do ESG também permite identificar abordagens que se deslocam do plano estritamente empírico-descritivo para uma problematização das próprias formas de produção do conhecimento no campo.

Essas perspectivas passam a questionar não apenas os efeitos das práticas organizacionais, mas também os pressupostos epistemológicos que sustentam a mensuração, a padronização e a interpretação dos indicadores de sustentabilidade. É nesse movimento de reflexão sobre os fundamentos do próprio saber administrativo que se insere a discussão sobre a reflexibilidade epistemológica.

4.3.3 Reflexibilidade Epistemológica

No plano da reflexibilidade epistemológica, observa-se a predominância de abordagens descritivas, quantitativas e de orientação positivista. Estudos como os de Carvalho (2023), Da Silva e Veiga Avila (2024), Degenhart *et al.* (2023) e Soschinski *et al.* (2019) concentram-se na mensuração de indicadores, na divulgação de relatórios e em análises bibliométricas da produção científica sobre ESG, reproduzindo a centralidade da regularidade estatística e da operacionalização técnica do conhecimento organizacional. Nesse sentido, Degenhart *et al.* (2023, p. 309) afirmam que “os indicadores ESG constituem importantes instrumentos de avaliação de desempenho corporativo e redução de riscos organizacionais”, evidenciando uma abordagem centrada na mensuração e na eficiência gerencial. De forma semelhante, Soschinski *et al.* (2019, p. 81) destacam a importância da “análise bibliométrica como ferramenta de sistematização da produção científica sobre responsabilidade social corporativa”, reforçando uma perspectiva predominantemente técnica e descritiva do campo.

Na mesma direção, Carvalho (2023) concentra sua análise na divulgação de relatórios ESG e nos mecanismos de transparência corporativa, enquanto Da Silva e Veiga Avila (2024) priorizam indicadores de desempenho e a operacionalização das práticas sustentáveis nas organizações. Embora essas abordagens sejam relevantes para a sistematização empírica e o monitoramento organizacional, elas avançam pouco na problematização crítica das racionalidades, disputas epistemológicas e estruturas de poder que atravessam o campo do ESG.

Essas limitações dialogam diretamente com a crítica formulada por Paes de Paula (2015) e Guerreiro Ramos (1989), especialmente quando fenômenos sociais complexos são reduzidos à mensuração técnica, à eficiência operacional e à lógica do desempenho corporativo.

Entretanto, Silva e Pompeu (2022, p. 84) representam uma inflexão relevante nesse cenário ao articularem Direito Constitucional, Direito Ambiental do Trabalho e crítica organizacional para problematizar os limites dos modelos tradicionais de responsabilização

empresarial. Nesse sentido, os autores afirmam que “a proteção do meio ambiente laboral não pode permanecer subordinada exclusivamente à lógica reparatória e patrimonial, exigindo mecanismos preventivos voltados à tutela da dignidade humana e da saúde do trabalhador”. Ao deslocarem a análise para a dimensão dos direitos fundamentais e da proteção social do trabalho, os autores rompem parcialmente com abordagens estritamente técnico-gerenciais, evidenciando os limites das formas tradicionais de gestão empresarial e responsabilização corporativa.

Ao reconhecerem que a gestão ambiental e social não pode ser reduzida à lógica contratual e econômica, os autores aproximam-se da crítica epistemológica discutida no referencial teórico desta dissertação, sobretudo ao questionarem a neutralidade das estruturas jurídicas e organizacionais que sustentam o modelo empresarial contemporâneo. Nesse sentido, Alvesson e Willmott (1992) argumentam que as práticas administrativas e os sistemas organizacionais são atravessados por relações de poder e processos de legitimação que tendem a naturalizar racionalidades dominantes. De forma complementar, Guerreiro Ramos (1989) afirma que a racionalidade instrumental reduz questões humanas, sociais e ambientais aos imperativos funcionais da organização, subordinando valores substantivos às exigências da eficiência econômica.

Essas constatações permitem identificar que, embora o campo da reflexibilidade epistemológica no ESG apresente avanços no sentido da sistematização de dados, da transparência e da incorporação de métricas de desempenho, permanece fortemente ancorado em uma racionalidade predominantemente instrumental e técnico-operacional. Mesmo as contribuições que tensionam parcialmente esse modelo ainda o fazem a partir de seus próprios marcos institucionais e normativos, sem romper de forma mais radical com os pressupostos que sustentam a centralidade da eficiência e da mensuração. Nesse cenário, torna-se pertinente problematizar até que ponto tais abordagens são capazes de ultrapassar a mera crítica interna ao sistema e, de fato, abrir espaço para formas alternativas de racionalidade e de organização social. É justamente nesse ponto que se torna necessário deslocar a análise para a questão da busca emancipatória, compreendendo se e como os estudos analisados sinalizam possibilidades de superação — ainda que incipientes — das limitações epistemológicas aqui identificadas.

4.3.4 Busca Emancipatória

A busca emancipatória aparece de forma bastante limitada no corpus analisado, estando concentrada principalmente em Silva e Pompeu (2022). Ao defenderem instrumentos de proteção coletiva voltados à preservação da dignidade humana no ambiente laboral, as autoras deslocam parcialmente o ESG da lógica da gestão de riscos para uma perspectiva orientada pela proteção social e pelos direitos humanos. Nesse sentido, afirmam que “a tutela do meio ambiente do trabalho deve priorizar a proteção da dignidade da pessoa humana e a preservação da saúde do trabalhador, ultrapassando a lógica meramente econômica da reparação patrimonial” (Silva; Pompeu, 2022, p. 89). Tal interpretação aproxima o debate ESG de uma perspectiva substantiva ao recolocar a proteção da vida humana e dos direitos fundamentais acima dos imperativos estritamente financeiros e organizacionais.

Tal interpretação aproxima-se da crítica à racionalidade instrumental desenvolvida nesta dissertação, sobretudo ao recolocar o trabalhador como sujeito de direitos e não apenas como variável funcional da produção. Nesse sentido, Guerreiro Ramos (1989) argumenta que a racionalidade substantiva exige reconhecer o ser humano como finalidade das organizações, e não como mero recurso subordinado aos imperativos da eficiência econômica. De forma complementar, Marx (2013) demonstra que, no capitalismo, a força de trabalho é incorporada à lógica da valorização do capital, subordinando a atividade humana às exigências da acumulação econômica.

Em sentido predominante distinto, os estudos de Araújo *et al.* (2022), Kamiya *et al.* (2018), Barakat *et al.* (2017) e Albuquerque Filho *et al.* (2019) evidenciam a incorporação do ESG a uma racionalidade de caráter estratégico e instrumental, orientada à competitividade organizacional, à valorização de ativos intangíveis e ao fortalecimento corporativo. Nesse contexto, Araújo *et al.* (2022, p.93) afirmam que “a incorporação de práticas ESG pode fortalecer a capacidade competitiva e a sustentabilidade financeira das organizações”. De modo semelhante, Kamiya *et al.* (2018) associam práticas ESG ao aprimoramento da governança corporativa e à atração de investimentos, destacando sua relevância estratégica no campo financeiro.

Barakat *et al.* (2017, p. 211) sustentam que “ações de responsabilidade social fortalecem o posicionamento estratégico e reputacional das organizações”, enquanto Albuquerque Filho *et al.* (2019, p. 59) indicam que “a responsabilidade social corporativa exerce influência positiva sobre a reputação empresarial e a percepção de valor por parte dos stakeholders”. Em conjunto, esses estudos evidenciam a incorporação do social e do

ambiental à lógica organizacional na medida em que produzem ganhos competitivos, reputacionais e financeiros.

Essa dinâmica reforça a crítica de Guerreiro Ramos (1989) quanto à expansão da racionalidade instrumental sobre esferas historicamente associadas ao interesse coletivo, convertendo demandas sociais em mecanismos de adaptação organizacional. De forma convergente, os estudos de Carvalho (2023), Da Silva e Veiga Avila (2024), Azevedo et al. (2016) e Carvalho e Veríssimo (2018) reforçam uma abordagem tecnocrática do ESG, ao privilegiarem métricas, rankings e padrões de divulgação como formas de mensuração da sustentabilidade.

Nesse contexto, o social e o ambiental são reduzidos a indicadores de desempenho e conformidade institucional, reforçando o predomínio do paradigma funcionalista discutido ao longo desta dissertação. Conforme argumentam Fournier e Grey (2000), a racionalidade performática tende a incorporar críticas sociais e ambientais sem alterar substancialmente as estruturas de poder e dominação que sustentam o capitalismo contemporâneo.

Dessa forma, a análise evidencia que o campo do ESG permanece majoritariamente estruturado por uma racionalidade instrumental e performática. Ainda que se identifiquem formulações pontuais de caráter crítico e emancipatório, estas não se consolidam como tendência dominante no corpus analisado. Assim, o ESG configura-se predominantemente como mecanismo de adaptação e legitimação organizacional no contexto do capitalismo contemporâneo, revelando sua capacidade de absorver demandas socioambientais sem promover transformações substantivas nas estruturas de poder e acumulação.

Diante dos elementos analisados nas dimensões anteriores, observa-se que o corpus bibliográfico de ESG apresenta uma configuração heterogênea, ainda que predominantemente orientada pela racionalidade instrumental e pela lógica performática. As diferentes abordagens identificadas revelam tanto a predominância de perspectivas técnico-gerenciais quanto a presença pontual de inflexões críticas que tensionam, ainda que de forma limitada, os fundamentos epistemológicos e normativos do campo. Nesse sentido, torna-se pertinente sistematizar os achados empíricos e analíticos desta investigação, de modo a explicitar como os estudos se distribuem nas dimensões críticas propostas nesta dissertação. Essa organização permite uma visualização mais estruturada do corpus analisado, evidenciando suas tendências predominantes, suas exceções analíticas e os pontos de tensão identificados ao longo da análise. É a partir dessa sistematização que se apresenta o Quadro 12.

Quadro 12: Categorização do corpus bibliográfico de ESG sob as dimensões críticas

DIMENSÃO CRÍTICA	ARTIGOS ENQUADRADOS	JUSTIFICATIVA ACADÊMICA E EVIDÊNCIAS NAS FONTES
PROPÓSITO NÃO PERFORMÁTICO	Silva e Pompeu (2022).	O estudo desloca o ESG da lógica estritamente econômica para a proteção da dignidade humana e do meio ambiente laboral. Os autores defendem o seguro ambiental trabalhista como instrumento preventivo e reparatório voltado à tutela dos direitos fundamentais do trabalhador, recusando a redução da gestão socioambiental à mitigação de riscos corporativos.
VISÃO DESNATURALIZADORA DA ADMINISTRAÇÃO	Franco e Pinheiro (2024); e Barbosa <i>et al.</i> (2024).	Os autores questionam a neutralidade dos discursos corporativos de sustentabilidade ao evidenciarem contradições entre retórica ESG e práticas organizacionais efetivas. Franco e Pinheiro (2024) demonstram que relatórios ESG podem assumir caráter simbólico e reputacional, enquanto Barbosa <i>et al.</i> (2024) evidenciam práticas de marketing ambiental e adequação mercadológica no setor de cosméticos.
REFLEXIBILIDADE EPISTEMOLÓGICA	Carvalho (2023); Da Silva e Veiga Avila (2024); Degenhart <i>et al.</i> (2023); Soschinski <i>et al.</i> (2019); Silva e Pompeu (2022).	Predominam abordagens quantitativas, descritivas e centradas na mensuração de indicadores ESG, disclosure corporativo e análises bibliométricas. Entretanto, Silva e Pompeu (2022) representam uma inflexão crítica ao articularem Direito Constitucional, Direito Ambiental do Trabalho e crítica organizacional para problematizar os limites epistemológicos dos modelos tradicionais de responsabilização empresarial.
BUSCA EMANCIPATÓRIA	Silva e Pompeu (2022).	O estudo aproxima o ESG de uma perspectiva substantiva ao defender a proteção da dignidade humana, da saúde do trabalhador e dos direitos sociais como finalidade central da gestão socioambiental, deslocando o debate da racionalidade financeira para a proteção coletiva e os direitos humanos.
POLO PERFORMÁTICO (FUNCIONALISTA)	Duda <i>et al.</i> (2022); Degenhart <i>et al.</i> (2023); Pinheiro (2024); Araújo <i>et al.</i> (2022); Kamiya <i>et al.</i> (2018);	Os estudos tratam o ESG predominantemente como variável estratégica de competitividade, reputação corporativa, governança, atração de investimentos, geração de valor econômico e estabilidade

	Barakat <i>et al.</i> (2017); Albuquerque Filho <i>et al.</i> (2019); Carvalho (2023); Da Silva e Veiga Avila (2024); Azevedo <i>et al.</i> (2016); Carvalho e Veríssimo (2018).	institucional. Predomina uma lógica instrumental voltada à eficiência organizacional, mensuração técnica da sustentabilidade e adaptação competitiva das organizações às demandas socioambientais contemporâneas.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A sistematização apresentada no Quadro 12 evidencia que a Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG) constitui um campo fortemente marcado pela predominância da racionalidade instrumental e pela centralidade da lógica performática na produção científica analisada. Embora determinados estudos apresentem aproximações críticas relacionadas à problematização dos discursos corporativos, à proteção de direitos sociais e à crítica das práticas de legitimação organizacional, predomina no corpus uma perspectiva funcionalista que incorpora questões ambientais, sociais e de governança como variáveis estratégicas voltadas à mitigação de riscos, fortalecimento reputacional e valorização econômica das organizações.

Nesse sentido, a análise confirma a crítica desenvolvida no referencial teórico desta dissertação acerca da capacidade adaptativa do capitalismo contemporâneo de absorver demandas socioambientais sem romper com sua racionalidade instrumental dominante. Conforme argumenta Guerreiro Ramos (1989), a racionalidade instrumental tende a subordinar valores éticos, sociais e ambientais aos imperativos funcionais das organizações, convertendo demandas coletivas em mecanismos de adaptação sistêmica. De forma complementar, Fournier e Grey (2000) destacam que o capitalismo contemporâneo frequentemente incorpora discursos críticos e práticas de aparência emancipatória sem promover alterações substantivas nas estruturas de poder e dominação que o sustentam.

Dessa forma, os achados empíricos indicam que o ESG permanece majoritariamente ancorado em uma lógica de competitividade, geração de valor e estabilidade institucional, na qual dimensões sociais, ambientais e de governança são mobilizadas como instrumentos de gestão estratégica e legitimação organizacional. Ainda que se identifiquem contribuições críticas pontuais no corpus analisado, estas não alteram o predomínio de uma racionalidade orientada pela eficiência e pela performance, o que reforça os limites do ESG enquanto projeto de transformação substantiva das relações organizacionais contemporâneas.

A análise desenvolvida no eixo da Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG) evidencia a predominância de uma racionalidade fortemente orientada por critérios instrumentais, performáticos e de adaptação organizacional, nos quais as dimensões sociais e ambientais são frequentemente incorporadas como variáveis de gestão e competitividade. Ainda que se identifiquem inflexões críticas pontuais, o conjunto do corpus analisado revela limites significativos quanto à superação das lógicas de eficiência, mensuração e valorização econômica que estruturam o campo. Nesse contexto, torna-se relevante ampliar o horizonte analítico da investigação, buscando outras formas de organização socioeconômica que tensionem, de maneira mais consistente, tais racionalidades hegemônicas. É nesse sentido que a Economia Solidária emerge como um campo de análise pertinente, ao possibilitar a problematização de modelos organizacionais baseados em princípios distintos daqueles que orientam a lógica empresarial dominante, abrindo espaço para a discussão de alternativas mais substantivas de organização do trabalho e da vida econômica.

4.4 Economia Solidária

A análise do corpus bibliográfico referente à Economia Solidária evidencia um campo que se aproxima de forma significativa dos pressupostos da racionalidade substantiva discutidos no referencial teórico desta dissertação. Os estudos analisados revelam uma preocupação recorrente com autogestão, cooperação, emancipação social, solidariedade e democratização das relações econômicas, deslocando a centralidade da gestão da lógica estritamente mercantil para dimensões sociais, políticas e coletivas. Essa perspectiva dialoga diretamente com a crítica formulada por Guerreiro Ramos (1989) à predominância da racionalidade instrumental nas organizações modernas, ao recolocar a economia como atividade social orientada por finalidades humanas, e não apenas pela maximização econômica.

A partir dessa configuração geral, marcada pela aproximação com os pressupostos da racionalidade substantiva, torna-se necessário analisar de forma mais detida as diferentes dimensões que estruturam o corpus da Economia Solidária. Nesse sentido, a leitura dos estudos permite identificar distintos níveis de ruptura e de continuidade em relação à racionalidade instrumental, os quais podem ser sistematizados a partir de eixos analíticos específicos. Entre esses eixos, destaca-se inicialmente o propósito não performático, entendido como a recusa da subordinação da atividade econômica à lógica da eficiência, da

produtividade e da maximização do desempenho, permitindo evidenciar em que medida os estudos analisados deslocam ou ainda mantêm vínculos com racionalidades de caráter instrumental.

4.4.1 Propósito não performático

No âmbito do propósito não performático, destacam-se os trabalhos de Faria (2017), Laville (2016) e Oliveira (2019), os quais recusam explicitamente a subordinação do conhecimento organizacional à lógica da lucratividade e da eficiência instrumental. Faria (2017) problematiza a noção de autogestão ao denunciar a existência de formas de “autogestão restrita” subordinadas às estruturas do capital, demonstrando que práticas participativas podem ser incorporadas de maneira funcional às dinâmicas empresariais contemporâneas. O autor afirma que “a autogestão restrita mantém os trabalhadores submetidos às determinações estruturais do capital, limitando sua capacidade efetiva de autonomia e emancipação” (Faria, 2017, p. 148).

Essa interpretação aproxima-se da crítica desenvolvida nesta dissertação acerca da capacidade adaptativa do capitalismo de incorporar práticas aparentemente emancipatórias sem alterar suas estruturas centrais de dominação. Nesse sentido, Guerreiro Ramos (1989) argumenta que as organizações modernas tendem a converter valores sociais e coletivos em instrumentos funcionais à manutenção da ordem organizacional, restringindo o potencial transformador de experiências participativas e autogestionárias.

Laville (2016), por sua vez, propõe uma compreensão substantiva da economia fundamentada na solidariedade, na reciprocidade e na justiça social, deslocando a centralidade do mercado como mecanismo exclusivo de coordenação econômica. O autor afirma que “a economia solidária recoloca a economia a serviço da sociedade, subordinando as atividades econômicas aos princípios democráticos e à solidariedade” (Laville, 2016, p. 54).

Essa perspectiva rompe com a naturalização do mercado autorregulado ao defender uma concepção plural da economia, na qual as práticas econômicas passam a ser orientadas por valores coletivos, participação social, reciprocidade e cooperação, em oposição à lógica da maximização econômica. Nesse sentido, a abordagem de Laville (2016) aproxima-se diretamente da racionalidade substantiva formulada por Guerreiro Ramos (1989), ao reconhecer que a atividade econômica deve estar subordinada às necessidades coletivas, à reprodução ampliada da vida social e à realização humana.

De maneira semelhante, Oliveira (2019, p.133) critica a forma como práticas de Responsabilidade Social Corporativa e empreendedorismo social podem operar como mecanismos paliativos de administração das desigualdades, preservando as estruturas hegemônicas de acumulação capitalista. O autor afirma que “determinadas iniciativas de empreendedorismo social e responsabilidade corporativa acabam funcionando mais como formas de gestão das expressões da questão social do que como transformação efetiva das estruturas que produzem desigualdade”.

Nesse conjunto, a Economia Solidária não se apresenta apenas como alternativa econômica, mas como crítica às formas tradicionais de gestão e organização do trabalho, especialmente ao questionar a centralidade da acumulação, da competitividade e da racionalidade mercantil na organização da vida social e econômica.

A análise do propósito não performático evidencia que a Economia Solidária, em diferentes graus, tensiona a subordinação da atividade econômica à lógica da eficiência e da maximização do desempenho, recolocando a centralidade dos valores sociais, da cooperação e da emancipação nas práticas organizacionais. Essa inflexão, contudo, não se limita ao plano das finalidades econômicas, mas também alcança as próprias formas de organização e os modos de produção do conhecimento que sustentam tais experiências. Nesse sentido, torna-se relevante aprofundar a análise para além da dimensão normativa da economia, investigando de que maneira os estudos do corpus também problematizam a naturalização das estruturas administrativas, dos saberes técnicos e das racionalidades organizacionais hegemônicas. É a partir dessa ampliação do olhar analítico que se desenvolve a dimensão desnaturalizada da administração.

4.4.2 Dimensão desnaturalizada da administração

A dimensão desnaturalizadora da administração aparece de forma particularmente significativa nos trabalhos de Machado, Maciel e Thiollent (2021), Farias et al. (2021), Oliveira (2019), Faria (2017) e Gaiger e Kuyven (2019; 2020). Machado, Maciel e Thiollent (2021) propõem o saneamento ecológico como tecnologia social contra hegemônica, questionando a naturalização de modelos técnicos centralizados e defendendo formas participativas de gestão territorial. Os autores afirmam que “o saneamento ecológico rompe com soluções tecnocráticas centralizadas ao incorporar participação comunitária, autonomia local e gestão compartilhada dos territórios” (Machado; Maciel; Thiollent, 2021, p. 97). Essa perspectiva evidencia que modelos técnicos e organizacionais tradicionalmente tratados como

neutros são, na realidade, atravessados por escolhas políticas, disputas de poder e racionalidades específicas de desenvolvimento.

Essa interpretação dialoga diretamente com a crítica presente no referencial teórico desta dissertação acerca da administração enquanto construção histórica atravessada por relações de poder, disputas políticas e racionalidades específicas. Nesse sentido, Alvesson e Willmott (1992) argumentam que os modelos administrativos e os sistemas organizacionais não são neutros, mas constituídos por mecanismos de controle, legitimação e produção de determinadas formas de racionalidade social. De forma complementar, Guerreiro Ramos (1989) demonstra que a administração moderna tende a naturalizar estruturas organizacionais orientadas pela eficiência instrumental, ocultando seu caráter histórico, político e ideológico.

Na mesma direção, Farias *et al.* (2021) desnaturalizam a centralidade do saber médico ocidental ao valorizarem o etnoconhecimento quilombola como forma legítima de produção de conhecimento e organização coletiva. Nesse sentido, Farias *et al.* (2021) destacam que os saberes tradicionais quilombolas constituem formas legítimas de conhecimento, cuidado e organização da vida coletiva, historicamente marginalizadas pelas racionalidades técnico-científicas hegemônicas.

Ao reconhecerem racionalidades historicamente marginalizadas pelas estruturas hegemônicas da ciência e da gestão, os autores aproximam-se da crítica epistemológica desenvolvida nesta dissertação, sobretudo ao problematizarem a pretensa neutralidade do conhecimento técnico-científico. Nessa perspectiva, Alvesson e Willmott (1992) sustentam que o conhecimento organizacional é socialmente construído e atravessado por relações de poder que definem quais saberes são legitimados ou silenciados. De maneira semelhante, Guerreiro Ramos (1989) critica a hegemonia da racionalidade instrumental moderna por reduzir a pluralidade das experiências humanas aos critérios técnicos e funcionais da organização, desconsiderando formas alternativas de conhecimento e organização social.

Gaiger e Kuyven (2019; 2020) contribuem para essa discussão ao demonstrarem, a partir de trajetórias históricas da Economia Solidária, que tais experiências não constituem apenas respostas conjunturais ao desemprego ou à precarização econômica, mas formas organizativas enraizadas em processos coletivos de resistência social. Os autores afirmam que “a economia solidária expressa formas coletivas de organização econômica sustentadas por relações de cooperação, reciprocidade e solidariedade social” (Gaiger; Kuyven, 2019, p. 47). Em trabalho posterior, destacam ainda que essas experiências “revelam a persistência histórica de racionalidades econômicas não subordinadas integralmente à lógica mercantil capitalista” (Gaiger; Kuyven, 2020, p. 63).

Essa interpretação evidencia que a Economia Solidária não se limita a um mecanismo compensatório de exclusão econômica, mas constitui espaço de construção de práticas sociais e organizacionais alternativas às formas hegemônicas de gestão e organização do trabalho.

As análises apresentadas na dimensão desnaturalizadora da administração evidenciam que a Economia Solidária não apenas questiona formas organizacionais e práticas de gestão, mas também tensiona a suposta neutralidade dos modelos técnicos e dos saberes que os sustentam. Ao evidenciar que diferentes racionalidades econômicas e sociais são historicamente produzidas e disputadas, o corpus analisado aponta para limites importantes das abordagens tradicionais da administração e da ciência organizacional. Nesse contexto, torna-se necessário avançar para uma reflexão de natureza epistemológica, investigando de que modo os estudos analisados problematizam os próprios fundamentos da produção do conhecimento, suas hierarquias, seus critérios de validação e suas formas de legitimação. É a partir dessa problematização que se desenvolve a dimensão da reflexibilidade epistemológica.

4.4.3 Reflexibilidade epistemológica

No plano da reflexibilidade epistemológica, destacam-se os trabalhos de Ferrarini, Gaiger e Schiochet (2018), Borges e Souza (2020) e Faria (2017), os quais problematizam os próprios fundamentos do saber organizacional e questionam a hegemonia do positivismo na produção do conhecimento administrativo. Ferrarini, Gaiger e Schiochet (2018, p.29) defendem que “a economia solidária exige abordagens analíticas capazes de reconhecer a pluralidade das formas econômicas e das racionalidades sociais”, recusando interpretações restritas à lógica mercantil e ao individualismo econômico.

De maneira semelhante, Borges e Souza (2020, p.118) afirmam que “as experiências de economia solidária desafiam os modelos tradicionais de gestão ao incorporarem processos coletivos de decisão, cooperação e construção compartilhada do conhecimento”. Já Faria (2017), ao problematizar os limites da autogestão em contextos capitalistas, evidencia que o conhecimento organizacional não pode ser tratado como neutro ou universal, uma vez que permanece atravessado por relações de poder e estruturas históricas de dominação.

Ferrarini, Gaiger e Schiochet (2018, p.31) discutem a constituição do campo da Economia Solidária a partir da necessidade de o “Sul falar por si mesmo”, valorizando epistemologias contra hegemônicas e saberes historicamente invisibilizados pelas estruturas dominantes de produção científica. Os autores afirmam que “a construção da economia solidária enquanto campo de conhecimento exige reconhecer experiências, racionalidades e

epistemologias produzidas a partir das realidades históricas do Sul global”. Essa perspectiva rompe com a universalização acrítica dos modelos organizacionais hegemônicos ao defender a legitimidade de formas alternativas de produção do conhecimento, ancoradas em experiências coletivas, territoriais e historicamente marginalizadas pelas racionalidades dominantes da ciência e da administração.

Essa discussão aproxima-se diretamente da crítica formulada por Paes de Paula (2015) e Guerreiro Ramos (1989), especialmente ao reconhecer que o conhecimento administrativo não é neutro, mas produzido a partir de disputas epistemológicas, interesses políticos e racionalidades específicas. Borges e Souza (2020), ao utilizarem a psicologia moral para compreender a formação da “personalidade ética”, deslocam a gestão do campo estritamente técnico para uma reflexão sobre valores, consciência moral e formação humana.

De forma complementar, Faria (2017) defende rigor conceitual e precisão terminológica como mecanismos fundamentais para evitar falsas representações da realidade organizacional, evidenciando uma preocupação explícita com os limites epistemológicos das categorias administrativas tradicionais. O autor afirma que “a utilização imprecisa de conceitos e categorias analíticas compromete a compreensão crítica das relações organizacionais e produz distorções sobre a realidade social investigada” (Faria, 2017, p. 152). Esse posicionamento evidencia uma preocupação epistemológica com os próprios instrumentos de produção do conhecimento administrativo, recusando interpretações simplificadoras e naturalizadas das práticas organizacionais contemporâneas.

As reflexões desenvolvidas na dimensão da reflexibilidade epistemológica evidenciam que a Economia Solidária não apenas questiona os modelos tradicionais de organização econômica e administrativa, mas também tensiona os próprios fundamentos sobre os quais o conhecimento organizacional é produzido e legitimado. Ao problematizar a neutralidade das categorias analíticas e a hegemonia das racionalidades dominantes, o corpus analisado abre espaço para compreender tais experiências como expressões de formas alternativas de racionalidade social. Nesse contexto, torna-se relevante investigar de que maneira essas construções teóricas e práticas se desdobram em processos concretos de transformação social, especialmente no que se refere à ampliação da autonomia, da participação e da emancipação dos sujeitos envolvidos. É a partir dessa perspectiva que se desenvolve a análise da busca emancipatória.

4.4.4 Busca emancipatória

A busca emancipatória constitui um dos elementos centrais do corpus analisado. Mazaro, Matsukura e Lussi (2020), Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017), Murad e Abreu (2016) e Laville (2016) analisam experiências solidárias como mecanismos de ampliação da autonomia política, fortalecimento da cidadania e transformação de condições historicamente opressivas. Mazaro, Matsukura e Lussi (2020, p.214) afirmam que “as práticas de economia solidária possibilitam processos de fortalecimento da autonomia, da participação social e da construção coletiva de alternativas de vida”.

De forma semelhante, Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017, p.88) destacam que “os empreendimentos solidários constituem espaços de aprendizagem coletiva, cooperação e fortalecimento da ação comunitária”. Murad e Abreu (2016, p. 173), por sua vez, evidenciam que experiências solidárias “favorecem processos de emancipação social ao ampliarem a participação dos sujeitos nas decisões econômicas e organizacionais”. Laville (2016) compreende a economia solidária como forma de reorganização democrática da economia, sustentada por reciprocidade, solidariedade e justiça social.

Mazaro, Matsukura e Lussi (2020, p. 216) analisam a Economia Solidária como estratégia de inclusão e cidadania para pessoas em sofrimento psíquico, deslocando a gestão da lógica da produtividade para a promoção da dignidade humana e da participação social. As autoras afirmam que “a economia solidária favorece processos de inclusão social, fortalecimento da autonomia e ampliação da participação cidadã de pessoas em sofrimento psíquico”. Essa abordagem rompe com modelos organizacionais centrados exclusivamente no desempenho econômico ao reconhecer o trabalho e a cooperação como dimensões fundamentais da reconstrução da cidadania, da autonomia e da dignidade humana.

Na mesma direção, Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017, p. 91) identificam processos de empoderamento individual e coletivo em redes de reciclagem solidária, evidenciando que práticas cooperativas podem ampliar capacidades políticas e organizacionais dos sujeitos envolvidos. Os autores afirmam que “a atuação em redes de cooperação solidária favorece processos de fortalecimento coletivo, autonomia organizacional e empoderamento social dos participantes”. Essa interpretação evidencia que experiências cooperativas não se restringem à geração de renda, mas constituem também espaços de aprendizagem política, construção coletiva e ampliação da capacidade de intervenção social dos trabalhadores envolvidos.

Murad e Abreu (2016), por sua vez, analisam incubadoras universitárias voltadas à construção de empreendimentos efetivamente autogestionários, enfatizando processos de

autonomia coletiva e emancipação organizacional. Os autores afirmam que “as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares favorecem a construção de práticas autogestionárias orientadas pela participação coletiva e pela autonomia dos trabalhadores” (Murad; Abreu, 2016, p. 176). Essa perspectiva evidencia que a Economia Solidária não se restringe à geração alternativa de renda, mas constitui espaço de formação política, fortalecimento organizacional e construção coletiva de formas democráticas de gestão do trabalho e da produção.

Apesar da centralidade das dimensões emancipatórias, participativas e substantivas identificadas no corpus da Economia Solidária, a análise também evidencia a presença de tensões e ambiguidades que atravessam essas experiências. Em determinados estudos, observa-se a coexistência entre práticas orientadas pela cooperação e pela autogestão e abordagens que recorrem a descrições descritivo-quantitativas, mapeamentos institucionais e indicadores de desempenho, aproximando-se parcialmente de uma racionalidade instrumental. Essas inflexões indicam que o campo não se constitui de forma homogênea, mas é atravessado por diferentes níveis de apropriação teórica e metodológica, o que permite identificar a presença de um polo performático no interior da produção analisada.

4.4.5 Polo performático

A análise do corpus também evidencia a presença de um polo performático ou funcionalista no interior da Economia Solidária. Estudos como os de Alves *et al.* (2016), Barbosa Pérez *et al.* (2020), Gaiger e Kuyven (2019; 2020) e Mazaro, Matsukura e Lussi (2020), especialmente em suas dimensões descritivas e estatísticas, aproximam-se da racionalidade instrumental ao privilegiarem caracterizações demográficas, mapeamentos bibliométricos e indicadores quantitativos, sem aprofundar criticamente as assimetrias estruturais e os mecanismos de poder que atravessam as experiências analisadas.

Barbosa Pérez *et al.* (2020) e Alves *et al.* (2016), ao realizarem estudos bibliométricos voltados predominantemente à produtividade acadêmica e à categorização temática, reproduzem o predomínio de abordagens positivistas criticado ao longo desta dissertação, sobretudo quando fenômenos sociais complexos são reduzidos à mensuração técnica e à sistematização quantitativa. Essa dinâmica aproxima-se da crítica formulada por Paes de Paula (2015), ao evidenciar como abordagens gerenciais e organizacionais tendem a privilegiar regularidades operacionais e critérios de desempenho em detrimento da problematização histórica, política e social das relações organizacionais.

Além disso, embora orientados por preocupações emancipatórias, estudos como os de Gaiger e Kuyven (2019; 2020) e Mazaro, Matsukura e Lussi (2020) evidenciam tensões estruturais relacionadas à inserção mercantil, à dependência institucional e às exigências de sustentabilidade econômica no interior do capitalismo contemporâneo. Gaiger e Kuyven (2020), por exemplo, reconhecem que empreendimentos solidários frequentemente coexistem de forma tensionada com mecanismos de mercado e necessidades de reprodução econômica, enquanto Mazaro, Matsukura e Lussi (2020) indicam que iniciativas de inclusão social permanecem condicionadas por limitações institucionais mais amplas.

Dessa forma, a análise evidencia que a Economia Solidária constitui um dos campos que mais se aproxima de perspectivas substantivas e emancipatórias no interior da produção científica analisada. Embora tensionada por contradições estruturais do capitalismo contemporâneo, apresenta forte compromisso com a autogestão, a cooperação e a democratização das relações econômicas e organizacionais, configurando-se como espaço relevante de resistência à racionalidade instrumental dominante.

Entretanto, o corpus também revela que tais experiências são atravessadas por ambiguidades internas. Parte da produção analisada recorre a abordagens descritivas, métricas e documentais que, ao privilegiarem a sistematização quantitativa e a caracterização empírica, acabam por limitar a problematização crítica das assimetrias de poder e dos condicionantes estruturais que atravessam o campo. Nesse sentido, a Economia Solidária se configura como um campo híbrido, simultaneamente marcado por potenciais emancipatórios e por formas de inscrição parcial em lógicas performáticas de análise e produção do conhecimento.

As análises desenvolvidas ao longo das dimensões apresentadas evidenciam que o campo da Economia Solidária, embora fortemente orientado por perspectivas emancipatórias e substantivas, não se constitui de forma homogênea, sendo atravessado por diferentes níveis de apropriação teórica, metodológica e epistemológica. As tensões identificadas entre abordagens críticas, descritivas e parcialmente funcionalistas revelam a coexistência de distintas racionalidades no interior do corpus analisado. Nesse sentido, a sistematização dessas dimensões permite uma visualização mais estruturada do conjunto dos estudos, evidenciando suas convergências, limites e ênfases predominantes. É com base nessa articulação analítica que se apresenta o Quadro 13.

Quadro 13: Categorização do corpus bibliográfico da economia solidária sob as dimensões críticas.

DIMENSÃO CRÍTICA	ARTIGOS ENQUADRADOS	JUSTIFICATIVA ACADÊMICA E EVIDÊNCIAS NAS FONTES
PROPÓSITO NÃO PERFORMÁTICO	Faria (2017); Laville (2016); e Oliveira (2019).	Os estudos recusam a subordinação da gestão à lógica da lucratividade e da eficiência instrumental. Faria (2017) problematiza a “autogestão restrita” subordinada às estruturas do capital. Laville (2016) propõe uma concepção substantiva da economia baseada em solidariedade, reciprocidade e justiça social. Oliveira (2019) critica formas de empreendedorismo social e RSC que operam apenas como gestão paliativa das desigualdades sociais.
VISÃO DESNATURALIZADORA DA ADMINISTRAÇÃO	Machado, Maciel e Thiollent (2021); Farias et al. (2021); Oliveira (2019); Faria (2017); Gaiger e Kuyven (2019; 2020).	Os autores questionam a neutralidade das formas tradicionais de gestão e dos saberes técnico-científicos. Machado, Maciel e Thiollent (2021) defendem o saneamento ecológico como tecnologia social contra hegemônica. Farias et al. (2021) valorizam o etnoconhecimento quilombola como forma legítima de produção de conhecimento. Gaiger e Kuyven (2019; 2020) demonstram que a Economia Solidária constitui forma histórica de resistência social e econômica, e não mera resposta conjuntural ao desemprego.
REFLEXIBILIDADE EPISTEMOLÓGICA	Ferrarini, Gaiger e Schiochet (2018); Borges e Souza (2020); Faria (2017).	Os estudos problematizam os fundamentos epistemológicos da administração e criticam o positivismo organizacional. Ferrarini, Gaiger e Schiochet (2018) defendem epistemologias contra hegemônicas e a necessidade de o “Sul falar por si mesmo”. Borges e Souza (2020) deslocam a gestão para reflexões sobre ética, moralidade e formação humana. Faria (2017) enfatiza rigor conceitual e crítica às categorias naturalizadas da administração.
BUSCA EMANCIPATÓRIA	Mazaro, Matsukura e Lussi (2020); Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017); Murad e Abreu (2016); Laville (2016).	Os estudos analisam a Economia Solidária como mecanismo de ampliação da autonomia política, inclusão social, cidadania e emancipação organizacional. Mazaro, Matsukura e Lussi (2020) associam Economia Solidária à inclusão de pessoas em sofrimento psíquico. Pirotti, Bitencourt e

		Wegner (2017) identificam processos de empoderamento em redes de reciclagem solidária. Murad e Abreu (2016) analisam incubadoras universitárias voltadas à construção de empreendimentos autogestionários.
POLO PERFORMÁTICO (FUNCIONALISTA)	Mazaro, Matsukura e Lussi (2020); Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017); Murad e Abreu (2016); Laville (2016).	Parte do corpus aproxima-se parcialmente da racionalidade instrumental ao priorizar mapeamentos bibliométricos, caracterizações demográficas e descrições quantitativas das experiências solidárias. Alves et al. (2016) e Barbosa Pérez <i>et al.</i> (2020) concentram-se em produtividade acadêmica e categorização temática. Estudos de Gaiger e Kuyven (2019; 2020) e Mazaro, Matsukura e Lussi (2020), em algumas dimensões estatísticas e documentais, apresentam menor aprofundamento crítico sobre assimetrias estruturais e mecanismos de poder.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A sistematização apresentada no Quadro 13 evidencia que a Economia Solidária constitui um dos campos que mais se aproxima dos pressupostos da racionalidade substantiva e das perspectivas emancipatórias discutidas no referencial teórico desta dissertação. Os estudos analisados demonstram forte ênfase em autogestão, cooperação, participação coletiva, cidadania e transformação social, deslocando a centralidade da gestão da lógica estritamente mercantil para valores como solidariedade, reciprocidade e democratização das relações econômicas e organizacionais.

A análise confirma, nesse sentido, a crítica desenvolvida por Guerreiro Ramos (1989) à predominância da racionalidade instrumental nas organizações modernas, sobretudo ao evidenciar experiências que buscam subordinar a atividade econômica às necessidades humanas e coletivas. A Economia Solidária configura-se, assim, como espaço relevante de resistência às formas tradicionais de gestão orientadas pela eficiência, pela competição e pela acumulação capitalista, valorizando práticas organizacionais baseadas na construção coletiva e na emancipação social.

Entretanto, o corpus também indica que tais experiências não estão imunes às contradições estruturais do capitalismo contemporâneo. Limitações relacionadas à dependência institucional, à inserção mercantil e às exigências de sustentabilidade econômica revelam que práticas solidárias permanecem tensionadas pela racionalidade instrumental

dominante. Soma-se a isso o fato de que parte da produção analisada se aproxima do polo performático ao privilegiar abordagens descritivas, métricas quantitativas e caracterizações documentais, sem aprofundar criticamente as assimetrias de poder e os condicionantes estruturais que atravessam o campo.

Dessa forma, embora a Economia Solidária apresente significativo potencial crítico e emancipatório, sua concretização permanece condicionada pelas disputas políticas, institucionais e econômicas que caracterizam a sociedade capitalista contemporânea, o que reforça o caráter híbrido e permanentemente tensionado das práticas organizacionais socialmente orientadas.

A análise da Economia Solidária evidencia um campo marcado por forte densidade normativa e emancipatória, ainda que atravessado por tensões decorrentes das limitações estruturais do capitalismo contemporâneo e de formas de inscrição parcial em lógicas performáticas. Esse contraste permite observar a coexistência, no interior das alternativas econômicas analisadas, de diferentes racionalidades e graus de distanciamento em relação à lógica instrumental. Nesse contexto, a ampliação do escopo analítico para outras abordagens contemporâneas da sustentabilidade econômica torna-se relevante para compreender como distintos campos reorganizam a relação entre economia, meio ambiente e sociedade. É nesse movimento que se insere a discussão sobre a Economia Circular.

4.5 Economia Circular

A análise do corpus bibliográfico referente à Economia Circular (EC), à luz das dimensões críticas dos estudos em gestão, evidencia a predominância da racionalidade instrumental, situando a produção científica analisada majoritariamente no polo performático ou funcionalista. Embora o discurso da circularidade mobilize noções associadas à sustentabilidade, à regeneração ambiental e ao uso racional de recursos, os estudos examinados permanecem fortemente orientados pela lógica da eficiência econômica, da competitividade organizacional e da adaptação sistêmica do capitalismo contemporâneo. Essa configuração reforça a crítica de Guerreiro Ramos (1989) acerca da hegemonia da racionalidade instrumental em detrimento de valores substantivos vinculados à emancipação humana, à autonomia coletiva e à transformação social.

A partir dessa configuração geral, torna-se necessário examinar como os estudos analisados se posicionam em relação ao propósito não performático, isto é, se a Economia

Circular é mobilizada como alternativa substantiva à lógica da performance ou se permanece, ainda que sob o discurso da sustentabilidade, subordinada aos imperativos de eficiência, produtividade e competitividade organizacional.

4.5.1 Propósito não performático

No âmbito do propósito não performático, observa-se que nenhum dos trabalhos analisados rompe efetivamente com a subordinação do conhecimento à lógica da lucratividade e da performance organizacional. Ao contrário, a circularidade é frequentemente mobilizada como estratégia técnica orientada à otimização de recursos, à redução de custos e à ampliação da competitividade empresarial. Barboza et al. (2019, p. 84), por exemplo, justificam a adoção da Economia Circular na construção civil pela “redução do desperdício de materiais, otimização de recursos produtivos e diminuição de custos operacionais nas obras de engenharia”.

Essa perspectiva indica que a sustentabilidade é incorporada predominantemente como variável funcional da eficiência produtiva e da racionalização econômica, e não como transformação substantiva das relações sociais e organizacionais. Nesse sentido, a análise converge com a crítica de Guerreiro Ramos (1989), ao evidenciar a subordinação de valores ambientais e sociais aos imperativos instrumentais de desempenho e produtividade organizacional.

De forma semelhante, Santos, Brito e Shibao (2022, p. 97) concebem a circularidade como mecanismo voltado à otimização do uso de recursos e ao atendimento de demandas energéticas futuras, reforçando uma racionalidade centrada na eficiência sistêmica. Os autores afirmam que “a economia circular apresenta potencial para assegurar maior eficiência no uso de recursos e atender às futuras demandas energéticas de forma sustentável”. Tal formulação evidencia que a sustentabilidade permanece vinculada à manutenção da capacidade produtiva e à continuidade do sistema econômico vigente.

Na mesma direção, Avila *et al.* (2018, p. 143) interpretam o reaproveitamento de resíduos têxteis como oportunidade de geração de valor e diferenciação competitiva em mercados concorrenciais. Os autores destacam que “o reaproveitamento de resíduos têxteis pode gerar diferenciação competitiva, agregação de valor e novas oportunidades de mercado para as organizações”. Assim, a circularidade é apropriada como estratégia de inovação e posicionamento mercadológico, sem deslocar a centralidade da lógica de valorização econômica.

Cosenza, Andrade e Assunção (2020, p. 56), por sua vez, articulam a Economia Circular ao crescimento econômico, defendendo sua compatibilidade com a sustentabilidade e a continuidade dos sistemas produtivos. Nesse sentido, afirmam que “a economia circular se apresenta como alternativa capaz de conciliar crescimento econômico, sustentabilidade ambiental e continuidade dos sistemas produtivos”. Essa leitura reforça a permanência da circularidade no interior de uma racionalidade orientada pela expansão econômica, sem problematizar os fundamentos estruturais do modelo de produção e consumo capitalista.

Em conjunto, os estudos analisados indicam que as dimensões sociais e ambientais permanecem subordinadas aos imperativos da acumulação e da eficiência, o que evidencia a centralidade da racionalidade instrumental no campo da Economia Circular. Essa configuração aproxima-se da crítica de Guerreiro Ramos (1989), sobretudo ao demonstrar que valores substantivos tendem a ser incorporados apenas na medida em que contribuem para o desempenho e a adaptação competitiva das organizações.

Considerando a predominância da racionalidade instrumental identificada no propósito não performático, torna-se necessário analisar a dimensão desnaturalizada da administração, isto é, o grau em que os estudos examinados questionam a neutralidade das estruturas técnicas, institucionais e normativas que sustentam a Economia Circular enquanto agenda de gestão contemporânea.

4.5.2 Dimensão desnaturalizada da administração

A dimensão desnaturalizadora da administração mostra-se fragilizada na literatura analisada. De modo geral, os estudos tendem a tratar políticas públicas, legislações ambientais e agendas globais de sustentabilidade como referenciais neutros e consensuais, sem problematizar as disputas de poder e os condicionantes históricos que estruturam tais arranjos institucionais. Silva, Pontes, Musetti e Ometto (2021), bem como Cosenza, Andrade e Assunção (2020), analisam a adesão à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e a diretrizes regulatórias da sustentabilidade sem questionar as assimetrias econômicas e políticas presentes nesses processos normativos. Nesse sentido, Silva *et al.* (2021, p.74) afirmam que “a implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos representa importante instrumento para o avanço das práticas sustentáveis e da economia circular no contexto organizacional”.

De forma semelhante, Cosenza *et al.* (2020, p. 58) destacam que “a adoção de princípios da economia circular contribui para o alinhamento das organizações às exigências

regulatórias e aos objetivos globais de sustentabilidade”. Ainda que esses marcos sejam relevantes para a institucionalização de práticas ambientais, as análises tendem a tratá-los como consensuais e tecnicamente neutros, o que reduz a complexidade política e histórica dos processos de regulação ambiental e de governança econômica contemporânea.

Na mesma direção, Pereira (2021) e Ribeiro e Souza (2022) utilizam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os indicadores da Agenda 2030 como parâmetros técnicos de avaliação do progresso organizacional, o que contribui para naturalizar a Economia Circular como uma evolução linear da gestão contemporânea, e não como campo atravessado por disputas entre diferentes projetos societários. Nesse sentido, Pereira (2021, p. 102) afirma que “a economia circular se apresenta alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ao promover eficiência produtiva e sustentabilidade nas organizações”. De maneira semelhante, Ribeiro e Souza (2022, p. 89) ressaltam que “os indicadores da Agenda 2030 contribuem para mensurar avanços organizacionais relacionados à sustentabilidade e à circularidade econômica”.

Essas interpretações evidenciam uma abordagem predominantemente tecnocrática da sustentabilidade, na qual instrumentos globais de governança ambiental são mobilizados como referências neutras de modernização organizacional. Dessa forma, a Economia Circular é frequentemente apresentada como continuidade evolutiva da racionalidade gerencial contemporânea, sem que sejam problematizadas as disputas políticas, econômicas e ideológicas que atravessam os modelos globais de desenvolvimento sustentável.

Diante da fragilidade da dimensão desnaturalizadora identificada na literatura, torna-se necessário investigar a reflexibilidade epistemológica dos estudos sobre Economia Circular, ou seja, em que medida a produção científica analisada questiona seus próprios pressupostos teóricos e metodológicos, bem como a neutralidade atribuída aos seus instrumentos de análise.

4.5.3. Reflexibilidade epistemológica

No plano da reflexibilidade epistemológica, observa-se a predominância de abordagens positivistas e descritivas. Os estudos analisados concentram-se, em sua maioria, na construção de métricas, validação de escalas, sistematização conceitual e aplicação de análises estatísticas voltadas às práticas organizacionais associadas à Economia Circular. Kuzma e Sehnem (2022), por exemplo, dedicam-se à validação de escalas e métricas de confiabilidade para mensurar o grau de adoção da circularidade nas empresas, operando sob

uma lógica quantitativa orientada à precisão metodológica e à operacionalização técnica da sustentabilidade.

De modo semelhante, Sehnem e Pereira (2019) situam a discussão em um plano predominantemente funcional ao buscarem delimitar diferenças semânticas e conceituais da Economia Circular no contexto da literatura brasileira de operações. Embora tais contribuições sejam relevantes para a consolidação técnica e metodológica do campo, elas pouco avançam na problematização dos fundamentos epistemológicos que sustentam a produção do conhecimento em gestão, tampouco das implicações sociais e políticas associadas à expansão da racionalidade verde corporativa. Essa configuração reforça a crítica de Paes de Paula (2015) e de Guerreiro Ramos (1989), sobretudo ao evidenciar a tendência de redução de fenômenos sociais complexos à mensuração técnica, à eficiência operacional e à lógica performática da administração contemporânea.

Além disso, Oliveira, Silva e Moreira (2019) e Ribeiro e Souza (2022) recorrem a técnicas bibliométricas e análises de redes sociais para mapear tendências e fluxos de produção científica sobre Economia Circular, permanecendo restritos à descrição quantitativa do campo. Nesses estudos, observa-se a ausência de uma reflexão crítica mais aprofundada sobre as relações de poder, a hegemonia de determinados regimes de conhecimento ou os processos de legitimação que atravessam a difusão da sustentabilidade no campo organizacional.

Considerando a predominância de abordagens positivistas e descritivas identificada no plano epistemológico, torna-se necessário examinar a busca emancipatória, isto é, o grau em que a produção científica sobre Economia Circular ultrapassa a lógica da eficiência e da mensuração para incorporar perspectivas de transformação social e reorganização das relações econômicas.

4.5.4 Busca emancipatória

A busca emancipatória, por sua vez, encontra-se praticamente ausente no corpus analisado. Mesmo os estudos voltados à moda sustentável, ao upcycling — entendido como o reaproveitamento criativo de resíduos e materiais descartados com agregação de valor — e às práticas de reaproveitamento produtivo permanecem subordinados à lógica da competitividade mercadológica e da geração de valor econômico. Troiani, Sehnem e Carvalho (2021), ao discutirem o ensino de moda sustentável, enfatizam a formação de profissionais qualificados para atuação em mercados inovadores e nichos competitivos, tratando os sujeitos

sociais prioritariamente como recursos produtivos inseridos em cadeias econômicas sustentáveis. Os autores afirmam que “a formação em moda sustentável deve preparar profissionais aptos a atuar em mercados inovadores orientados pela economia circular e pelas novas demandas do setor” (Troiani; Sehnem; Carvalho, 2021, p. 118).

Essa perspectiva evidencia que a sustentabilidade permanece articulada, predominantemente, à adaptação competitiva das organizações e à qualificação funcional da força de trabalho, sem avançar de forma substantiva na problematização das relações de exploração, consumo e desigualdade estrutural que sustentam o modelo produtivo contemporâneo. Assim, mesmo práticas discursivamente associadas à inovação ambiental tendem a ser reabsorvidas pelos imperativos de valorização econômica e expansão mercadológica.

De maneira convergente, Avila, Maciel, Silveira e Rech (2018, p. 143) operam sob uma lógica “*win-win*”, na qual práticas ambientais são legitimadas apenas quando associadas à geração simultânea de benefícios econômicos e financeiros para as organizações. Os autores afirmam que “o reaproveitamento de resíduos têxteis pode gerar diferenciação competitiva, agregação de valor e novas oportunidades de mercado para as organizações”. Nesse enquadramento, trabalhadores, consumidores e comunidades permanecem posicionados como suportes funcionais da acumulação capitalista, sem reconhecimento enquanto sujeitos históricos capazes de transformar as bases das relações sociais e econômicas.

Essa configuração reforça a crítica desenvolvida no referencial teórico desta dissertação acerca da capacidade adaptativa do capitalismo contemporâneo de incorporar demandas ambientais sem alterar suas estruturas fundamentais de poder e acumulação. Como argumentam Fournier e Grey (2000), discursos críticos e práticas sustentáveis podem ser amplamente absorvidos pelos mecanismos gerenciais, sem implicar transformações substantivas na lógica dominante. De forma complementar, Guerreiro Ramos (1989) demonstra que a racionalidade instrumental tende a subordinar valores sociais e ambientais aos critérios de eficiência, desempenho e valorização econômica.

À luz dessas evidências, a produção científica sobre Economia Circular analisada permanece fortemente ancorada na racionalidade instrumental e no paradigma performático da gestão. O social e o ambiental são tratados, majoritariamente, como variáveis técnicas voltadas à eficiência produtiva, à competitividade organizacional e à adaptação às exigências regulatórias e de mercado.

Embora o discurso da circularidade incorpore elementos associados à regeneração ambiental e à inovação sustentável, observa-se baixa densidade de problematização crítica,

com limitada desnaturalização das práticas organizacionais, reduzida reflexividade epistemológica e ausência de proposições efetivamente emancipatórias. Nesse sentido, a Economia Circular configura-se, no corpus analisado, menos como um projeto de reorganização substantiva das relações econômicas e sociais e mais como um dispositivo de legitimação adaptativa do capitalismo verde contemporâneo.

À luz das análises apresentadas nas seções anteriores, torna-se pertinente sistematizar os achados empíricos de forma a explicitar o enquadramento dos estudos que compõem o corpus da Economia Circular segundo as dimensões críticas adotadas nesta dissertação. O Quadro 14 sintetiza essa organização analítica, permitindo visualizar a distribuição dos artigos e a predominância dos respectivos padrões interpretativos identificados na literatura examinada.

Quadro 14: Categorização do corpus bibliográfico de economia circular sob as dimensões críticas.

DIMENSÃO CRÍTICA	ARTIGOS ENQUADRADOS	JUSTIFICATIVA ACADÊMICA E EVIDÊNCIAS NAS FONTES
PROPÓSITO NÃO PERFORMÁTICO	Nenhum dos artigos analisados	Nenhum estudo rompe efetivamente com a lógica da lucratividade e da performance organizacional. Barboza <i>et al.</i> (2019) justificam a Economia Circular pela redução de desperdícios e custos operacionais. Santos, Brito e Shibao (2022) associam a circularidade à eficiência energética e à manutenção da capacidade produtiva. Avila <i>et al.</i> (2018) vinculam o reaproveitamento de resíduos têxteis à diferenciação competitiva e geração de valor econômico. Cosenza, Andrade e Assunção (2020) articulam circularidade e crescimento econômico sustentável sem questionar os fundamentos da acumulação capitalista.
VISÃO DESNATURALIZADORA DA ADMINISTRAÇÃO	Nenhum dos artigos analisados	Os estudos tendem a tratar políticas públicas, legislações ambientais e agendas globais de sustentabilidade como

		referenciais neutros e consensuais. Silva <i>et al.</i> (2021) e Cosenza <i>et al.</i> (2020) analisam a PNRS e marcos regulatórios sem problematizar disputas de poder ou condicionantes históricos. Pereira (2021) e Ribeiro e Souza (2022) utilizam os ODS e a Agenda 2030 como parâmetros técnicos universais de progresso organizacional, naturalizando a sustentabilidade como evolução gerencial contemporânea.
REFLEXIBILIDADE EPISTEMOLÓGICA	Nenhum dos artigos analisados	Predominam abordagens positivistas, quantitativas e descritivas. Kuzma e Sehnem (2022) concentram-se na validação de métricas e escalas quantitativas da circularidade organizacional. Sehnem e Pereira (2019) limitam-se à sistematização conceitual e semântica da Economia Circular. Oliveira, Silva e Moreira (2019) e Ribeiro e Souza (2022) utilizam técnicas bibliométricas e análises de redes sociais sem desenvolver problematização crítica das relações de poder, hegemonia do conhecimento ou racionalidades organizacionais envolvidas na difusão da sustentabilidade empresarial.
BUSCA EMANCIPATÓRIA	Nenhum dos artigos analisados	O sujeito social permanece subordinado à lógica da competitividade e da acumulação. Troiani, Sehnem e Carvalho (2021) tratam a moda sustentável e o upcycling como nichos de inovação mercadológica e qualificação funcional da força de trabalho. Avila et al. (2018) operam sob lógica “win-win”, na qual práticas ambientais são legitimadas apenas quando associadas à geração simultânea de

		benefícios econômicos e financeiros para as organizações.
POLO PERFORMÁTICO (FUNCIONALISTA)	Barboza, Silva, Motta, Meiriño e Faria (2019); Santos, Brito e Shibao (2022); Avila, Maciel, Silveira e Rech (2018); Silva, Pontes, Musetti e Ometto (2021); Cosenza, Andrade e Assunção (2020); Pereira (2021); Ribeiro e Souza (2022); Kuzma e Sehnem (2022); Sehnem e Pereira (2019); Oliveira, Silva e Moreira (2019); Troiani, Sehnem e Carvalho (2021).	O corpus opera integralmente sob racionalidade instrumental, tratando dimensões socioambientais como variáveis técnicas de eficiência, adaptação competitiva, conformidade regulatória e valorização econômica. Predomina a incorporação da sustentabilidade como mecanismo funcional de modernização organizacional, otimização produtiva e legitimação do capitalismo verde contemporâneo.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A sistematização apresentada no Quadro 14 evidencia que a produção científica analisada sobre Economia Circular permanece fortemente subordinada à racionalidade instrumental e ao paradigma performático da gestão contemporânea. Embora o discurso da circularidade mobilize noções associadas à sustentabilidade, regeneração ambiental e inovação produtiva, os estudos examinados tendem a incorporar o social e o ambiental predominantemente como variáveis estratégicas voltadas à eficiência operacional, à competitividade organizacional e à adaptação das empresas às exigências regulatórias e mercadológicas da sustentabilidade.

Nesse sentido, a análise corrobora a crítica desenvolvida no referencial teórico desta dissertação acerca da capacidade adaptativa do capitalismo contemporâneo de absorver demandas ambientais sem alterar substantivamente sua racionalidade instrumental dominante. Conforme argumenta Guerreiro Ramos (1989), valores substantivos vinculados à emancipação humana, ao interesse coletivo e à transformação social tendem a ser progressivamente subordinados aos imperativos da eficiência, da acumulação e do desempenho organizacional. Tal movimento se expressa no campo da Economia Circular quando práticas ambientais e discursos sustentáveis passam a operar prioritariamente como instrumentos de otimização produtiva, legitimação institucional e valorização econômica.

Adicionalmente, a predominância de abordagens descritivas, métricas quantitativas, validação de escalas e análises bibliométricas reforça o caráter tecnocrático e positivista da literatura analisada, ao reduzir fenômenos socioambientais complexos à lógica da mensuração

técnica e da conformidade organizacional. Dessa forma, embora a Economia Circular incorpore um discurso fortemente associado à regeneração ambiental e à sustentabilidade, sua materialização no corpus analisado permanece vinculada ao aprimoramento adaptativo das estruturas empresariais contemporâneas, evidenciando os limites do campo enquanto proposta substantiva de transformação social, econômica e ambiental.

À luz da análise desenvolvida ao longo das seções anteriores, torna-se pertinente integrar os resultados obtidos nos diferentes eixos investigados, de modo a evidenciar as convergências, tensões e regularidades identificadas no corpus. Nesse sentido, a próxima seção apresenta uma síntese dos dados, articulando as principais categorias analíticas e permitindo uma visão global dos padrões que emergem da produção científica examinada.

5 SÍNTESE DOS DADOS

A partir da articulação dos resultados obtidos nas seções anteriores, esta etapa apresenta uma sistematização analítica do corpus, organizada segundo as dimensões críticas que estruturam esta dissertação. Busca-se, com isso, explicitar os padrões predominantes, as tensões internas e os distintos posicionamentos epistemológicos e normativos identificados nas abordagens de gestão analisadas, permitindo uma leitura comparativa entre os diferentes campos investigados. Nesse sentido, a análise é apresentada de forma agrupada, iniciando pelas perspectivas que mais se aproximam do polo emancipatório.

5.1 Gestão Social (GS) e Economia Solidária: A Proximidade com o Polo Emancipatório

Os resultados indicam que a Gestão Social e a Economia Solidária configuram-se como as abordagens que mais consistentemente se posicionam na extremidade crítica do espectro analítico, apresentando forte alinhamento com a racionalidade substantiva proposta por Guerreiro Ramos (1989).

No que se refere ao propósito não performático e à busca emancipatória, observa-se que, na Gestão Social, há elevada materialização dessas dimensões, uma vez que o campo privilegia o diálogo, a esfera pública e a emancipação humana em detrimento da lógica estritamente mercantil, conforme formulado nos estudos seminais de Tenório (1998) e Cançado, Tenório e Pereira (2011). De modo convergente, no âmbito da Economia Solidária, autores como Laville (2016) defendem uma concepção substantiva de economia orientada à justiça social, enquanto Mazaro, Matsukura e Lussi (2020) a compreendem como uma estratégia de fortalecimento da cidadania e da emancipação, com ênfase na autonomia dos sujeitos e na sua constituição como atores políticos (Ferreira Neto *et al.*, 2021).

No que se refere à dimensão desnaturalizadora da administração e à flexibilidade epistemológica, os estudos dessas áreas, como Alcântara e Pereira (2017) e Alcântara, Pereira e Silva (2015), promovem uma reconstrução crítica do campo ao tensionar a oposição entre “mundo da vida” e “sistema”, problematizando a racionalidade capitalista e recusando abordagens estritamente positivistas, ao mesmo tempo em que incorporam uma pluralidade de saberes e perspectivas.

Apesar desse núcleo crítico consistente, os resultados também indicam que a Gestão Social não está isenta de contradições. Pinho (2010) ressalta que, na prática organizacional

concreta, processos participativos e cooperativos podem ser capturados por interesses institucionais e limitações estruturais, resultando em formas de hibridização com a racionalidade instrumental, especialmente em suas vertentes tecnocráticas.

Em termos de organização dos achados, a leitura do corpus evidencia que as abordagens críticas não se distribuem de forma homogênea entre os campos analisados, tampouco mantêm o grau de coerência interna. Ao contrário, observa-se uma variação significativa nas formas de incorporação da racionalidade substantiva e nas tensões entre perspectivas emancipatórias e lógicas instrumentais, o que abre espaço para o exame de campos nos quais tais disputas se tornam mais evidentes e menos estabilizadas. Nesse sentido, a Responsabilidade Social Corporativa emerge como um território particularmente marcado por ambivalências, deslocamentos conceituais e disputas de sentido, conforme apresentado a seguir.

5.2 Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Um Campo em Disputa

Os resultados evidenciam que a Responsabilidade Social Corporativa constitui um campo marcado por forte heterogeneidade teórica e pela convivência tensionada entre diferentes racionalidades, ainda que com predominância de abordagens funcionalistas. Embora o corpus contemple produções de caráter crítico, observa-se que tais perspectivas ocupam posição minoritária frente a leituras que tratam a RSC como instrumento de gestão e alinhamento estratégico organizacional.

Nesse contexto, as práticas de responsabilidade social são frequentemente apropriadas como mecanismos de resposta a pressões institucionais, gestão de reputação e mitigação de crises, assumindo contornos próximos ao greenwashing e à construção simbólica de legitimidade empresarial (Irigaray *et al.*). Tal dinâmica contribui para o esvaziamento do conteúdo ético substantivo da RSC, que passa a operar, em muitos casos, como tecnologia de manutenção da ordem organizacional e econômica vigente.

Em contraposição, o corpus também apresenta contribuições que tensionam essa lógica dominante. Wanderley (2020), por exemplo, evidencia possibilidades de apropriação contra hegemônica da RSC ao analisar experiências de cartografia social como instrumento de resistência comunitária e fortalecimento da autonomia política frente a contextos de exploração por grandes empreendimentos extrativistas. Desse modo, a RSC aparece como um campo atravessado por disputas, no qual coexistem movimentos de adaptação funcional ao

capital e iniciativas pontuais de ressignificação com potencial transformador, ainda que sem predominância estrutural dessas últimas.

A análise do conjunto anterior evidencia que, embora a Responsabilidade Social Corporativa apresente um campo tensionado e permeado por disputas de sentido, ainda se observa a presença de aberturas críticas capazes de tensionar a racionalidade dominante, mesmo que de forma pontual e não hegemônica. Entretanto, ao avançar na tipologia das abordagens investigadas, torna-se perceptível um deslocamento progressivo dessas ambiguidades em direção a campos nos quais a racionalidade instrumental se consolida de maneira mais estável e dominante. É nesse cenário que as abordagens de ESG e Economia Circular se destacam, revelando um predomínio mais acentuado do polo performático e da lógica de mensuração, conformidade e eficiência organizacional, conforme discutido a seguir.

5.3 ESG (Sustentabilidade Corporativa) e Economia Circular: A Hegemonia do Polo Performático

Nas abordagens de ESG e Economia Circular, os resultados evidenciam uma inflexão mais nítida em direção ao polo performático-funcionalista, no qual se consolida a predominância da racionalidade instrumental orientada à eficiência econômica, à gestão de riscos e à reprodução ampliada da lógica capitalista contemporânea.

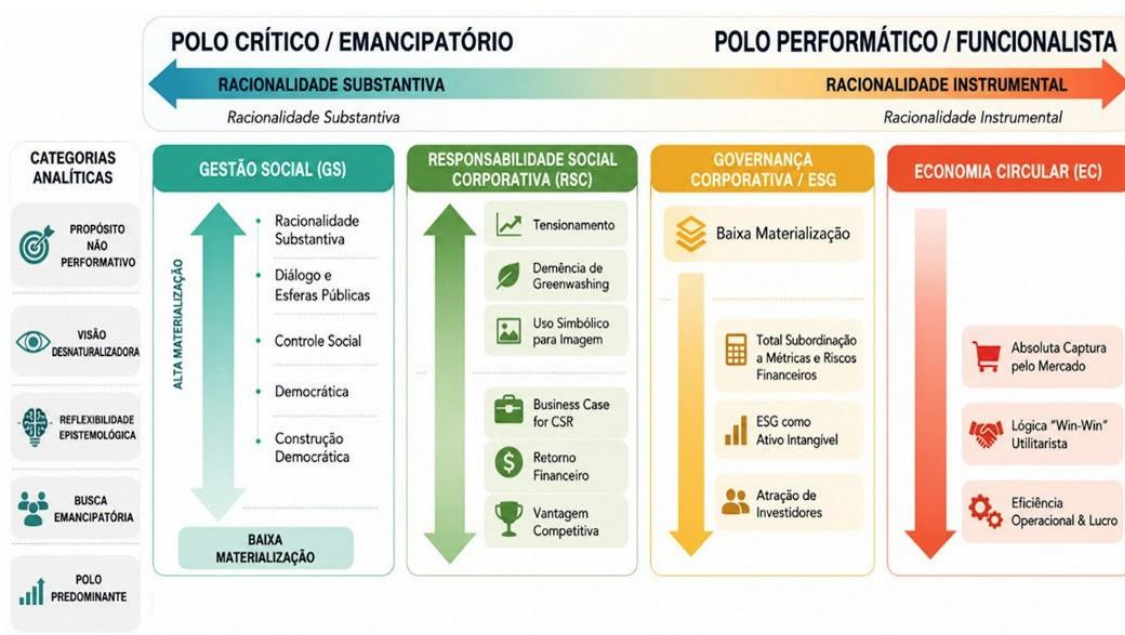
No caso do ESG, observa-se a prevalência de uma literatura de caráter descritivo e positivista, fortemente ancorada na mensuração quantitativa de indicadores de conformidade, desempenho socioambiental e ecoeficiência. Esses estudos se articulam, em grande medida, às demandas de agências de rating, investidores institucionais e mecanismos de atração de capital (Carvalho, 2023; Da Silva; Veiga Avila, 2024), o que contribui para a redução do ESG a uma variável técnica de mitigação de riscos financeiros e de aprimoramento da governança corporativa. Ainda que o corpus inclua exceções críticas relevantes, como Silva e Pompeu (2022), que mobilizam o campo jurídico e a crítica organizacional para tensionar esses limites, tais contribuições permanecem marginais frente ao padrão predominante.

De forma convergente, a literatura analisada sobre Economia Circular não evidencia rupturas substantivas com a lógica do capital. Ao contrário, o tema é majoritariamente incorporado a partir de agendas globais consolidadas e naturalizadas, com reduzida problematização epistemológica e política. Predomina uma racionalidade instrumental sustentada pelo discurso do ganho mútuo (win-win), segundo o qual práticas ambientais são legitimadas na medida em que geram simultaneamente eficiência, redução de custos e

incremento de lucratividade, reforçando sua funcionalidade aos imperativos da acumulação (Nascimento, 2025).

A síntese das análises apresentadas ao longo desta seção é sistematizada na Figura 1, que organiza de forma integrada as dimensões críticas identificadas nas diferentes abordagens de gestão examinadas no corpus. A representação permite visualizar, de modo comparativo, a distribuição das racionalidades predominantes em cada campo, evidenciando os deslocamentos entre perspectivas substantivas e emancipatórias e a hegemonia da racionalidade instrumental nas abordagens performáticas. Dessa forma, a figura contribui para a consolidação analítica dos resultados, ao explicitar os padrões recorrentes e as assimetrias internas que estruturam o conjunto das produções investigadas.

Figura 1: Dimensões críticas nas abordagens de gestão.



Fonte: Elaborado pela autora a partir do corpus da pesquisa e do referencial teórico, com apoio de ferramentas de inteligência artificial generativa (2026).

A sistematização dos achados apresentados ao longo desta dissertação permite, por fim, consolidar uma leitura integrada das diferentes racionalidades que atravessam as abordagens de gestão socialmente orientadas. Nesse sentido, as considerações finais retomam o percurso analítico desenvolvido, articulando os resultados empíricos e teóricos em torno do espectro crítico proposto, no qual se evidenciam tanto as aproximações com a racionalidade substantiva quanto os processos de hibridização, cooptação e predominância da racionalidade instrumental. Trata-se, portanto, de um momento de síntese interpretativa, no qual se reafirma

o quadro explicativo construído e suas implicações para a compreensão crítica do campo investigado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa desenvolveu uma imersão reflexiva e crítica sobre os discursos e práticas associados às abordagens de gestão orientadas para uma perspectiva social no contexto contemporâneo. Diante das crescentes demandas do imperativo mercadológico por respostas aos dilemas socioambientais, buscou-se evidenciar as racionalidades subjacentes a esses modelos, identificando suas intenções implícitas, limites estruturais e contradições constitutivas.

No que se refere ao objetivo geral, foi elaborado um quadro analítico-crítico capaz de situar as diferentes abordagens de gestão socialmente orientadas em um espectro que varia entre a emancipação radical e a cooptação/reprodução do sistema vigente, considerando suas premissas, práticas e efeitos sociais, tanto declarados quanto efetivamente observáveis. A aplicação desse quadro revelou a heterogeneidade do campo investigado. De um lado, a Gestão Social e a Economia Solidária apresentam maior proximidade com o polo emancipatório, sustentadas por fundamentos discursivos alinhados à racionalidade substantiva; de outro, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), o ESG e a Economia Circular demonstram uma progressiva inserção na lógica corporativa dominante, aproximando-se de dinâmicas de adaptação, legitimação e reprodução sistêmica (Nascimento, 2025).

Em relação ao primeiro objetivo específico, a análise da literatura indicou que a Gestão Social e a Economia Solidária são as abordagens mais aderentes aos princípios da racionalidade substantiva, envolvendo dimensões como emancipação, desenvolvimento humano, suficiência e construção coletiva. Essa constatação é sustentada pelo referencial teórico mobilizado, especialmente em Tenório (1998) e Cançado, Tenório e Pereira (2011), que destacam o papel do diálogo e da esfera pública na emancipação social, bem como na literatura da Economia Solidária, que enfatiza a justiça social e a autonomia do trabalhador como sujeito político (Laville, 2016; Ferreira Neto *et al.*, 2021). Nas demais abordagens analisadas (RSC, ESG e Economia Circular), tal alinhamento mostrou-se residual ou inexistente.

No que diz respeito à cooptação pela racionalidade instrumental, verificou-se que o ESG e a Economia Circular configuram os campos mais fortemente subordinados a essa lógica. No caso do ESG, predomina uma literatura centrada em métricas quantitativas, indicadores de conformidade e mecanismos de avaliação voltados a agências de rating e à

atração de capital financeiro (Carvalho, 2023; Da Silva; Veiga Avila, 2024). Já a Economia Circular é amplamente apropriada por uma racionalidade mercadológica, baseada no discurso do ganho mútuo (win-win), segundo o qual práticas ambientais são legitimadas apenas quando resultam em ecoeficiência, redução de custos e continuidade da acumulação capitalista (Nascimento, 2025). A RSC, por sua vez, evidencia recorrente instrumentalização voltada à gestão de imagem e mitigação de riscos, frequentemente associada a práticas simbólicas ou de greenwashing (Irigaray *et al.*, 2017).

Quanto ao caráter híbrido ou tensionado entre racionalidades substantiva e instrumental, observa-se que a Gestão Social apresenta ambivalências importantes: embora sustentada em princípios substantivos, suas práticas participativas e cooperativas podem ser atravessadas por dinâmicas tecnocráticas e instrumentais (Pinho, 2010). De modo semelhante, a RSC configura um campo de disputas, no qual coexistem tanto mecanismos de reprodução do status quo quanto experiências contra hegemônicas, como o uso da cartografia social em processos de resistência comunitária e ampliação da autonomia política em contextos de exploração extrativista (Wanderley, 2020).

Ao contemplar o segundo objetivo específico, conclui-se que os principais entraves à implementação de práticas efetivamente emancipatórias no contexto capitalista contemporâneo decorrem, sobretudo, das assimetrias de poder e das barreiras institucionais que restringem espaços deliberativos. No plano econômico, a exigência de reprodução do capital impõe limitações estruturais significativas, dificultando a sustentabilidade material de iniciativas autônomas e a consolidação de práticas genuinamente emancipatórias diante das pressões competitivas do mercado.

Por fim, ao retomar o problema de pesquisa, no que diz respeito à articulação entre racionalidade substantiva e instrumental nas abordagens de gestão socialmente orientadas, esta dissertação evidencia a capacidade adaptativa do capitalismo contemporâneo. Observa-se que o sistema incorpora, reconfigura e neutraliza criticamente demandas sociais e ambientais — como sustentabilidade, diversidade e responsabilidade socioambiental — convertendo-as em novas formas de acumulação, controle e eficiência organizacional (Boltanski; Chiapello, 2009; Dardot; Laval, 2017).

Em síntese, o quadro analítico desenvolvido cumpre sua função interpretativa e crítica. Enquanto a Gestão Social e a Economia Solidária preservam, ainda que de forma tensionada, horizontes de emancipação e racionalidade substantiva, o ESG, a Economia Circular e a RSC predominante operam sob a hegemonia da racionalidade instrumental, contribuindo para a

sofisticação, legitimação e reprodução do sistema econômico vigente, mais do que para sua efetiva transformação ou superação.

É importante explicitar que os resultados desta pesquisa devem ser compreendidos à luz de algumas limitações metodológicas e analíticas inerentes ao desenho adotado. Trata-se de um estudo de natureza exclusivamente bibliográfica e interpretativa, o que implica a ausência de observação empírica direta das organizações e práticas analisadas. Nesse sentido, as conclusões apresentadas decorrem da leitura sistemática da produção científica selecionada, estando condicionadas aos recortes, enfoques e enquadramentos teóricos presentes no próprio corpus.

Ainda que o quadro analítico construído tenha buscado rigor conceitual e coerência interna, a classificação das abordagens nas diferentes dimensões críticas envolve necessariamente um exercício interpretativo. Isso implica reconhecer que outras leituras poderiam ser produzidas a partir do mesmo material, especialmente com a mobilização de referenciais teóricos distintos ou a priorização de outras dimensões analíticas, como aspectos institucionais, organizacionais ou técnico-operacionais. Assim, o modelo proposto não pretende esgotar a complexidade do fenômeno, mas oferecer uma chave interpretativa possível, fundamentada na crítica da racionalidade substantiva e instrumental.

Outro aspecto relevante refere-se ao recorte do corpus analisado, tanto em termos temporais quanto temáticos. A produção científica sobre ESG, Economia Circular, RSC, Gestão Social e Economia Solidária é dinâmica e em constante expansão, especialmente nos campos mais recentes e institucionalizados, como ESG e circularidade. Desse modo, novas publicações podem apresentar deslocamentos discursivos, refinamentos conceituais ou reconfigurações das racionalidades aqui identificadas.

Adicionalmente, reconhece-se que o arcabouço teórico adotado — fortemente ancorado em autores como Guerreiro Ramos, Boltanski e Chiapello e Dardot e Laval — orienta o olhar analítico para processos de cooptação, adaptação e reprodução sistêmica. Tal escolha é coerente com os objetivos da pesquisa, mas implica reconhecer que outras abordagens poderiam enfatizar dimensões distintas, como inovação institucional, aprendizagem organizacional ou eficiência normativa das práticas analisadas.

Como agenda de pesquisa futura, destaca-se a relevância de investigações empíricas que permitam observar como essas racionalidades se materializam concretamente nas organizações, especialmente em contextos de implementação de políticas ESG, estratégias de Economia Circular e práticas de responsabilidade social. Estudos de campo poderiam

contribuir para verificar até que ponto os discursos identificados na literatura se traduzem em práticas efetivas ou são reinterpretados no cotidiano organizacional.

Além disso, mostram-se pertinentes estudos comparativos entre setores econômicos distintos — indústria, serviços, setor público e organizações da sociedade civil — de modo a identificar variações na presença e articulação entre racionalidade substantiva e instrumental. Abordagens longitudinais também podem contribuir para captar possíveis deslocamentos históricos na incorporação de pautas socioambientais, especialmente na transição entre discursos críticos e sua institucionalização.

Por fim, destaca-se como agenda teórica a investigação dos mecanismos contemporâneos de captura e resignificação de discursos críticos pelo capitalismo. Em particular, interessa compreender como categorias como sustentabilidade, impacto social, diversidade e circularidade são progressivamente convertidas em métricas, indicadores e ferramentas de performance. Nesse sentido, abre-se espaço para aprofundar o debate sobre os limites da crítica no interior do próprio sistema que a absorve, bem como sobre as possibilidades de emergência de formas organizacionais efetivamente orientadas por racionalidades substantivas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE FILHO, Antonio Rodrigues et al. **Influência da internacionalização e da governança corporativa na responsabilidade social corporativa**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 397–419, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343354064_Influencia_da_Internacionalizacao_e_da_Governanca_Corporativa_na_Responsabilidade_Social_Corporativa. Acesso em: 28 maio 2026.
- ALCÂNTARA, José Roberto Pereira de; PEREIRA, José Roberto. **O locus da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida (Lebenswelt) e sistema (System)**. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 24, n. 82, p. 412–431, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/FYfQbnqmRgJdTxsPMk6YKXz/?lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2026.
- ALCÂNTARA, Valderí de Castro; SILVA, Érica Aline Ferreira; PEREIRA, José Roberto. **Gestão social e governança pública: aproximações e (de)limitações teórico-conceituais**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 17, n. esp., p. 11–29, 2015. Disponível em : <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17nespp11>. Acesso em: 28 maio 2026.
- ALMEIDA, Moisés Araújo; SANTOS, Josete Florêncio dos. **Estrutura de capital e divulgação voluntária de informações de responsabilidade social corporativa das empresas brasileiras**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 18, n. 45, p. 109–124, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n45p109> . Acesso em: 28 maio 2026.
- ALMEIDA, Moisés Araújo; RAIMUNDINI, Simone Letícia. **O que é evidenciado no Brasil sobre a responsabilidade social corporativa advinda da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) nos formulários de referência e relatos integrados?** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 1–19, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13855>. Acesso em: 28 maio 2026.
- ALVES, Juliano Nunes; FLAVIANO, Viviane; KLEIN, Leander Luiz; LÖBLER, Mauri Leodir; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **A economia solidária no centro das discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 243–257, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/CZ8THHp7TG9WKZZBCNXRf4F/?lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2026.
- ARAÚJO, Thamirys de Sousa Correia de Macena; CÂMARA, Renata Paes de Barros. **Influência da inovação ambiental na sustentabilidade corporativa em companhias latino-americanas**. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 29, n. 101, p. 297–322, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361009582_Influencia_da_Inovacao_Ambiental_na_Sustentabilidade_Corporativa_em_Companhias_Latino-Americanas . Acesso em: 28 maio 2026.

AVILA, Dulce Maria Holanda de; MACIEL, Icléia Silveira; RECH, Sandra Regina. **Os resíduos têxteis sólidos no contexto de abordagens sustentáveis: ciclo de vida, economia circular e upcycling**. MIX Sustentável, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 17–24, 2018. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/335177481_OS_RESIDUOS_TEXTEIS_SOLIDOS_NO_CONTEXTO_DE_ABORDAGENS_SUSTENTAVEIS_CICLO_DE_VIDA_ECONOMIA_CIRCULAR_E_UPCYCLING Acesso em: 28 maio 2026.

AZEVEDO, Juliana Birkan; ENDE, Marta Von; WITTMANN, Milton Luiz.

Responsabilidade social e a imagem corporativa: o caso de uma empresa de marca global. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 95–120, 2016. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/304006912_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_E_A_IMAGEM_CORPORATIVA_O_CASO_DE_UMA_EMPRESA_DE_MARCA_GLOBAL Acesso em: 28 maio 2026.

BARAKAT, Simone R.; BOAVENTURA, João Maurício Gama; POLO, Edilson Fernandes. **Alinhamento estratégico da responsabilidade social corporativa: um estudo de caso no setor bancário brasileiro**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 206–233, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/SgryrqSxfBFmjxVWZJ7gSMB/abstract/?lang=pt&format=html> Acesso em: 28 maio 2026.

BARBOSA, Emili Matos et al. **Análise da governança ambiental, social e corporativa (ESG) e sua relação com o marketing ambiental**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 15, n. 12, p. e4535, 2024. Disponível em

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4535> Acesso em: 28 maio 2026.

BARBOSA PÉREZ, Ehyther Mario et al. **Breve estudo bibliométrico sobre economia solidária**. Cooperativismo & Desenvolvimento, Bogotá, v. 28, n. 118, p. 1–20, 2020. Disponível em:

https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/3723?utm_source=chatgpt.com Acesso em: 28 maio 2026.

BARBOZA, Douglas Vieira et al. **Aplicação da economia circular na construção civil**.

Research, Society and Development, Vargem Grande Paulista, v. 8, n. 7, p. e9871102, 2019. Disponível em https://rsdjournal.org/rsd/article/view/1102?utm_source=chatgpt.com Acesso em: 28 maio 2026.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BORGES, Thelma Pontes; SOUZA, Maria Thereza Costa Coelho de. **Psicologia moral e economia solidária: relações teóricas**. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 27, n. 94, p. 459–483, 2020. Disponível em :

https://www.researchgate.net/publication/344028357_Psicologia_moral_e_economia_solidaria_relacoes_teoricas Acesso em: 28 maio 2026.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Fundamentos teóricos da gestão social**. DRd - Desenvolvimento Regional em Debate,

Canoinhas, v. 5, n. 1, p. 4–19, 2015. Disponível em :
<https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/703> Acesso em: 28 maio 2026.

CANÇADO, Airton Cardoso; VILLELA, Lamounier Erthal; SAUSEN, Jorge Oneide. **Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos.** Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 69–84, set./dez. 2016. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/372056647_GESTAO_SOCIAL_E_GESTAO_ESTRATEGICA_REFLEXOES SOBRE_AS_DIFERENCAS_E_APROXIMACOES_DE_CONCEITOS Acesso em: 28 maio 2026.

CARVALHO, José Ribamar Marques de. **Environmental, social and governance: um panorama da trajetória evolutiva de redes de pesquisas (2011–2022).** Revista Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa, v. 11, n. 3, p. 100–117, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2023v11n3.66939> Acesso em: 28 maio 2026.

CARVALHO, Luísa Cagica; VERÍSSIMO, Paula C. **Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa: um estudo baseado numa metodologia qualitativa.** HOLOS, Natal, v. 7, p. 59–76, 2018. Disponível em:
<https://doi.org/10.15628/holos.2018.3390> Acesso em: 28 maio 2026.

COSENZA, José Paulo; ANDRADE, Eurídice Mamede de; ASSUNÇÃO, Gardênia Mendes de. **Economia circular como alternativa para o crescimento sustentável brasileiro: análise da Política Nacional de Resíduos Sólidos.** Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1–20, 2020. Disponível em:
<https://doi.org/10.5585/geas.v9i1.16147> Acesso em: 28 maio 2026.

CRISÓSTOMO, Vicente Lima; VASCONCELOS, Victor Daniel; CARNEIRO, Célia Maria Braga. **Análise da relação entre responsabilidade social corporativa e governança corporativa na empresa brasileira.** Perspectivas Contemporâneas, Campo Mourão, v. 16, p. 1–20, 2021. Disponível em:
<https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3154> Acesso em: 28 maio 2026.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal.** São Paulo: Boitempo, 2017.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; XAVIER, Wescley Silva; CANÇADO, Airton Cardoso. **Os sentidos de público e de tecnologia para a administração pública e gestão social.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 27, n. 94, p. 364–369, 2020. Disponível em:
<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/35969> Acesso em: 28 maio 2026.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. **Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 72–85, dez. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400006> Acesso em: 28 maio 2026.

DEGENHART, Larissa et al. **Divulgação ambiental, social, governança (ESG) e as políticas de dividendos de empresas brasileiras.** Navus, Florianópolis, v. 13, p. 1–22, 2023. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/374829123_Divulgacao_ambiental_social_governanca_ESG_e_as_politicas_de_dividendos_de_empresas_brasileiras Acesso em: 28 maio 2026.

FARIA, José Henrique de. **Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 629–650, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320485523_Autogestao_economia_solidaria_e_organizacao_coletivista_de_producao_associada_em_direcao_ao_rigor_conceitual Acesso em: 28 maio 2026.

FARIAS, Rômulo Magno Oliveira de Freitas et al. **Plantas medicinais utilizadas por mulheres em comunidades quilombolas do Recôncavo Baiano**. Research, Society and Development, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 12, p. e328101219916, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354857594_Plantas_medicinais_utilizadas_por_mulheres_em_comunidades_quilombolas_do_Reconcavo_Baiano Acesso em: 28 maio 2026.

FERRARINI, Adriane Vieira; GAIGER, Luiz Inácio; SCHIOCHET, Valmor. **O estado da arte e a agenda de pesquisa em economia solidária no Brasil**. Revista Brasileira de Sociologia, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 157–180, 2018. Disponível em: <https://rbs.sbsociologia.com.br/rbs/article/view/354> Acesso em: 28 maio 2026.

FERREIRA NETO, Macário Neri et al. **O impacto da responsabilidade social na satisfação dos trabalhadores**. Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, v. 15, p. e02769, 2021. Disponível em : <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/2769> Acesso em: 28 maio 2026.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1975.

FOURNIER, Valerie; GREY, Chris. **At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies**. Human Relations, London, v. 53, n. 1, p. 7–32, 2000. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726700531002> Acesso em: 28 maio 2026.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FRANCO, Brenda Dutra; PINHEIRO, Caroline da Rosa. **Explorando a materialidade nos relatórios de sustentabilidade: a retórica e a prática das estratégias ESG**. Revista de Direito e Sustentabilidade, Brasília, v. 10, n. 1, p. 1–18, 2024. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/383502841_EXPLORANDO_A_MATERIALIDADE_NOS_RELATORIOS_DE_SUSTENTABILIDADE_A_RETORICA_E_A_PRATICA_DAS ESTRATEGIAS_ESG Acesso em: 28 maio 2026.

FREGUETE, Lilian Marques; NOSSA, Valcemiro; FUNCHAL, Bruno. **Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 232–248, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/PPgkLRkWYtGdbSgzDghKfYB/?lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

FREITAS, Alair Ferreira de; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. **Gestão social como projeto político e prática discursiva**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 278–292, 2016. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/LJDs3rJFHRGtqJtXpKFhvCg/abstract/?format=html&lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

GAIGER, Luiz Inácio; KUYVEN, Patrícia. **Dimensões e tendências da economia solidária no Brasil**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 34, n. 3, p. 811–834, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/24197> Acesso em: 28 maio 2026.

GAIGER, Luiz Inácio; KUYVEN, Patrícia. **Economia solidária e trajetórias de trabalho: uma visão retrospectiva a partir de dados nacionais**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 35, n. 103, p. 1–18, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/3TQfLKKqF6NhrBhvrnJzw3y/abstract/?lang=en> Acesso em: 28 maio 2026.

GARCIA, André Spuri; PEREIRA, José Roberto; ALCÂNTARA, Valderí de Castro; CRUZ, Elaine Santos Teixeira. **Aprofundamento das esferas públicas para a gestão social: caminhos para uma reconstrução empírico-descritiva e normativa**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 163–185, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/60265> Acesso em: 28 maio 2026.

GONÇALVES RIBEIRO, Luiz Gustavo; LEITE SAMPAIO, José Adércio. **Responsabilidade social corporativa**. Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 20, p. e202513, 2023. Disponível em: <https://revista.domhelder.edu.br/index.php/veredas/article/view/2513> Acesso em: 28 maio 2026.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant; ARAUJO, Rafaela Garcia. **Responsabilidade social corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas**. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 24, n. 80, p. 73–88, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/xJNCVhk9T9NDbmVYjdV6w8N/?lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

JOSEPH, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias; SOUZA, Maria Thereza Costa Coelho de; SILVA, Sandro Cabral da; LEME, Paulo César. **Responsabilidade social corporativa e índices de sustentabilidade: um estudo dos ativos tangíveis e intangíveis à luz da visão baseada em recursos**. Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 73–88, 2018. Disponível em: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/1304> Acesso em: 28 maio 2026.

KAMIYA, Annaysa Salvador Muniz; PARENTE, Juracy; OLIVEIRA, Tania Modesto Veludo de; SILVA, Dirceu da. **A importância do apego à marca para o engajamento em causas de responsabilidade social corporativa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 58, n. 6, p. 564–575, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/qTPTnP4jLbK9BwKpwnNMF8d/?format=html&lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

KUZMA, Edson; SEHNEM, Simone. **Validação de escala para mensuração do nível de adoção de economia circular nas empresas**. International Journal of Professional Business

Review, São Paulo, v. 7, n. 1, p. e0278, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/358829907_Validacao_de_escala_para_mensuracao_do_nivel_de_adocao_de_economia_circular_nas_empresas Acesso em: 28 maio 2026.

LAVILLE, Jean-Louis. **Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 23, n. 78, p. 369–377, 2016. Disponível em: <https://www.sadsj.org> Acesso em: 28 maio 2026.

LICCIARDI, Norma; PATRICIO, Patricia. **Responsabilidade social corporativa.** South American Development Society Journal, São Paulo, v. 3, n. 9, p. 63–81, 2017. Disponível em: <https://www.sadsj.org> Acesso em: 28 maio 2026.

LOPES, Juliana Campos; DEMAJOROVIC, Jacques. **Responsabilidade social corporativa: uma visão crítica a partir do estudo de caso da tragédia socioambiental da Samarco.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 308–322, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br> Acesso em: 28 maio 2026.

MACHADO, Gustavo; MACIEL, Tânia Maria de Freitas Barros; THIOLENT, Michel Jean Marie. **O comum e os desdobramentos na economia solidária a partir do saneamento ecológico.** Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 1–13, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/ffmmVdZQ78DftrCRnzzFPMP/?lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política: livro I.** São Paulo: Boitempo, 2013.

MAZARO, Lisabelle Manente; MATSUKURA, Thelma Simões; LUSSI, Isabela Aparecida de Oliveira. **Economia solidária como estratégia de inclusão social pelo trabalho no campo da saúde mental: panorama nacional.** Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, São Carlos, v. 28, n. 1, p. 127–146, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadbto/a/hFBJkcctQTDcGCVcdvbXBjN/?lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

MURAD, Elisa Pereira; ABREU, Júlio César Andrade de. **Incubadoras universitárias de economia solidária: metodologias em perspectiva.** Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 108–130, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319348349006/html/> Acesso em: 28 maio 2026.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Responsabilidade social empresarial, empreendedorismo social e economia solidária: similitudes, ambivalências e possíveis conexões.** Revista Observatório, Palmas, v. 5, n. 5, p. 697–750, 2019.

OLIVEIRA, Hellen Taynan Cavalcanti de; ALBERTON, Anete. **Comunidade da modernidade líquida e cocriação de valor na responsabilidade social corporativa.** Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 20–36, 2021.

OMETTO, Maria Paola; BULGACOV, Sergio; MAY, Márcia Ramos. **A efetividade dos estrategistas da responsabilidade social empresarial.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 22, n. 74, p. 423–441, 2015. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/1c13ad82-30ec-4fd9-b0f4-33e4eeb34adb> Acesso em: 28 maio 2026.

PACHECO, Anderson Sasaki Vasques; MORETTO NETO, Luís; SILVA, Karin Vieira da. **Gestão social nos territórios da cidadania: um estudo de caso no território do Meio Oeste do Contestado**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 17, n. esp., p. 106–119, 2015. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://scispace.com/pdf/gestao-social-nos-territorios-da-cidadania-um-estudo-de-caso-15ukbin1it.pdf> Acesso em: 28 maio 2026.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2015.

PENHA, Sílvia Maria Dias dos et al. **Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras**. Revista de Gestão, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 306–315, 2016. Disponível em: https://revistas.usp.br/rege/pt_BR/article/view/129034. Acesso em: 28 maio 2026.

PEREIRA, Juliana Rabelo; CABRAL, Eloísa Helena de Souza; PEREIRA, José Roberto. **Gestão social e governing the commons: a cooperação como elo de convergência**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 17, n. esp., p. 112–122, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291954025_Gestao_Social_e_Governing_the_Commons_a_Cooperacao_como_Elo_de_Convergencia Acesso em: 28 maio 2026.

PEREIRA, Raquel. **O sistema de economia circular e a Agenda 2030: análise da evolução em Portugal**. e3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, Lisboa, v. 7, n. 1, p. 97–124, 2021. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/381/650> Acesso em: 28 maio 2026.

PERSSE, Erik; MORETTO NETO, Luís. **Desenvolvimento institucional em organizações da sociedade civil: gestão social ou gestão estratégica do social?** Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v. 12, n. 4, p. 1–17, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351563312001/> Acesso em: 28 maio 2026.

PINHEIRO, Danielle Sandi. **O papel das práticas ESG à luz da teoria das externalidades na escola do pensamento econômico neoclássico**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 15, n. 9, p. e4081, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4081> Acesso em: 28 maio 2026.

PINHO, Elisabete Santos de. **Gestão social: uma análise crítica de experiências brasileiras**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 66, n. 2, p. 257–279, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1167> Acesso em: 28 maio 2026.

PINHO, José Antonio Gomes de; SANTOS, Maria Elisabete Pereira dos. **Aporias em torno do conceito de gestão social: dilemas teóricos e políticos**. Revista de Gestão, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 155–172, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301060> Acesso em: 28 maio 2026.

PIROTTI, Tatiane Martins Cruz; BITENCOURT, Cláudia Cristina; WEGNER, Douglas. **“Sozinhos não vamos vencer”: práticas colaborativas e ganhos coletivos em uma rede de empreendimentos da economia solidária**. Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo,

v. 11, n. 3, p. 37–55, 2018. Disponível em: <https://dialogo.espm.br/revistadcec-rj/article/view/479> Acesso em: 28 maio 2026.

PIRAUX, Marc et al. **Avaliar a gestão social na governança territorial: bricolagem, aprendizagem e hibridação na construção do Índice de Gestão Social (IGS)**. Redes, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 3, p. 1071–1095, 2020. Disponível em: <https://seer.unisc.br/index.php/redes/article/view/15233> Acesso em: 28 maio 2026.

RIBEIRO, Flávio et al. **Responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro no setor de energia elétrica: um estudo com modelo de dados em painéis**. Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul, v. 33, n. 99, p. 39–54, 2017. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/pt_BR/article/view/3987/2192 Acesso em: 28 maio 2026.

RIBEIRO, Henrique César Melo; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. **Economia circular e turismo: produção científica à luz da análise de redes sociais**. Estudios Gerenciales, Cali, v. 38, n. 165, p. 385–402, 2022. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/212/21273969010/html/> Acesso em: 28 maio 2026.

RODRIGUES VITAL, Adriano Fraga et al. **Democracia deliberativa, cidadania e gestão social**. DRd - Desenvolvimento Regional em Debate, Canoinhas, v. 9, p. 302–330, 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/1892> Acesso em: 28 maio 2026.

RUIZ ACOSTA, Liliana Elizabeth; MAYORGA, David Andrés Camargo; MURCIA, Nataly Marcela Muñoz. Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. Revista Encuentros, Barranquilla, v. 18, n. 2, p. 128–141, 2020.

SALGADO, Luana Ferreira dos Santos et al. **Cidadania deliberativa e gestão social: revisão sistemática de literatura no Brasil**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 17, n. spe., p. 817–831, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/WJBYys8R6WX4T6gnpsfVCCt/abstract/?lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

SANTOS, José Glauber Cavalcante dos et al. **Práticas de responsabilidade social corporativa e desempenho econômico e operacional: o caso da firma brasileira**. Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo, v. 15, p. e02651, 2021. Disponível em: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/2651> Acesso em: 28 maio 2026.

SANTOS, José Luiz Romero dos; BRITO, Fábio Ytoshi Shibao de. **Economia circular e a energia solar fotovoltaica**. Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional, Taquara, v. 19, n. 1, p. 293–311, 2021. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/2378> Acesso em: 28 maio 2026.

SEHNEM, Simone; PEREIRA, Susana Carla Farias. **Rumo à economia circular: sinergia existente entre as definições conceituais correlatas e apropriação para a literatura brasileira**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 35–62, 2018. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2581> Acesso em: 28 maio 2026.

SILVA, Ariadna Fernandes; POMPEU, Gina Vidal Marcílio. **Seguro ambiental como instrumento de gestão corporativa do meio ambiente do trabalho baseado nos princípios ESG**. Revista de Direito Brasileira, Florianópolis, v. 33, n. 12, p. 217–233, 2023. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/8537> Acesso em: 28 maio 2026.

SILVA, Anderson Sasaki Vasques Pacheco da. **Gestão social e inovação social organizacional: convergências e divergências teóricas**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Niterói, v. 12, n. 2, p. 88–104, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11357> Acesso em: 28 maio 2026.

SILVA, Thainy Genny Esteves et al. **Economia circular**. Revista Produção Online, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 951–972, 2021. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4354> Acesso em: 28 maio 2026.

SILVA JÚNIOR, Paulo Amilton Maia Leite; LEITE FILHO, Paulo Amilton Maia. **A sinalização do gerenciamento de resultados por meio da responsabilidade social corporativa no Brasil**. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 19, n. 52, p. 3–17, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8741446> Acesso em: 28 maio 2026.

SILVEIRA, Lisilene Mello da; PETRINI, Maira. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 56–67, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3kLgZ3vwHpfXGnDwRbyj8mG/abstract/?lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

SOSCHINSKI, Caroline Keidann; BRANDT, Elisane; KLANN, Roberto Carlos. **Internacionalização e práticas de responsabilidade social corporativa em empresas brasileiras**. Advances in Scientific and Applied Accounting, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 47–64, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385773379_Responsabilidade_Social_Corporativa_e_Gerenciamento_de_Resultados_no_Brasil Acesso em: 28 maio 2026.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7–23, 1998. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7754> Acesso em: 28 maio 2026.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; ARAÚJO, Edgilson Tavares de. **Mais uma vez o conceito de gestão social**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 891–905, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/82697> Acesso em: 28 maio 2026.

TROIANI, Leonice; SEHNEM, Simone; CARVALHO, Luciano Castro de. **Moda sustentável: uma análise sob a perspectiva do ensino de boas práticas de sustentabilidade e economia circular**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 62–76, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/387359535_Desafios_da_inclusao_na_moda_sustentavel_quem_esta_sendo_deixado_de_fora Acesso em: 28 maio 2026.

VASQUES PACHECO, Anderson Sasaki et al. **A aplicação da técnica de análise de sentimento em mídias sociais como instrumento para as práticas da gestão social em nível governamental.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 235–251, 2019.

WANDERLEY, Luiz Jardim. **O que está por trás da responsabilidade social corporativa do setor extrativo?** Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, Recife, v. 22, p. 1–20, 2020. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rbeur/a/qycPJDzhFBfKNjLzzYc7qvd/?lang=pt> Acesso em: 28 maio 2026.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Brasília: Universidade de Brasília, 1999

APÊNDICE A – CORPUS BIBLIOGRÁFICO DA PESQUISA ORGANIZADO POR MODELO DE GESTÃO

MODELO DE GESTÃO	REFERÊNCIAS DO CORPUS
Gestão Social	ALCÂNTARA, Valderí de Castro; PEREIRA, José Roberto; SILVA, Érica Aline Ferreira. Gestão social e governança pública: aproximações e (de)limitações teórico-conceituais. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 17, n. esp., p. 11-29, jul.2015. ALCÂNTARA, Valderí de Castro; PEREIRA, José Roberto. O locus da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida (lebenswelt) e sistema (system). Organizações & Sociedade, Salvador, v. 24, n. 82, p. 412-431, jul./set. 2017. BAUER, Márcio André Leal; CARRION, Rosinha da Silva Machado. Conflitos na gestão social do território: uma análise a partir da organização dos ilhéus em Porto Alegre. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 821-840, out./dez. 2015. CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Fundamentos teóricos da gestão social. DRD – Desenvolvimento Regional em debate, v. 5, n. 1, p. 4-19, jan./jun. 2015. CANÇADO, Airton Cardoso; VILLELA, Lamounier Erthal; SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA), v. 10, n. 3, p. 55-70, set./dez.2016. DAVEL, Eduardo Paes Barreto; XAVIER, Wescley Silva; CANÇADO, Airton Cardoso. Os sentidos de público e de tecnologia para a Administração Pública e Gestão Social. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 27, n. 94, p. 364-369, jul./set. 2020. ESPÍNDOLA, Adriana Regina Costa; MORETTO Neto, Luis; SOUZA, Victor Burigo. A gestão social no contexto da gestão ambiental: análise da criação e operacionalização do projeto 3R ARQ-UFSC. Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA), v. 11, n. 1, p. 53-71, jan./abr. 2017. FREITAS, Alan Ferreira de; FREITAS, Alair Ferreira de; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. Gestão social como projeto político e prática discursiva. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 278-305, abr./jun. 2016. GARCIA, André Spuri; PEREIRA, José Roberto; ALCÂNTARA, Valderí de Castro; CRUZ, Elaine Santos Teixeira. Aprofundamento das esferas públicas para a gestão social: caminhos para uma reconstrução empírico-descritiva e normativa. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p.

	163-189, abr./jun. 2018. OLIVEIRA, Daniel José Silva; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza; PEREIRA, José Roberto; BARBOSA, Danieli Aparecida. A aplicação da técnica de análise de sentimento em mídias sociais como instrumento para as práticas da gestão social em nível governamental. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 235-251, jan./fev. 2019. PACHECO, Anderson Sasaki Vasques; MORETTO NETO, Luis; SILVA, Karin Vieira da. Gestão social nos Territórios da Cidadania: um estudo de caso no território do Meio-Oeste do Contestado. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 17, n.esp., p. 106-126, jul. 2015. PACHECO, Anderson Sasaki Vasques; SANTOS, Maria João; SILVA, Karin Vieira da. Gestão Social e Inovação Social Organizacional: um diálogo necessário. Revista de Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 12, n. 2, p. 119-136, abr./jun.2018. PEREIRA, Juliana Rabelo; CABRAL, Eloisa Helena de Souza; PEREIRA, José Roberto. Gestão social e governing the commons: a cooperação como elo de convergência. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 17, n. 43, p. 112-127, dez. 2015. PERSSON, Erik; MORETTO NETO, Luís. Desenvolvimento Institucional em Organizações da Sociedade Civil: Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social? Administração Pública e Gestão Social, v. 12, n. 3, p. 1-17, jul./set. 2020. PINHO, José Antonio Gomes de; SANTOS, Maria Elisabete Pereira dos. Aporias em torno do conceito de Gestão Social: dilemas teóricos e políticos. Revista de Gestão (REGE), v. 22, n. 2, p. 155-172, abr./jun. 2015. PIRAUX, Marc; PERAFÁN, Mireya E. Valencia; CANIELLO, Marcio; ROCHA, Betty Nogueira. Avaliar a gestão social na governança territorial: bricolagem, aprendizagem e hibridação na construção do Índice de Gestão Social (IGS). Redes, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 3, p. 1071-1095, set. 2020. SALGADO, Rafael Junior dos Santos Figueiredo; SANTOS, Luana Ferreira dos; RESENDE, Tamiris Cristhina; SOUZA, Washington José de. Cidadania deliberativa e gestão social: revisão sistemática de literatura no Brasil. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 17, n. esp., p. 817-831, nov. 2019. TENÓRIO, Fernando Guilherme; ARAÚJO, Edgilson Tavares de. Mais uma vez o conceito de gestão social. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 891-912, out./dez. 2020.
--	---

	VITAL, Adriano Fraga Rodrigues; FERNANDES, Rebeca Vasconcelos; CANÇADO, Airton Cardoso; RODRIGUES, Waldecy. Democracia deliberativa, cidadania e gestão social: análise no Conselho de Trânsito, Transportes e Segurança de Gurupi. DRd – Desenvolvimento Regional em debate, v. 9, p. 302-330, 2019.
Economia Solidária	ALVES, Juliano Nunes; FLAVIANO, Viviane; KLEIN, Leander Luiz; LÖBLER, Mauri Leodir; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. A economia solidária no centro das discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 243-257, abr./jun. 2016. BARBOSA PÉREZ, Ehyder Mario; VARGAS PACHECO, Henry; GÓMEZ RODRÍGUEZ, Dustin Tahisin. Breve estudio bibliométrico sobre economía solidaria. Cooperativismo & Desarrollo, v. 28, n. 118, p. 1-20, 2020. KUYVEN, Patrícia Sorgatto; KAPPES, Suellen Pereira; GAIGER, Luiz Inácio. Economia solidária e trajetórias de trabalho: uma visão retrospectiva a partir de dados nacionais. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 35, n. 103, 2020. FARIA, José Henrique. Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 629-650, jul./set. 2017. FARIAS, Polianna dos Santos de et al. Plantas medicinais utilizadas por mulheres em Comunidades quilombolas do Recôncavo Baiano. Research, Society and Development, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 12, e1991619916, 2021. FERRARINI, Adriane Vieira; GAIGER, Luiz Inácio; SCHIOCHET, Valmor. O estado da arte e a agenda de pesquisa em economia solidária no Brasil. Revista Brasileira de Sociologia - RBS, v. 6, n. 12, 2018. GAIGER, Luiz Inácio; KUYVEN, Patrícia Sorgatto. Dimensões e tendências da economia solidária no Brasil. Sociedade e Estado, Brasília, v. 34, n. 3, p. 811-834, set./dez.2019. KUYVEN, Patrícia Sorgatto; KAPPES, Suellen Pereira; GAIGER, Luiz Inácio. Economia solidária e trajetórias de trabalho: uma visão retrospectiva a partir de dados nacionais. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 35, n. 103, 2020. LAVILLE, Jean-Louis. Repensando o espaço público e a economia: contribuição da economia solidária à teoria da democracia. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 23, n. 78, p. 369-377, jul./set. 2016. MACHADO, Gustavo Carvalhaes Xavier Martins Pontual; MACIEL, Tânia Maria de Freitas Barros; THIOLENT, Michel Jean Marie. O comum e os desdobramentos na economia solidária a partir do saneamento ecológico. Saúde e Sociedade, São Paulo, v.30, n. 1, 2021. MAZARO, Lisabelle Manente; MATSUKURA, Thelma Simões; LUSSI, Isabela Aparecida de Oliveira. Economia solidária como estratégia de

	inclusão social pelo trabalho no campo da saúde mental: panorama nacional. Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, São Carlos, v. 28, n. 1, p. 127-146, jan./mar. 2020. MURAD, Elisa Pereira; ABREU, Júlio César Andrade de. Incubadoras universitárias de economia solidária: metodologias em perspectiva. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 108-130, 2016. OLIVEIRA, Edson Marques. Responsabilidade social empresarial, empreendedorismo social e economia solidária: similitudes, ambivalências e possíveis conexões. Revista Observatório, Palmas, v. 5, n. 5, p. 697-750, ago. 2019. PIROTTI, T. M. C., BITENCOURT, C. C., & Wegner, D. (2018). “Sozinhos não vamos vencer”: práticas colaborativas e ganhos coletivos em uma rede de empreendimentos da economia solidária. Revista De Gestão Social E Ambiental - RGSA, 11(3), 37–55.
Economia Circular	AVILA, Ana Paula Santos de; MACIEL, Dulce Maria Holanda; SILVEIRA, Icléia; RECH, Sandra Regina. Os Resíduos Têxteis Sólidos no Contexto de Abordagens Sustentáveis: Ciclo de Vida, Economia Circular e Upcycling. MIX Sustentável, [S.l.], v. 4, n. 3, p.17-24, out-mar. 2018. BARBOZA, Douglas Vieira; SILVA, Fábio Aquino da; MOTTA, Wladimir Henriques; MEIRIÑO, Marcelo Jasmim; FARIA, Alexandre do Valle. Aplicação da Economia Circular na Construção Civil. Research, Society and Development, v. 8, n. 7, p.1-18, 2019. COSENZA, J. P.; ANDRADE, E. M.; ASSUNÇÃO, G. M. Economia circular como alternativa para o crescimento sustentável brasileiro: análise da Política Nacional de Resíduos Sólidos. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - GeAS, v. 9, n. 1, p. 1-30, 2020. KUZMA, Edson; SEHNEM, Simone. Validação de escala para mensuração do nível de adoção de economia circular nas empresas. International Journal of Professional Business Review, v. 7, n. 1, p. 1-28, 2022. MELO RIBEIRO, Henrique César; SARAIVA DE SOUZA, Maria Tereza. Economia circular e turismo: produção científica à luz da análise de redes sociais. Estudios Gerenciales, v. 38, n. 164, p. 385-402, 2022. OLIVEIRA, Adna Caroline Vale; SILVA, Aline de Souza; MOREIRA, Ícaro Thiago Andrade. Economia circular: conceitos e contribuições na gestão de resíduos urbanos. Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE - Ano XXI – V. 3 - N. 44 -Dezembro de 2019 - Salvador, BA – p. 273 – 289. PEREIRA, Raquel Susana da Costa. O Sistema de Economia Circular e a Agenda 2030: Análise da Evolução em Portugal. E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores, v. 7, n. 1, p. 100-119, 2021. SANTOS, Mario Roberto dos; BRITO, José Luiz Romero de; SHIBAO, Fabio Ytoshi. Economia circular e a energia solar fotovoltaica. COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat - Taquara/RS - v. 19, n. 1, p. 294-311, jan./mar. 2022.

	SEHNEM, Simone; PEREIRA, Susana Carla Farias. Rumo à Economia Circular: Sinergia Existente entre as Definições Conceituais Correlatas e Apropriação para a Literatura Brasileira. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 18, n. 1, p.35-62, 2019. SILVA, Thainy Genny Esteves; PONTES, Andréia Cristina da Silva Jordão Emerenciano; MUSETTI, Marcel Andreotti; OMETTO, Aldo Roberto. Economia circular: um panorama do estado da arte das políticas públicas no Brasil. Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v. 21, n. 3, p. 951-972, 2021. TROIANI, Leonice; SEHNEM, Simone; CARVALHO, Luciano. Moda sustentável: uma análise sob a perspectiva do ensino de boas práticas de sustentabilidade e economia circular. Cadernos EBAPE.BR, v. 19, n. 1, p. 62-80, 2021.
ESG	ARAÚJO, Risolene Alves de Macena; CORREIA, Thamirys de Sousa; CÂMARA, Renata Paes de Barros. Influência da inovação ambiental na sustentabilidade corporativa em companhias latino-americanas. <i>Organizações & Sociedade</i>, v. 29, n. 101, p. 303-328, 2022. BARBOSA, Emili Matos; MORAES, Clauciana Schmidt Bueno de; MARTIRES, Giulia Malaguti Braghini Marcolini; BONARETTO, Cinthia Mara Vital; GUALTER, Leonardo Prudente Torres. Análise da governança ambiental, social e corporativa (ESG) e sua relação com o marketing ambiental. <i>Revista de Gestão e Secretariado</i>, São Paulo, v. 15, n. 12, e4535, 2024. CARVALHO, José Ribamar Marques de. Environmental, social and governance: um panorama da trajetória evolutiva de redes de pesquisas (2011-2022). <i>Revista Evidenciação Contábil & Finanças</i>, João Pessoa, v. 11, n. 3, p. 100-117, 2023. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2023v11n3.66939. DA SILVA, Rochele Ferreira; VEIGA AVILA, Lucas. Desafios da gestão corporativa em aspectos de environmental social and governance em empresas da América Latina. <i>Revista Visão: Gestão Organizacional</i>, Caçador, v. 13, n. 1, e3430, 2024. DOI: 10.33362/visao. v13i1.3430. DEGENHART, Larissa; PASSOS, Patrícia Silva dos; MEDEIROS, Luana dos Santos de; ROSSATO, Marivane Vestena; MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira. Divulgação ambiental, social, governança (ESG) e as políticas de dividendos de empresas brasileiras. <i>Navus – Revista de Gestão e Tecnologia</i>, v. 13, p. 1-18, 2023. DUDA, Edivaldo do Nascimento; SILVA, Daniel José Cardoso da; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; SANTOS, Marco Aurélio. Cultura sustentável rima com bom desempenho? Um estudo das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE). <i>Revista de Gestão Social e Ambiental</i>, Miami, v. 16, n. 2, p. 1-18, e02987, 2022. FRANCO, Brenda Dutra; PINHEIRO, Caroline da Rosa. Explorando a

	materialidade nos relatórios de sustentabilidade: a retórica e a prática das estratégias ESG. <i>Revista de Direito e Sustentabilidade</i>, v. 10, n. 1, p. 93-116, 2024. PINHEIRO, Danielle Sandi. O papel das práticas ESG à luz da teoria das externalidades na escola do pensamento econômico neoclássico. <i>Revista de Gestão e Secretariado</i>, São Paulo, v. 15, n. 9, e4081, 2024. SILVA, Ariadna Fernandes; POMPEU, Gina Vidal Marcilio. Seguro ambiental como instrumento de gestão corporativa do meio ambiente do trabalho baseado nos princípios ESG. <i>Revista de Direito Brasileira</i>, Florianópolis, v. 33, n. 12, p. 217-233, 2022.
Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	ALBUQUERQUE FILHO, A. R.; SOUSA, A. L. C. de; LOPES, H. da S.; GUIMARÃES, D. B.; PONTE, V. M. R. Influência da internacionalização e da governança corporativa na responsabilidade social corporativa. <i>Revista Ibero-Americana de Estratégia</i>, v. 18, n. 3, p. 397-417, 2019. ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F. dos. Estrutura de capital e divulgação voluntária de informações de responsabilidade social corporativa das empresas brasileiras. <i>Revista de Ciências da Administração</i>, v. 18, n. 45, p. 109-126, 2016. ALMEIDA, R. G. de; NEUMANN, M.; SANCHES, S. L. R. O que é evidenciado no Brasil sobre a Responsabilidade Social Corporativa advinda da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) nos Formulários de Referência e Relatos Integrados? <i>Sociedade, Contabilidade e Gestão</i>, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, 2018. BARAKAT, S. R.; BOAVENTURA, J. M. G.; POLO, E. F. Alinhamento estratégico da responsabilidade social corporativa: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. <i>Revista Eletrônica de Administração</i>, p. 206-233, 2017. CARVALHO, L. C.; VERÍSSIMO, P. Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa: um estudo baseado numa metodologia qualitativa. <i>HOLOS</i>, Natal, v. 7, 2018. CARVALHO, L. C.; VERÍSSIMO, P. Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa: um estudo de caso. <i>HOLOS</i>, ano 34, v. 7, p. 59-75, 2018. CRISÓSTOMO, V. L.; LOPES, I. da S.; FREIRE, F. de S. Governança corporativa e responsabilidade social corporativa no Brasil, 2021. FERREIRA NETO, M. N.; SANTOS, A. C. O.; POMPEU, R. M. O impacto da responsabilidade social na satisfação dos trabalhadores. <i>Revista de Gestão Social e Ambiental</i>, v. 15, p. 1-19, e02769, 2021. FREGUETE, L. M.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008. <i>Revista de Administração Contemporânea</i>, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 232-248, 2015.

	IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C.; ARAUJO, R. G. Responsabilidade social corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas. <i>Organizações & Sociedade</i>, Salvador, v. 24, n. 80, p. 73-88, 2017. JOSEPH, G. P. de A.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; FELSBURG, A. V.; IGARI, A. T. Responsabilidade social corporativa e índices de sustentabilidade: um estudo dos ativos tangíveis e intangíveis à luz da visão baseada em recursos. <i>Revista de Gestão Social e Ambiental</i>, v. 11, n. 3, p. 20-37, 2017. KAMIYA, A. S. M.; HERNANDEZ, J. M. da C.; XAVIER, A. K. S.; RAMOS, D. B. A importância do apego à marca para o engajamento em causas de responsabilidade social corporativa. <i>Revista de Administração de Empresas</i>, São Paulo, v. 58, n. 6, p. 564-575, 2018. LOPES, J. C.; DEMAJOROVIC, J. Responsabilidade social corporativa: uma visão crítica a partir do estudo de caso da tragédia socioambiental da Samarco. <i>Cadernos EBAPE.BR</i>, v. 18, n. 2, 2020. OLIVEIRA, P. R.; CAVALCANTI, H. T.; ALBERTON, A. Comunidade da modernidade líquida e cocriação de valor na responsabilidade social corporativa. <i>Revista de Gestão Social e Ambiental</i>, v. 15, e02225, 2021. OMETTO, M. P.; BULGACOV, S.; MAY, M. R. O perfil dos estrategistas de responsabilidade social: um estudo em empresas certificadas. <i>Organizações & Sociedade</i>, Salvador, v. 22, n. 74, p. 423-442, 2015. PENHA, E. D. S.; REBOUÇAS, S. M. D. P.; ABREU, M. C. S. de; PARENTE, T. C. Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. <i>REGE – Revista de Gestão</i>, v. 23, p. 306-315, 2016. RIBEIRO, F.; ALVES, T. A.; TAFFAREL, M.; MENON, G. Responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro no setor de energia elétrica: um estudo com modelo de dados em painéis. <i>Gestão & Regionalidade</i>, São Caetano do Sul, v. 33, n. 99, p. 39-54, set./dez. 2017. RUIZ-ACOSTA, L. E.; CAMARGO-MAYORGA, D. A.; MUÑOZ-MURCIA, N. M. Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. <i>Encuentros</i>, v. 18, n. 2, p. 128-141, 2020. SANTOS, J. G. C. dos; RUMEU, E. dos S.; ADRIANO, N. de A.; VASCONCELOS, A. C. de. Práticas de responsabilidade social corporativa e desempenho econômico e operacional: o caso da firma brasileira. <i>Revista de Gestão Social e Ambiental</i>, v. 15, n. 1, e2651, 2021. SILVA JÚNIOR, F. J. da; LEITE FILHO, P. A. M. A sinalização do gerenciamento de resultados por meio da responsabilidade social corporativa no Brasil. <i>Revista Contemporânea de Contabilidade</i>, v. 13, n. 3, p. 258-291, 2022. SILVEIRA, L. M.; PETRINI, M. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa: uma análise bibliométrica da produção
--	--

	científica internacional. <i>Gestão & Produção</i>, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 56-67, 2018. SOSCHINSKI, C. K.; BRANDT, E.; KLANN, R. C. Internacionalização e práticas de responsabilidade social corporativa em empresas brasileiras. <i>Advances in Scientific and Applied Accounting</i>, v. 12, n. 1, p. 47-64, 2019. WANDERLEY, L. J. O que está por trás da responsabilidade social corporativa do setor extrativo? <i>Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais</i>, v. 22, e202020, 2020.
--	---