

GESTÃO SOCIAL COMO CONTRAPOSIÇÃO À GESTÃO ESTRATÉGICA

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13015>

Submetido em: 6/1/2022

Aceito em: 15/9/2022

Publicado em: 30/11/2023

José Roberto Pereira,¹ Airton Cardoso Cançado,² Fernando Guilherme Tenório³

RESUMO

Gestão social, alguns contra outros a favor e aqueles por conhecer. Foi justamente a partir desses antagonismos do significado de gestão social que os autores decidiram escrever este texto, partindo da contraposição entre gestão social (gestão dialógica) e gestão estratégica (gestão monológica). A justificativa central é a presença da gestão social como exercício da cidadania na Constituição Federal Brasileira de 1988, que é recorrentemente desconsiderada. Para tal intento o presente texto recorre a diversos conceitos, como contraposição, gestão, social, estratégia, inclusão e exclusão. Outros argumentos são apresentados para a fundamentação do texto baseados principalmente em Guerreiro Ramos, Marx e Habermas. Tal resgate conceitual tem por finalidade demonstrar a diferença entre gestão social (agir comunicativo, baseado na ilocução) e gestão estratégica (agir estratégico, baseado na perlocução). Ao final, discute-se a não perenidade de conceitos, que são sempre temporais.

Palavras-chave: gestão social; gestão estratégica; Constituição Federal de 1988; agir comunicativo; agir estratégico.

AS A COUNTERPOINT TO STRATEGIC MANAGEMENT

ABSTRACT

Social Management, some are against others in favor and there are those yet to find it out. It was precisely from these antagonisms of the meaning of social management that the authors have decided to write this text. This work starts from the contraposition between social management (dialogical management) and strategic management (monological management). The main reason is the presence of social management, as an exercise of citizenship in the Brazilian Federal Constitution of 1988, which has been disregarded in a recurring way. For this purpose, this text uses several concepts, such as opposition, management, social, strategy, inclusion and exclusion. Other arguments are presented to support the text, based mainly on Guerreiro Ramos, Marx and Habermas. Such conceptual rescue aims to demonstrate the difference between social management (acting communicative, based on illocution) and strategic management (acting strategic, based on perlocution). At the end, the non-perpetuity of concepts, which are always temporal, is discussed.

Keywords: social management; strategic management; Brazilian Federal Constitution of 1988; communicative act; strategic act.

¹ Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras-MG, Brasil. Bolsista produtividade em pesquisa – CNPq. Programa de Pós-Graduação em Administração e Administração Pública. <https://orcid.org/0000-0003-1570-2016>

² Universidade Federal do Tocantins (UFT). Palmas/TO, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-4698-1804>

³ Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro/RJ, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-4082-4410>

INTRODUÇÃO

Gestão social, alguns contra outros a favor e aqueles por conhecer. Foi justamente a partir desses antagonismos do significado de gestão social que os autores decidiram escrever este texto. Além desses antagonismos, vivemos um contexto institucional no Brasil, nesta terceira década do século 21, que, na medida do possível, exige resistência. Por um lado, a resistência aos desmandos praticados nos idos de 1988, quando da promulgação da Constituição, por outro, a resistência à hegemonia de um conceito – gestão estratégica – que tem dominado o pensamento gerencial desde os passados da inserção desse tipo de conhecimento, não só na academia brasileira, mas no cotidiano das nossas organizações, qualquer que seja o setor em que esse tipo de pensamento dominante é praticado. Para tanto, introduziremos, preliminarmente, nossa intenção de atender a “gregos e troianos”, utilizando os meios que identificam a raiz das palavras, os dicionários.

De acordo com o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, “**contraposição 1** ato ou efeito de contrapor(se), **2** posição ou disposição em sentido contrário, **3** contrariedade, oposição, divergência (...)” (Houaiss; Villar, 2001, p. 823 – negritos do autor). Salientamos essa oposição ainda com Antônio Houaiss no *Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*, no qual *contraposição* tem como sinônimos “**contraposição 1** confronto: comparação, confrontação, contraste, paralelo **2** contrariedade: antinomia, contradição, incoerência, incompatibilidade, incongruência, oposição (...)” (Houaiss, 2003, p. 169 – negritos do autor). Assim, o léxico é bem claro quanto ao significado de contraposição, que, no nosso caso, é contrapor o conceito de gestão social ao conceito de gestão estratégica. Essa posição foi dicionarizada em 2015, na época da publicação do *Dicionário de políticas públicas*, léxico editado conjuntamente pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) e Fundação Editora da Unesp (FEU):

[A] gestão social tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por diferentes sujeitos sociais. Em seu processo de afirmação, a verdade só existe se todos os participantes da ação admitem sua validade, isto é, a verdade é a promessa de consenso racional, não é uma relação entre o indivíduo e sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da crítica intersubjetiva (Di Giovanni; Nogueira, 2015, p. 412-413).

[A gestão estratégica seria] um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada mediante a interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, esse tipo de ação gerencial seria aquele no qual as organizações empresariais privadas determinariam suas condições de funcionamento e o Estado se imporia à sociedade por meio de processos eminentemente fundados na razão técnica, configurando intervenções de caráter tecnocrático (Di Giovanni; Nogueira, 2015, p. 412).

Utilizando ainda o léxico para acentuar a contraposição entre os conceitos de gestão social e gestão estratégica de acordo com o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa verificamos que “**gestão s.f. 1** ato ou efeito de gerir; administração, gerência” (Houaiss; Villar, 2001, p. 1.449 – negrito do autor) .⁴ Por sua vez, a palavra social qualifica o substantivo gestão na medida em que

⁴ Para que o texto não se transforme em um dicionário de palavras especializadas, não descreveremos a palavra gestão conforme o faremos com o vocábulo “social”, que, além do português, será descrito em cinco diferentes línguas: alemão, castelhano, francês, inglês e italiano.

social *adj.* 2g. **1** concernente à sociedade (*reivindicação*) **2** concernente à amizade e união de várias pessoas (convívio) **3** (...) **4** relativo à comunidade, ao conjunto de cidadãos de um país; coletivo (...) **5** que tende ou é dado a viver em grupos, em sociedade; sociável, gregário (*o Homem é um ser social*) **6** conveniente à sociedade ou próprio dela (*pacto s.*) **10** o que pertence a todos; público, coletivo (...) **11** o que diz respeito ao bem-estar das massas, esp. as menos favorecidas (Houaiss; Villar, 2001, p. 2.595 – negritos e itálicos do autor).

Quando nos reportamos mais uma vez ao *Dicionário Houaiss* para identificar o significado da palavra estratégia, o que encontramos para dar sentido à contraposição entre os vocábulos social e estratégia⁵ é:

estratégia **1** arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito (...) **2** parte da arte militar que trata das operações e movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo (...) **3 p. ext.** arte de aplicar os recursos de que dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos **4 p. ext.** ardil engenhoso; estratagem, subterfúgio (...); (Houaiss; Villar, 2001, p. 1.261 – negritos e itálicos do autor).

Os leitores, portanto, poderão convir que ambas as palavras são antitéticas quanto à interpretação que aqui desejamos diferenciar, pois, sem muitas delongas, o que pretendemos com o uso do adjetivo “social” é dizer que o vocábulo “social” sintetiza inclusão,⁶ e que o substantivo “estratégia” sintetiza exclusão.⁷ Dessa maneira, o que procuramos desde então foi seguir a máxima do escritor argentino Ernesto Sabato quando, em seu livro *O escritor e seus fantasmas* (2003), reproduz Maupassant:⁸

Seja qual for a coisa que queremos dizer, há apenas uma palavra para exprimi-la, um verbo para animá-la e um adjetivo para qualificá-la. É preciso, portanto, procurar até descobri-los, essa palavra, esse verbo e esse adjetivo, e jamais contentar com o aproximativo, jamais recorrer a fraudes, mesmos felizes, a palhaçadas de linguagem para evitar a dificuldade (Sabato, 2003, p. 85).

⁵ O clássico *A arte da guerra*, de Sun Tzu (2002), foi escrito por volta de 500 a.C. A obra é um dos mais antigos tratados sobre estratégia (Claret, 2002). A estratégia (denominada também na obra como “arte”) é tratada como forma de vencer o inimigo ou, pelo menos, não ser vencido por ele. Segundo Tzu (2002), é importante se conhecer e conhecer o inimigo. Para vencer (derrotar) é preciso que o inimigo seja enganado. O autor cita diversos tipos de dissimulação: parecer fraco, quando se é forte; parecer se retirar quando vai atacar, etc. Nesse sentido, o termo estratégia é usado como um caminho para maximizar suas forças e minimizar (esconder) suas fraquezas. A “vitória”, então, nesses termos é vista como sinônimo de sobrepujar e conquistar.

⁶ “**inclusão** (...) ato ou efeito de incluir(-se) **1** estado daquilo ou de quem está incluso, inserido, metido, compreendido dentro de algo, ou envolvido, implicado em; introdução de uma coisa em outra, de alguém em um grupo, etc. (...) SIN/VAR abrangimento, anexação, encerramento, envolvimento, incorporação, introdução ANT exclusão” (Houaiss; Villar, 2001, p. 1.595 – negritos do autor).

⁷ “**exclusão** (...) **1** ato de excluir(-se) **2** ato que priva ou exclui alguém de determinadas funções; (...) ação de afastar (...) excluir ANT abrangimento, inclusão; ver também . sinônimia de *nução*” (Houaiss; Villar, 2001, p. 1.282 – negritos e itálicos do dicionário). “**nução** (...) **1** manifestação de que se aprova (algo); aquiescência, anuência, consentimento **2** livre vontade; alvedrio, arbítrio, moto próprio (...)” (Houaiss; Villar, 2001, p. 2.033 – negritos e itálicos do autor). Complementando o significado da palavra “nução”, salientamos alguns sinônimos e variantes que vêm ao encontro do conceito de gestão social: acordo, aprovação, concordância, consenso, sim. Como antônimos, destacamos: censura, desarcondo, exclusão, divergência, não (Houaiss; Villar, 2001, p. 2.033)

⁸ Escritor francês Henri René Albert Guy de Maupassant (1850-1893).

Por sua vez, o desenvolvimento do conhecimento ocorre por meio de vários caminhos. Um deles diz respeito ao contraponto de conceitos. Ou seja, o confronto de pensamentos induz o avanço do conhecimento na medida em que novas reflexões podem contribuir para melhor compreensão do *status* de dado pensamento e, com isso, acrescentar reflexões que possam melhorar ou até desmistificar o pensamento dominante. Assim sendo, o desenvolvimento e/ou avanço do conhecimento é um processo permanente, que ocorre, ao longo da História, por meio de constantes negações conceituais.

[o] conceito é um ativo, isto é, o conceito não é inerte, ele tem uma vida. Ele caminha em nosso espírito, ele caminha na história, ele caminha com o espírito e com a história. Nasce em um momento determinado, percorre o arco de sua existência para um dia desaparecer (Thiry-Cherques, 2012, p. 67).

Desse modo, pretendemos acentuar a oposição entre os conceitos de gestão social e gestão estratégica, que vem sendo explorada na academia brasileira assim como nas de outros países da América Latina desde os anos 90 do século 20. Precisamente em 1998, no artigo *Gestão social: uma perspectiva conceitual*,⁹ a distinção entre o conceito de gestão social e gestão estratégica parece ter sido refletida pela primeira vez no Brasil.¹⁰

Assim, pode surgir uma pergunta: Esse é um conceito *a priori* ou *a posteriori*? Mais uma vez, consultando outro dicionário, o *Vocabulário técnico e crítico da filosofia* (1996), encontramos que os conceitos *a priori* são aqueles “não tendo sido retirados da experiência” (Lalande, 1996, p. 181), puro idealismo. Os conceitos *a posteriori*, ao contrário, seriam aqueles extraídos da experiência. Embora na atualidade essa discussão ainda persista, no mesmo *Vocabulário* o comentarista da palavra conceito, M. Blondel,¹¹ afirma: “No fundo, todo conceito é ao mesmo tempo *a priori* e *a posteriori* porque em todo conceito o elemento representativo é apenas o campo de encontro de uma ação e de uma reação” (Lalande, 1996, p. 182). Acreditamos que nos aproximamos desse comentário, uma vez que os autores deste texto sempre conviveram com a teoria e a prática, pois atuaram ou atuam como professores-pesquisadores-extensionistas e assessores, ocupando cargos operacionais e/ou gerenciais em diferentes organizações.

Cabe ressaltar que o contraste aqui pretendido não se reporta a provocar o antagonismo entre o conceito de gestão social e a disciplina denominada Gestão Estratégica. A disciplina faz parte do conjunto de conhecimentos ministrados, em geral, naquelas instituições de ensino dedicadas ao estudo da administração pública ou de empresas, e tem a sua razão de ser no atual instrumentalismo das organizações, qualquer que seja o setor de atuação: Estado, mercado ou sociedade. Nesse contexto, o objetivo da discussão iniciada nos anos 90 não era confrontar o conceito de gestão social com a disciplina gestão estratégica. Por gestão estratégica, desde então, passaram a ser entendidas todas aquelas ações gerenciais, qualquer que fosse o setor, que tenham como seu determinante de ação as normativas do mercado, as leis do mercado, portanto aquelas práticas gerenciais determinadas exclusivamente pela racionalidade utilitária

⁹ *Revista de Administração Pública* Rio de Janeiro: v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998, p. 7-23.

¹⁰ Como Cançado (2011), Araújo (2012), Coelho e Menon (2019) e Aguiar-Barbosa e Chim-Miki (2020) apontam que nesse artigo publicado por Tenório (1988) na *Revista de Administração Pública*, provavelmente temos o primeiro texto nacional a tratar conceitualmente do termo, sendo fundante de uma primeira geração sobre o estudo do conceito de gestão social.

¹¹ Não foi possível identificar a origem desse comentarista.

das consequências, ou seja, da racionalidade instrumental, cujo fim se resume ao lucro. Assim, gestão social é um conceito divergente não da disciplina Gestão Estratégica, mas de todo aquele conhecimento determinado, assentado pelos cânones da mão invisível, pois, como veremos adiante, o determinante na concepção da gestão social é a sociedade.

Desse modo, repetimos que na nossa interpretação o significado do conceito de gestão estratégica não é o mesmo do conteúdo da disciplina Gestão Estratégica. Sob a nossa concepção compõem o significado de gestão estratégica todos aqueles conhecimentos que reforçam o caráter instrumental técnico-funcional promotores das ações gerenciais e/ou operacionais nos diferentes tipos de organizações. Ou seja, a Gestão Estratégica é conformada por um variado conjunto de saberes fundamentado em ações sociais instrumentalmente praticadas, e a gestão social, por um variado conjunto de saberes baseado em ações sociais intersubjetivamente praticadas. Essa diferenciação poderá ser mais bem compreendida ao longo deste texto.

Chegando ao termo desta Introdução, observamos: a) doravante a expressão gestão social será intercambiada com a expressão gestão dialógica, e gestão estratégica com gestão monológica; b) o texto foi dividido em três partes; além desta Introdução; apresentaremos Contraposições, em que tipificaremos os fundamentos constitucionais, epistemológicos e teóricos sociais que embasam os conceitos de gestão social e gestão estratégica, e Considerações Finais, com as quais concluiremos sem concluir os significados dos conceitos aqui discorridos, e Referências utilizadas em apoio ao intencional deste trabalho.

CONTRAPOSIÇÕES

Fundamentos constitucionais

No artigo mencionado, *Gestão social: uma perspectiva conceitual*, precede a definição do conceito de gestão social a inversão de posições de duas categorias do pensamento social que são geralmente escritas sob uma sequência linear: Estado-sociedade e capital-trabalho. No artigo supracitado, a inversão das categorias para sociedade-Estado e trabalho-capital foi assim escrita:

na nossa perspectiva de estudo propositadamente focalizamos a relação invertendo a posição destas categorias de análise: sociedade-Estado e trabalho-capital. Aparentemente, esta mudança de posição dos temas não contribui substantivamente para uma análise dos fenômenos políticos, sociais e econômicos por eles gerados. No entanto, ao tomar como premissa que o estudo deve partir da ótica da sociedade e da ótica do trabalho, acreditamos mudar o enfoque de quem deve ser o protagonista no processo dessas relações: a cidadania. Portanto, o cidadão é o sujeito privilegiado de vocalização daquilo que interessa à sociedade nas demandas ao Estado e daquilo que interessa ao trabalhador na interação com o capital. Isto é, a cidadania é vista não apenas como a base da soberania de um Estado-nação, mas também como expressão do pleno exercício de direitos exigíveis em benefício da pessoa e da coletividade (Tenório, 1998, p. 8).¹²

¹²Apesar dessa distinção na relação Estado-sociedade para sociedade-Estado e de capital-trabalho para trabalho-capital, não podemos esquecer que Karl Marx escreve, em 1843, *Crítica da filosofia do direito de Hegel*, na qual discute a relação Estado-sociedade (ver nas Referências). Em seguida, em 1844, escreve *Manuscritos econômico-filosóficos*, no qual vai discutir a relação capital-trabalho (ver nas Referências). Em ambos os textos estas relações aparecem não com os objetivos e da maneira como foi escrito no artigo de 1998, um século e meio longe dessa pretensão. Acreditamos, porém, ser possível utilizar o pensamento de Marx para melhorar o desejado, nos dias de hoje, no artigo publicado em 1988, *Gestão social: uma perspectiva conceitual*.

O intento dessa distinção que iniciava o artigo estava relacionado à importância que os dois vocábulos passaram a ter na Constituição Brasileira de 1988, pelo menos como preceito constitucional: cidadania e diretamente. A Constituição foi, inclusive, chamada de “cidadã”, nas palavras do presidente da Assembleia Nacional Constituinte, Ulisses Guimarães, quando de sua promulgação no dia 5 de outubro de 1988. Como está escrito logo no “Art. 1º, II – a cidadania” (Brasil, 1988, p. 3) é um dos seus primeiros fundamentos constitucionais e a expressão *diretamente* compõe a redação do artigo primeiro em seu parágrafo único. Dado o contexto político institucional no qual vivemos quando da escrita deste artigo, porém, início do ano de 2021, momento em que vez por outra alguns personagens desrespeitam a nossa Carta Magna, vale reproduzir a redação completa do primeiro artigo da Constituição descrito logo no Título I Dos Princípios Fundamentais:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I – a soberania;

II – a cidadania;

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V – o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes ou diretamente, nos termos desta Constituição (Brasil, 1988, p. 3).

Desse modo, vale salientar os dois vocábulos: “cidadania” e “diretamente”, pois ambos fundamentam a inversão das categorias – Estado-sociedade para sociedade-Estado e capital-trabalho para trabalho-capital – na medida em que a cidadania deve atuar de forma direta desde a sociedade na sua relação com o Estado, do mesmo modo que o trabalhador, como cidadão, deve atuar de forma direta na sua relação com o capital.

Art. 6º.

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei (Brasil, 1988, p. 13).

Art. 10º. É assegurada a participação dos trabalhadores e empregadores nos colegiados dos órgãos públicos em que seus interesses profissionais ou previdenciários sejam objeto de discussão e deliberação (Brasil, 1988, p. 16).

Art. 11. Nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores (Brasil, 1988, p. 13).

Nesse sentido, o fundamento do conceito de gestão social está assentado, preliminarmente, na Constituição Brasileira de 1988, o que significaria dizer que a sua prática está assentada também no significado de patriotismo constitucional.

Patriotismo constitucional é uma expressão cunhada pela primeira vez por Dolf Sternberger (Sternberger, 2006), sugerindo que a Constituição alemã de 1949 representava, além da consolidação de um sistema jurídico-político, uma inspiração para uma cultura política de profunda inclinação democrática (Velasco, 2002). Apesar de Sternberger ter criado

a expressão patriotismo constitucional, Jürgen Habermas foi o grande responsável pela sua divulgação. Segundo o teórico, o patriotismo constitucional tem base em uma identificação de caráter reflexivo formado não por conteúdos particulares de uma tradição cultural determinada, mas sim por conteúdos universais gerados pela ordem normativa, aprovados pela Constituição, visando aos direitos humanos e princípios fundamentais do Estado Democrático de Direito (Habermas, 2007). No entendimento de Juan Carlos Velasco (2013) sobre o pensamento de Habermas a respeito do tema patriotismo constitucional,

dito patriotismo está fundamentado em uma adesão – e não apenas emocional – dos cidadãos aos valores da liberdade e na lealdade política *ativa e consciente* – e não apenas induzida – às instituições que encarnam a mensagem constitucional. É, portanto, uma identificação de caráter reflexivo, não conteúdos particulares de uma determinada tradição cultural, mas como conteúdos universais recolhidos da ordem normativa sancionada pela constituição: os direitos humanos e os princípios fundamentais do Estado democrático de direito (Velasco, 2013, p. 194-195 – itálico do autor).¹³

Um interessante ponto levantado por Habermas diz respeito à relação entre pluralismo cultural e patriotismo constitucional. Segundo o autor, uma cultura política liberal constitui um denominador comum do patriotismo constitucional que provoca o sentimento de multiplicidade e de integridade das diferentes formas de vida que coexistem em uma sociedade multicultural (Habermas, 1998). Nessa linha, pode-se dizer que o patriotismo constitucional surgiu a partir do ideal de que cidadãos de diversas culturas pudessem exercer o direito de participar de forma democrática de decisões políticas e sociais sem distinções individuais. Todos são cidadãos de uma mesma nação, e isso já basta para que sua participação social seja legítima perante a Constituição. Assim, esse documento, a Constituição, abre portas para a participação da sociedade nas questões de interesse comum sob a forma de reivindicação e discussão com o poder público. Isso permite a incorporação da tomada de decisão política, sendo possível uma ressignificação da relação sociedade-Estado na gestão pública.

Apesar de o patriotismo constitucional apresentar ideais aparentemente almejados para um funcionamento sociopolítico justo e participativo, algumas críticas são formuladas em relação à sua viabilidade conceitual. Olson (2007) aponta que existe um paradoxo em relação à formulação de uma Constituição com base em princípios democráticos, que ele nomeia como “paradoxo da fundação” (tradução livre). Na tentativa de criar uma Constituição de forma democrática, é necessário que haja uma Constituição prévia com procedimentos democráticos estabelecidos. Caso contrário, os fundadores da nova Constituição, segundo o autor, ficariam paralisados, sem conseguir criar uma Constituição com base em princípios democráticos por não possuírem as instruções necessárias para isso, uma vez que os procedimentos desenvolvidos não seriam legítimos, pois o primeiro passo para a legitimidade legal consiste em condutas normativamente aceitas.¹⁴

¹³Tradução livre.

¹⁴Alguns teóricos ainda criticam que a teoria de Habermas não sustenta a existência de uma coesão social voltada para um Estado imparcial, além de pontuarem que essa concepção é incoerente e fraca e não mobiliza nem inspira os cidadãos (Bunshaft, 2011). Ainda que existam críticas em relação ao patriotismo constitucional, alguns autores defendem esse conceito e acreditam que ele possa ser viabilizado e praticado. Lacroix (2002), por exemplo, aponta que, caso não fosse possível mobilizar as pessoas através desse pensamento, isso significaria que os cidadãos não têm amor à justiça política e à liberdade. Cronin (2003), por sua vez, defende que o compartilhamento de um projeto constitucional pode levar os membros de diversos grupos étnicos a uma lealdade política que não afete negativamente suas culturas e identidades distintas.

Assim, apesar de a viabilidade do conceito de patriotismo constitucional ser polêmica, suas postulações são discutidas entre pensadores do mundo social na medida em que acreditam que essa dinâmica sociopolítica poderia trazer grandes benefícios à participação dos cidadãos e, conseqüentemente, ao desenvolvimento social. Finalmente, é possível dizer que os princípios da Constituição de 1988, caso fossem reconhecidos e estimados por meio do patriotismo constitucional, poderiam levar a sociedade brasileira a exercer uma dinâmica que segue os postulados da gestão social, isto é, de uma gestão compartilhada entre a sociedade e o Estado e o trabalho e o capital.

Fundamentos epistemológicos

A particularidade epistêmica do conceito de gestão social é considerar o ser humano como um ser social, uma vez que “o caráter *social* é o caráter universal de todo o movimento; *assim como* a sociedade mesma produz o *homem* enquanto *homem*, assim ela é *produzida* por meio dele” (Marx, 2010, p. 106 – itálico do autor). Na medida em que o “[i]ndivíduo é o *ser* social (...), [não] apenas o material da minha atividade – como a própria língua na qual o pensador é ativo – me é dado como produto social, a minha *própria* existência é atividade social; por isso, o que faço a partir de mim faço a partir de mim para a sociedade, e com a consciência de mim como um ser social” (Marx, 2010, p. 107 – itálico do autor).¹⁵

Por sua vez, a particularidade epistêmica do conceito de gestão estratégica está relacionada a uma dominante cultura gerencial, um saber gerencial, que não considera o ser humano como um ser social, mas sim como um recurso subalterno tanto no processo de tomada de decisão como no processo produtivo, quer de bens ou de serviços. Ou seja, o ser social, sob essa cultura gerencial, nada mais é do que um dos insumos no processo produtivo. Na realidade, dado o posicionamento em que as decisões são tomadas no interior das organizações sob uma divisão do trabalho¹⁶ delimitada em três níveis – estratégico/institucional, gerencial/intermediário, operacional/execução – o que ocorre nessa hierarquização é a dominância do primeiro nível sobre o segundo e deste sobre o terceiro.

As ideias da classe dominante são, em cada época, as ideias dominantes, isto é, a classe que é a força *material* dominante da sociedade é, ao mesmo tempo, sua força *espiritual* dominante. A classe que tem a sua disposição os meios da produção material dispõe também dos meios da produção espiritual, de modo que a ela estão submetidos aproximadamente ao mesmo tempo os pensamentos daqueles aos quais faltam os meios de produção espiritual. As ideias dominantes não são nada mais do que a expressão ideal das relações materiais dominantes apreendidas como ideais; portanto, são expressão das relações que fazem de uma classe a classe dominante, são as ideias de sua dominação. Os indivíduos que compõem a classe dominante possuem, entre outras coisas, também consciência e, por isso, pensam; na medida em que dominam como classe e determinam todo o âmbito de uma época histórica, é evidente que eles o fazem em toda a sua extensão, portanto, entre outras coisas, que eles dominam também como pensadores, como

¹⁵ “A produção da vida, tanto da própria, *no trabalho*, quanto da alheia, na procriação, aparece desde já como uma relação dupla – de um lado, como relação natural, de outro como *relação social* –, *social* no sentido de que por ela se entende a cooperação de vários indivíduos, sejam quais forem as condições, o modo e a finalidade” (Marx, 2007, p. 34 – itálicos nossos).

¹⁶ “A divisão do trabalho só se torna realmente divisão a partir do momento em que surge uma divisão entre trabalho material e [trabalho] espiritual” (Marx, 2007, p. 35).

produtores de ideias, que regulam a produção e a distribuição das ideias de seu tempo; e, por conseguinte, que suas ideias são as ideias dominantes da época (Marx, 2007, p. 47 – itálicos do autor).¹⁷

Concluimos este item dedicado aos fundamentos epistemológicos dos conceitos antagônicos de gestão social e gestão estratégica comentando que ambos os conceitos fazem parte do conjunto de forças produtivas¹⁸ que procuram regular os processos decisórios e produtivos no interior dos sistemas sociais formalmente organizados.¹⁹ Dessa maneira, tanto a gestão social como a gestão estratégica são forças produtivas na medida em que são distintas formas de gerenciar, de organizar, o processo de trabalho e sua regulação. Apesar da dominância da gestão estratégica, o conceito de gestão social surge pela incompatibilidade do conceito hegemônico – gestão monológica, com uma sociedade que exigia, segundo os preceitos constitucionais de 1988, uma sociedade mais justa e sob o controle social da cidadania, portanto, de uma gestão dialógica em todos os âmbitos da sociedade.

Fundamentos teóricos-sociais

Dois são os teóricos sociais que de imediato referenciam este texto: Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982), Santo Amaro da Purificação, Bahia (Brasil) e Jürgen Habermas (1929-), Düsseldorf (Alemanha). Não só pela cronologia de seus nascimentos como de suas publicações, começaremos com Guerreiro Ramos, a quem reputamos como um dos maiores teóricos sociais do país no século 20. E, sem dúvida, o primeiro livro “do Guerreiro”²⁰ com o qual iniciaremos os fundamentos teóricos-sociais deste nosso texto é *A Redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*, publicado em 1958 pelo Instituto Superior de Estudos Brasileiros, órgão ligado ao então Ministério da Educação e Cultura do Brasil. Logo no primeiro capítulo de sua obra, sob o título de “A consciência crítica da realidade nacional”, nos chama a atenção e serve de mote para os enunciados deste texto o significado de “consciência crítica” definido por Guerreiro Ramos:

¹⁷“A divisão do trabalho, (...) como uma das forças principais da história que se deu até aqui, se expressa também na classe dominante como divisão entre trabalho espiritual e trabalho material, de maneira que, no interior dessa classe, uma parte aparece como pensadores dessa classe, como seus ideólogos ativos, criadores de conceitos, que fazem da atividade de formação da ilusão dessa classe sobre si mesma o seu meio principal de subsistência, enquanto os outros se comportam diante dessas ideias e ilusões de forma mais passiva e receptiva, pois são, na realidade, os membros ativos dessa classe e tem menos tempo para formar ilusões e ideias sobre si próprios” (Marx, 2007, p. 47-48).

¹⁸“O conceito de forças produtivas de Marx abrange os meios de produção e a força de trabalho. O desenvolvimento das forças produtivas compreende, portanto, fenômenos históricos como o desenvolvimento da maquinaria e outras modificações do processo de trabalho, a descoberta e a exploração de novas fontes de energia e a educação do proletariado. (...) Alguns autores encaram a própria ciência como uma força produtiva (e não apenas as transformações dos meios de produção que dela resultam), (...)” (Bottomore, 1983, p. 157).

¹⁹“A conexão entre forças produtivas/relações de produção e a estrutura social foi descrita, numa das formulações mais sintéticas de Marx, no ‘Prefácio’ à contribuição à *Crítica da economia política*.

Na produção social de sua vida, os homens estabelecem relações definidas indispensáveis e independentes de sua vontade, relações de produção que correspondem a um estágio definido do desenvolvimento de suas forças produtivas materiais. A soma total dessas relações de produção constitui a estrutura econômica, a base real sobre a qual se ergue uma superestrutura jurídica e política (...)” (Bottomore, 1983, p. 157).

²⁰A expressão “do Guerreiro” está parafraseada do livro *A Sociologia do Guerreiro*, escrito por Lucia Lippi Oliveira e publicado pela Editora UFRJ em 1995.

A personalidade histórica de um povo se constitui quando, graças a estímulos concretos, é levado à percepção dos fatores que o determinam, o que equivale à aquisição da consciência crítica. [E a] consciência crítica surge quando um ser humano ou um grupo social reflete sobre tais determinações e se conduz diante deles como sujeito. Distingue-se da consciência ingênua que é puro objeto de determinações exteriores. A emergência da consciência crítica num ser humano ou num grupo social assinala necessariamente a elevação de um ou de outro à compreensão de seus condicionamentos. Comparada à consciência ingênua, a consciência crítica é um modo radicalmente distinto de aprender os fatos, do qual resulta não apenas uma conduta humana desperta e vigilante, mas também uma atitude de domínio de si mesma e do exterior (Ramos, 1958, p. 23).

Desse modo, o que nos condicionava a ser ingênuos? Ou melhor, quais eram os determinantes que impunham as nossas práticas de ensino, pesquisa e extensão que nos tornavam ingênuos, crédulos naquilo que praticávamos nas nossas lides acadêmicas? Os determinantes estavam relacionados ao uso e abuso de conhecimentos oriundos do mercado, ou melhor, determinados pelo mercado. Isto é, conhecimentos que fazem parte daquele conjunto de saberes que aqui estamos denominando de gestão estratégica ou monológica. Conhecimentos acrílicos, portanto, a-históricos, predominantemente praticados nas instituições de ensino.

Um fato concreto, porém, ainda impõe o uso e abuso dos conhecimentos gerados pela gestão estratégica, o conhecimento oriundo de outras instâncias que não a brasileira. Se em dado momento da nossa história cultural predominava o conhecimento gerado na Europa Ocidental/Oriental, fenômeno cultural conhecido como eurocentrismo, que muito influenciou e segue influenciando as Ciências Sociais no país no que diz respeito às Ciências Sociais aplicadas, neste caso, na Administração, a influência maior sem sombra de dúvida foi norte-americano-cêntrica. Isto é, o pensamento daquele país do continente norte, Estados Unidos da América, foi decisivo para o surgimento de uma cultura gerencial monológica no Brasil.

Podemos usar ainda os argumentos de Guerreiro Ramos quando ele comenta em *Redução sociológica* o fenômeno do colonialismo. No ano da escrita de *Redução*, 1958, o professor Guerreiro dizia que naquela ocasião, nos países afro-asiáticos, surgia uma nova geração de pensadores que procuravam a autoafirmação “dos seus respectivos povos” (RAMOS, 1958, p. 24) como reação ao colonialismo. Pelo menos uma pergunta poderíamos formular a esse propósito no caso brasileiro: A busca de autoafirmação foi procurada pela academia no tocante ao ensino da Administração? Caso optássemos por um insulamento epistêmico, estaríamos contrariando a universalidade de um conhecimento, Administração, que se caracteriza pela busca de melhor eficiência e/ou produtividade, de uma racionalidade instrumental, aderente às necessidades de produção. O mestre Guerreiro faz o seguinte comentário ao risco desse insulamento:

Não é um comportamento romântico que levaria esses povos ao enclausuramento, a se apegarem aos seus costumes sob a alegação, realmente suicida, de preservá-las em sua pureza; é antes uma atitude que não exclui o diálogo, pois contém a consciência de que, para ser historicamente válida, a autoafirmação dos povos deve confluir para o estuário de todas as altas culturas da humanidade. Tal é a perspectiva em que se acham situados esses novos povos (Ramos, 1958, p. 24).

Poderíamos questionar a expressão “altas culturas da humanidade” do mestre Guerreiro, pois pode parecer que somente as altas culturas são capazes de fornecer conhecimento. Quais seriam as altas culturas da humanidade? Sem desejar entrar nessa polêmica, dado que este texto não alcança complexidade para tal resposta, diremos que, qualquer que seja o povo,

ele dispõe de cultura suficiente para ilustrar qualquer que seja o outro. Apesar das possíveis controvérsias a respeito da expressão do mestre, que poderá ser mais bem compreendida com a leitura completa do livro, utilizaremos o conceito de *Redução sociológica* para explicar a nossa posição no que diz respeito ao uso do pensamento forâneo na proposta do conceito de gestão dialógica.

Assim se manifesta Guerreiro Ramos sobre o conceito de redução sociológica:

No domínio restrito da sociologia, a redução é uma atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social. A redução sociológica, porém, é ditada não somente pelo imperativo de conhecer, mas também pela necessidade social de uma comunidade que, na realização de seu projeto de existência histórica, tem de servir-se da experiência de outras comunidades (Ramos, 1958, p. 44).

Consideremos que na página anterior da *Redução*, Guerreiro Ramos comenta que a redução sociológica não é exclusiva da “produção sociológica” (Ramos, 1958, p. 43). O conceito de redução sociológica poderia ser aplicado a outras áreas do conhecimento ou, como destaca Guerreiro, também no Direito, na Economia, na Política, na Antropologia Cultural, na Psicologia, na Filosofia, nas “ciências da cultural em geral” (Ramos, 1958, p. 43). No nosso caso, na Administração como Ciência Social Aplicada. Para tanto, dada “a situação ainda incipiente²¹ desta ideia, é em caráter exploratório que, a seguir, será formulado o que seria permitido chamar de ‘leis da redução sociológica’” (Ramos, 1958, p. 74). São quatro as leis preconizadas por Guerreiro Ramos:

1. Lei do comprometimento: *“Nos países periféricos, a ideia e a prática da redução sociológica somente podem ocorrer ao cientista social que tenha adotado sistematicamente uma posição de engajamento ou compromisso consciente com o seu contexto”* (Ramos, 1958, p. 75 – itálicos do autor).
2. Lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira: *“À luz da redução sociológica, toda produção científica estrangeira é, em princípio, subsidiária”* (Ramos, 1958, p. 83 – itálicos do autor).
3. Lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência: *“A redução sociológica só admite a universalidade da ciência tão somente no domínio dos enunciados gerais”* (Ramos, 1958, p. 94 – itálico do autor).
4. Lei das fases: *“à luz da redução sociológica, a razão dos problemas de uma sociedade particular é sempre dada pela fase em que tal sociedade se encontra”* (Ramos, 1958, p. 101 – itálico do autor).

Apesar de todas as leis serem autoexplicativas, gostaríamos de salientar a importância da lei de número 2 – *Lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira*, na medida em que estamos utilizando pensadores forâneos, por exemplo Karl Marx e Jürgen Habermas, para explicar os nossos intentos de aclarar as origens e os fundamentos do conceito de gestão social. Seguindo na tentativa de explicação, regressemos a Guerreiro Ramos agora com o intento de destacar em sua última obra o que consideramos também fundante para definir o conceito de gestão social: o determinante sociedade. A obra do mestre Guerreiro que nos apoia quanto ao determinante ser

²¹Apesar da expressão “ainda incipiente”, acreditamos que, contextualizando, poderemos utilizar o conceito de redução sociológica e suas leis aos propósitos deste texto.

a sociedade é o seu último livro *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações* (1981). O que destacamos desse livro está no capítulo 7, que discorre sobre a teoria da delimitação dos sistemas sociais. Logo em seu início escreveu Guerreiro:

O modelo de análise e planejamento de sistemas sociais que ora predomina, nos campos da administração, (...) e da ciência social em geral, é unidimensional, porque reflete o moderno paradigma que em grande parte, considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais (Ramos, 1981, p. 140).

A delimitação dos sistemas sociais à qual o professor Guerreiro faz referência está contida em sua proposta de um modelo multidimensional que ele denomina de paradigma paraeconômico. Neste modelo a sociedade abarca outros enclaves, outras categorias, na qual o mercado é apenas uma.²² Daí que o conceito de gestão social aqui preconizado afasta-se da economia, do mercado, procurando aproximar-se da sociedade.²³ Nesse viés, a categoria mercado é típica da gestão estratégica, uma vez que é no mercado que diversos sistemas sociais formalmente organizados atuam para a produção de bens e/ou prestação de serviços – embora Guerreiro observe que na sociedade em que vivemos “é inconcebível que qualquer sociedade venha jamais a ser capaz de descartar completamente as atividades de natureza econômica” [burocratizadas] (Ramos, 1981, p. 150). O próprio Guerreiro “[assinala] que uma gerência participante, envolvendo relacionamento interpessoais não hierárquicos, é matéria bastante estranha aos ambientes econômicos centrados no mercado” (Ramos, 1981, p. 150).

Apesar dessa advertência do mestre Guerreiro e sem qualquer pretensão de sermos reformistas, acreditamos ser possível que, nos ambientes organizacionais voltados para o mercado, seja na produção de bens e/ou de serviços, um ator principal de tais sistemas, o trabalhador, aquele que acrescenta valor ao capital, seja participante do processo de tomada de decisões desses entes privados. Dessa maneira, sob o conceito de uma gestão dialógica, compartilhada, seriam três os atores envolvidos nesse tipo de organização: o(s) acionista(s), os trabalhadores e os consumidores.²⁴ Um exemplo desta interação pode ser encontrado em Serva (1997), que observou “Isonomias” em organizações de mercado. Finalizando o aporte de

²²“As categoriais do paradigma (em grifo) devem ser consideradas como elaborações heurísticas, no sentido weberiano. Não se espera de nenhuma situação existente na vida social que coincida com esses tipos ideais. No mundo concreto, só existem sistemas sociais mistos” (Ramos, 1981, p. 140). São as seguintes as categorias do modelo: *Anomia*, “uma situação estanque, em que a vida pessoal e social desaparece. (...) [ou seja], define uma condição em que os indivíduos subsistem na orla do sistema social” (Ramos, 1981, p. 146). *Motim*, “é a referência de coletividade desprovidas de normas, a cujo membros falta o senso de ordem social” (Ramos, 1981, p. 147). *Economia*, “é um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para prestação de serviços” (Ramos, 1981, p. 148). *Isonomia*, “pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais” (Ramos, 1981, p. 150). *Fenonomia*, “é um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais” (Ramos, 1981, p. 152). *Isolado*, “está excessivamente comprometido com uma norma que para ele é única” (Ramos, 1981, p. 153).

²³“O conceito abstrato de ‘sociedade’ significa o indivíduo humano sendo a soma total das suas relações diretas ou indiretas com seus contemporâneos e com todas as pessoas das gerações anteriores. O indivíduo pode falar, sentir, ambicionar e trabalhar por si mesmo; mas ele depende tanto da sociedade – em sua existência física, intelectual e emocional – que é impossível pensar nele, ou entendê-lo, fora da moldura da sociedade. É a sociedade que lhe dá comida, roupas, um lar, as ferramentas de trabalho, o idioma, as formas de pensamento e a maioria dos conteúdos de pensamento; sua vida se torna possível através do trabalho e das habilidades de muitos milhões no passado e no presente que estão ocultos detrás da pequena palavra “sociedade” (Einstein, 2021).

²⁴Sugerimos para uma melhor compreensão dessa possibilidade: Piketty, Thomas. *Capital e ideologia*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020, Quarte Parte: Repensar as dimensões do conflito político, p. 623-870.

Guerreiro Ramos para a nossa perspectiva de uma gestão social, dialógica, descreveremos os dois pontos centrais do seu modelo multidimensional e, a seguir, outro parágrafo de *A nova ciência das organizações*, que ilustram sobremaneira as nossas pretensões conceituais:

- a. uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas; b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais (Ramos, 1981, p. 140).
- b. A teoria organizacional existente já não pode mais esconder seu paroquialismo e ela é paroquial porque focaliza os temas organizacionais do ponto de vista de critérios a um tipo de sociedade em que o mercado desempenha o papel de padrão e força abrangentes e integrativos. (...) Nos limites dos interesses dominantes que prevalecem dos três últimos séculos. A atual teoria da organização já cumpriu a missão que lhe cabia (Ramos, 1981, p. 198).²⁵

O outro pensador que orienta o nosso intento para configurar o significado de gestão social ou gestão dialógica versus gestão estratégica ou gestão monológica é Jürgen Habermas. Este vem desenvolvendo o seu pensamento social desde o início da sua formação acadêmica, e seu projeto de uma teoria crítica da sociedade não culmina nos dois volumes de *Teoria do agir comunicativo* (2012).²⁶ Esta obra, porém, será importante para também dar forma ao conceito de gestão social e gestão estratégica.

O seu conteúdo começa quando Habermas diferencia cinco tipos de ação social: ação social teleológica, ação social estratégica, ação social normativa, ação social dramática e ação social comunicativa. Dado o nosso objetivo, os dois tipos de ação social relevantes para o nosso intento são a ação social estratégica e a ação social comunicativa. Os outros três tipos serão descritos mais adiante em notas de rodapé.

Após a publicação de *Teoria do agir comunicativo* na Alemanha em 1981,²⁷ Habermas publica em 1984²⁸ a *Teoria de la acción comunicativa: complementos y estudios previos* (1989). São desses complementos que nos valem para antecipar a nossa aproximação inicial com o pensamento habermasiano antes de usar as referências de *Teoria do agir comunicativo*. Advertimos que Habermas escreveu esses complementos para fazer frente às análises e críticas que vários pensadores fizeram a respeito de *Teoria do agir comunicativo*. Os textos desses prolegômenos são dos anos 1970, portanto anteriores aos dois volumes da publicação de *Teoria do agir comunicativo*, em 1981. No dizer de Habermas “[este] volume de complementos só interessará aos que estão convencidos, tanto da fecundidade quanto da necessidade, que o pensamento que desenvolvi na *Teoria da ação comunicativa* ainda carece de maiores esclarecimentos” (Habermas, 1989, p. 15).

²⁵O pensamento de Guerreiro Ramos, o projeto de uma teoria social, não culminaria no seu último livro *A nova ciência das organizações*, na medida em que o próprio Guerreiro diz que “[este] livro nada mais é que uma enunciação teórica preliminar da nova ciência das organizações. Como tal estabelece uma agenda de pesquisa” (Ramos, 1981, p. 197), o que pressupõe, caso não tenha falecido em 1982, a continuidade do seu pensamento social quanto aos estudos organizacionais.

²⁶A fim de conhecer a completude do pensamento habermasiano até a presente data, sugerimos a leitura de Müller-Doohm, Stefan. *Jürgen Habermas: una biografía*. Madrid: Editorial Trotta, 2020.

²⁷No Brasil essa obra foi publicada em 2012 pela Martins Fontes. Ver referências.

²⁸Ano de publicação na Alemanha. Neste trabalho utilizamos a tradução espanhola de 1989.

Apesar dessa advertência, acreditamos que esses complementos foram fundamentais notadamente para formatar a distinção entre gestão social e gestão estratégica na medida em que Habermas vai desenvolver a distinção entre agir comunicativo e agir estratégico. Ou seja, desde sempre relacionamos o agir comunicativo como fundamento da gestão social ou dialógica e agir estratégico como fundamento da gestão estratégica ou monológica.

Em *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, Habermas faz a distinção que nos dá o ensejo para também fazermos a nossa distinção na medida em que

a uma ação orientada para o êxito chamamos de *estratégica* quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras de escolha racional e avaliamos o grau de eficácia obtido no intento de influenciar as decisões de um oponente (...). Às ações estratégicas vou opor as ações comunicativas. Falo de ação comunicativa quando as ações dos atores participantes não são coordenadas por cálculos egocêntricos de interesses, mas sim através do entendimento (...). Na ação comunicativa os agentes não se orientam primariamente por ou para seu próprio sucesso, mas sim pelo entendimento (Habermas, 1989, p. 385 – itálico do autor. Tradução livre).

Podemos, dessa forma, observar que Habermas, ao publicar em 1979²⁹ o parágrafo anterior e salientando que faz diferença entre ações estratégicas e ações comunicativas, será o mote decisório, ou melhor, nos apresenta a oportunidade conceitual para desenvolvermos a nossa concepção antitética de gestão. Ou seja, a dualidade epistemológica almejada. Apesar disso, Habermas comenta que a distinção que desenvolveu é “uma classificação ainda provisória das ações sociais” (Habermas, 1989, p. 386). Em *Teoria do agir comunicativo* (2012) Habermas procura explicar os pressupostos ontológicos de quatro conceitos de ação que considera relevantes para a formação das Ciências Sociais e que nos servirão de base para tratar da gestão social em contraposição à gestão estratégica. Para chegar ao conceito de “agir comunicativo” Habermas (2012) reconstrói, com base na teoria de Popper sobre os mundos objetivo, social e subjetivo, os conceitos de agir teleológico, agir regulado por normas e agir dramatúrgico, fundamentando-se, especificamente, no mundo subjetivo. O modelo teleológico, segundo Habermas (2012), é ampliado ao nível estratégico, sendo frequentemente interpretado de modo utilitarista. Habermas (2012) classifica o agir teleológico como um conceito que pressupõe um “mundo objetivo” (um mundo único) e sistemas ocupados em tomar decisões. A seguir faremos apenas a distinção entre agir estratégico e agir comunicativo. Os demais conceitos, como já tínhamos observado, serão definidos sob notas de rodapé.³⁰

²⁹Jürgen Habermas publica em 1979 a versão inglesa: “Aspects of the Rationality of Actions”, em Th. F. Geraets (Org.), *Rationality To-day*, Ottawa, 1979, p. 185-205. O parágrafo por nós livremente traduzido foi extraído de “Aspectos de la racionalidad de la acción”, capítulo que faz parte do livro: Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Ediciones Cátedra, 1989.

³⁰De acordo com Habermas, “[desde] Aristóteles, o conceito de *agir teleológico* está no centro da teoria filosófica da ação. O ator realiza um propósito ou ocasiona o início de um estado almejado, à medida que escolhe em dada situação meios auspiciosos, para então empregá-los de modo adequado. O conceito central é o da *decisão* entre diversas alternativas, voltadas à realização de um propósito, derivada de máximas e apoiada em uma interpretação da situação (Habermas, 2012, p. 163 – itálicos do autor). “O conceito de agir *regulado por normas* não se refere ao comportamento de um ator em princípio solitário, que encontra outros atores no entorno, mas a membros de um grupo social, que orientam seu agir segundo valores em comum. (...) As normas expressam o comum acordo subsistente em um grupo social. Todos os membros de um grupo em que vale determinada norma podem esperar uns dos outros que cada um execute ou omita as ações preceituadas de acordo com determinadas situações” (Habermas, 2012, p. 164 – itálicos do autor). Por sua vez, “[o] conceito do agir *dramatúrgico* não se refere primeiramente ao ator solitário, nem ao membro de um grupo social, mas aos participantes de uma interação que 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” (Habermas, 2012, p. 165 – itálico do autor).

As citações a seguir procurarão melhor esclarecer os nossos intentos de associar o conceito de agir estratégico à gestão estratégica ou monológica e o conceito de agir comunicativo ao de gestão social ou dialógica.

O modelo teleológico do agir ampliado a modelo *estratégico* quando pelo menos um ator que atua orientado a determinados fins revela-se capaz de integrar ao cálculo de êxito a expectativa de decisões. Esse modelo de ação é frequentemente interpretado de maneira utilitarista; aí supõe que o ator escolhe e calcula os meios e fins segundo aspectos da maximização do proveito ou das expectativas de proveito (Habermas, 2012, p. 164-165 – itálico do autor).

O conceito do agir *comunicativo*, por fim, refere-se à interação de pelo menos dois sujeitos capazes de falar e agir que estabeleçam uma relação interpessoal (seja com meios verbais ou extraverbais). Os atores buscam um entendimento sobre a situação da ação para, de maneira concordante, coordenar seus planos de ação e, com isso, suas ações. O conceito central de interpretação refere-se em primeira linha à negociação de definições situacionais possíveis de consenso (Habermas, 2012, p. 166 – itálico do autor).

Como ambos os procedimentos, agir estratégico e agir comunicativo são ações sociais. Tais ações, ou melhor, tais relações intersubjetivas, são mediadas pela fala dos participantes da ação. No agir comunicativo o pressuposto é um “*médium linguístico*”³¹ que transmite valores e sustenta um consenso. Para Habermas (2012, p. 183-184), “somente o modelo comunicativo de ação pressupõe a linguagem como um *médium* de entendimento não abreviado, em que falantes e ouvintes, a partir do horizonte de seu mundo da vida previamente interpretado, referem-se simultaneamente a algo no mundo objetivo, social e subjetivo a fim de negociar definições em comum para as situações”. O agir comunicativo pressupõe a crítica mútua entre cientista social e leigo, pois, segundo Habermas (2012, p. 224), “todo consenso repousa sobre o reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade criticáveis”. Esse autor considera que a linguagem só é relevante para o agir comunicativo quando empregada na busca do entendimento comum, de modo reflexivo, e quando faz referência ao mundo objetivo, social e subjetivo. Assim, a estrutura teleológica de ação que está presente no agir comunicativo, por meio da linguagem, é o entendimento, o consenso, diante de um contexto de conflito e/ou de cooperação.

Neste caso, pode-se considerar que o fim que a gestão social almeja seja realizar o bem comum, diante de um contexto de conflito e/ou de cooperação, em que os diferentes sujeitos da ação se posicionam por meio da linguagem, elaborando argumentos ilocucionários com pretensões de validade. Neste caso, a ação comunicativa transforma-se em ação gerencial dialógica, pois se caracteriza por coordenar ações no sentido de se antecipar aos possíveis problemas comuns ou públicos e/ou mesmo de procurar resolvê-los. Nesse sentido, o gestor social cumpre o papel de coordenar e sistematizar os argumentos ilocucionários que evidenciam a superação dos problemas. Nesse contexto, podemos concluir que o ato de fala locucionário ocorre quando pronunciamos algo; já os atos ilocucionários e perlocucionários merecem uma

³¹Habermas recorre à filosofia da linguagem para expor as tipologias da fala desenvolvidas por John Laugshaw Austin (1911-1960): locucionário, ilocucionário e perlocucionário. “Com *atos locucionários* o falante expressa estado de coisas; diz algo. (...) Com *atos ilocucionários* o falante executa uma ação ao dizer algo. (...) Com *atos perlocucionários*, enfim, o falante almeja desencadear um efeito no ouvinte” (Habermas, 2012, p. 500-501 – itálicos do autor).

maior atenção na medida em que ambos os atos poderão contribuir para explicar os conceitos de gestão aqui pretendidos: social e estratégico.

Conforme Habermas, o ato de fala ilocucionário busca o entendimento, enquanto o ato perlocucionário busca o convencimento, pois “[o] que temos em mente com ‘entendimento’ ou ‘atitude orientada pelo entendimento’ tem de ser explicado *tão somente* com base em atos ilocucionários” (Habermas, 2012, p. 507-508 – itálicos do autor). Assim, os “[êxitos] ilocucionários, (...) são alcançados no plano das relações interpessoais, em que os participantes entendem-se uns com os outros” (Habermas, 2012, p. 508), portanto, é o ato de fala que deve ocorrer nos processos de uma gestão compartilhada, dialógica. Ao revés, quando o ato de fala é perlocucionário, são interlocuções “em que ao menos um dos participantes se comporta de maneira estratégica, à medida que engana outros participantes dizendo-lhes que ele mesmo *não* satisfaz os pressupostos em que, sob condições normais, certamente se alcançariam os fins ilocucionários” (Habermas, 2012, p. 509 – itálico do autor). Dessa maneira, “[o] tipo de interações em que *todos* os participantes buscam sintonizar entre si seus planos de ação (...) e em que (...) almejam alcançar seus objetivos ilocucionários (...) – eis o que denominei agir comunicativo” (Habermas, 2012, p. 509 – itálico do autor).

Portanto, incluo no agir comunicativo as interações mediadas pela linguagem nas quais todos os participantes buscam atingir fins ilocucionários, *e tão somente fins como esses*. Ao contrário, considero agir estratégico mediado pela linguagem as interações em que ao menos um dos participantes pretende ocasionar com suas ações de fala efeitos perlocucionários em quem está diante dele (Habermas, 2012, p. 510 – itálicos do autor).

Por conseguinte, o ato de fala necessário à gestão social ou dialógica é o ato ilocucionário, enquanto o ato de fala que ocorre em uma gestão estratégica ou monológica é o ato perlocucionário. Assim, quando interagimos em função do bem comum, isto é, por meio de um processo no qual a fala é ilocucionária, estaríamos agindo sob uma ação gerencial dialógica, social. Logo, em uma interação sob a qual a fala ocorre de maneira perlocucionária, estamos diante de uma ação gerencial monológica, estratégica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante destacar que nos últimos anos tem sido debatido não só na academia brasileira, mas em todos os países que se sentem ameaçados pela produção cultural estrangeira, o tema da descolonização. Vários são os autores, artigos e livros que aqui e alhures têm discutido o tema. Apesar disso, são as referências do racionalismo ocidental de origem iluminista que têm amplamente fundamentado o pensamento daqueles que pretendem ser críticos e históricos no que transmitem e pesquisam. No caso do presente texto não fugimos dessa colonização, pois os autores que aqui serviram de referência, exceção de Guerreiro Ramos, são estrangeiros. Mesmo Guerreiro Ramos utiliza autores adventícios para fundamentar o seu pensamento. Dessa maneira, fazemos parte daqueles grupos de estudiosos que, não sendo capazes de originalidade, procuram dialogar com saberes de autores estrangeiros.

A busca por autores brasileiros e/ou estrangeiros para fundamentar as nossas pretensões, no entanto, está lastreada em autores que nos ajudem a romper com o pensamento dominante, notadamente no campo da Administração, que são aqueles conhecimentos que compõem o

que denominamos de gestão estratégica. Apesar disso, a tentativa de aproximarmos a Constituição Brasileira de 1988 e os pensamentos de Karl Marx, Guerreiro Ramos e Jürgen Habermas às nossas pretensões conceituais é de nossa exclusiva responsabilidade. Consideramos, também, que as referências com as quais os autores buscam dialogar para melhor justificar os conceitos pretendidos não se esgotam nos dois autores anteriormente destacados, nem tampouco no presente trabalho. São vários os teóricos e escritos nossos que ao longo dessas três últimas décadas procuram contribuir para este esforço conceitual antitético: gestão social *versus* gestão estratégica.

A penúltima consideração que desejamos levar em conta é que desde sempre temos definido o conceito de gestão social como fazendo parte daqueles conhecimentos demarcados não somente para a solução das questões sociais que historicamente permeiam as sociedades, mas, também, daqueles conhecimentos no campo das Ciências Sociais que procuram defender posições democráticas no interior das organizações e dessas com o seu exterior, a sociedade. Devemos considerar nessa contraposição entre gestão social (dialógica) e gestão estratégica (monológica) que esta última forma de gestão tem atuado, desde sempre, como meio, instrumento das Ciências Sociais, notadamente da Administração, e, como tal, tem sido praticada como um conhecimento demarcado pela questão econômica predominantemente normatizada pelo mercado. Desse modo, a gestão social é uma proposta de orientação hermenêutica e a gestão estratégica, de orientação utilitarista. Em síntese, o conceito de gestão social preconiza a sociedade como sendo a totalidade, e o mercado, como parte dessa totalidade.

Como salientamos na Introdução, os conceitos são históricos, isto é, elaborados em dado momento. E um dos momentos que nos alertou para rompermos com o *status* do conceito hegemônico, com o conceito de gestão estratégica, foi o dos balizamentos promulgados com a Constituição de 1988. Apesar disso, acreditamos na não perenidade dos conceitos. A História, por meio do seu eterno movimento, se encarregará de modificar e/ou eliminar este ou aquele conceito, esta ou aquela teoria. O pensamento social, desde o nascedouro, pelo menos no mundo ocidental, tem ratificado a máxima de que, qualquer que seja o pensamento sistematizado, ele é fluente ao caudal da História. Como a História não é conclusiva, tudo que identificamos com os prefixos *neo* ou *pós*, e como veracidade, são julgados e modificados no seu movimento.

Finalmente, a pretensão do presente artigo não é departamentalizar ou dicotomizar de forma absoluta os conceitos de *gestão social* e *gestão estratégica*. Ambos os conceitos têm origem nas Ciências Sociais e, como tais, passíveis de sofrerem diferentes interpretações e/ou proposições à luz do que salientamos anteriormente, a História em seu eterno movimento, será o conhecimento que poderá promover, alterar e/ou eliminar, por meio de outros saberes, os significados de *gestão social* e *gestão estratégica*.

REFERÊNCIAS

AGUIAR-BARBOSA, A. de P.; CHIM-MIKI, A. F. Evolução do conceito de gestão social (1990-2018): uma análise de co palavras. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 25, n. 80, 2020, p. 1-22, e-80525.

ARAÚJO, E. T. *(In)Consistências da gestão social e seus processos de formação: um campo em construção*. 2012. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-G raduados em Serviço Social, São Paulo, 2012.

BOTTOMORE, Tom (org.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1983.

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo, Saraiva, 1988. 168p.
- BUNCHAFT, Maria Eugenia. Algumas críticas à ideia de patriotismo constitucional. In: *Pensar-Revista de Ciências Jurídicas*, v. 16, n. 1, p. 224-245, 2011.
- CRONIN, Ciaran. Democracy and collective identity: in defense of constitutional patriotism. In: *European journal of philosophy*, v. 1, n. 11, p. 1-28, 2003.
- CANÇADO, A. C. *Fundamentos teóricos da gestão social*. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras (Ufla), Minas Gerais, 2011.
- CLARET, M. A arte da guerra: um livro vivo (Introdução). In: TZU, S. *A arte da guerra*. Trad. Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- COELHO, F.; MENON, I. de O. Gestão social como campo do saber no Brasil: uma investigação de sua produção científica pela modelagem de redes sociais. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 24, n. 70, e-79851, 2019.
- DI GIOVANNI, Geraldo; NOGUEIRA, Marco Aurélio (org.). *Dicionário de políticas públicas*. 2. ed. São Paulo: Editora da Unesp: Fundap, 2015.
- EINSTEIN, Albert. Por que socialismo? In: *Jacobin Brasil* 14. 3.2021 (Artigo originalmente publicado em maio de 1949 na revista *Monthly Review*). Jacobin Brasil – Revista referência no debate mundial sobre política, economia e cultura.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Ediciones Cátedra, 1989.
- HABERMAS, Jürgen. *Facticidad y validez*. Madrid: Editorial Trotta, 1998.
- HABERMAS, Jürgen. *Identidades nacionales y postnacionales*. Madrid: Tecnos, 2007.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoria do agir comunicativo - vol. 1: racionalidade da ação e racionalização social*. São Paulo: Martins Fontes, 2012. V. II.
- HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.
- LACROIX, Justine. For a european constitutional patriotism. In: *Political Studies*, v. 5, n. 50, p. 944-958, 2002.
- LALANDE, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- MARX, Karl. *A ideologia alemã*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MARX, Karl. *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2010.
- MARX, Karl. *Crítica da filosofia do direito de Hegel*. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2013.
- OLIVEIRA, Lucia Lippi. *A sociologia do g uerreiro*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.
- OLSON, Kevin. Paradoxes of constitutional democracy. In: *American Journal of Political Science*, v. 2, n. 51, p. 330-343, 2007.
- RAMOS, Guerreiro. *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura; Instituto Superior de Estudos Brasileiros, 1958.
- RAMOS, Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981.
- SABATO, Ernesto. *O escritor e seus fantasmas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 37, n. 2, abr./jun. 1997.
- STERNBERGER, Dolf. *Patriotismo constitucional*. Colômbia: Universidad Externado de Colombia, 2006.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. “Gestão social: uma perspectiva conceitual”. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.
- THIRY-CHERQUES, Hermano R. *Conceitos e definições: significado da pesquisa aplicada nas ciências humanas e sociais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- TZU, S. *A arte da guerra*. Trad. Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- VELASCO, Juan Carlos. Patriotismo constitucional y republicanismo. In: *Claves de Razón Práctica*, v. 125, p. 33-40, 2002.
- VELASCO, Juan Carlos. *Habermas el uso público de la razón*. Madrid: Editorial Trotta, 2013.

Autor correspondente:

José Roberto Pereira

Universidade Federal de Lavras

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FCSA

Departamento de Administração Pública – DAP - Cx Postal 37 - CEP.:37.200-900 Lavras/MG, Brasil.

E-mail: jrobertopereira2013@gmail.com

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão
está sob Licença Creative Commons CC – By 4.0.