

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**É POSSÍVEL ALIAR VALORES E PROPÓSITOS SUBSTANTIVOS COM
DESEMPENHO NO MERCADO? UM ESTUDO SOBRE OS FUNDAMENTOS DA
GESTÃO SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

ANA MARIA BELOSEVICH SOSA

JUIZ DE FORA
2018

ANA MARIA BELOSEVICH SOSA

É POSSÍVEL ALIAR VALORES E PROPÓSITOS SUBSTANTIVOS COM
DESEMPENHO NO MERCADO? UM ESTUDO SOBRE OS FUNDAMENTOS DA
GESTÃO SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA

Monografia apresentada pela acadêmica
Ana Maria Belosevich Sosa ao curso de
Administração da Universidade Federal de
Juiz de Fora, como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Virgílio César da Silva
Oliveira

JUIZ DE FORA
FACC/UFJF
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao professor Virgílio por sua paciência, disponibilidade e incentivo durante todo o processo de construção deste trabalho, desde a definição do tema até o apoio e a orientação necessários para que este fosse concluído com sucesso. Sou imensamente grata por ter me mostrado que há outros caminhos dentro da administração.

Sou grata também à toda a equipe da Sátia: Laís, que desde o início aceitou contribuir com a pesquisa de forma muito aberta, e a Juliana, Kico, Fernanda e Nayara, pela confiança, disponibilidade e abertura que tiveram para responder às entrevistas, mesmo em meio à rotina cheia. Sou grata a cada um.

Por fim, agradeço a meus pais por me darem o suporte necessário para que pudesse concluir esta etapa e a todos os meus amigos pelo apoio.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2018.

Nome do(a) discente

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao ____ dia do mês de _____ de _____, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de _____

_____, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número _____, intitulado

_____. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de _____ de _____.

Prof.
Orientador(a)

Prof.

Prof.

LISTA DE ABREVIATURAS

Encontro Nacional de Pesquisadores e Gestão Social	ENAPEGS
Gestão Social	GS
Interesse Bem Compreendido	IBC
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	PUC-SP
Universidade de São Paulo	USP
Universidade Federal da Bahia	UFBA
Universidade Federal de Lavras	UFLA
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF

LISTA DE FIGURAS

1 Aproximação Teórica da Gestão Social	27
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias da Gestão Social e elementos análogos em contextos de Gestão Estratégica	28
Quadro 2 - Elementos da Gestão Social ou elementos análogos (originários da Gestão Estratégica) observados na Sátia – Comunicação Consciente	39

RESUMO

Este estudo tem por objetivo compreender até que ponto é possível que uma organização do segundo setor adote um modelo de gestão não seja totalmente orientado pela racionalidade instrumental. O objeto de estudo foi a agência de comunicação *Sátia-Comunicação Consciente*. Como meio de coleta e análise de dados foram utilizados a entrevista semiestruturada, realizada com cinco dos seis membros da equipe, e a análise documental. A análise das evidências foi realizada por meio de uma quadro de análise onde se contrapunham os fundamentos da Gestão Social (caracterizada pelo agir comunicativo) e seus elementos análogos existentes na Gestão Estratégica (orientada pela instrumentalidade). A pesquisa concluiu que a empresa objeto de estudo possui um modelo gestão que reflete em grande parte os fundamentos da gestão social, caracterizando-se como uma gestão horizontal, com forte presença de intersubjetividade e dialogicidade. Portanto, percebe-se através das evidências levantadas, que a organização é orientada mais pelo agir comunicativo que pelo agir instrumental. Embora a maioria dos fundamentos da Gestão Social estejam presentes, existe certa dose de instrumentalidade na organização, justamente por se tratar de uma organização do segundo setor. A empresa busca aliar valores e propósito da equipe com a sustentabilidade no mercado, conseguindo esse equilíbrio por meio do diálogo e do consenso entre todos os integrantes da equipe.

Palavras chave: Gestão Social, racionalidade, agir comunicativo.

ABSTRACT

This research aims to comprehend to what extent it is possible that a second sector organization can adopt a management model that is not totally oriented by instrumental rationality. The object of this study was the communication agency *Sátia – Comunicação Consciente*. The instruments of data collection were: the semi-structured interview, applied with five of the six members of the staff, and documentary analysis. The evidence analysis was made through an analysis table where Social Management foundations (characterized by communicative action) were confronted with its analogous elements existing in Strategical Management (oriented by instrumentality). The research has concluded the company studied works with a management model that reflects largely the foundations of Social Management, being characterized as an horizontal management, with a strong presence of dialogicity and intersubjectivity. Therefore, through the pieces of evidence collected it can be perceived that the organization is more oriented by the communicative acting than by the instrumental acting. Although most Social Management foundations are present, there is a certain dose of instrumentality in the organization, due to being a second sector organization. The company aims to ally values and purpose of the staff with sustainability in the Market, getting this balance through dialogue and the consensus among all the members of the staff.

Keywords: Social Management, rationality, communicative action.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE QUADROS	7
RESUMO	8
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. Razão e Racionalidade	12
2.1.1 Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Econômica	12
2.1.2 Racionalidade Substantiva	14
2.1.3 Racionalidade Comunicativa	14
2.2. Gestão Social	16
2.2.1 Categorias Teóricas da Gestão Social	18
2.2.1.1 Interesse Bem Compreendido	19
2.2.1.2 A Esfera Pública	20
2.2.1.2.1 Democracia Deliberativa	22
2.2.1.2.2 Racionalidade	23
2.2.1.2.3 Dialogicidade, Intersubjetividade, Comunidades de Prática e Interorganizações	24
2.2.1.3 Emancipação	25
2.2.2 Modelo Teórico para a Gestão Social	26
2.2.3 Críticas à Gestão Social	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1 A Sátia – Comunicação Consciente.....	33
4.2 O modelo de Gestão da Sátia à luz das categorias da Gestão Social.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
6 REFERÊNCIAS	45
7 APÊNDICES	47

1 INTRODUÇÃO

Na administração, em especial nas teorias ligadas às organizações do segundo setor, percebe-se que há a predominância de uma agir orientado pelo alinhamento ótimo entre meios e fins, voltado para a instrumentalidade. Contudo, os modelos de gestão pautados nessa lógica, deixam de contemplar a dimensão humana existente nas organizações, gerando impactos negativos sobre os que ali trabalham. Por exemplo, surgem problemas de comprometimento e desempenho, uma vez que o modelo de gestão vigente não promove a emancipação do sujeito, mas considera-o como um meio.

Tenório (2012) nos traz uma reflexão acerca disso quando trata do perfil do “pequeno burguês”, ao se referir ao comportamento dos administradores e traz a crítica de que as teorias administrativas buscam validar o *modus operandi* das organizações sob a racionalidade instrumental que, ao invés de aproximar as relações sociais de modo cooperativo pelo uso da razão, as instrumentaliza.

Outros pesquisadores apontam a existência de outros tipos de racionalidade que podem aparecer em contextos organizacionais, ainda que em menor escala, como Serva (1997), que discute o conceito de racionalidade substantiva.

Percebendo essa hegemonia da instrumentalidade nas teorias administrativas Tenório (1993) traz a Gestão Social, orientada pela racionalidade comunicativa que, por meio de suas categorias, promove um equilíbrio entre cálculo e valores na orientação das ações. Posteriormente, Cançado, Pereira e Tenório (2013) constroem uma aproximação teórica aprofundando o estudo do campo e desenvolvendo categorias que fundamentam o conceito de Gestão Social. Esse modelo de gestão, aplica-se prioritariamente a organizações públicas e do terceiro setor. Contudo, possui categorias que podem ser adaptadas e aplicadas nas organizações do segundo setor, contribuindo para sua sustentabilidade e para a emancipação dos sujeitos.

Torna-se, assim, relevante a promoção do debate sobre práticas de gestão alternativas às instrumentais para organizações do segundo setor, trazendo o equilíbrio entre a racionalidade instrumental (importante para a eficiência das organizações) e a racionalidade comunicativa (importante para a emancipação dos sujeitos envolvidos nas organizações).

Partindo dessas considerações, este trabalho de conclusão de curso norteia-se pela seguinte indagação: *é possível que uma organização no mercado possa se manter sem se basear totalmente no padrão do agir orientado pela instrumentalidade?*

Nesta pesquisa, busca-se verificar se é possível que em uma organização privada, que existe no mercado e, logo, tem de ter resultados econômicos, isso pode ser feito de forma mais cooperativa, respeitando as particularidades das relações humanas. Ou seja, sem ignorar a existência de outras dimensões nas organizações além das instrumentais. Para tal propósito, será estudado o modelo de gestão da Sátia - Comunicação Consciente à luz das categorias que compõem a Gestão Social, buscando compreender se este reflete seus fundamentos.

Buscando responder ao problema de pesquisa, este será dividido em três objetivos específicos, a saber:

- i. Descrever os principais processos gerenciais da organização *Sátia Comunicação Consciente*;
- ii. Analisar os principais processos gerenciais da organização à luz das categorias teóricas que integram o conceito de gestão social;
- iii. Concluir se os principais processos gerenciais da organização refletem, de forma predominante, a dialogicidade (essência da gestão social) ou a instrumentalidade (essência da gestão estratégica).

A pesquisa é relevante, pois, ao reconhecer a existência de organizações que conseguem aliar eficiência a valores e cujos processos não são pautados exclusivamente pela instrumentalidade, abre-se espaço para que boas práticas de gestão sejam reconhecidas e replicadas. Em paralelo, problemas e contradições manifestos neste trabalho também podem inspirar reflexões e posteriores estudos, revelando meios concretos para a humanização de estruturas e relações empresariais.

O documento se organiza em seções, a começar pela introdução. A seguir, está o referencial teórico, onde se discute desde a racionalidade, passando pela primeira fase da Gestão Social (dos estudos de Tenório), terminando nas categorias teóricas da Gestão Social, de Cançado, Pereira e Tenório. Em seguida, é apresentada a metodologia e, posteriormente, a seção de análise e resultados discute as evidências coletadas à luz dos conceitos trabalhados no referencial teórico. Por fim, nas considerações finais, é apresentada a resposta ao problema de pesquisa, suas limitações e oportunidades para outros estudos acerca da temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Razão e Racionalidade

Segundo Barreto (1993, p. 36) “racionalidade é a aplicação da razão”. Ainda segundo o autor, “a razão remete a coisas do raciocínio, capacidade exclusiva dos humanos, utilizada para ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar o bom senso”. Bom senso nesse contexto entende-se por aquilo que é aceito em determinada cultura, sejam ações, argumentos ou decisões.

A razão permite que os indivíduos pensem a respeito das situações e decidam agir a partir de conclusões advindas do processo de reflexão. Neste caso, a ação não ocorreria simplesmente por impulso ou instinto (GRANGER, 1969 apud BARRETO, 1993).

No racionalismo alemão, Weber (1947) apud Barreto (1993) traz os conceitos de racionalidade orientada para valores e racionalidade orientada para fins. Posteriormente, RAMOS (1983) apud SERVA (1997) nos traz esses conceitos com outros nomes: racionalidade substantiva e racionalidade instrumental. A racionalidade substantiva não é presa a objetivos, as ações que dela decorrem são provenientes de valores e da capacidade reflexiva do indivíduo. No caso da racionalidade instrumental, os fins são o norte das ações.

2.1.1 Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Econômica

A maior parte das organizações de negócios é orientada pela racionalidade econômica. Esta, por sua vez, é compatível com a racionalidade instrumental visto que ambas são direcionadas a um fim determinado - objetivos econômicos. Com o início do processo de industrialização ocorrido a partir do século XVIII, o racionalismo econômico passou a moldar também o comportamento na sociedade (BARRETO, 1993). Contudo, nem todas as esferas da vida humana pressupõem um ambiente de troca econômica, o que leva a uma insuficiência da racionalidade instrumental em atender outros aspectos das relações humanas. O modelo burocrático das organizações se torna eficiente por meio da “despersonalização”, onde os sujeitos se tornam meros instrumentos para o alcance dos objetivos. “A racionalidade ‘construída’ pode se arraigar de tal modo que faz parecer que nenhum outro padrão racional existe ou que, se existe, está errado” (BARRETO, 1993, p. 42).

Por não ser capaz de abranger todos os aspectos contidos nas relações sociais (que nem sempre possuem um viés econômico), a racionalidade instrumental abre espaço para

questionamentos acerca do que seria o desenvolvimento na sociedade. Seria dado pelo atingir de metas calculadas? Ou seria dado por tomadas de decisão que trouxessem maior bem estar e fossem pautadas nos valores dos indivíduos afetados por essas decisões?

No período iluminista, a razão era vista como forma de libertar o homem. Contudo, o direcionamento da racionalidade para a ciência e a técnica não favorece a emancipação do ser humano. A racionalidade instrumental se tornou uma forma de manutenção do poder, através da repressão e da dominação (OLIVEIRA, 1993).

O caráter sistematizador da burocracia, que busca estabelecer funções e cargos, a hierarquia, e prioriza o saber técnico ultrapassou as fronteiras das organizações e se inseriu em outras esferas sociais, conforme segue:

“O que se pode depreender, na realidade, é o que o conhecimento teórico-prescritivo postulado pelo conjunto das teorias organizacionais ou gerenciais tem produzido, a cada momento de um novo pensar de ação racional com relação a fins, a homogeneização das ações sociais dentro das organizações, apesar da pretensão que essas teorias tem de melhorar as ‘relações humanas’ sob a égide da divisão do trabalho. Por sua vez, a alienação provocada pela divisão do trabalho recebe, ainda, o reforço da sociedade industrial que nutre o modo de produção imperante – e é por ele nutrida – mantendo, assim, a unidimensionalidade do homem” (TENÓRIO, 1990, p.5).

Não se pode dizer que uma ação é racional ou irracional sem determinar em que contexto ela está inserida. De acordo com Barreto (1993), uma ação pode parecer economicamente racional e, ao mesmo tempo, ecologicamente irracional. Ou seja, uma ação pode ter sentido se pensada economicamente, porém, essa mesma ação pode ferir valores éticos. O que determina se essa ação será executada é a racionalidade que se aplica à decisão. Compreendendo o aspecto racional subjetivo que existe, estudiosos trouxeram o conceito de racionalidade substantiva, que se aproxima do conceito weberiano de ação racional orientada a valores.

A racionalidade instrumental é comprometida com o êxito. Para alcançá-lo, organizações empregam o cálculo, que busca o alinhamento ótimo entre meios e fins, sendo característica do campo da objetividade. O cálculo é importante como um parâmetro ideal, a ser relativizado, entre outros aspectos, pela percepção das externalidades produzidas por decisões e ações de orientação exclusivamente econômica.

No entanto, o que se observa na sociedade moderna é a hegemonia deste caminho e a atrofia de outras possibilidades. Ganhos privados são obtidos e o ônus das externalidades são divididos. Nos últimos anos, a variável ambiental tem evidenciado este fato.

2.1.2 Racionalidade Substantiva

Para Barreto (1993), a racionalidade substantiva não está presa a objetivos, ela designa as ações derivadas da capacidade crítica e reflexiva do indivíduo. Trata-se das ações motivadas pelo que o indivíduo pensa a respeito de determinada situação e o pensar individual nem sempre é orientado ao caminho mais eficiente, mas pode ser orientado por princípios de altruísmo, solidariedade e valores éticos, estéticos ou religiosos. Essa categoria de ações não é levada em consideração na racionalidade econômica e compromete a emancipação do indivíduo.

Serva (1997) traz o conceito de Guerreiro Ramos de racionalidade substantiva que é descrita como um atributo natural do ser humano, residente na psique. É devido a essa racionalidade que os indivíduos conduzem suas vidas em direção à auto realização e emancipação. Por meio do julgamento ético valorativo das ações, a busca da auto realização seria equilibrada com o alcance a satisfação social, do bem comum.

Tendo em vista que o ser humano é um ser complexo, direcionar o uso da razão ao alinhamento eficiente entre meios e fins é limitar a capacidade humana de se desenvolver em todos os aspectos. Contudo, se, por um lado, a racionalidade instrumental tem como consequência a alienação, a racionalidade substantiva por si só também não é eficiente em termos de lograr decisões que promovam o bem comum, uma vez que o conjunto de valores a partir dos quais se analisa a realidade é diferente para cada indivíduo, se trata do campo da subjetividade. Uma alternativa a essa perspectiva é a teoria da ação comunicativa de Jurgen Habermas, que propõe a o diálogo entre as partes envolvidas como meio de mediação entre as racionalidades instrumental e substantiva, ou seja, propõe a intersubjetividade.

2.1.3 Racionalidade Comunicativa

A racionalidade comunicativa tem origem nos questionamentos das ciências sociais trazidos pela Escola de Frankfurt, fundada na década de 1930. A escola discute a razão instrumental como inibidora da emancipação do homem. Essa discussão se dá entre teoria tradicional e teoria crítica. Entende-se por teoria tradicional a noção positivista do conhecimento, que busca o empirismo, o estabelecimento de padrões gerais e a colocação à prova das proposições. Esse posicionamento pode reificar os fatos ao delimitá-los e quantificá-los (TENÒRIO, 1998).

Ainda, segundo Tenório (1998), as teorias críticas têm conteúdo cognitivo e se posicionam como guia para a ação humana pois:

“a) elas visam produzir esclarecimento entre os agentes que as defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são seus verdadeiros interesses;
b) elas são inerentemente emancipatórias, isto é, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é, pelo menos parcialmente auto imposta, a auto frustração da ação humana consciente.” (TENÓRIO, 1998, P.9)

Habermas, teórico da segunda geração frankfurtiana, propõe a racionalidade comunicativa, em que a razão deve ser buscada por meio do consenso entre os interlocutores e alcançado através da argumentação. Esse modelo de racionalidade permitiria que a práxis social se voltasse para o conhecimento reflexivo e a práxis política para o questionamento das estruturas já existentes. A teoria parte de duas perspectivas, conforme segue:

“Investigar, por uma parte, o contexto histórico de constituição de uma situação de interesse a que pertence a teoria, por assim dizer, através do ato do conhecimento; e, por outra parte, investigar o contexto histórico de ação sobre o qual a teoria pode exercer uma influência que oriente a ação. Em um caso se trata da práxis social que enquanto síntese social torna possível o conhecimento; no outro, de uma práxis política que conscientemente aspira subverter o sistema de instituições existentes” (HABERMAS, 1987;13-4 apud TENÓRIO, 1998, p.12).

Assim, a teoria da racionalidade comunicativa se dá através da linguagem e da comunicação, onde os indivíduos podem decidir por ações que não seguem nem a instrumentalidade absoluta nem a substantividade absoluta. Dessa forma, Habermas (1989), citado por Barreto (1993) sustenta que é possível estabelecer uma conduta objetiva livrando-se da objetividade opressiva da razão instrumental por meio da intersubjetividade e da subjetividade singular (que não provê meios de decisão e ação para coletividades).

Uma vez que a racionalidade instrumental e a racionalidade econômica são as bases das teorias organizacionais, deve-se admitir a falibilidade dessas teorias e, sob um novo paradigma, cabe a proposta de novas teorias que incorporem uma visão mais ampla dos fatos e possibilitem a emancipação dos indivíduos. Assim, a formação de gestores forneceria um novo padrão de decisão e ação a ser utilizado em organizações que pretendem fugir da instrumentalidade absoluta. Seguindo esse movimento, surge como alternativa a Gestão Social.

2.2. Gestão Social

Percebendo as limitações das teorias administrativas de tradição positivista e centradas na instrumentalidade, alternativas a esses modelos começam a despontar. A teoria da Gestão Social surge como uma alternativa ao modelo hegemônico de gestão, expresso na teoria da gestão estratégica, orientada pela racionalidade instrumental, que busca a maximização da utilidade de meios para o alcance de fins pré-estabelecidos.

Antes de discutir o conceito de Gestão Social e seu desenvolvimento, é importante lembrar as características dos modelos de gestão dominantes, pautados na racionalidade instrumental, onde os fins a serem alcançados são definidos por um grupo, caracterizando o processo como monológico, e os demais atores envolvidos são apenas comunicados dos objetivos que foram definidos. A burocracia, com a divisão de tarefas e a presença de uma hierarquia definida é o espaço onde a gestão pela instrumentalidade se apresenta. Ademais, há uma supervalorização do saber técnico, caracterizando a tecnocracia, o conhecimento reflexivo é preterido em favor da técnica, do cálculo. Em suma, conforme define Tenório (1998, p.14), a “gestão estratégica é 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)”

O exercício de autoridade de uns sobre os outros condiciona os comportamentos, além de que, para que se tenha controle dos processos, estes passam a ser impessoais sendo o trabalho conduzido de forma metódica e disciplinada. O resultado é a alienação do trabalhador e a dificuldade de emancipação deste em um sistema que prioriza o saber técnico e a produtividade. Segundo Barreto (1993, p. 41) essa previsibilidade de comportamento é dada em função da não observação dos valores da moral espontânea e já existente no meio social objeto da implantação de um modelo.

Buscando trazer de volta para a gestão aspectos inerentes às relações humanas que ficaram preteridos por conta da hegemonia da racionalidade na gestão, Tenório (1998) apresenta a Gestão Social como sendo um gerenciamento mais participativo, dialógico, sendo orientado pela racionalidade comunicativa habermasiana, onde os objetivos são estabelecidos por meio do diálogo entre os atores sociais envolvidos. Os atores apresentam suas propostas e buscam o consenso racional de forma que o resultado seja o melhor para o bem comum.

“Nesse acordo, o ajuste alcançado é avaliado pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade do discurso de cada um dos atores envolvidos. Na proposta habermasiana, está presente a questão da liberdade da pessoa e de sua responsabilidade social, do exercício da cidadania” (TENÓRIO, 1998, p.17).

O autor chega a essa linha de pensamento ao inverter as posições de categorias de análise “Estado-Sociedade” e “Capital-Trabalho” para “Sociedade-Estado”, “Trabalho-Capital”, destacando a importância dos sujeitos como agentes que trazem para a esfera pública as necessidades e interesses sociais que muitas vezes os grupos dominantes não conseguem, ou não tem interesse em considerar. Os sujeitos se tornam protagonistas dessas relações através do exercício da cidadania, ou seja, do exercício de seus direitos - exigíveis em benefício próprio ou do coletivo (TENÓRIO, 1998).

Os elementos conceituais que fundamentam os elementos epistemológicos da Gestão Social vêm da Escola de Frankfurt, que colocava a razão instrumental como inibidora da emancipação do homem. Contemporâneo à escola frankfurtiana, Jürgen Habermas traz o conceito de racionalidade comunicativa, que devolve o teor democrático às relações sociais. O conceito de cidadania deliberativa também está apoiado nos estudos de Habermas. (TENÓRIO, 1998)

Segundo Tenório (2005), por cidadania deliberativa, entende-se que o que legitima qualquer decisão deve vir de processos de discussão, que estejam orientados pelos princípios de inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum. Práticas de gestão mais participativas, onde o sujeito pode ser protagonista e pode fazer valer seus interesses por meio de argumentos e do diálogo, num processo de aprendizagem contínuo e coletivo, favorecem a emancipação do indivíduo, uma vez que este é convidado a refletir, compreender e propor mudanças para sua realidade junto com outros.

Em 2005, em “(Re)Visitando o Conceito de Gestão Social”, Tenório reinterpreta o conceito da seguinte maneira:

“[...] entenderemos gestão social como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação” (TENÓRIO, 2005, p. 102).

Ao qualificar o adjetivo social como o espaço onde todos podem falar sem coação, é possível ampliar a aplicabilidade da Gestão Social, desenvolvida até então principalmente nas organizações públicas e de terceiro setor. Esse esclarecimento é importante e representa um avanço no desenvolvimento da Gestão Social como conceito, buscando aclarar a que se refere o tema. A Gestão Social tem sido objeto de estudo de áreas do setor público, terceiro setor e até mesmo de questões sociais (combate à pobreza e questões ambientais) em vez de ser discutida como possibilidade de uma gestão mais participativa e democrática tanto para assuntos públicos, como para relações de caráter produtivo (TENÓRIO, 2005).

Ainda, é importante destacar que o conceito de Gestão Social está em processo de construção, “a gestão social tem se afirmado na prática mesmo sem ter se gerado um consenso sobre o que representa” (PINHO, 2010, p. 22). De acordo com Tenório (2010) citado por Cançado, Pereira e Tenório (2013), o processo de construção do conceito de Gestão Social se dá por meio da dialética negativa, onde não há a pretensão de se chegar a uma síntese conceitual. Assim, a Gestão Social pode ser vista no nível macro como forma de buscar entender e suprir as demandas da sociedade, aproximando-se assim da administração pública. Ou então, pode ser abordada do ponto de vista meso ou micro, nas organizações, sendo vista como modalidade de gestão organizacional “que do ponto de vista da sua racionalidade pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 30).

No entanto, a Gestão Social como campo de estudo tem ganhado espaço no meio acadêmico com a criação de centros de pesquisa e eventos dedicados ao tema em diversas instituições de ensino superior no Brasil – Universidade federal da Bahia (UFBA), Universidade de São Paulo (USP), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), entre outras, conforme mostram Cançado, Tenório e Pereira (2013). O resultado desse movimento foi a criação do ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, que teve sua décima edição em Juazeiro do Norte – CE, entre os dias 20 e 24 de maio de 2018. As publicações desses encontros são referências no estudo da Gestão Social no Brasil. Há, no Brasil, três revistas científicas dedicadas ao tema: a Revista de Gestão Social e Ambiental, a Revista Interdisciplinar de Gestão Social a revista Administração Pública e Gestão Social.

2.2.1 Categorias Teóricas da Gestão Social

Buscando dar suporte ao conceito de Gestão Social, ainda em desenvolvimento, Cançado, Pereira e Tenório (2015) apresentam uma série de categorias teóricas para a construção das bases teóricas do campo. Ao realizar uma análise aprofundada da literatura existente, os autores encontraram onze categorias: interesse bem compreendido, comunidades de prática, democracia deliberativa, dialogicidade, emancipação, interorganizações, intersubjetividade, racionalidade, esfera pública, solidariedade e sustentabilidade. Os autores propõem um quadro de análise dividindo as categorias na seguinte configuração: 1) Interesse bem compreendido (IBC), que abriga também as categorias solidariedade e sustentabilidade;

2) Esfera Pública: Categoria intermediária onde se desenvolve a Gestão Social, abrigando também as categorias comunidades de prática, democracia deliberativa, dialogicidade, interorganizações, intersubjetividade e racionalidade; 3) Emancipação: como ponto de chegada e retroalimentação da Gestão Social. Nos tópicos seguintes essas categorias de análise serão detalhadas.

2.2.1.1 Interesse Bem Compreendido

O interesse bem compreendido é um conceito originário da discussão sobre a sociedade americana, partindo do contraste entre a aristocracia (caracterizada pela desigualdade natural e pela hierarquia) e a democracia (sem hierarquia, caracterizada pela igualdade), condição necessária ao IBC (TOCQUEVILLE, 1998 apud CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013). Segundo Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 140), “o IBC parte da premissa que o bem-estar coletivo é pré-condição para o bem-estar individual, desta forma, ao defender os interesses coletivos, em última instância, o indivíduo está defendendo os seus próprios interesses.”

O interesse bem compreendido reforça a interdependência que existe entre os indivíduos quando estes percebem sua própria atuação na esfera pública. Essa atuação ocorre no sentido de reconstruir coletivamente o espaço público, buscando o bem comum e alcançando, conseqüentemente, o bem individual (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015).

Este conceito abrange outras duas categorias encontradas nos estudos sobre a Gestão Social: a Solidariedade e a Sustentabilidade. A solidariedade está ligada à interdependência e à mutualidade de interesses e deveres e também trata da coesão social do grupo, do compromisso com o outro. Assim, tanto a solidariedade como o IBC caminham na mesma direção, no sentido da responsabilidade compartilhada pelo coletivo (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

O conceito de sustentabilidade tem sido usado com frequência para falar sobre questões ambientais. Contudo, no contexto da Gestão Social, trata-se sustentabilidade como “condição de continuidade latente” (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013, p.142). Outra definição trazida pelo autor é a de conservação, perpetuação. Dessa forma, a sustentabilidade está diretamente relacionada à solidariedade, sendo esta condição para a primeira. Isto porque, somente se obtém o que é melhor individualmente, numa perspectiva solidária e de maneira sustentável, se isso for bom para o coletivo. Conclui-se então que “O

IBC é o argumento pelo qual o potencial de Solidariedade se realiza em prol da Sustentabilidade. Em outras palavras, ao se tratar do bem-estar coletivo (solidário, no sentido estrito do termo), na perspectiva do IBC tem-se como norte a Sustentabilidade” (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013, p. 143).

2.2.1.2 A Esfera Pública

Ao longo da história o conceito de esfera pública foi se modificando diversas vezes até chegar ao que hoje se entende por esfera pública no contexto da Gestão Social. Na Grécia antiga, a condição para a esfera pública era que não houvesse preocupações com a esfera privada, que o indivíduo tivesse “vencido” essa dimensão. Por sua vez, no império romano, a esfera privada e a pública possuíam a mesma importância. Após a queda do império romano, estabeleceu-se posteriormente o absolutismo permeado pelo cristianismo, onde a esfera pública perde a importância, uma vez que, como o rei é um representante de Deus na terra, sua vontade se torna lei. Assim, a organização social adquire um caráter apolítico e não público. A ausência da esfera pública transfere todas as atividades humanas para o domínio da esfera privada, trazendo consequências nas organizações (ARENDRT, 2010 apud CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

Segundo a autora Hannah Arendt (2010) citada por Cançado, Pereira e Tenório (2013), o que se entende hoje por privado seria a esfera da intimidade. Essa esfera privada opõe-se ao domínio do social, trazendo consequências, pois ao impor inúmeras regras que tendem a “normalizar” os membros da sociedade, espera-se dos indivíduos comportamentos e não ações, excluindo assim a ação espontânea ou a façanha extraordinária. Com a sociedade de massas, o domínio social atinge seu ápice pela padronização de comportamentos e conquista o domínio público. Ao mesmo tempo em que se aprimorou a capacidade humana de trabalho na esfera pública, houve perda na capacidade de discurso, uma vez que este foi banido para a esfera do privado.

Porém, com o aumento da importância da burguesia, indivíduos que não participavam do governo passam a lutar contra a dominação vigente, onde as pretensões divergentes eram equilibradas pelo monarca. A burguesia constituía uma classe, dotada de poder econômico, mas não de poder formal (de posse da nobreza) que, naquela época, dependia de vínculos com a tradição. Contudo, o poder vigente resistiu às investidas acusando os futuros membros da esfera pública burguesa de falar sem propriedade. Contudo, com o desenvolvimento da Esfera Pública literária onde ideias publicadas eram discutidas em espaços públicos, começa a surgir

a Esfera Pública Burguesa, que inicialmente pode ser definida como a esfera das pessoas privadas reunidas em público, defendendo interesses privados (HABERMAS, 2003 apud CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

Segundo Cançado, Pereira e Tenório (2015, p.9), “a defesa pública de tais interesses abriu espaço para atuação política dessa classe e a colocou em um status com um poder normativo perante o Estado, de tal forma a alcançar os seus objetivos”. Assim, surge uma esfera social repolitizada à medida que a esfera pública se sobrepõe à esfera privada, ou seja, um setor intermediário entre Sociedade e Estado, tornando a Esfera Pública Burguesa inútil uma vez que a mediação pelo setor privado não é mais necessária (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015).

Para a Gestão Social se busca uma esfera pública que aproxime a população da política, onde “as pessoas privadas se encontrem em um espaço público a fim de deliberarem sobre suas necessidades e futuro” (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013, p.148). Para isso, Cançado, Pereira e Tenório (2013) retoma a definição de público como sendo a característica daquilo que é acessível a todos, atribuindo destaque ao ato de falar, ser ouvido e compreendido por indivíduos diferentes dos da esfera privada.

Não se pode definir a esfera pública na Gestão social como uma organização ou um sistema, pois esta não constitui uma estrutura normativa e tampouco se pode delimitar seus limites internos ou externos posto que uma de suas características é ter horizontes abertos, permeáveis e deslocáveis. Sendo assim, é possível defini-la como uma rede de comunicação onde se tomam decisões, comunicam-se conteúdos e opiniões, onde os fluxos de opiniões se sintetizam condensando-se em opiniões públicas através do agir comunicativo (HABERMAS, 2003 apud CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

A existência desse espaço é importante pois favorece a constituição de uma opinião pública – capaz de problematizar questões sociais e de interferir nas agendas dos poderes instituídos. A inexistência desse espaço torna o diálogo público estéril.

Tenório (2005) define esfera pública da seguinte forma:

“A esfera pública constitui, essencialmente, uma estrutura comunicacional da ação orientada pelo entendimento e está relacionada com o espaço social gerado no agir comunicativo. Quando existe liberdade comunicativa estamos na presença de um espaço público constituído por intermédio da linguagem” (TENÓRIO, 2005, p. 105)

Para que o conceito de esfera pública seja melhor compreendido, a gestão Social trabalha também com subcategorias que o complementam como a democracia deliberativa, a racionalidade, a dialogicidade e a intersubjetividade.

2.2.1.2.1 Democracia Deliberativa

De acordo com Cançado, Pereira e Tenório (2013), a democracia tem sido apontada como uma das formas de governo mais desejáveis, pois é aquela que tem maiores chances de emancipar o homem ao tornar possível a todas as pessoas o exercício das faculdades políticas. Ao longo da história, embora a democracia tenha sofrido mudanças, desde a democracia grega (de poucos) até a democracia moderna (sufrágio universal), passando pela democracia de homens (do início do século XX – onde as mulheres não tinham direito ao voto), constatou-se que o direito ao voto tem se tornado cada vez mais amplo. Ainda assim, embora o sufrágio universal traga benefícios, ele não garante a excelência das leis (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

A democracia estabelece direitos e deveres (o dever de participar, inclusive) e segundo Cançado, Pereira e Tenório (2015) talvez esteja aí um dos problemas desse sistema. Fazer com que os indivíduos compreendam que o que faz a democracia não é o simples direito de participar, por meio dos espaços democráticos, mas sim a participação efetiva.

Ainda há o problema da qualidade da participação. De acordo com Dahl (2001) citado por Cançado, Pereira e Tenório (2013) é pouco provável uma sociedade onde todos tenham a mesma qualidade de participação de voto. A qualidade de participação de voto reflete as possibilidades de participação e aquisição de informações com o objetivo de compreender melhor as questões e influenciar nas decisões.

Outro ponto importante destacado por Cançado, Pereira e Tenório (2013) a se considerar é a influência do tamanho da população na tendência à adoção de um modelo de democracia deliberativa ou representativa. Quanto maior a população, mais ela tende a seguir o modelo representativo, embora a participação deliberativa ainda possa ser ampliada por meio da participação em esferas menores como conselhos, por exemplo.

A democracia deliberativa enfatiza a tomada de decisão após um processo de discussão e não de consulta, enfatizando os processos dialógicos geradores de consensos envolvidos no processo de tomada de decisões, buscando superar o antagonismo entre a participação e a representatividade. Seria, portanto, a democracia deliberativa o modelo de tomada de decisão da Gestão Social dentro da esfera pública onde ocorre (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

Outra categoria que complementa o conceito de esfera pública dentro do contexto da Gestão Social é a racionalidade, que será tratada a seguir.

2.2.1.2.2 Racionalidade

Para que haja a reconfiguração da esfera pública, faz-se necessário que a racionalidade esteja de acordo, ou seja, que a racionalidade hegemônica em seu interior seja favorável ao posicionamento esclarecido dos sujeitos e ao diálogo. Segundo Cançado, Pereira e Tenório (2015) dividem-se em três categorias os autores que tratam do tema: equilíbrio entre racionalidades, subordinação da racionalidade instrumental e racionalidade comunicativa.

O equilíbrio entre as racionalidades propõe que a gestão Social deve contemplar tanto os aspectos econômicos quanto os aspectos humanos nos processos, buscando o equilíbrio entre todas as dimensões envolvidas. Dessa forma, se torna possível o desenvolvimento tanto das potencialidades humanas quanto do capital econômico, compreendendo subjetividade e objetividade, processo criativo e instrumentalização (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015).

Por sua vez, a segunda linha de pensamento defende que a lógica da instrumentalidade deve deva ser subordinada a outras lógicas, como, por exemplo, lógicas sociais, políticas, culturais etc. Ainda, essa linha de pensamento defende que esse processo seja pautado na racionalidade substantiva, visando atender à população para além do viés econômico (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

Já a terceira linha de pensamento apresenta como sendo a racionalidade da Gestão Social o agir comunicativo de Habermas. Tenório (1998) representa essa linha onde o processo de gestão deve ser conduzido mediante o diálogo entre os participantes, num processo solidário onde todos devem ser incluídos. Esse processo se desenvolve por meio da linguagem, estabelecendo a intersubjetividade como caminho para o entendimento (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

Segundo Cançado, Pereira e Tenório (2015) as três linhas de pensamento convergem no que tange a apontar a hegemonia da racionalidade instrumental/utilitária como fator que impede a emancipação do indivíduo. O autor cita Guerreiro Ramos (1981) que destaca o fato de a racionalidade utilitária ter se tornado base não só para a orientação do mercado mas também ter se estendido para as demais esferas da vida humana. Isso termina por levar a razão substantiva a segundo plano, comprometendo questões éticas e o bem estar social.

A respeito do agir comunicativo, Cançado, Pereira e Tenório (2013) citando Habermas(2003) dizem:

“O agir comunicativo, por sua vez, busca a orientação para o entendimento mútuo enquanto mecanismo de coordenação das ações, no qual os indivíduos encontram-se em situação de ação e/ou de fala em um contexto de mundo da vida, buscando

também o entendimento mútuo entre o mundo da vida e o mundo por meio de pretensões de validade em diferentes perspectivas de mundo. Em outras palavras, na interação entre os indivíduos busca-se a coordenação das ações por meio do entendimento para atingir objetivos comuns em determinado contexto.” (HABERMAS, 2003 apud CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015).

Ainda, os autores citam a aproximação feita por Serva (1997) da Ação Racional Substantiva de Guerreiro Ramos com a Agir Comunicativo de Habermas. Segundo SERVA (1997) não só os modelos se aproximam como também são complementares à medida em que partem do ponto de partida da emancipação do ser humano.

Assim, segundo Cançado, Pereira e Tenório (2013), a Gestão Social possui como objetivo a emancipação do indivíduo e, através da dialogicidade e da intersubjetividade, passa pelo entendimento na dimensão grupal. A esfera pública no contexto da gestão Social tem a democracia deliberativa como base do processo decisório e sua ação é orientada pela Ação Racional Substantiva.

2.2.1.2.3 Dialogicidade, Intersubjetividade, Comunidades de Prática e Interorganizações

A dialogicidade e a intersubjetividade são suas categorias complementares essenciais para se constituir o conceito de Esfera Pública na ótica da Gestão Social.

Cançado, Pereira e Tenório (2013) afirmam que pode-se entender dialogicidade como a capacidade de se comunicar, ou seja, o diálogo no sentido amplo, onde todos ouvem, falam e ponderam sobre o que é dito buscando o entendimento. Por sua vez, a Intersubjetividade é definida pelo autor como “a capacidade dos indivíduos de entender a subjetividade do outro por meio da comunicação entre eles” (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013 p.161).

Ou seja, enquanto a dialogicidade se refere ao diálogo, a intersubjetividade se refere à compreensão desse diálogo. E a dialogicidade só ocorre quando há a intersubjetividade. Além disso, para que haja compreensão e participação no diálogo, faz-se necessário que os participantes estejam familiarizados com as regras, estruturas e contexto (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

Outra categoria teórica da Gestão Social são as Comunidades de Prática, espaços sociais onde grupos podem interagir de maneira dialógica sem que haja uma hierarquia do saber, ou seja, todos ensinam e aprendem ao mesmo tempo, sendo uma abordagem socioprática da aprendizagem. Para que o processo seja uma via de mão dupla, onde não há distinção entre quem ensina e quem aprende, pressupõe-se que haja uma intersubjetividade anterior ao processo. Além disso, a interação também é um fator muito importante, pois

quando os membros de um grupo interagem regularmente, se reconhecendo como membros de um coletivo, pode desenvolver-se um espaço como uma esfera pública (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

Cançado, Pereira e Tenório (2013) também trazem um outro conceito importante no âmbito da categoria teórica Comunidades de Prática. O conceito de Participação Legítima, que explica que é comum que os membros de um grupo tenham distinta participação, dados os diferentes níveis de entendimento – seja por assimetria de informações, questões relativas à distribuição das capacidades individuais dentro do grupo, tempo, entre outros fatores - sendo um empecilho para que a intersubjetividade ocorra plenamente. Contudo, através do processo de aprendizagem mútua dentro da Comunidade de Prática, esse problema pode ser minimizado, tornando essa participação periférica legítima. Isso se dá na medida em que se parte do IBC pautado na solidariedade e sustentabilidade, que compreende a importância da participação de todos e do bem estar coletivo.

Assim, as Comunidades de Prática constituem espaços onde se formam redes de aprendizado mútuo entre os membros, contribuindo para que o grau de entendimento entre estes se nivele, garantindo a participação efetiva de todos, constituindo a dinâmica da Esfera Pública.

Outra categoria teórica que complementa a Esfera pública são as Interorganizações. Para explicar a categoria, Cançado, Pereira e Tenório (2013) citam Fischer (2002), que descreve as interorganizações como organizações diferenciadas que se aproximam por objetivos comuns, como os membros de uma comunidade de prática. Contudo, essa aproximação não ocorre somente para o alcance de um determinado resultado mas, acima disso, por complementaridade no nível da atuação em conjunto, da integração. Essas relações se caracterizam pela complexidade, hibridização e também pela multipolaridade das relações do poder.

As interorganizações se relacionam com as Comunidades de Prática “na medida em que as organizações podem tomar parte em Comunidades de Prática para atingir seus objetivos comuns, como instituições, mas essencialmente representadas por pessoas” (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013, p.164).

2.2.1.3 Emancipação

A emancipação, enquanto categoria teórica da Gestão Social, se baseia na tradição marxista, podendo ser entendida como a libertação da dominação opressora que vem das relações de produção e reprodução da vida (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015).

Parte-se também da premissa de que a racionalidade utilitária hegemônica é uma barreira à emancipação do indivíduo (GUERREIRO RAMOS, 1981 apud CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013). Contudo, segundo HABERMAS (2003) citado por CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO (2013), nem todo comportamento social é dado como ação estratégica, podendo ser justificado pelo resultado de um cálculo de possíveis vantagens.

Cançado, Pereira e Tenório (2013) também citam Marcuse (1979) que traz o conceito de “Homem Unidimensional” como sendo “aquele que perdeu a noção das contradições” e afirma que a emancipação é fruto da consciência de servidão, que é impedida muitas vezes pela opressão criada pelas falsas necessidades que obrigam os indivíduos a integrar parte de um sistema de consumo, homogeneizando os comportamentos e anulando o pensamento crítico.

Ainda, segundo os autores, a emancipação não ocorre de forma individual, a solidariedade e a união são condições para isso. Contudo, primeiro o indivíduo necessita se emancipar. E a emancipação não vem de fora, ela deve ser conquistada. “O homem se emancipa quando se percebe enquanto indivíduo, com suas potencialidades individuais (*forces propres*) como motor das forças sociais, por fim, quando se percebe como ser político” (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013, p.167).

Por fim, Cançado, Pereira e Tenório (2015) conclui que a emancipação reforça a percepção do Interesse Bem Compreendido uma vez que ao se libertar da dominação o indivíduo adquire clareza de que vive em comunidade. Assim, os valores de solidariedade e sustentabilidade se fortalecem.

2.2.2 Modelo Teórico para a Gestão Social

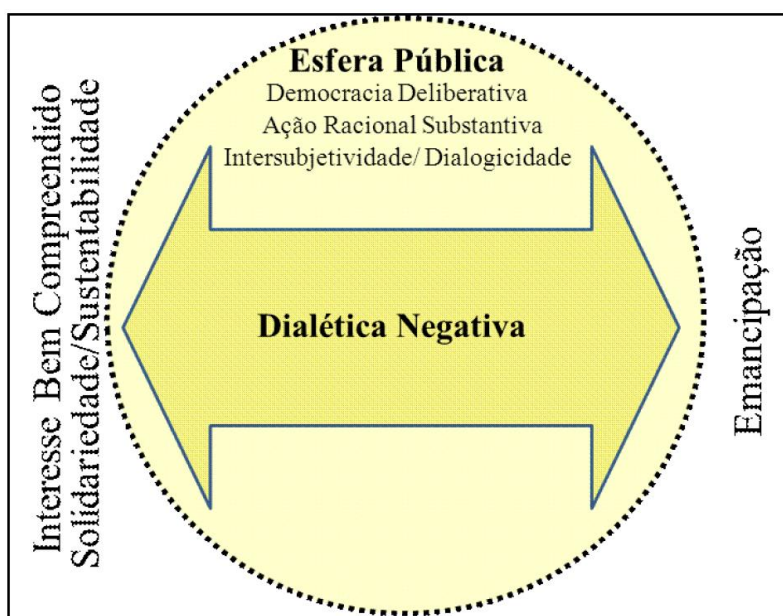
Na busca de contribuir para a construção dos fundamentos teóricos da Gestão Social, que é um campo de estudo ainda em desenvolvimento, Cançado, Pereira e Tenório (2013) apresentam uma proposta inicial teórica que se trata de um processo dialético. Este processo não tem pretensão de síntese (o que tornaria a Gestão Social algo pronto, acabado) caracterizando-o como um movimento dialético negativo.

Por dialética negativa pode se entender os esforços para não aceitar o status quo tal como é dado evitando falsas sínteses e propostas definitivas. Esse esforço se aplica ao campo da Gestão Social pois esta caminha em direção oposta ao sistema hegemônico e, estando em uma realidade contraditória em constante transformação, também se coloca em uma posição onde seu potencial de mudança é latente. Como afirma o próprio autor, o esquema

apresentado é um “esboço feito a lápis” que pode ser redesenhado à medida que as discussões forem avançando ou a realidade for se transformando (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013).

Outro fator importante a ser observado na apresentação deste esquema é que ele parte da contradição Gestão Estratégica x Gestão Social que levou os autores a esboçar um conceito para evitar que o que não fosse Gestão Estratégica fosse classificado automaticamente como Gestão Social. Assim, O conceito construído também se percebe como um não conceito, para que se compreenda como não proposta, favorecendo sua discussão através da dialética negativa (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015). A Figura 1, a seguir, apresenta a aproximação teórica construída pelos autores.

Figura 1 – Aproximação Teórica Gestão Social



Fonte: Cançado, Pereira e Tenório (2015)

Percebe-se que, de um lado, situa-se o Interesse Bem Compreendido (tendo como pilares a sustentabilidade e a solidariedade) e, de outro, a Emancipação como objetivo da Gestão Social, que busca libertar o homem da dominação opressora e o traz para a percepção de si mesmo como sujeito capaz de atuar politicamente e construir coletivamente sua realidade. No meio está a Esfera Pública, arena onde a Gestão Social se dá, amparada pelas categorias teóricas que a tornam o ambiente propício para a Gestão Social – democracia deliberativa, ação racional substantiva, intersubjetividade, dialogicidade, comunidades de prática e interorganizações. E atravessando todas as categorias, temos a Dialética Negativa, que se propõe a promover questionamentos acerca do modelo em questão quantas vezes forem necessárias.

Em síntese, a Gestão Social busca consolidar uma alternativa à Gestão Estratégica, centrada na racionalidade instrumental e responsável por hierarquias rígidas e pela natureza monológica do estabelecimento de fins e meios organizacionais. Foge ao escopo deste trabalho detalhar as premissas da Gestão Estratégica. Contudo, o Quadro 1, abaixo, serve-se das categorias discutidas anteriormente e traça um paralelo entre as duas lógicas gerenciais.

Quadro 1 - Categorias da Gestão Social e elementos análogos em contextos de Gestão Estratégica

Processo da G. S.	Categoria Teórica	Definição	Elemento análogo na Gestão Estratégica
Início	Interesse bem compreendido	Bem estar coletivo e consenso como parâmetro para a definição de objetivos	Percepção fragmentada e utilitarista de interesses
	Solidariedade	Mutualidade de interesses, compromisso com o outro, coesão de grupo	Baixo grau de alteridade, desfavorecido por competição entre organizações e indivíduos
	Sustentabilidade	Princípio de conservação, perpetuação, ligado à solidariedade (o que é melhor para todos)	Horizontes de decisão e ação priorizam o desempenho (de curto prazo). Contradições entre discursos e práticas organizacionais, neste âmbito, são comuns
Meio	Esfera pública	Espaço social onde ocorre o agir comunicativo orientado ao consenso	Natureza hierárquica de organizações produtivas limita a construção de razões consensuais intraorganizacionais
	Comunidades de prática	Espaços de interação e aprendizagem contínua sem hierarquia do saber	Há aprendizado coletivo. Contudo, ele é limitado pela fragmentação e pela especialização do trabalho. Há meios de expropriação do saber (gestão do conhecimento)
	Democracia deliberativa	Tomada de decisão a partir do consenso alcançado pelo diálogo	Tomada de decisão do ápice para a base das estruturas organizacionais
	Dialogicidade	Capacidade de comunicação, onde todos falam e são ouvidos	Monologicidade prevalece. Elites gerenciais estabelecem fins. Em alguns casos, atores plurais concebem meios
	Interorganizações	Redes complexas de organizações que se aproximam por complementaridade	Redes de complementaridade, regidas por contratos, se formam no interior de cadeias produtivas
	Intersubjetividade	Capacidade comunicativa necessária para que haja a compreensão do diálogo	Limitada, em função da natureza monológica da comunicação hierárquica
	Racionalidade	Ação racional substantiva que, no âmbito da democracia deliberativa, traduz-se em ação comunicativa	Racionalidade instrumental, que busca o alinhamento ótimo entre meios e fins
Fim	Emancipação	Libertação do indivíduo do padrão de opressão	Êxito. Sua consideração prioritária instaura cadeias de dominação

Fonte: elaboração da autora (2018)

Observa-se o caráter pouco propenso ao diálogo da Gestão Estratégica, que parte de interesses fragmentários, muitas vezes não razoáveis em uma perspectiva de longo prazo. Há o predomínio da instrumentalidade e da hierarquia. Como consequência, as noções de dominação e de alienação impedem a construção de significados efetivos para os indivíduos no mundo do trabalho. O predomínio da Gestão Estratégica em estruturas e processos públicos impede, ainda, o real exercício da cidadania, pois os sujeitos são destituídos de vez em voz em assuntos de interesse coletivo. Como salienta Tenório (1998), o capital antecede ao trabalho e o Estado antecede à sociedade em domínios de hegemonia instrumental.

2.2.3 Críticas à Gestão Social

Por se apresentar como um paradigma ainda em desenvolvimento e, de certa maneira, recente, a Gestão Social é passível de críticas. Pinho (2010) faz diversas críticas à Gestão Social que são importantes para que se tenha clareza da real capacidade do conceito de se colocar como uma alternativa à instrumentalidade.

A primeira crítica que se faz a Gestão Social é sobre próprio nome. O que seria “Social”? Por ser uma palavra de sentido amplo e, por vezes, utilizado de maneira genérica, o termo pode trazer problemas ao, por exemplo, ser usado para tratar tudo aquilo que não é Gestão Estratégica.

Pinho (2010) traz também referências de autores conhecidos na Gestão Social, como França Filho e Carrion, mostrando suas definições de Gestão Social, que apontam para uma gestão emancipadora, onde as lógicas instrumentais se subordinam a outras lógicas, buscando o desenvolvimento humano, além do sucesso econômico. Além disso, na visão desses autores, a postura das organizações de forma ética e transparente e com ênfase na democratização das relações organizacionais também é outro ponto que caracteriza a Gestão Social. Segundo Pinho (2010) há um problema em relação ao nome Social, pois este não representa o que efetivamente a Gestão social se compromete a fazer, além de apontar que “social” é carregado de ambiguidades, podendo ser utilizado de forma oportunista.

Outro ponto interessante a ser observado é que a arena de atuação da Gestão Social é principalmente local, envolvendo organizações de terceiro setor ou organizações menores que não visam em exclusivamente o lucro. Sendo assim, se a Gestão Social é apresentada por seus autores como potencial semente para uma cultura organizacional mais plural e democrática,

até que ponto ela pode, de fato, promover mudanças estruturais no padrão vigente, uma vez que sua atuação é principalmente local?

Ainda, os autores da Gestão Social defendem o processo de construção conjunta de conhecimento nas comunidades de prática. Contudo, há certa dose de utopia nessa crença de transformação. Ela ocorreria em um cenário que é o desejável, não necessariamente o real. Há também de se ter cuidado com os maniqueísmos associando o bem e a virtude à Gestão Social e as demais condutas à Gestão Estratégica e ao setor privado, por exemplo (PINHO, 2010).

Dessa forma, Pinho (2010) aponta certo distanciamento da realidade na Gestão Social, ao não considerar relações assimétricas de poder, subjugação e interesses. Sua principal crítica nesse aspecto é a “romantização” da Gestão Social como sendo o modelo perfeito para as organizações sem considerar uma percepção real do todo.

A crítica segue ao questionar a participação defendida pelos autores da Gestão Social para que a democracia deliberativa aconteça. Pinho (2010) argumenta que, no Brasil, já houve experiências nesse sentido e não deram certo, pois o grau de participação é baixo. Além disso, o desejo por mecanismos de democracia direta é confrontada pelo fato de que o Brasil nunca assistiu a nenhuma revolução vinda da participação popular. Em paralelo, cabe o questionamento da validade de se implantar formas de democracia deliberativa em um país como o nosso, marcado por profundas desigualdades, diferente do contexto europeu onde a democracia deliberativa é mais promissora (PINHO, 2010).

Pinho (2010) segue afirmando que a participação popular não é tão forte devido à diferença na qualificação política dos membros. O autor cita as experiências em conselhos, onde os membros não participam de maneira igual. Determinados conselheiros adquirem mais experiência e conhecimento, apresentando uma posição de vantagem em relação aos demais. Dessa forma, os participantes passam a se abster das discussões permanecendo em uma posição de passividade e mero acompanhamento dos processos. Dessa forma, tanto as instituições estão em processo de aprender a se abrir à sociedade como esta também está aprendendo a se instrumentalizar para poder dialogar com as instituições, rompendo um modelo vigente historicamente construído.

Ainda, o contexto social brasileiro não é favorável à democracia deliberativa, pois historicamente o Brasil é marcado pela distância entre a elite e seus privilégios e a carência da camada popular, tornando a cidadania um conceito utópico se não houver um mínimo de igualdade social. Em uma população com pouco acesso à educação isso é ainda mais difícil. Não se deve desconsiderar também o contexto cultural, em que existe o peso das diferenças

culturais e de posição social e o espírito de competição, que faz com que ao invés de se buscar o consenso, se busque a “vitória” no debate. (PINHO, 2010)

Entende-se que as críticas são importantes para a discussão sobre o tema, ampliando a visão acerca do conceito. Embora possua as falhas citadas por Pinho (2010), a Gestão Social e seus experimentos, como o mesmo autor defende, são importantes no sentido de promover melhorias nas condições de vida de seus participantes e, talvez, ajudem a construir estados mais democráticos e com maior consciência social e política.

Tenório (2010), em resposta a parte das críticas à Gestão Social, reafirma que o entendimento da Gestão Social se baseia na dialética negativa, ou seja, esta não pretende trazer uma síntese conceitual, mas sim trazer a discussão e a ênfase sobre a necessidade de os gestores atuarem de forma a ter a sociedade como foco de suas ações e não o mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva. Segundo Godoy (1995), esse tipo de pesquisa busca compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, por meio de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos obtidos pelo pesquisador ao estar em contato com o objeto de estudo. Para reunir as evidências necessárias para o estudo, utilizou-se como principal meio de coleta de dados a entrevista, seguida da análise documental.

Fez-se uso de entrevista qualitativa semiestruturada, ou seja, com perguntas abertas. As questões foram elaboradas de forma a trazer respostas que evidenciassem fatos acerca das categorias da Gestão Social que pudessem vir a existir no contexto pesquisado. Segundo Godoi e Mattos (2006, p. 307) “a entrevista aberta é um construto comunicativo, uma forma de produção e interpretação da informação através da análise dos discursos, e não um simples registro do que falam os sujeitos”. A seleção dos entrevistados foi realizada por julgamento, isto é, os mais aptos para a provisão de informações foram acessados. Os quatro sócios e uma funcionária da empresa foram ouvidos.

A análise documental se trata de um método para coleta de dados que, em parte, elimina a eventual influência exercida por presença ou intervenção do pesquisador no conjunto de acontecimentos e comportamentos pesquisados (CELLARD, 2012). No caso do objeto de estudo, buscou-se evidenciar se os elementos do discurso condiziam com a prática. Para isso, foram analisados o site da agência e os documentos “Alinhamento de valores”, “Divisão de áreas e responsabilidades” e “FAQ Sátia”, todos do ano de 2016, disponibilizados pela empresa.

A análise dos dados foi realizada através da transcrição das entrevistas em um quadro de análise que buscava extrair os significados manifestos nas falas dos entrevistados. Tais protocolos integram a análise de conteúdo, cujo objetivo “(...) pode ser sintetizado em manipulação das mensagens, tanto do seu conteúdo quanto da expressão desse conteúdo, para colocar em evidência indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mesma mensagem” (OLIVEIRA, 2008, p.570).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Sátia – Comunicação Consciente

A Sátia – Comunicação Consciente é uma agência de comunicação e marketing que busca trabalhar a comunicação de forma consciente. O nome Sátia vem do sânscrito e significa usar a mente e a palavra para o propósito do bem. A proposta da empresa é oferecer serviços de comunicação que criem vínculo entre as empresas e os clientes para que, além da comercialização e dos negócios, se criem também experiências positivas para todos. A agência oferece os serviços de branding digital, criação de sites, mídias sociais, comunicação continuada, campanhas publicitárias, humanização de marcas e ações de impacto social.

A empresa é composta por quatro sócios e duas funcionárias *freelancers*. Atualmente, a agência não tem um espaço físico de trabalho regular. Todos os membros da equipe trabalham em *home office*. Quando é necessário reunir-se para assuntos internos ou com clientes, existe um espaço no *co-working* Mosaico (localizado no bairro Granbery).

Os cargos dentro da empresa são atribuídos por área de especialidade, de expertise. Atualmente, os membros da equipe atuam nas áreas de planejamento e estratégia, atendimento e tráfego, tecnologia e desenvolvimento e criação e design. Cada um dos integrantes da equipe é responsável por atividades da sua área conforme é previamente conversado. Os horários são flexíveis. Há um acordo de um número de horas mínimo de trabalho, porém os horários se adaptam à rotina de cada um. As estratégias e objetivos da empresa são definidos em conjunto, de forma horizontal, buscando o consenso entre os membros e a manutenção do equilíbrio entre necessidades e valores da equipe e necessidades financeiras da empresa.

Conforme documentos internos e as falas dos entrevistados, os valores que norteiam a Sátia são a gestão horizontal, o cooperativismo, a autonomia e propósito. Um ponto a ser destacado também, que foi dito em todas as entrevista e consta no alinhamento de valores é o respeito pela vida de cada um, no sentido de que o trabalho se adequa às necessidades individuais de cada um dos membros da equipe. É importante que cada um possa conciliar o trabalho com outras atividades e demandas pessoais. Poder ter liberdade para todas as atividades na vida é considerado um elemento que contribui para que sejam profissionais melhores. Além disso, busca-se que em todos os projetos os valores da Sátia (de usar a mente e a palavra para o propósito do bem) estejam presentes, de forma que se olhe para todos os projetos buscando o lado positivo.

Os processos de trabalho são controlados por meio da ferramenta virtual Trello, onde são colocadas as tarefas e os prazos a serem cumpridos para que os projetos sejam entregues

de acordo com os prazos acordados com os clientes. Além disso, um dos membros da equipe é responsável por distribuir e encaminhar por e-mail diariamente as tarefas aos demais. Ao fim do dia, os membros da equipe respondem esse e-mail apontando quais tarefas foram concluídas, quais não e por qual motivo. Embora exista um controle sobre os processos de trabalho, não se percebe que seja de maneira coercitiva, mas sim para que todos possam estar alinhados na produção. Conforme relata E3: “não tem exatamente um controle, tem um compromisso”. Esse controle é essencial para que a produção flua, uma vez que todos trabalham em horários e locais diferentes.

A sátia trabalha com uma visão holística, conforme o documento FAQ Sátia:

“Ser holístico é fazer algo integrado, pensando no todo, considerando todas as partes e as relações. Pensar de forma permacultural e humanista é valorizar as pessoas e uma partilha justa. Levar em conta o cuidado com a terra e com nossos recursos naturais. Intuição é conhecer o que está dentro nós. Ativismo é o movimento de trabalho para a transformar a realidade por meio de ação.”

Dessa forma, a empresa busca manter um equilíbrio entre a produção e as dimensões financeiras que precisam ser mantidas para garantir a sustentabilidade da empresa e as demandas pessoais de cada indivíduo.

4.2 O modelo de Gestão da Sátia à luz das categorias da Gestão Social

A primeira categoria, ou o princípio da Gestão Social é o Interesse Bem Compreendido, que representa que o bem estar e consenso como parâmetro principal para a definição de objetivos. Durante a análise dos dados verificou-se que na Sátia os objetivos são determinados por meio do consenso entre todos. Os entrevistados ressaltam que, durante as discussões para a definição de objetivos, todos colocam suas opiniões e valores para que se construa o consenso. Os valores compartilhados pela equipe são o norte das decisões. Todos reconhecem a importância do desempenho financeiro para que a empresa se mantenha. Porém os objetivos financeiros são pensados de forma a se encaixar com as necessidades individuais dos membros da equipe, sem que a empresa saia prejudicada. Busca-se o equilíbrio entre as dimensões econômicas e pessoais. Nos processos deliberativos, a parte ética é sempre levada em consideração para que esta não se curve à parte financeira.

A sustentabilidade também se verifica no contexto do objeto de estudo uma vez que todos os entrevistados afirmam que sempre se consideram fatores ligados à empresa no longo prazo. Há a percepção de que é sempre necessário estar atento ao mercado e fazendo as adaptações necessárias para que a empresa se mantenha ao longo do tempo. Isso se faz, por exemplo, durante reuniões anuais de início de ciclo, onde, coletivamente, faz-se uma revisão

do que está sendo feito e como será no próximo ano e também em outros momentos. Os membros da equipe destacam que os objetivos e estratégias estão sempre sendo remodelados de acordo às mudanças do mercado, conforme ilustra a fala de E5:

“[...] ao longo prazo, a gente vive num mercado muito instável, então sim, visualizamos essa perpetuação mas sempre com revisão, com mudanças, em termos de serviço, de valor, de metodologia, do tipo de serviço, o tempo que cada serviço gasta de acordo com qual necessidade [...]” (E5)

Percebe-se também que fala dos entrevistados a presença de solidariedade, do compromisso com o outro, criando coesão grupal, que também é um fator de sustentabilidade (fator interno). Todos os entrevistados citaram exemplos de como a rotina da equipe se adequa às necessidades individuais de cada um. Isso é possível por conta do sistema de *home office* e da flexibilidade de horários. Cada um dos membros da equipe tem autonomia sobre seu trabalho e, para que isso funcione, todos tem uma carga de responsabilidade compatível com a liberdade. Conforme ilustram as fala de E3 e E1 sobre a consideração de demandas pessoais na definição dos objetivos:

“[...]ocorre com bastante frequência e a gente sempre busca se alinhar à necessidade individual de cada um. Então, nesse modelo que a gente trabalha, a gente tem uma responsabilidade individual também que eu considero muito elevada. Como cada um trabalha no seu home office, cada um trabalha em casa, a gente tem que ter uma dedicação individual, saber construir os seus horários, saber fazer as suas entregas, de maneira muito consciente. Mas a gente também se alinha muito dentro das necessidades individuais de cada um para tentar chegar num modelo onde as pessoas fiquem satisfeitas fazendo o que fazem.” (E3)

“A gente leva bastante em conta a questão ética, profissional e individual de cada um. O que cada um acredita, valores pessoais, questões de vida, o que quer para o futuro. Então tudo isso é sempre colocado na balança para se tomar as decisões”. (E1)

Quanto à existência de um espaço social onde o agir comunicativo orientado ao consenso ocorre, há diversos momentos para deliberação na empresa. No dia-a-dia a comunicação ocorre majoritariamente via WhatsApp e e-mail, uma vez que todos trabalham online e em diferentes locais. Em relação à questões maiores sobre a empresa (financeiras, por exemplo) são feitas reuniões no *co-working*. Atualmente, não há uma frequência certa dessas reuniões, mas, em média são mensais. Todos tem liberdade para convocar reuniões e propor discussões. Porém, por conta da parte administrativa e de planejamento, geralmente as reuniões são convocadas pelas mesmas pessoas.

O processo de tomada de decisão ocorre de forma democrática onde todos apresentam seu ponto de vista e, por meio do diálogo, buscam um acordo que seja melhor para todos. Afirmou-se, por parte de mais de um entrevistado, que o recurso da votação não é utilizado. Todas as decisões são tomadas por meio do consenso.

Segundo os entrevistados, não há censura nos momentos de deliberação. Existe liberdade para a fala, espaço para opiniões, críticas e contribuições. Mesmo quem não é parte da sociedade, tem liberdade para contribuir nas discussões. A dialogicidade se faz presente, uma vez que todos tem direito à fala e são ouvidos pelos demais. A decisão resultante é condicionada pelo que é dito, visto que a partir dessa troca de ideias busca-se um consenso e um alinhamento para a execução das atividades.

Sobre a existência de espaços de interação durante a execução dos projetos, existe um espaço para compartilhamento de ideias, via e-mail e WhatsApp, onde os membros compartilham *insights*, tendências, referências. Embora cada um fique mais responsável pelas atividades de sua área, de sua expertise, as áreas são interdependentes, então existe troca de informações durante a execução dos projetos. Todos consideram que existe aprendizado mútuo, sem hierarquia do saber, uma vez que ocorre essa interação durante a execução dos projetos entre as áreas.

A Sátia faz parcerias com outras empresas, principalmente para a prestação de serviços que a empresa não faz (serviços mais específicos). Além da prestação de serviços, outro fator de peso na decisão de fazer parcerias é que as empresas parceiras tenha afinidade de valores com a Sátia. Algumas parcerias são duradouras. Há benefício mútuo, por exemplo, de indicação de clientes de uma empresa para a outra.

A intersubjetividade mostrou-se uma característica bastante presente na empresa. Os entrevistados relatam existir o exercício de alteridade entre buscar compreender a razão do outro e rever seu posicionamento a partir disso. Contudo, isso pode ser percebido de maneira distinta por cada um de acordo com sua forma de ser, com suas características pessoais. Ainda, vários entrevistados citaram exemplos de situações em que esse exercício é feito, seja na reunião de início de ano para revisão e estabelecimento de novos objetivos e metas, como para realinhar o foco da produção caso alguém esteja se sentido sobrecarregado, como de mudar sua opinião, uma vez que uma questão se abre num ambiente coletivo. Isso é frequente, conforme ilustra a fala de E1:

“[...] Tem um respeito e um entendimento muito mútuo do momento da cada um, da necessidade de cada um, dos anseios, dos desejos, de tudo. Acho que isso é bem respeitado e acaba que cada um se adapta do jeito que pode, dentro da sua realidade para a gente conseguir

respeitar e conviver da melhor forma, cada um com sua individualidade, com seu processo. [...]” (E1)

O impacto positivo percebido pelos entrevistados é que a relação de convivência no trabalho se torna mais saudável, mais positiva. Há um sentimento de “vamos fazer isso juntos”. “*Se um dos membros da equipe está com uma situação difícil, os demais olham para isso e procuram ajudar e apoiar*”, conforme E5. Como impacto negativo, foram citadas a grande responsabilidade que vem acompanhada da flexibilidade e liberdade da forma de trabalhar adotada. As necessidades individuais são respeitadas, porém, a empresa deve continuar funcionando. Encontrar esse equilíbrio entre as duas dimensões é o desafio.

Todos colocaram que suas questões pessoais sempre são consideradas e respeitadas diante das necessidades da empresa. O grupo busca adequar a realidade da empresa para que os membros possam ter suas necessidades pessoais respeitadas (projetos, outros trabalhos, rotinas diferenciadas e viagens, por exemplo).

Quando questionados se a Sátia alguma vez já sacrificou um melhor desempenho econômico para não sacrificar valores e demandas pessoais da equipe, todos afirmaram que sim. Mais de uma vez foram citadas as questões éticas e de valores de vida. Por exemplo, foi citado por mais de um entrevistado o caso de não atender um cliente em respeito a outro do mesmo ramo que já era atendido pela agência há bastante tempo. O estilo de vida equilibrado e a convergência com os valores que a Sátia tem são fatores importantes. Conforme ilustra a fala de E1, nem sempre o benefício financeiro é o que faz com que uma demanda seja absorvida:

“[...]A gente busca conciliar as duas partes, entendendo a realidade e as limitações que isso pode trazer. Às vezes a gente abrir mão de pegar algum projeto, alguma coisa que daria muito dinheiro, mas não traria paz emocional para as pessoas que estão perto. A gente consegue equilibrar isso bem[...]” (E1)

Quando questionado sobre os impactos que isso gera, E5 segue na mesma direção de E1:

“De saúde mental, a gente preza por isso. Porque tem muito cliente que pode pagar o mundo, né. Mas se tira a nossa saúde mental, não dá, é complexo[...]” (E5)

É importante ressaltar que busca-se o equilíbrio, para que o lado financeiro não fique prejudicado e que se consiga trabalhar de acordo com o que a equipe acredita. Sempre havia

observações quanto a isso. A Sátia se baseia em valores, porém é uma empresa, ela tem que manter seus números.

Todos concordam que o trabalho na Sátia é diferente do padrão convencional. No sentido de ser um trabalho mais fluido, que busca considerar o que é melhor para todos, dando espaço para que todos sejam ouvidos. Citou-se também a qualidade do serviço prestado, busca-se sempre entregar o melhor tanto nas áreas individualmente, como no trabalho final para o cliente. Além disso, mais de um entrevistado destaca a flexibilidade e horizontalidade presentes na organização. Os membros sentem que cada um é protagonista dentro de sua área, dadas a abertura e confiança que existem para que cada um desenvolva seu potencial dentro da sua área de atuação. Preza-se para que o trabalho seja leve e funcione para todos, conforme a fala de E5:

“Em vários sentidos, a Sátia é diferente porque a gente olha para o todo. Então, a gente valoriza as pessoas que são a propriedade intelectual da Sátia, são as pessoas que fazem a Sátia, [...] A gente não bate ponto, a gente tem flexibilidade de horário, a gente não deixa de ter responsabilidade. Tem os prós e os contras[...] Mas, existe um olhar para cada pessoa na organização se sinta confortável para viver a sua vida de uma forma que acredita, com suas particularidades. Então, é isso o que a gente preza muito, é poder ter um trabalho que seja gostoso, que seja leve, que seja bom para todo mundo.” (E5)

A Sátia é um empresa que busca aliar valores e desempenho no mercado. Ela tem conseguido fazer isso ao longo dos anos, conforme a fala de E4:

“A gente não se preocupa também só com uma visão filosófica e fica na utopia às vezes de mundo ideal. Muitas vezes, a gente adapta isso como o mercado está. Então, o desempenho, a gente tenta ser o máximo produtivo no nosso dia-a-dia.” (E4)

Visto que é uma empresa que está no mercado há quase dez anos, pode se dizer que ela tem conseguido promover uma interação saudável entre desempenho econômico e valores e propósito de vida.

Quadro 2 - Elementos da Gestão Social ou elementos análogos (originários da Gestão Estratégica) observados na Sátia – Comunicação Consciente

Processo da G. S.	Categoria Teórica	Gestão Social	Gestão Estratégica
Início	Interesse bem compreendido	Consenso, decisão coletiva buscando o que é melhor para todos	-
	Solidariedade	Todos opinam e a realidade adequa-se para que as necessidades de todo sejam consideradas.	-
	Sustentabilidade	Estratégias são reanalisadas sempre de forma a acompanhar o mercado e garantir que a empresa se mantenha. Preza-se também pela coesão grupal, garantindo sustentabilidade.	-
Meio	Esfera pública	Gestão horizontal com espaços para a interação de argumentos	-
	Comunidades de prática	Existe aprendizagem contínua e interação entre as áreas durante a execução dos projetos, sem que haja uma hierarquia do saber	Aprendizado limitado por conta da especialização das áreas e do trabalho ser executado em <i>home office</i>
	Democracia deliberativa	Todas as decisões são tomadas por meio do consenso alcançado pelo diálogo	-
	Dialogicidade	Todos têm direito à fala e são ouvidos	-
	Interorganizações	Parcerias são feitas preferencialmente com empresas que tenham afinidade de propósitos	Parcerias firmadas com o propósito de atender demandas produtivas
	Intersubjetividade	Forte presença de intersubjetividade. Busca-se considerar as necessidades de todos	-
	Racionalidade	Presença de ação racional substantiva, que, por meio da dialogicidade, se traduz em ação comunicativa. Decisões alcançadas pelo consenso.	Traços de instrumentalidade dado à natureza da organização, que precisa manter um desempenho econômico saudável. Controle de processos.
Fim	Emancipação	Os integrantes da equipe possuem autonomia e liberdade para realizar seu trabalho.	-

Fonte: elaboração da autora (2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a discutir a Gestão Social como uma alternativa ao padrão dominante guiado pela racionalidade instrumental que existe na maioria das empresas. O que se percebe em organizações do segundo setor é que o objetivo de geração de resultados econômicos muitas vezes coloca em xeque outros aspectos que também fazem parte do universo de uma organização (valores pessoais, aspectos éticos, dentre outros inerentes às relações humanas). Na busca de um “leão vegetariano”³, ou seja, uma empresa do setor privado que conseguisse sobreviver às exigências do mercado sem curvar-se totalmente à instrumentalidade, esta pesquisa teve por objetivo verificar se e, em que medida, os processos gerenciais da Sátia – Comunicação Consciente refletem os fundamentos da Gestão Social.

Para isso, primeiro descreveu-se o que é a Sátia e quais são os seus principais processos gerenciais. Posteriormente, analisaram-se os processos à luz das categorias que fundamentam a Gestão Social. Para verificar em que medida o modelo de gestão da Sátia se aproxima mais da Gestão Social – mais dialógica e participativa, ou da Gestão Estratégica – orientada pela instrumentalidade e pelo cálculo utilitário, utilizou-se o Quadro 1, onde são destacadas as características da Gestão Social e apresentados elementos análogos da Gestão Estratégica.

Em relação ao primeiro ponto onde a Gestão Social constrói sua base, o Interesse Bem Compreendido, pode-se afirmar que a Sátia é uma empresa que estabelece seus objetivos tendo como norte o interesse bem compreendido. As entrevistas trazem diversas evidências do consenso sendo utilizado para definir objetivos e metas. Além disso, as subcategorias do IBC também são contempladas neste processo. Existe solidariedade durante o processo de definição de objetivos e estratégias e a sustentabilidade da empresa sempre é considerada, conforme apontam evidências das entrevistas onde se relata que busca-se sempre o equilíbrio entre as necessidades dos membros da equipe e as necessidades financeiras da Sátia. Em organizações tipicamente burocráticas, com forte hierarquia, como a maior parte das organizações do segundo setor, esse cenário não se verifica. Portanto, pode-se considerar que a Sátia reflete os fundamentos da Gestão Social em relação à sua primeira grande categoria – o IBC – e suas subcategorias – solidariedade e sustentabilidade.

¹ A expressão “leão vegetariano” faz referência ao texto “Existe uma saúde moral nas organizações?” de Maria Éster de Freitas, professora da EAESP-FGV. Ao final do texto, a autora traz a reflexão de que se o capitalismo e as leis do mercado são por natureza amorais, cabe à sociedade exercer seu poder de vigilância de defender o interesse privado, especialmente, onde ele se confunde com o interesse coletivo. A autora declara: “Ainda não existe um leão vegetariano!” fazendo referência às organizações do mercado, que, por serem parte deste, acabam se curvando à racionalidade instrumental que nem sempre anda junto ao caminho da moralidade.

A segunda grande categoria da Gestão Social, a Esfera Pública, abrange outros subconceitos conforme mostra o referencial teórico. Como conceito de esfera pública como o espaço social onde ocorre o agir comunicativo orientado ao consenso, pode se afirmar que a Sátia dispõe de uma esfera pública dentro de seu contexto. Não se trata necessariamente de um espaço tangível, para interação de atores. Trata-se de um espaço para interação de argumentos – pode ser, portanto, viabilizado (mediado) por tecnologias da informação. Embora os integrantes da equipe não estejam fisicamente juntos no dia-a-dia, foi afirmado por todos que existem espaços para a deliberação sobre diversos assuntos. Ainda, mesmo que os assuntos sejam sobre tópicos de ordem mais burocrática (que geralmente demandam maior atenção por parte dos sócios), todos podem participar e são informados das situações. O fato de a Sátia ser uma empresa com a horizontalidade como característica, ao contrário dos modelos onde a hierarquia tem forte presença, facilita a existência de espaços para que o agir comunicativo se manifeste.

Na categoria comunidades de prática, a Sátia encontra-se no meio do caminho entre a Gestão Social e a Gestão estratégica, uma vez que existe o compartilhamento de informações e ideias durante a execução dos projetos, porém este se limita dada a especialização de cada um dos membros da equipe. Contudo, isso não configura propriamente uma hierarquia do saber, mas sim uma contexto de distintas áreas especializadas que conversam entre si continuamente para a construção do produto final. Portanto, há traços de gestão social no que se refere ao espaço de aprendizado e existe durante as interações na execução dos projetos, mesmo que esta seja menor por conta de a equipe não trabalhar no mesmo local; mas também há traços da gestão estratégica dada a especialização das áreas.

Durante o processo de tomada de decisão, percebe-se forte presença da dialogicidade e intersubjetividade, entendidas aqui como a capacidade de comunicação e a capacidade de compreensão para que haja o diálogo. Todos os integrantes da equipe relatam que há a participação de todos na decisão dos objetivos e que todos são ouvidos durante o processo, diferentemente do que ocorre na gestão estratégica, onde as decisões são geralmente tomadas por uma elite gerencial e os demais são comunicados das decisões. Ainda, ressalta-se a forte presença de intersubjetividade, evidenciada pelos diversos exemplos de casos onde objetivos e formas de proceder no dia-a-dia foram reconsiderados e readequados de modo a não ferir necessidades pessoais dos membros da equipe. Este tipo de comportamento não é visto em organizações onde a comunicação é limitada pela natureza monológica da comunicação hierárquica.

Isso leva ao conceito de democracia deliberativa, onde as decisões são tomadas por meio do consenso alcançado pelo diálogo. No caso da empresa estudada, percebe-se que as decisões são tomadas de forma horizontal, com a participação de todos, e não do topo para a base como geralmente ocorre em organizações marcadas por forte hierarquia. Conclui-se assim que, quanto ao processo de tomada de decisões, a Sátia reflete os conceitos da Gestão Social de democracia deliberativa, dialogicidade e intersubjetividade.

As parcerias realizadas pela empresa tem por objetivo suprir demandas que a organização não realiza, na maioria dos casos. Entretanto, não é apenas a prestação do serviço que conta, para a empresa é importante que seus parceiros estejam alinhados com os valores e propósitos da empresa. Assim sendo, dentro do conceito de interorganizações, a Sátia reflete parcialmente este fundamento uma vez que busca parcerias por complementaridade de valores, porém com objetivos produtivos. Ou seja, estão presentes nesse momento tanto aspectos da Gestão Social – a associação a valores e propósito da empresa, como aspectos da Gestão Estratégica – prestação de serviços para a produção.

Tendo em vista a forma como os processos gerenciais são conduzidos dentro da Sátia, pode-se concluir que a ação racional por trás do seu modelo de gestão se aproxima mais da racionalidade substantiva, que se traduz em racionalidade comunicativa, dado o contexto dialógico existente. As evidências apontam presença predominante de diálogo para o alinhamento de objetivos e metas econômicas a valores pessoais e do grupo, de forma a encontrar um equilíbrio que respeite as necessidades individuais mesmo que isso implique em um menor desempenho econômico, diferente do alinhamento ótimo entre meios e fins, objetivo da racionalidade instrumental.

Contudo, há a presença de racionalidade instrumental, uma vez que a empresa alinha seus processos para atingir seus objetivos e aplica métodos de controle para que sua produção seja entregue de acordo com as datas e expectativas do cliente. Por se tratar de uma organização do segundo setor, a empresa precisa de um desempenho econômico mínimo para manter-se no mercado. Conforme evidências das entrevistas, a equipe busca um equilíbrio. Embora os valores da equipe sejam um fator de peso, eles são se adequam de forma a não prejudicar o desempenho econômico da empresa.

Por fim, a categoria que representa o fim da Gestão Social, a emancipação, onde o indivíduo se sente protagonista, liberto do padrão de opressão criado pelas cadeias de dominação que se estabelecem nos modelos orientados pela instrumentalidade. A pesquisa aponta evidências que os membros da equipe sentem-se protagonistas em seus trabalhos, uma vez que têm autonomia e liberdade para trabalharem da forma que acreditam e que se adequem

melhor às suas vidas. Não se percebe que exista nenhum tipo de opressão criado pelo modelo de trabalho. O que se evidencia nas falas é uma carga de responsabilidade compatível com o grau de liberdade e flexibilidade existente no sistema de trabalho.

Portanto, conclui-se que o modelo de gestão da Sátia- Comunicação Consciente reflete em grande parte os fundamentos da Gestão Social. Isto se evidencia, principalmente em relação às questões de definição de objetivos e momentos de deliberação. Em todas as entrevistas foi possível perceber que os valores éticos e o respeito às necessidades individuais dos integrantes da equipe são de extrema importância na dinâmica da empresa. Ainda, há aspectos em que a instrumentalidade se faz presente. Dado que a Sátia é uma organização do segundo setor, ela ainda deve se alinhar e organizar para atingir um desempenho econômico para se manter no mercado. Este fator é levado em consideração sempre nas decisões da empresa. Traços de instrumentalidade também se encontram no controle dos processos e no estabelecimento de parcerias.

Assim sendo, considerando a Gestão Social como um modelo de gestão que contempla valores e particularidades das relações humanas e, ainda assim, possibilita a sobrevivência no mercado, observa-se que a Sátia é uma empresa que consegue aliar valores e desempenho no mercado não curvando-se totalmente à lógica da racionalidade instrumental como seria esperado de uma empresa do segundo setor. Trata-se, portanto, de um leão que não nega absolutamente sua natureza. Contudo, ele não obedece a um instinto necessário, fatal, pois realiza escolhas, ponderando prós e contras. Talvez não seja vegetariano, mas é muito mais humano, substantivo, que outros animais do safari de estratégia.

Conforme Serva (1997, p. 21) “Se uma organização produtiva consegue obter êxito sem seguir predominantemente as diretrizes da racionalidade instrumental dominante, então ela apresenta um alto grau de autonomia e também de auto-organização”. Percebe-se que a Sátia- Comunicação Consciente apresenta traços de autonomia e auto-organização provenientes de sua forma de gestão horizontal e participativa.

Contudo, é importante também considerar que, embora seja uma empresa do segundo setor, a Sátia é composta em sua maioria, por quatro sócios, o que pode interferir na maneira como as decisões são tomadas e as atividades conduzidas. Além disso, o número reduzido de integrantes da equipe favorece um ambiente de trabalho mais flexível. Talvez em empresas maiores, isso não seria possível. Portanto, deve se ter cautela ao afirmar que a Gestão Social pode ser aplicada à empresas do segundo setor. Este estudo buscou contribuir para mostrar que é possível manter-se no mercado sem reproduzir completamente a lógica instrumental.

O trabalho contribuiu de forma muito significativa para a construção do conhecimento da pesquisadora pelo estudo das fontes bibliográficas, mas principalmente pelo processo de ir a campo e analisar as evidências à luz de uma teoria que contempla competências e habilidades inerentes às relações humanas que, em geral, no campo da administração não são consideradas com frequência. Este processo gerou um novo olhar sobre a prática da administração e o resultado da pesquisa trouxe uma nova perspectiva acerca das possibilidades de conseguir aliar valores e propósitos com desempenho, sem que um abale o outro.

A pesquisa apresenta limitações pelo fato de que não houve observação, dado que a empresa não existe em um local físico.

O tema abordado neste trabalho abre oportunidade para outras pesquisas que podem fortalecer a Gestão Social como campo de estudo. Além disso, pesquisas que relacionem um conceito como Gestão Social, vindo do universo do primeiro e terceiro setores à organizações do segundo setor, podem ampliar os horizontes dos administradores sobre os modelos de gestão que podem ser aplicados. A pesquisa mostra que o caminho da racionalidade instrumental não é o único que pode ser seguido. Se as organizações são formadas por pessoas, por que não adotar um modelo onde essas sejam vistas como parte que compõe o todo e não apenas um meio? Ainda, outra possibilidade de pesquisa seria um estudo de quais são as condições necessárias, ou em que contexto, podem se aplicar os fundamentos da Gestão Social com sucesso em organizações privadas.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SÁTIA – COMUNICAÇÃO CONSCIENTE – Disponível em <<https://satia.com.vc/>> Acesso em: 23/11/2018

BARRETO, César Ramos. **Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. Anais...

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão Social.** In: _____. Gestão Social: epistemologia de um paradigma. Curitiba, Editora CRV, 2013. p. 105-135.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Fundamentos Teóricos da Gestão Social.** In: DRd – Desenvolvimento Regional em debate (ISSNe 2237-9029) v. 5, n. 1, p. 4-19, jan./jun. 2015.

CELLARD, André. **Análise Documental.** In: POUPART, Jean. et al. A pesquisa qualitativa - enfoques epistemológicos e metodológicos. 3ª edição, Petrópolis, Editora Vozes, 2012. p. 295-316

ENAPEGS - **Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social** – Disponível em: <<http://enapegs2018.ufca.edu.br/>> Acesso em: 16/10/2018

FERREIRA, B. F.; SANTOS, N. M.; OLIVEIRA, V. C. S. **Razões instrumental, substantiva e comunicativa no cotidiano gerencial de organizações não-governamentais.** In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 9., 2016, Juiz de Fora. Anais.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Definindo Gestão Social.** In: Gestão Social - Práticas em Debate, Teorias em Construção – Coleção ENAPEGS - 1ª Edição, Juazeiro do Norte, 2008, p. 27-36

FREITAS, Maria Éster de. **Existe uma saúde moral nas organizações?** In: o&s, v.12, n. 32, 2005, p. 13-27

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico.** In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, 1995, p. 57-63

OLIVEIRA Fátima Bayma de. **Razão Instrumental versus Razão Comunitativa.** In: Ver. Adm. Púb. Rio de Janeiro, v.27, n.3, 1993, p. 15-25

OLIVEIRA, Denize Cristina de. **Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização.** 2008. Rev. enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2008. p. 569-576

PINHO, José Antonio Gomes de. **Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira.** In: RIGO, A. S. et al. (Orgs.). Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda. Recife: Univasf, 2010, p. 19-52.

PINHO, J. A. G.; SANTOS, M. E. P. D. **Aporias em torno do conceito de Gestão Social: dilemas teóricos e políticos.** Revista de Gestão, v. 22, n. 2, 2015, p. 1-18.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 5, p. 07-23, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **(Re)visitando o conceito de gestão social.** Revista Desenvolvimento em Questão, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social: uma réplica.** In: RIGO, A. S. et al. (Orgs.). Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda. Recife: Univasf, 2010, p. 53-58.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **O “tipo burguês” e o pensamento organizacional.** In: II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Florianópolis, 2012.

SÁTIA COMUNICAÇÃO. **Alinhamento de Valores.** 2016, Mimeo.

SÁTIA COMUNICAÇÃO. **Divisão Áreas e Responsabilidades.** 2016, Mimeo.

SÁTIA COMUNICAÇÃO. **FAQ Sátia.** 2016, Mimeo.

SERVA, Maurício. **O fenômeno das Organizações Substantivas.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.33, n. 2, 1993, p. 36-43

SERVA, Maurício. **Racionalidade substantiva demonstrada na prática Administrativa.** In: RAE- Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997

APÊNDICES

1. Instrumentos de Coleta de Dados

Objetivo específico 1: Descrever os principais processos gerenciais da organização *Sátia Comunicação Consciente*

Entrevista	<p>Quais são as atividades fim da Sátia? E as atividades meio? Quem forma a equipe da Sátia? Os cargos são definidos baseados em qual critério? Qual a estrutura organizacional da Sátia? Há algum tipo de hierarquia entre os membros da equipe? Qual a finalidade da empresa (missão)? Como são definidos seus objetivos? De que forma a estratégia da Sátia é definida? Por quem ela é definida? Há algum meio de controle dos processos de trabalho? Como é feito esse controle dos processos de trabalho? Há uma visão e valores que norteiam a Sátia?</p>
Análise Documental	<p>Análise do site – tipos de serviço prestados, membros da equipe, busca por elementos que se relacionem à Gestão Social (que fujam do padrão habitual de gestão)</p>

Objetivo específico 2: Analisar os principais processos gerenciais da organização à luz das categorias teóricas que integram o conceito de gestão social

Entrevista

Processo da G. S.	Categoria Teórica	Definição	Perguntas
Início	Interesse bem compreendido	Bem estar coletivo e consenso como parâmetro para a definição de objetivos	A definição de objetivos da organização se dá por meio consensual? Valores e limitações (contingenciais) da equipe são levados em consideração nesse processo? Parâmetros éticos são considerados neste momento? Com que intensidade?
	Solidariedade	Mutualidade de interesses, compromisso com o outro, coesão de grupo	Alguma vez um objetivo foi reconsiderado de modo a adequar-se melhor às demandas pessoais dos membros da equipe? Isso ocorre com frequência?
	Sustentabilidade	Princípio de conservação, perpetuação, ligado à solidariedade (o que é melhor para todos)	Na tomada de decisão, fatores ligados à perpetuação da Sátia (longo prazo) são considerados? Com que frequência?
	Esfera pública	Espaço social onde ocorre o agir comunicativo orientado ao consenso	Há momentos específicos de deliberação? Quem os convoca? Com que frequência ocorrem?
Meio	Comunidades de prática	Espaços de interação e aprendizagem contínua sem hierarquia do saber	Durante a execução dos projetos, há um espaço para compartilhamento de ideias e execução das atividades em conjunto ou cada um fica responsável exclusivamente pelas rotinas de sua área de atuação? Entre os membros da organização há aprendizado mútuo?
	Democracia deliberativa	Tomada de decisão a partir do consenso alcançado pelo diálogo	Quando se decide fazer algo, essa decisão é tomada por meio do consenso entre todos? Por consenso pontual entre os envolvidos? Emprega-se o recurso da votação? O que é mais frequente (entre os itens mencionados)?
	Dialogicidade	Capacidade de comunicação, onde todos falam e são ouvidos	Nos momentos de deliberação, há algum tipo de censura ou autocensura? Todos são, de fato, ouvidos? O que é dito condiciona, de fato, a decisão resultante?
	Interorganizações	Redes complexas de organizações que se aproximam por complementaridade	A Sátia faz parcerias com outras empresas? Qual a motivação por trás dessas parcerias? Se sim, as parcerias tem sido duradouras? Geram relações de benefício mútuo?
	Intersubjetividade	Capacidade comunicativa necessária para que haja a compreensão do diálogo	Você busca compreender a razão dos outros e isso motiva a revisão de seus posicionamentos na organização? Você percebe a ocorrência do contrário? Com que frequência? Que impacto esse exercício de alteridade gera - para o bem e para o mal - na Sátia?
Fim	Racionalidade	Ação racional substantiva que, no âmbito da democracia deliberativa, traduz-se em ação comunicativa	Você se sente confortável para posicionar-se na organização, tendo como parâmetros valores pessoais? Em que medida eles são considerados diante das necessidades organizacionais? A Sátia já sacrificou o melhor desempenho econômico para não sacrificar valores e demandas pessoais da equipe? Isso ocorre com frequência? Que impacto essa prática gera - para o bem e para o mal - na Sátia?
	Emancipação	Libertação do indivíduo do padrão de opressão	Você considera o trabalho na Sátia diferente do padrão convencional? Em que sentido? Você se sente protagonista deste contexto organizacional?

Objetivo específico 3: Concluir se os principais processos gerenciais da organização refletem, de forma predominante, a dialogicidade (essência da gestão social) ou a instrumentalidade (essência da gestão estratégica)

Entrevista	Você considera que a Sátia é uma empresa que busca aliar valores e desempenho no mercado? Ela consegue fazer isso?
------------	---