



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

TEM RAZÃO A GESTÃO SOCIAL?

Fernando Guilherme Tenório¹

RESUMO

O artigo dedica-se a discutir e aprofundar o entendimento do conceito de gestão social à luz do pensamento crítico. Parte-se do suposto de que a concepção de gestão social contém elementos constitutivos de uma razão ilustrada, de acordo com a compreensão de modernidade ainda em projeto do teórico Jürgen Habermas. Isto é, um conceito que abrange características de uma ação gerencial transformadora, portanto diferenciada daquele em que predomina o caráter subordinante das relações sociais, a gestão estratégica. Assim busca-se acentuar a dessemelhança entre a gestão social e a gestão estratégica, por meio de conteúdos que melhor possam fundamentar a compreensão do conceito. O texto procura, principalmente, ampliar conceitos anteriormente aproximados e que possam contribuir de algum modo à discussão de um tipo gerencial que subordine sua práxis a um processo decisório deliberativo em função do bem comum. Neste sentido, o artigo está desenvolvido com a seguinte estrutura de tópicos: Razão condutora, em que pretendemos salientar que as pretensões da Modernidade podem contribuir para o entendimento do que seja uma gestão dialógica, deliberativa, social; *Res pública*, no qual o intento será destacar a importância que um modo de pensar a *polis* tem com uma gestão voltada para o bem comum; Conclusão; e Escorço.

Palavras-chave: Gestão Social, Gestão Estratégica, Pensamento Crítico.

¹ – fernando.tenorio@fgv.br



A modernidade deve estabilizar-se a partir da única autoridade que deixou em pé: a razão (Habermas, 2000:172).

1. Introdução

Na ocasião de uma reunião acadêmica envolvendo várias instituições de ensino discutiu-se que o tema em pauta - gestão social – ainda carecia de melhor institucionalização no espaço acadêmico brasileiro, apesar dos avanços conceituais, metodológicos e práticos alcançados a essa altura. Um dos estímulos à edição de um texto instigante e, ao mesmo tempo, de uma sondagem de sentimentos quanto ao futuro do significado de gestão social diz respeito aos desafios que as instituições de ensino superior têm frente a um conceito: gestão – que cada vez mais se reveste de um caráter ora interdisciplinar ora transversal às demais áreas de estudo.

Além disso, são vários os elementos que animam este repto, entre os quais destacamos que, à semelhança de outras, a sociedade brasileira, desde os anos 1990, e inspirada na Constituição de 1988, tem exigido mudanças no modo como a sua relação ocorre com o Estado e o mercado. Sempre visto como um cliente ou consumidor quer pelo setor público quer pelo setor privado, o cidadão deseja voz ativa em suas relações com esses setores, não só por meio da sociedade civil organizada, mas de por moto próprio. A sensibilidade para modificar o *status quo* nessa relação também é originada no suposto de que a democracia representativa já não é suficiente para atender os reclamos da sociedade, que tampouco aceita o mercado como ente principal dessas relações, pois o mesmo, no excessivo movimento competitivo e especulativo, desconecta-se da sociedade pensando ser, ele mesmo, esta totalidade. Desse modo as exigências são de que a sociedade, por meio de seus diferentes atores, dialogue e delibere no atendimento de suas carências, deixando de ser objeto e/ou recurso para ser sujeito do processo. Portanto, não é mais suficiente que atores específicos – o setor público e/ou agentes econômicos – tenham o poder de decisão sobre assuntos ou problemas que afetem as comunidades. A sociedade exige que os atores que a compõem, o Estado, o sistema empresarial privado e a sociedade civil organizada, assim como o cidadão de uma maneira geral, interatuem através de processos de tomada de decisão que, a partir de conquistas ou patologias do passado, permitam a sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e política, presente e futura.

Assim, a proposta do presente texto não é “recortar/colar” aqueles artigos que desde os anos 1998 intentam conceituar gestão social. Desde então uma sequência de artigos tiveram o mesmo objetivo, uma vez que a temática, em pouco tempo, ganhou espaço no meio acadêmico brasileiro e, por via de consequência, tem sido percebida e praticada sob distintas concepções. Apesar das diferentes interpretações,² parece haver um frequente denominador nessas diferenças: a promoção da solidariedade em busca do bem comum, da justiça social. De outro lado, a institucionalização de tal concepção gerencial tem assumido relevância não só no ambiente universitário, no qual instituições de apoio ao ensino e à pesquisa o têm como um tema importante, a mesma importância ocorre no setor público na medida em que algumas políticas públicas têm a gestão social como seu

² Vide CANÇADO, Airton, PEREIRA, José R. e TENÓRIO, Fernando G. *Cadernos EBAPE* (nº especial sobre Gestão Social) http://app.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp.



referente teórico.³ Por sua vez o setor empresarial privado tem associado o tema gestão social com a denominada responsabilidade social corporativa, bem como as organizações do terceiro setor o aplicam como gestão de carências sociais, ambientais etc. Finalmente, mas não por último, foi criada uma rede de pesquisadores em gestão social.⁴ Essa rede já promoveu seis encontros nacionais para discutir conceitos, metodologias e práticas sob esse enfoque. Agregamos a isso o fato de que desde 1990 foi criada uma linha de pesquisa em uma instituição de ensino que tem pesquisado e publicado desde então artigos e experiências resultantes de pesquisas em direção a uma gestão diferenciada da hegemônica e utilitarista gestão estratégica.

Portanto, o propósito deste texto é, mais uma vez, demonstrar o entendimento que o autor tem sobre o conceito, ou, quem sabe, acrescentar “mais lenha” a uma fogueira ainda em combustão – digo em combustão porque o verdor de suas concepções impede que o lume tenha maturidade, embora a velhice do conceito possa ser antecipada, dado que os movimentos da realidade venham impedir a sua perenidade. Contudo, a diferença deste para o trabalho anterior no qual questionávamos se a administração como área de conhecimento atendia aos reclamos de uma razão esclarecida, é que aqui já partimos do suposto de que a concepção que temos do conceito de gestão social contém elementos constitutivos de uma razão ilustrada. Isto é, um conceito que abrange características de uma ação gerencial transformadora, portanto diferenciada daquele em que predomina o caráter subordinante das relações sociais, a gestão estratégica.

Voltamos a enfatizar que o propósito do presente ensaio é acentuar a dessemelhança entre a gestão social e a gestão estratégica, por meio de conteúdos que melhor possam fundamentar a nossa compreensão do conceito. Para tanto, após esta **Introdução**, o artigo será desenvolvido com a seguinte estrutura de tópicos: **Razão condutora**, em que pretendemos salientar que as pretensões da Modernidade podem contribuir para o entendimento do que seja uma gestão dialógica, deliberativa, social; **Res pública**, no qual o intento será destacar a importância que um modo de pensar a *polis* tem com uma gestão voltada para o bem comum; **Conclusão; e Escorço**. Devemos ainda acrescentar que esta estrutura de texto não pretende descrever experiências que justifiquem práticas fundadas em processos decisórios deliberativos. O texto procura, principalmente, ampliar conceitos anteriormente aproximados e que possam contribuir de algum modo à discussão de um tipo gerencial que subordine sua práxis a um processo decisório deliberativo em função do bem comum.

2. Razão condutora

Por que razão condutora? Porque partimos do pressuposto de que a razão deve ser o mentor, o guia das nossas interpretações de mundo, como foi sugerido pelo Iluminismo. No entanto, descrever a modernidade não é tarefa de um trabalho com essas características introdutórias, nem é essa a ambição de quem o escreve. Escolhas e/ou cortes serão necessários a fim de delimitar a compreensão a ser exposta, na medida em que a filosofia da história ainda palmilha a explicação de um período, a modernidade, cujo início, meio e fim, até agora, não foi delimitado com precisão. Considerando-se o fato de alguns

³ O Programa Territórios da Cidadania, implementado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), seria um exemplo.

⁴ Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS).



pensadores, como Jürgen Habermas, considerarem a modernidade ainda em projeto (1988) ou de outros, como François Lyotard, já terem identificado a pós-modernidade (2006). Uma vez que as promessas da modernidade ainda não foram cumpridas, adotamos de imediato a posição habermasiana e, por isso, é imprescindível que retomemos o significado de modernidade e o seu imanente, a razão.

Apesar do Renascimento no século XV ser apontado como o início da modernidade, já que naquele momento surgem valores que tentam se contrapor aos do medievo, da Idade Média, a modernidade como rompimento de um pensamento tradicional a um pensamento crítico, “pregando a libertação do indivíduo do obscurantismo e da ignorância através da difusão da ciência e da cultura em geral” (Japiassu, 1990:170), parece institucionalizar-se com a Ilustração, no século XVIII, promovendo, assim, a consciência de uma nova época, de um pensar voltado para o futuro por meio de uma qualidade inerente ao ser humano, a razão, isto é, a apreciação, o julgamento, o agir cognitivo. No dizer de Habermas (1988:273), com o Iluminismo, filósofos como Condorcet tinham a “esperança de que as artes e as ciências não somente controlariam as forças da natureza, mas, também, fomentariam a interpretação do mundo e do próprio eu, do progresso moral, da justiça das instituições sociais e até da felicidade dos seres humanos”. E é sob esse diapasão de uma razão ilustrada, esclarecedora e ao mesmo tempo promotora de um devir em busca da satisfação humana que entendemos que a modernidade ainda está em projeto, pois carências e privações de vários tipos ainda são perenes no cotidiano vital.

Assim, a interpretação dessas carências e/ou privações não deve ser feita a partir de perspectivas ou respostas monológicas, tecnocráticas, ou seja, acreditando-se que somente os “peritos” sejam capazes de decifrar e solucionar situações-problema. A perícia à solução de problemas deve ser um processo que venha ao encontro de interesses comunitários submetidos a esferas públicas críticas que sejam capazes de relacionar as soluções desejadas com o projeto iluminista. Este projeto, segundo Gertrude Himmelfarb (2011), teve origem também na Inglaterra e na América, e não somente com os *philosophes* franceses. Apesar de predominar o argumento de que o projeto da modernidade se faz presente com o Iluminismo gálico, notadamente ao final do século XVIII com a Revolução Francesa, aqui interessam as alegações de Himmelfarb, visto que poderão contribuir sobremaneira para o entendimento que desejamos do significado de gestão social. Para tanto, acompanharemos a apresentação de Himmelfarb (2011) sugerida em *Os caminhos para a modernidade*: os iluminismos britânico, francês e americano.

Contudo, a ordem dessas apresentações não seguirá inteiramente a sistematização descrita por Himmelfarb – primeiro o Iluminismo britânico, em seguida o francês para então concluir com o americano. A nossa descrição, propositalmente, apontará em primeiro lugar o inglês, em segundo o americano e por último o francês. Esta opção tem o objetivo de acompanhar a cronologia dos movimentos revolucionários ocorridos respectivamente na Inglaterra, nos Estados Unidos e na França, bem como de acentuar a razão como condutora de um agir gerencial sob o compartilhamento de saberes e consoante com o bem comum, com a vontade geral. Também vale salientar que o presente texto não aspira ser um texto de história da filosofia ou de teoria social, tampouco esgota a discussão sobre como o Iluminismo manifestou-se em outros lugares mas sim, como no dizer de Himmelfarb (2011), pretende destacar as características de um fenômeno cultural que afetou drasticamente três países: Grã-Bretanha, América e França, embora tal



fenômeno tenha ocorrido e influenciado outras latitudes, como a Independência do Brasil frente a Portugal e, posteriormente, o surgimento do republicanismo brasileiro.⁵

Em linhas gerais e acompanhando Himmelfarb, apontaremos a seguir alguns dos parâmetros que originalmente configuraram o projeto da modernidade e que podem subsidiar ou dar sentido ao entendimento do conceito aqui pretendido de gestão social.

“Na França, a essência do Iluminismo [...] foi a razão. ‘Razão é para o filósofo’ declarava a *Encyclopédie*,⁶ ‘o que a Graça é para o cristão’”, no entanto, a “força propulsora do Iluminismo britânico não foi a razão, mas as ‘virtudes sociais’ ou ‘afecções sociais’”, e, no caso americano, “foi a liberdade política a força motriz de seu Iluminismo”, uma vez que para “os filósofos morais britânicos e para os fundadores americanos, a razão foi um instrumento para a obtenção de um fim social mais amplo, e não o fim em si”. Desse modo o “Iluminismo britânico representa ‘a sociologia da virtude’; o francês a ‘ideologia da razão’; o americano ‘a política da liberdade’” (Himmelfarb, 2011:32-33). Apesar da convergência ilustrada das concepções terem o homem e o seu bem-estar como o foco de suas preocupações, a maneira de interpretá-las diferiam, pois para os britânicos as relações sociais deveriam ser mediadas por um comportamento correto em direção ao próximo; no caso francês a capacidade de julgamento entre o bem e o mal, o falso e o verdadeiro, seria o elemento orientador dessas relações; a preocupação americana era orientada à liberdade política para convivência na sociedade.

Os iluministas britânicos acreditavam no discernimento inerente ao ser humano, a propensão à simpatia ou solidariedade ao outro, uma sociologia da virtude. “Uma pessoa cujas ações fossem motivadas inteira, ou mesmo predominantemente, pela autoestima – pelo amor-próprio, interesses próprios ou em busca de vantagens pessoais – não era virtuosa” (Himmelfarb, 2011:44). Daí que a solidariedade não deve estar vinculada ao interesse pessoal “porque envolve a associação de alguém com as experiências dolorosas, assim como com os sofrimentos e aflições de outrem” (Himmelfarb, 2011:49). Desse modo, um dos elementos constitutivos de uma gestão que possa contribuir para minimizar carências é a existência, nos indivíduos que participam de processos coletivos de tomada de decisão, de sensibilidade e benevolência com o padecimento dos outros.

Substancialmente no caso do Iluminismo americano, a liberdade foi o mote da sua modernidade. Diferenciando-se do *éthos* social inglês, da virtude benevolente e solidária, o que fazia parte do iluminismo americano vai, inclusive, contribuir para sua independência dos britânicos, para a liberdade política. O estado de espírito americano era

⁵“É improvável encontrar, nos dias de hoje, quem se declare abertamente um iluminista, ou um esclarecido/esclarecedor, um *Aufklärer*. Não é tão improvável encontrar, no entanto, quem reconheça o quanto uma série de debates vitais para a vida contemporânea, na área da política e do direito, para falar apenas das mais evidentes, são devedoras deste movimento amplo e de fronteiras históricas imprecisas. Devedoras e, muitas vezes, ainda, mesmo sem o saber, inquilinas daqueles espaços de linguagens e expressões criados no século XVIII. A dívida pode até mesmo ser assumida negativamente, pois todos os movimentos identificáveis posteriores ao esclarecimento, tais como, por exemplo, o Romantismo e o Idealismo alemães, se posicionavam na sua contramão. O fato é que o Esclarecimento não podia então, e não pode hoje, ser esquecido e está, queiramos ou não, inscrito em nossa tradição” (Oliveira, 2011:9).

⁶*Encyclopédie*, obra liderada por Denis Diderot (1713-1784), editada originalmente em 20 volumes (1751-1776), “compêndio abrangendo todos os conhecimentos humanos, tanto das ‘artes mecânicas’ quanto das ‘artes liberais’, expressando ideias de tolerância religiosa, de otimismo em relação ao futuro da humanidade, de confiança no poder da razão, de oposição aos autoritarismos, de entusiasmo pelo progresso” (Japiassu, 1990:80).



de “uma nova ordem política, não uma nova ordem social” (Himmelfarb, 2011:238-239).⁷ O que poderíamos depreender da ilustração americana quanto ao nosso propósito de uma gestão diferenciada da tradicional (estratégica), a necessidade de uma nova concepção de se fazer política. A possibilidade, por exemplo, de elaborar, implementar e avaliar políticas públicas não deve corresponder às especificidades de atores, particularmente políticos e/ou técnicos, e sim ser manifestada também por todo cidadão solidário e comprometido com os destinos de sua sociedade.

O Iluminismo francês vinha ao encontro da liberdade, porém, centrando sua interpretação em confronto com a religião, “não só a Igreja Católica, mas qualquer forma de religião estabelecida [...], e, para além delas, qualquer fé religiosa dependente de milagres ou dogmas que violam os cânones da razão” (Himmelfarb, 2011:194), isto é, a capacidade que o homem tem de julgar o falso do verdadeiro, o justo do injusto, a liberdade para ser orientado pela sua consciência. No entanto, essa liberdade deveria seguir uma vontade que atendesse a todos, uma vontade geral, pois as

vontades individuais são suspeitas; elas podem ser boas ou más. Mas a vontade geral é sempre boa. Ela nunca erra, nem nunca irá errar (...). É à vontade geral que o indivíduo deve se direcionar, a fim de conhecer a maneira que ele deve ser como (...) um cidadão (...). É, pois, a vontade geral que determina os limites de todos os deveres (...).

Assim, se você meditar cuidadosamente sobre o que foi dito acima, ficará convencido: 1) de que o homem que dá ouvido apenas a sua vontade individual é inimigo da raça humana; 2) de que a vontade geral em cada indivíduo é um puro ato de entendimento que raciocina, no silêncio das paixões, acerca do que o homem pode esperar de seus companheiros e o que seus companheiros podem esperar dele; 3) de que essa consideração da vontade geral da espécie e do desejo comum é a regra de conduta que relaciona um indivíduo a outro na mesma sociedade (...) (Himmelfarb apud Diderot, 2011:212).

É sob essa vontade geral, esse entendimento compartilhado por meio da solidariedade, liberdade e igualdade, que especulamos se tem razão a gestão social. Ou seja, se a “modernidade é filha da Ilustração” (Habermas, 2000:172), gerenciar de forma compartilhada, consensual, é manter em pauta o projeto da modernidade, ter espírito crítico, não aceitando nada como evidente e a tudo submetendo a luz da razão. Ou seja, processos de gestão social seriam reflexivos àqueles da gestão estratégica, uma vez que pressupõem a interação de atores em função do bem comum. “A ‘reflexividade’ pode ser muito bem entendida tanto no sentido de uma ‘autoaplicação’ de mecanismos –sistêmicos – quanto no sentido de ‘autorreflexão’, quer dizer, da autopercepção e autoinfluência dos atores coletivos” (Habermas, 2000:196). O pensar, o refletir com outros e não para outros, deve orientar o gerenciamento de ações no interior dos sistemas sociais organizados e destes com a sociedade. Como já apontado, o protagonismo de processos decisórios não deve ser script de um só ator, todos têm direito à fala, desde que fundamentada em argumento ordenado pela razão, que “só pode triunfar pela crítica” (Koselleck, 1999:102), considerando que

⁷ Contudo ocorria uma contradição nessa liberdade política norte-americana, uma vez que a independência não significou, de imediato, a abolição da escravidão. “Foi justamente no que diz respeito ao tema da escravidão que a política da liberdade chocou-se com a sociologia da virtude” inglesa (Himmelfarb, 2011:278).



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

A crítica é uma arte de julgar. Sua atividade consiste em interrogar a autenticidade, a verdade, a correção ou a beleza de um fato para, a partir do conhecimento adquirido, emitir um juízo [...]. No curso da crítica se distinguem o autêntico e o inautêntico, o verdadeiro e o falso, o correto e o incorreto, o belo e o feio (Kosellek, 1999:93).

Acompanhando ainda as pegadas de Kosellek e em ressonância com a frase de Habermas que diz “A modernidade deve estabilizar-se a partir da única autoridade que deixou em pé: a razão” (Habermas, 2000:172), o conceito de crítica é indissociável do conceito de razão,⁸ a crítica tornou-se a verdadeira atividade da razão:⁹ refletir na busca das contradições impostas por uma realidade gerencial alheia à reflexão, à solidariedade, ao comunitário. Desse modo, apenas “seguindo o rastro das contradições se pode encontrar uma verdade isenta de contradições, [...] e o crítico só tem uma obrigação: a obrigação em relação ao futuro” (Kosellek, 1999:97), e o futuro desejado é de um horizonte gerencial que conduza à realidade das organizações consoante às necessidades da totalidade, da sociedade, e não do exclusivismo do mercado, de uma gestão estratégica fundada apenas no sucesso, no êxito. Portanto, a semelhança de outros conceitos ou áreas de estudo, a gestão estratégica, monológica e tecnocraticamente projetada¹⁰ deve ser objeto de uma práxis social, de uma reflexão, uma vez que

as ciências são agora confrontadas com a objetivação de seu próprio passado e presente: consigo mesmas, como produto e produtora da realidade e de problemas que cabe a elas analisar e superar. Desse modo, elas já não são vistas apenas como manancial de soluções para os problemas, mas ao mesmo tempo também como *manancial de causas de problemas*. Na práxis e no espaço público, as ciências são confrontadas tanto com o balanço de seus êxitos quanto com o balanço de seus fracassos e, portanto, com o reflexo de suas promessas descumpridas. São muitas as razões por trás disto: justamente com seus êxitos, parecem crescer desproporcionalmente também os riscos da evolução técnico-científica; soluções e promessas libertadoras, quando realizadas na prática, acabam por revelar inegavelmente seu lado problemático, que se converte, por sua vez, em objeto de intensivas análises científicas; e, por paradoxal que pareça, num mundo já loteado cientificamente e profissionalmente administrado, as perspectivas de futuro e as oportunidades de expansão da ciência estão vinculadas também à crítica da ciência (Beck, 2010:236, grifos do autor).

Não cabe dúvida de que esta inquietação apontada em direção à gestão estratégica pode também ocorrer com a gestão social, caso esta venha a se transformar não em manancial mais em *manual* à solução de problemas. Por quê? Porque o modismo pode

⁸ “A ideia de crítica, central para o projeto da modernidade, provém da tradição do Iluminismo. É inspirada pela filosofia kantiana e procura encontrar na razão a ideia de justiça e do que é moralmente certo. Essa abordagem defende uma ideia de razão independente de interesses particulares, valores e concepções específicos do bem. [...] O Imperativo Categórico Kantiano é a exigência de basear normas morais em uma ideia universal e não em necessidades individuais. A razão, na tradição kantiana que inspira a teoria crítica defendida por Habermas, é a origem da exigência de superações das deformações impostas as nossas escolhas por interesses específicos ou por necessidades de grupos particulares ou indivíduos de uma comunidade” (Steuerman, 2003:124).

⁹ “Habermas, [...], concorda com o reconhecimento de que o que nos torna humanos é a nossa capacidade de pensamento e razão, que ele concebe como a busca da justiça, da verdade e da liberdade” (Ibid., p. 70).

¹⁰ Por gestão estratégica entendemos “um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, neste tipo de ação gerencial o sistema-empresa determina suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade” (Tenório, 1998:14).



tornar efêmera uma possibilidade que deve se autorrefletir, e não cair nas armadilhas da sociedade centrada no mercado – centralismo e capitalismo que desde os meados do século XIX vêm alicerçando, crise após crise, sua possibilidade acrítica de manutenção e/ou expansão dos sistemas econômicos e administrativos. A gestão social, frente à estratégica, deve apontar caminhos que não aqueles pavimentados por valores fundados no cálculo, na competição, na exclusão. Isto é, a modernização desejada poderá ocorrer por vias “não capitalistas, quando o mundo vital puder extrair de si instituições que limitem a peculiar dinâmica sistêmica dos sistemas de ação econômicos e administrativos” (Habermas, 1988:281). Instituições, como a proposta republicana que foi prometida pela modernidade e que, infelizmente, também não foi cumprida haja vista o comportamento bélico e depredatório de Estados-nação para com outro(s), do comportamento aético de indivíduos em relação a outros, do privado apropriando-se do público, de decisões ocorrerem em esferas privadas em detrimento das esferas públicas, da não perene sustentabilidade de processos ambientais, culturais, econômicos e sociais.

Para que a razão seja condutora, guia de ações sociais decisórias, é determinante que sua prática ocorra dentro de esferas públicas nas quais todos os atores sociais, todos aqueles interessados no processo de solução de situações-problema, estejam presentes às decisões, da identificação estrutural do problema à avaliação dos resultados alcançados. Para tanto é necessário que o processo ocorra de maneira dialógica, intersubjetiva, isto é, a troca de interpretações da realidade entre os concernidos à situação-problema (cidadãos, agentes públicos, agentes econômicos, agentes sociais etc.) deve acontecer de modo a que todos tenham direito a expor suas razões. Contudo, a razão que cada um dos envolvidos expuser deve contribuir para o entendimento do óbice em pauta, bem como das necessidades da comunidade, do bem comum. Sob este enfoque, o conceito de gestão social aqui pretendido aproxima-se da proposta habermasiana de um agir comunicativo, de uma racionalidade comunicativa, diferenciando-se do agir estratégico ou racional instrumental hegemônico no cotidiano das organizações e de suas práticas na sociedade de mercado. O agir estratégico ou racional instrumental tem relação com o significado weberiano de ação social com respeito a meios e fins, isto é, por uma ação social “1) *de modo racional referente a fins*: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso” (Weber, 2000:15, grifos do autor).¹¹ Desse modo, a “ação racional no tocante a fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos” (Ramos, 1983:38), tipo de ação que vai contribuir sobremaneira para uma gestão de tipo monológica.,

A ação gerencial monológica, portanto, é uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático. Por comportamento tecnocrático vamos entender toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou

¹¹ Os outros três tipos de ação social apontados por Weber são os seguintes: “2) *de modo racional referente a valores*: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e *inerente* a determinado comportamento como tal, independente do resultado; 3) *de modo afetivo*: especialmente *emocional*: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) de modo tradicional: por costume arraigado” (Weber, 2000:15, grifos do autor).



tecnoburocrático, fenômeno comum às sociedades contemporâneas (Tenório, 2002:151, grifos do autor).¹²

Contrariando ou opondo-se à gestão monológica, estratégica, fundada na racionalidade instrumental, assentada apenas nas forças produtivas (técnicas, métodos etc.),¹³ a gestão social, dialógica, seria o tipo de ação social na qual o processo de sua implementação é determinado pela interação de duas ou mais pessoas com o intuito de promover um entendimento por meio da razão, portanto acercando-se do significado de ação comunicativa habermasiano que “pressupõe a linguagem como *médium* de uma espécie de processos de entendimento ao longo dos quais os participantes, quando se referem a um mundo, manifestam de parte a parte pretensões de validade que podem ser aceitas ou contestadas” (Habermas, 2012:191).¹⁴ Desse modo, a ação comunicativa, ou racionalidade comunicativa, pode “ser tomad[a] como sinônimo de agir comunicativo, porque ela constitui o entendimento racional a ser estabelecido entre participantes de um processo [...] voltados, de modo geral, para a compreensão de fatos do mundo objetivo” (Siebeneichler, 1989:67).¹⁵ Este tipo de ação social contribui para o significado de gestão dialógica ou social, que poderia constituir-se em um novo tipo de força produtiva,¹⁶ uma vez que os processos de ação devem ser implementados por meio da intersubjetividade racional,¹⁷ e

Essa intersubjetividade racional pressupõe que os atores, ao fazerem suas propostas, têm de apresentá-las sob bases racionais, quer dizer, nenhuma das partes pode impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo

¹² “No agir racional com relação ao fim [agir estratégico], o único pressuposto é que todo sujeito de ação siga por si mesmo (monologicamente) determinadas preferências ou máximas decisórias, independentemente de concordar ou não, nisso, com outros sujeitos de ação” (Habermas, 1990:33).

¹³ “As estruturas de racionalidade não se materializam apenas nos mecanismos do agir racional com relação ao fim – e, portanto, em tecnologias, estratégias, organizações e qualificações –, mas também nas mediações do agir comunicativo, nos mecanismos que regulam os conflitos, nas imagens do mundo, nas formações de identidade” (Habermas, 1990:35).

¹⁴ À semelhança de Weber, Habermas também desenvolve sua teoria social identificando, além da ação social comunicativa, três outros tipos de ação social: *agir teleológico*, sob o qual a *decisão* ocorre “entre diversas alternativas, voltadas à realização de um propósito, derivada de máximas e apoiada em uma interpretação da situação” (Ibid., 2012:163, grifos do autor). Este agir é “ampliado a modelo *estratégico* [...], é frequentemente interpretado de maneira utilitarista; aí se supõe que o ator escolhe e calcula os meios e fins segundo aspectos da maximização do proveito ou de expectativas de proveito” (Ibid., p. 163-164). O outro tipo de ação social habermasiano é o *agir regulado por normas* que “não se refere ao comportamento de um ator [...], mas a membros de um grupo social, que orientam seu agir segundo valores em comum. [...] O conceito central de *cumprimento da norma* significa a satisfação de uma expectativa de comportamento generalizada” (Ibid., p. 164, grifos do autor). O terceiro tipo Habermas denomina de *agir dramático*, no qual os participantes de uma interação “constituem uns para os outros um público a cujos olhos eles se apresentam. O ator suscita em seu público uma determinada imagem, uma impressão de si mesmo, ao desvelar sua subjetividade em maior ou menor medida” (Ibid., p. 165, grifos do autor).

¹⁵ Siebeneichler aqui faz referência à edição alemã de HABERMAS, J. *Theorie des kommunikativen Handelns*. 2 vols. 3ª ed. Frankfurt/aM: Ed. Suhrkamp, 1985.

¹⁶ “[J]á que novos princípios de organização social significam novas formas de integração social; e essas, por seu turno, tornam possível a implementação das forças produtivas existentes ou a produção de novas” (HABERMAS, 1990:35).

¹⁷ “Ao contrário do agir racional com relação ao fim, o agir comunicativo orienta-se, entre outras coisas, no sentido do respeito de normas intersubjetivamente válidas. No agir comunicativo, pressupõe-se a base de validade do discurso. As pretensões de validade universal (verdade, justiça, veridicidade), que pelo menos implicitamente são colocadas e reciprocamente reconhecidas pelos interessados, tornam possível o consenso que serve de base para o agir comum” (Ibid., p. 33).



alcançado comunicativamente, por meio do qual todos os participantes expõem os seus argumentos mediados linguisticamente em busca do entendimento (Tenório, 2002:199).¹⁸

A busca do entendimento por meio da razão intersubjetivamente argumentada pela linguagem¹⁹ subordina-se não só a um modo gerencialmente distinto do predominante, estratégico, mas implica dizer que não seria necessário apresentar outra possibilidade gerencial, a gestão social, se a sociedade e, por via de consequência, a cidadania desempenhassem o seu papel de forma republicana. Daí que o item a seguir, ao contemplar o significado de *res pública*, coisa pública, o faz já partindo da hipótese que pensar o bem comum não é uma prática costumeira, institucionalizada no Brasil, embora sua população seja normatizada sob os princípios de uma República Federativa. Exemplos dessa não prática republicana podem ser observados no nosso cotidiano, no dia a dia, tanto por políticos de turno como pela população de um modo geral. O patrimônio público sendo utilizado como um bem privado – práticas de pessoas físicas e/ou jurídicas desconectadas de uma percepção que promova a sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e social, portanto, mantendo práticas não reflexivas – enfraquece, corrói pretensões republicanas.

3. *Res pública*

A referência republicana a que fazemos alusão é aquela sob a qual os indivíduos atuam por meio da liberdade positiva, isto é, qualquer ação que uma pessoa pretenda desempenhar deve estar relacionada ao interesse de outros indivíduos, ao bem comum. Tal liberdade contraria a orientação de ordem liberal, na qual a liberdade é negativa, uma vez que o interesse individual prevalece em detrimento do interesse do outro, portanto, sob a concepção republicana “à prática de autodeterminação de cidadãos orientados pelo bem comum, que se compreendem como membros livres e iguais de uma comunidade cooperadora que a si mesma se administra” (Habermas, 1997:332). Nesse caso, decisões de interesse coletivo, decisões políticas, não ocorrem apenas como ação intermediadora do Estado e dos interesses individuais, como é a prática sob a perspectiva liberal. A política, sob a interpretação republicana, atua “como o *médium* no qual os membros de comunidades solidárias, [...], tornam-se conscientes de uma dependência recíproca” (Habermas, 1997:333).

Na interpretação liberal, o *status* dos cidadãos determina-se primariamente a partir dos direitos negativos que eles possuem em relação ao Estado e outros cidadãos. Enquanto portadores desses direitos, eles gozam, não somente da

¹⁸ Tenório aqui faz referência, inicialmente, à edição espanhola de HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa, racionalidad de la acción y racionalización social*, 2 vols. Madrid: Taurus, 1987, para, em seguida, utilizar a edição brasileira HABERMAS, J. *Teoria do agir comunicativo, racionalidade da ação e racionalização social*, 2 vols. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

¹⁹ “A linguagem não é mais considerada como um meio neutro para alcançar o conhecimento, nem como um instrumento que usamos para descrever ou decodificar o mundo. A linguagem forma nosso conhecimento de nós mesmos e dos mundos em que vivemos” (Steurman, 2003:51). A linguagem para Habermas “possibilita a continuação do projeto modernista do Iluminismo, a partir não mais de uma subjetividade isolada, mas da intersubjetividade da linguagem” (Ibid., p. 52). E as “expectativas de validade da fala [...] pressupõem um fundo de reconhecimento mútuo de subjetividades autônomas e responsáveis, que esperam que se fale a verdade, veraz e legitimamente. Isto não [seria] um fato cognitivo e sim um *imperativo ético*” (Ibid., p. 61, grifo da autora).



proteção do Estado, na medida em que perseguem seus interesses privados no âmbito de limites traçados por leis, como também a proteção contra intervenções do Estado que ultrapassam o nível de intervenção legal. [...] Na interpretação republicana, o *status* dos civis não se determina pelo modelo das liberdades negativas [...]. Os direitos dos cidadãos, [...], são, ao invés, liberdades positivas. [...] Ele resulta muito mais do poder produzido comunicativamente na prática de autodeterminação de cidadãos e se legitima pelo fato de proteger essa prática através da institucionalização da liberdade pública. [...] Com isso, exige-se do cidadão republicano muito mais do que a simples orientação pelo próprio interesse” (Habermas, 1997:334-335).

No entanto, apesar de a maioria dos países que tem assento na Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU) ter as suas denominações substantivadas pela expressão República, caso do Brasil, “Com efeito, [a] *res pública*, que [põe] em relevo a coisa pública, a coisa do povo, o bem comum, a comunidade” (Bobbio, 1993:1.107), não tem sido a prática na maioria desses Estados-nação. Embora deva ser considerado, como salienta Bobbio, que o termo “República evolve e muda profundamente com o tempo [...], adquirindo conotações diversas, conforme o contexto conceptual em que se insere” (Bobbio, 1993:1.107). Apesar disso, no caso do presente texto, desejamos inserir no significado de gestão social o original ideal republicano de práticas voltadas ao bem comum. Ainda que extenso, vale reproduzir o significado que Bobbio atribui ao bem comum, interpretação que talvez possibilite o entendimento do conceito de gestão aqui pretendido:

O Bem comum é, ao mesmo tempo, o princípio edificador da sociedade humana e o fim para o qual ela deve se orientar do ponto de vista natural e temporal. [...] O Bem comum [...] trata-se de um valor comum que os indivíduos podem perseguir somente em conjunto, na concórdia. [...] Toda atividade do Estado, quer política quer econômica, deve ter como objetivo criar uma situação que possibilite aos cidadãos desenvolverem suas qualidades como pessoas; cabe aos indivíduos, singularmente impotentes, buscar solidariedade em conjunto este fim comum.

O conceito de Bem comum apresenta analogias com o de vontade geral, embora seja um conceito objetivo, enquanto este último é subjetivo, justamente pela mesma postura que ambos assumem com relação aos bens individuais ou às vontades particulares: tanto o Bem comum como a vontade geral exprimem a vontade moral dos indivíduos.

[...]

Finalmente, este conceito manifesta uma exigência que é própria de toda sociedade organizada, claramente evidenciada pela ciência política: sem um mínimo de cultura homogênea e comum, sem um mínimo de consenso acerca dos valores últimos da comunidade e das regras de coexistência, a sociedade corre o risco de se desintegrar e de encontrar a sua integração unicamente mediante o uso da força. O Bem comum representa, pois, a tentativa maior para realizar uma integração social baseada no consenso [...]” (Bobbio, 1993:106).

Apesar de a busca pelo bem comum representar a possibilidade de promover a integração, e conseqüentemente contribuir para o desenvolvimento coletivo, tal possibilidade enseja também cataclismos ou, no dizer de Elionor Ostrom (2011), tragédias. Ostrom utiliza o argumento do uso intensivo, por uma dada comunidade, de um comum recurso ambiental, o exemplo por ela dado seria um campo de pastagem comunal utilizado para o pastoreio, como atividade provocadora da “tragédia dos comuns”. Este argumento,



segundo Ostrom, tem origem em artigo publicado por Garrett Hardin,²⁰ no qual a tragédia dos comuns pode ser expressa pela “degradação do ambiente [...] quando muitos indivíduos utilizam, simultaneamente, um recurso escasso” (Ostrom, 2011:36), como seria o caso de uma área costumeira destinada a pastoreio de animais. Ainda seguindo Ostrom *apud* Aristóteles, “o que é comum para a maioria é de fato objeto de menor cuidado. Todo mundo pensa principalmente em si mesmo, raras vezes no interesse comum” (Ostrom, 2011:37).²¹ Qualquer semelhança é mera coincidência com o que percebemos e/ou praticamos no nosso cotidiano, com exceções, claro. Desse modo, todos os arranjos institucionais “são suscetíveis de tensão, debilidade e fracasso. Sem uma teoria adequada [para uma] ação coletiva auto-organizada, não [será] possível prever nem explicar quando os indivíduos serão [capazes] de resolver [problemas] na gestão” (Ostrom, 2011:71) do bem comum.

Embora não seja a proposta deste texto, longe dessa veleidade, o que apontamos foram possíveis trilhas e pistas conceituais que poderiam estimular a discussão de concebíveis ações coletivas auto-organizadas em prol, parafraseando Joan Subirats (2011), da gestão do comum. Concluindo este item, vale reproduzir pelos menos três parágrafos elaborados por Subirats:

[Pois se] queremos uma democracia viva, se queremos uma política compartilhada, necessitamos espaços e oportunidades que permitam debates abertos, onde sejam construídos ideais e visões também compartilhadas. Espaços em que todos e cada um possam intervir. Essas são as bases para poder falar de cidadania, de inclusão social, de uma nova relação com a natureza. Em definitivo, uma sociedade na qual vale a pena viver (Subirats, 2011:6).

A democracia segue sendo o campo de batalha no qual elucidamos o futuro coletivamente. Porém, [...], não só nas instituições políticas e no debate partidário. Também em casa, também na cidade, também no trabalho, também na atividade econômica e de sustento. Outra época, outra vida, outra política? Situemos na possibilidade de avançar em direção a outra democracia. Uma democracia do comum (Subirats, 2011:10).

Não parece que a evolução do mercado, com suas lógicas especulativas e estritamente financeiras, e o desconcerto dos estados frente uma realidade econômica e social que escapa as suas estruturas soberanas, possam afrontar sem traumas os desafios existentes. A proposta de outra democracia, a proposta de uma democracia do comum, aqui parcialmente exposta, porém presente em muitos rincões e experiências em todo o mundo vai ganhando terreno e está presente na crescente mobilização social em todo o mundo. Não há dúvida que seguiremos falando disso, e melhor ainda, que seguiremos experimentando acerca disso (Subirats, 2011:103).

4. Conclusão

Ao término de um texto geralmente se espera que o autor use seu discernimento para as considerações finais, isto é, chegar as suas conclusões sem necessariamente lançar mão de outros autores, de suas referências bibliográficas, como ao longo do texto o fizemos.²² Porém, aqui, não seguiremos esta norma na medida em que o conteúdo

²⁰ HARDIN, G. “The Tragedy of the Commons”, Science, vol. 162, 1968, pp. 1243-1248. Citação de Elionor Ostrom (2011).

²¹ ARISTÓTELES Política, Libro II, cap. 3. Citação de Elionor Ostrom (2011).

²² Talvez estejamos entre aqueles que “em nome da fama, com farrapos de erudição se besuntam, e imortais se creem tornar à medida que citam” (Gianetti *apud* Eduard Young, 2008:15). Porém, preferimos que o



anteriormente exposto está impregnado, encharcado de utopia. Apesar de não ter sido o propósito descrever imaginativamente um estado ideal de um processo gerencial voltado, desde a comunidade, do coletivo para o bem comum, o texto pressupõe essa fantasia. Como apontamos, a cotidianidade não nos permite buscar alternativas que não aquelas já providas por um pensamento único determinado pela eficiência, produtividade e quejandos, de racionalidades instrumentalizadas indicadas pela ideologia de mercado, sistema de valores que preconiza a exclusão, a competição, a seletividade espoliativa, e não a inclusão social, a solidariedade, enfim, práticas republicanas.²³ A partir desta perspectiva mercantil, o esclarecimento se torna um fetiche, embora “no sentido mais amplo do progresso do pensamento, o esclarecimento tem perseguido sempre o objetivo de livrar os homens do medo e de investi-los na posição de senhores” (Horkheimer, 1985:19). Entretanto,

No mundo esclarecido, a mitologia invadiu a esfera profana. A existência expurgada dos demônios e de seus descendentes conceituais assume em sua pura naturalidade o caráter numinoso que o mundo de outrora atribuía aos demônios. Sob o título dos fatos brutos, a injustiça social da qual esses provêm é sacramentada hoje em dia como algo eternamente intangível, e isso com a mesma segurança com que o curandeiro se fazia sacrossanto sob a proteção de seus deuses. O preço da dominação não é meramente a alienação dos homens com relação aos objetos dominados; com a coisificação do espírito, as próprias relações dos homens foram enfeitiçadas, inclusive as relações de cada indivíduo consigo mesmo. O animismo havia dotado a coisa de uma alma, o industrialismo coisifica as almas. [...] O aparelho econômico, [...], já provê espontaneamente as mercadorias dos valores que decidem sobre o comportamento dos homens. [...] as mercadorias, com o [...] seu caráter de fetiche, [...] se espalhou como uma paralisia sobre a vida da sociedade em todos os seus aspectos. [A] produção em massa e da cultura por ela criadas servem para inculcar no indivíduo os comportamentos normalizados como os únicos naturais, decentes, racionais (Horkheimer, 1985:40).

Apesar do pessimismo expresso por Horkheimer e Adorno,²⁴ recorremos a outro teórico crítico, Habermas, também de origem frankfurtiana, e considerado de sua segunda geração.²⁵ Habermas²⁶ contradiz o pessimismo crítico da primeira geração e aponta uma

leitor tire “melhor proveito das citações que dos seus comentários” (Gianetti *apud* W. H. Auden, 2008:16), uma vez que a “autoridade dos mortos não aflige, e é definitiva” (Gianetti *apud* Machado de Assis, 2008:16).

²³ “No Brasil ainda carecemos, por exemplo, de políticos e servidores públicos, qualquer que seja a esfera de governo – federal, estadual e municipal – que atuem segundo os parâmetros de uma democracia que, além de representativa, estimule a participação cidadã por meio de arranjos institucionais deliberativos. De outro lado, o título República Federativa do Brasil não passa de uma referência constitucional, descrita logo no seu artigo 1º, uma vez que a preocupação com o bem comum, com a *res publica*, não faz parte do ideário nacional. O patrimonialismo, o confundir o bem público com um bem privado, tem sido uma prática dos nossos ‘homens públicos’. Que se diga de passagem que este hábito não é exclusivo daqueles que ocupam cargos na burocracia pública. No setor privado da economia os agentes econômicos não só não exercitam o aliciamento de servidores como desenvolvem práticas produtivas aquém da sustentabilidade ambiental e social do país” (Tenório, 2012:28).

²⁴ O livro *Dialética do esclarecimento* foi escrito por Max Horkheimer e Theodor Adorno. “A história contada em *Dialética do esclarecimento* é a do enrijecimento da verdade na forma de mito desde a sua origem: o domínio da natureza requer domínio dos outros e de si mesmo” (Anderson, 1012:139).

²⁵ O Instituto de Pesquisa Social, também conhecido como *Escola de Frankfurt*, deu origem à Teoria Crítica da Sociedade. Na opinião de Göran Therborn, “A teoria crítica alemã foi talvez a primeira grande corrente



saída retornando ao postulado da razão por meio da sua teoria da ação comunicativa praticada “por meio de um intercâmbio crítico-racional de opiniões” (Anderson, 2012:141). Mesmo assim, como diz Göran Therborn, “com o devido respeito a Habermas, uma crítica da economia contemporânea parece ser mais urgente que uma teoria da ação comunicativa” (Therborn, 2012:94). Ou seja, discutir participação cidadã quando a organização econômica da sociedade, o pensamento econômico até agora hegemônico e o liberalismo econômico exigem cliente, competidor, consumidor e as *etceteras* mercantílicas é pensar utopicamente. Sem repensar criticamente o modelo econômico ainda vigente, o capitalismo, não é possível aventar a possibilidade de uma gestão democrática, dialógica, qualquer que seja o sistema social em pauta, uma vez que a moral praticada pelo sistema capitalista é fundamentada no cálculo monetário, no bom resultado do dinheiro investido, e não no bem-estar social. No entanto, usando o mesmo Therborn, a “sociedade livre, sem exploração e sem alienação, por que os dialéticos críticos tanto ansiavam, às vezes contra todas as evidências, talvez não seja tanto um fracasso do passado, mas algo que ainda não veio a passar” (Therborn, 2012: 95).

Contudo, apesar das contradições apresentadas nesta conclusão, o otimismo quanto à possibilidade de processos decisórios dialógicos deve permanecer, pois as utopias devem ser postas como posições antitéticas aos paradigmas vigentes. No caso específico estamos diante da predominância de um paradigma gerencial monológico, antidemocrático, cujo interesse é a *res privata*, não a *res pública*. Ou seja, o bem comum não faz parte do ideário da gestão estratégica. Portanto, o tipo de gestão aqui preconizado, a gestão social, dialógica em sua essência, seria uma utopia, a imaginação de um processo gerencial ideal comprometido com o bem-estar coletivo por meio da razão²⁷ e, como tal, crítico à realidade do fetiche da gestão estratégica. E como realidade, como prática gerencial do nosso cotidiano, a gestão estratégica vive e tudo “que vive, [...], possui uma atmosfera que o envolve. Tudo que é real, sendo vida, processo, [...], possui um horizonte. [...] A utopia concreta situa-se no horizonte de toda realidade. A possibilidade real envolve até o fim as tendências-latências dialéticas abertas” (Bloch, 2005:220-21). Portanto, a gestão social é um conceito aberto a ser atualizado de acordo com o caminhar da história, ou seja, de acordo com as contradições por ela apresentadas. Desse modo, devemos entender a gestão social como o negativo da gestão estratégica, como uma forma de resistência conceitual a

do pós-marxismo politicamente implícito no frio silêncio de Adorno e Horkheimer, após a Segunda Guerra Mundial, e ativamente explícita pelo trabalho de Jürgen Habermas. Como pós-marxista, Habermas continuou sendo um intelectual e um teórico da esquerda liberal (no sentido norte-americano), tornando-se a consciência de centro-esquerda na nação alemã-ocidental. [...] O atual sucessor professoral da Escola de Frankfurt é Axel Honneth” (Therborn, 2012:138) que desenvolve a teoria do reconhecimento. O reconhecimento “pode ser visto como um aspecto crucial da igualdade existencial” (Ibid., p. 139).

²⁶ “Com sua notável interdisciplinaridade, [Habermas] permaneceu mais fiel às intenções originais da teoria crítica, como propostas por Horkheimer, no começo dos anos 1930, do que qualquer outro trabalho da própria Escola de Frankfurt antes da guerra” (Anderson, 2012:139).

²⁷ “Como nenhuma outra época, este termo foi usado, referido a uma capacidade tida por absoluta e autônoma, ponto inabalável de onde partiriam antagonismos à tradição e todos os costumes adquiridos, que, destronados de seus direitos atávicos, só ganhariam legitimidade depois de passados pelo crivo do ‘tribunal da razão’. Hoje, bem depois de termos sido educados pelos chamados mestres da suspeita, Nietzsche, Marx e Freud, teoria crítica etc., soa naturalmente dogmática e ingênua tal crença nos poderes de uma ‘faculdade’ humana. [Apesar disso] o esclarecimento foi de fato uma presença constitutiva da vida de toda uma (já de há muito) extinta geração, mas que, através da linguagem escrita, produz, como diz Gadamer, o ‘milagre da compreensão’, o acontecimento de que, mesmo não sendo iluministas, possamos compreendê-los em sua pretensão de verdade e em sua diferença quanto às nossas mais atuais expectativas” (Oliveira, 2011:12-13).



contrapelo da hegemonia de um pensamento gerencial acrítico em relação às necessidades da sociedade, porém coerente com as “necessidades” do mercado. Assim, há possibilidade de processos gerenciais diferentes do hegemônico na medida em que

Quantas vezes algo se apresenta de tal modo que pode ser, ou até é, de tal modo que possa ser diferente do que havia até ali, razão pela qual algo pode ser feito a respeito. [...] Há ainda algo em aberto, que pode ser concebido diferentemente do que até agora, que pode ter suas medidas invertidas, pode ser amarrado de modo diferente, pode ser alterado. Onde não se pode mais nada e onde nada é mais possível, a vida parou (Bloch, 2005:221).

A partir destas considerações finais, o conceito de gestão social desde então pretendido significaria o uso coletivo da razão por meio da livre argumentação, promovendo, no mundo social, acordos corretos e desejáveis à prática do bem comum. Utopia que possivelmente possa servir de referência crítica ao *status quo* imperante de uma gestão alheia aos anseios republicanos, aos anseios da cidadania deliberativa, do controle social.

5. Escorço: DE QUAL SIGNIFICADO DA PALAVRA *SOCIAL* ESTAMOS FALANDO?

Não estamos falando do *social* referente a assistência social, assistencialismo, filantropia, política social, previdência social, responsabilidade social e semelhantes. Falamos do social quando desejamos falar daquilo que é “concernente à sociedade [...] ou concernente [...] à união de várias pessoas [...] no relativo ou pertencente [...] a uma sociedade; [...] relativo à comunidade, ao conjunto de cidadãos de um país [região, território, localidade]; coletivo [...] que tende ou é dado a viver em grupos, em sociedade; sociável, gregário; [...] conveniente à sociedade ou próprio dela; [...] o que pertence a todos; público, coletivo; [...] o que diz respeito ao bem-estar das massas, especialmente aos menos favorecidos”.²⁸ E quando falamos em *gestão social* não estamos fazendo referência a processos gerenciais exclusivos dos agentes públicos, dos agentes econômicos ou dos agentes públicos não governamentais. Isto é, não estamos especificando em qual tipo de sistema social formalmente organizado a gestão social pode ser aplicada, se no setor público (primeiro setor), no setor privado (segundo setor) ou no setor organizado da sociedade civil (terceiro setor). Fazemos referência à possibilidade de uma atitude gerencial compartilhada entre os diversos atores, quer no interior das organizações (dirigentes e funcionários), quer entre organizações (poder público, mercado e sociedade civil), na qual o processo de tomada de decisão deve ser compartilhado em direção ao bem comum, ao bem-estar da sociedade. Portanto, aqui expressamos que os atores não devem ser identificados pela posição que ocupam na hierarquia dos sistemas sociais (subordinados e superiores) ou que devem ser reconhecidos com o apodo de cliente, colaborador, consumidor, destinatário, público-alvo, usuário ou assemelhados. Referimo-nos a cidadãos que não só devem cumprir as normas da boa convivência na sociedade, mas também como sujeitos com direito a exercer o controle social (acompanhar, avaliar, fiscalizar, perguntar, propor) sobre as práticas do Estado, dos agentes econômicos e não econômicos, assim como exercer a sua práxis em consonância com a justiça social em

²⁸ HOUAISS, Antonio e VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. p. 2595



todos os âmbitos (alimentação, educação, habitação, política, produção, saúde, segurança, trabalho etc.).

6. Referências Bibliográficas

- ANDERSON, Perry. *Espectro: da direita à esquerda no mundo das ideias*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2012.
- BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: Editora 34, 2010.
- BLOCH, Ernst. *O princípio esperança*. Rio de Janeiro: EdUERJ: Contraponto, 2005, VI.
- BOBBIO, Norberto et al. *Dicionário de política*. 5ª ed. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1993.
- GIANNETTI, Eduardo. *O livro das citações: um breviário de ideias replicantes*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- HABERMAS, Jürgen. *Ensayos políticos*. Barcelona: Ediciones Península, 1988.
- _____. *Para a reconstrução do materialismo histórico*. 2ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- _____. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. vol. 1. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- _____. *La constelación posnacional: ensayos políticos*. Barcelona: Paidós, 2000.
- _____. *Teoria do agir comunicativo*, 1: racionalidade da ação e racionalização social. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.
- HIMMELFARB, Gertrude. *Os caminhos para a modernidade: os iluminismos britânico, francês e americano*. São Paulo: Realizações Editora, 2011.
- HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.
- HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JAPIASSU, Hilton e MARCONDES, Danilo. *Dicionário básico de Filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.
- KOSELLECK, Reinhart. *Crítica e crise*. Rio de Janeiro: EdUERJ: Contraponto, 1999.
- LYOTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006.
- OLIVEIRA, Bernardo Barros Coelho de. "Introdução". In: KANT, Immanuel. *O que é esclarecimento?* Rio de Janeiro: Via Verita, 2011.
- OSTROM, Elinor. *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. 2. ed. México: FCE, UNAM, IIS, 2011.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.
- SIEBENEICHLER, Flávio Beno. *Jürgen Habermas: razão comunicativa e emancipação*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- STEUERMAN, Emilia. *Os limites da razão: Habermas, Lyotard, Melanie Klein e a racionalidade*. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2003.
- SUBIRATS, Joan. *Otra sociedad, ¿otra política? De "no nos representan" a la democracia de lo común*. Barcelona: Icaria, 2011.



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

TENÓRIO, Fernando G. “Gestão social: uma perspectiva conceitual.” In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: RAP, 32(5): 7-23, set./out.1998.

_____. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

_____. “Gestão social, um conceito não idêntico? Ou a insuficiência inevitável do pensamento”. In: CANÇADO, Aírton C.; SILVA, Jr., Jeová T.; TENÓRIO, Fernando G. (Orgs.). *Gestão social: aspectos teóricos e aplicações*. Ijuí (RS): Editora Unijuí, 2012, pp. 23-35.

THERBORN, Göran. *Do marxismo ao pós-marxismo*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2012.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2000.