

## **A GESTÃO SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:** aproximações e resistências no discurso dos vereadores de um município de Minas Gerais

**Mariana Pereira Chaves Pimentel**

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJ)

**Juliana Cristina Teixeira**

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

**Priscila Gomes Araujo**

Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJ)

**A GESTÃO SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:** aproximações e resistências no discurso dos vereadores de um município de Minas Gerais

**Resumo:** Este artigo aborda a gestão social que, apesar de vir conquistando visibilidade crescente, é um conceito que ainda apresenta inconsistências teóricas e práticas. Mostra que um dos debates centrais do campo se refere às diferenças entre gestão social, gestão pública e gestão privada. Busca avançar no entendimento dos limites e interseções entre os modelos, analisando o conteúdo do discurso de vereadores de um município de Minas Gerais de modo a verificar se e como a gestão pública se apropria de elementos da gestão social. Para coleta dos dados, utilizou-se de um roteiro semiestruturado, constituído por três grupos de perguntas: relações sociais entre vereadores e cidadãos; práticas relacionadas ao processo dialógico e práticas relacionadas à autoridade compartilhada. Complementarmente, as análises buscam identificar práticas de coerção no plano comunicativo. Conclui que a maioria dos vereadores não se apropria dos elementos da gestão social analisados, estando o conceito ainda distante da prática.

**Palavras-chave:** Gestão pública, gestão social, vereadores.

**SOCIAL MANAGEMENT IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION:** approaches and resistances on discourse of assemblymen in a city of Minas Gerais

**Abstract:** This article discusses the social management that, despite of increased visibility is a concept that still presents theoretical and practical inconsistencies. IT shows that one of the central debates of the field refers to the differences between social, public and private management. Seeks to advance the understanding of the boundaries and intersections between the models by analyzing the content of the discourse of assemblyman of a city in Minas Gerais to verify if and how the public management appropriates elements of social management. For data collection, we have used a semistructured guided interview, consisting of three groups of questions: social relations between citizens and assemblyman; practices related to the dialogic processes, and practices related to sharing authority. In addition, the analysis seeks to identify practices of coercion in communicative plans. This paper concludes that the majority of assemblyman do not appropriates elements of social management analysis, as well this concept is still far from the assemblyman management practice.

**Keywords:** Public management, social management, assemblyman.

Recebido em:04.03.2011. Aprovado em: 09.04.2011.

## 1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente, o termo gestão social vem conquistando uma visibilidade cada vez maior, tanto no cenário mundial (FRANÇA FILHO, 2004; PINTO, 2006) quanto nacional (DOWBOR, 1999; CARVALHO, 2001; FRANÇA FILHO, 2008; TENÓRIO, 2008). Neste contexto, um dos debates centrais refere-se à discussão das diferenças existentes entre os modelos de gestão social, gestão pública e gestão privada.

Apesar de diferentes conceitos de gestão social terem se espalhado e sido assimilados do ponto de vista teórico, ainda há pouca assimilação dos mesmos do ponto de vista prático. Nesse sentido, o objetivo do presente artigo é analisar o discurso de vereadores de um município de Minas Gerais de modo a verificar se e como ocorre a apropriação do conceito de gestão social, tal como proposto por Tenório (1998), por parte da gestão pública municipal.

Isso justifica a pretensão deste estudo de tentar verificar se e como o conceito estaria sendo aplicado na realidade brasileira, especificamente, no caso, municípios de pequeno porte, que apresentam grandes carências e, complementarmente, grandes possibilidades de ação devido à proximidade e escala – ainda reduzida – dos problemas, comparativamente aos grandes centros urbanos. Assim, parte-se aqui da premissa de que a gestão social pode contribuir para um novo modo de gerir o bem público e/ou privado, quando adotados alguns de seus elementos pelos gestores (públicos e/ou privados).

Para atingir o objetivo proposto, recorreu-se ao conceito de gestão social, tendo como referência teórica o conceito de Tenório (1998) para verificar se tais gestores públicos se apropriam de seus elementos para a gestão municipal. A escolha dos vereadores como categoria de análise deve-se ao fato de que eles seriam, teoricamente, os representantes mais próximos à população, o que supostamente facilitaria o diagnóstico de aspectos considerados inerentes e indispensáveis à gestão social, como a dialogicidade e o compartilhamento da tomada de decisões.

Empiricamente, o estudo foi realizado por meio da aplicação de roteiros semiestruturados de entrevistas que não continham o termo gestão social ou outros que se relacionassem diretamente ao mesmo, mas foram dadas situações em que se aplicavam os princípios da gestão social, de modo a analisar como os vereadores se posicionariam diante das mesmas. Como principal achado, observou-se que a maioria dos vereadores em questão não se apropriam dos elementos da gestão social analisados.

Relaciona-se aqui a práxis social às suas possibilidades de renovação, ao visar o estudo de uma realidade e suas interfaces com formas alternativas de gestão, mais pluralistas e dialógicas.

Assim, atende aos anseios pela importância de sua vinculação com a prática (PAES DE PAULA, 2008; FOURNIER; GREY, 2006), bem como à defesa de Habermas por uma “práxis política que questione as estruturas sócio-político-econômicas existentes”. (TENÓRIO, 1998, p.12).

O artigo divide-se em quatro grandes partes: a primeira delas, a introdução, seguida por um referencial teórico, subdividido em duas seções: uma com algumas considerações epistemológicas que sustentam este estudo e outra contendo algumas abordagens teóricas em gestão social; a terceira parte refere-se à análise de conteúdo dos discursos dos vereadores e na quarta parte são tecidas as considerações finais.

## 2 PERSPECTIVAS EPISTEMOLÓGICAS E TEÓRICAS EM GESTÃO SOCIAL

O recorte epistemológico do artigo se baseia na teoria crítica, mais especificamente a perspectiva frankfurtiana<sup>1</sup>, ao considerar a racionalidade instrumental como “razão inibidora da emancipação do homem”. (TENÓRIO, 1998, p.8). Segundo Fournier e Grey (2006), são três os caracteres unificadores de um trabalho crítico: (1) não ser governado pela performatividade e pela busca da subordinação do conhecimento à eficiência; (2) a desnaturalização, que consiste na desconstrução da aparente opacidade do trabalho e de um tipo de acionalidade como sendo naturais e neutras, descobrindo alternativas que tenham sido eliminadas pelo conhecimento e pela prática; e (3) intenção emancipatória.

Adotando o conceito de gestão social de Fernando Tenório, o presente artigo adota uma epistemologia que tem um compromisso com questões intersubjetivas e menos individualistas (TENÓRIO, 1998), defendendo a importância da participação da sociedade no processo decisório político, pois na dialética da teoria crítica, a sociedade precede o sujeito e os interesses individuais. Além disso, defende-se, assim como a teoria crítica<sup>2</sup>, que o “conhecimento e a decisão são um produto social e não exclusivamente originado da onisciência [...] praticada pela tecnocracia [...] na interação sociedade-Estado”. (TENÓRIO, 1998, p.21).

Segundo França Filho (2008), o termo gestão social vem conquistando nos últimos anos uma visibilidade cada vez maior, mas o que pode ser compreendido por gestão social? Para o autor ela é considerada em dois níveis: como uma problemática da sociedade e como uma modalidade específica de gestão. Quanto à problemática da sociedade, o termo diz respeito à gestão das demandas e necessidades do social; o social, neste sentido, sugere a ideia de política social, confundindo-se com a própria ideia de gestão pública. No que se refere à problemática de gestão, a gestão social seria uma forma de subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas

mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas.

A gestão social, para França Filho (2008), seria uma via alternativa de gestão, um tipo-ideal, e distinguir-se-ia da gestão estratégica ou privada bem como da gestão pública. No modo de gestão estratégica, a finalidade econômico-mercantil da ação organizacional condiciona sua racionalidade intrínseca, baseada num “cálculo utilitário de consequências”. Já a gestão pública diz respeito ao modo de gestão praticado no seio das instituições públicas de Estado. Tal modo diferencia-se da gestão estratégica pela natureza dos objetivos perseguidos, o bem comum, em contraposição à satisfação pessoal. Como ressalta o autor, trata-se de uma diferenciação feita a princípio, não considerados os possíveis desvios. Por sua vez, a gestão social é o modo de gestão próprio das organizações da sociedade civil, da esfera pública não estatal. Os objetivos são, sobretudo, não econômicos; estes aparecem como um meio para a realização dos fins sociais (políticos, culturais).

Para Gondim, Fischer e Melo (2006), a oposição da gestão social à gestão tradicional aparece na distinção entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. A racionalidade instrumental privilegia os meios para fins de acumulação, enquanto a racionalidade substantiva supõe uma satisfação pessoal pautada em valores morais do bem comum, com impactos na autorrealização e na satisfação coletiva.

As autoras acrescentam ainda que o agir intersubjetivo supera o agir estratégico, na medida em que o primeiro estabeleceria o diálogo e visaria ao consenso, ao dar voz a todos os atores sociais implicados, garantindo a cidadania deliberativa, enquanto o segundo teria como objetivo atender tão somente aos interesses privados. Para elas, a ação comunicativa estaria na base da gestão social, esta se efetivaria na articulação de valores, na elaboração de normas e no seu questionamento pelos atores envolvidos. (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006).

Tenório (2008), por sua vez, apesar de considerar a possibilidade de ocorrerem distinções

entre tais modos de gestão, argumenta que a gestão social pode ocorrer em qualquer sistema social, inclusive na gestão pública. E é sob essa perspectiva que o presente artigo desenvolve suas análises. Neste trabalho considerar-se-á como gestão social:

[...] o processo gerencial **dialógico** onde 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** onde todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de **coação**. (Tenório, 2008, p.39).

Tenório (2008) apresenta quatro elementos da gestão social que foram assumidos como categorias de análise dos discursos dos vereadores: a dialogicidade do processo gerencial; o compartilhamento da autoridade decisória; o privilégio das relações sociais e a ausência de mecanismos de coerção.

Apesar de se aproximarem sob determinados ângulos, optou-se aqui por trabalhar tais categorias num sentido de gradação. Primeiramente, parte-se da categoria **relações sociais**, pois considera-se que, mesmo estando presente em outras formas de gestão, é a partir da existência dessas relações entre gestores e geridos que seja possível construir formas mais dialógicas, participativas e compartilhadas de gestão. Em seguida, assume-se a **dialogicidade**, que pressupõe a construção do consenso a partir da discussão crítica entre os indivíduos. Consequentemente, esse consenso intersubjetivo, dialógico, pode resultar numa **tomada de decisão** menos autoritária e hierárquica e, consequentemente, mais **compartilhada**. Finalmente, a **ausência de coação** apresenta-se como uma categoria que deve permear as demais, possibilitando que essas aconteçam livremente. Assim, tais elementos configuram um continuum para caracterização dos modos de gestão como social, conforme indicado abaixo:

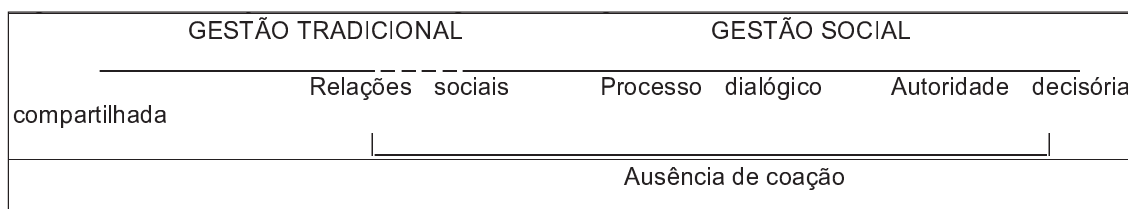


Figura 1 - Caracterização dos modos de gestão como gestão social

Fonte:Elaborada pelas autoras.

Tenório (2008; 1998, p. 126), assim como França Filho (2008) e Godim, Fischer e Melo (2006), considera as diferenças existentes entre as formas de gestão estratégica e social, e acrescenta:

Gestão social contrapõe-se à gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática (combinação de competência técnica com atribuição hierárquica), monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo. [...] No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo – dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva.

A elaboração do conceito de gestão social por Fernando Tenório acompanha o pensamento de Habermas e foi apoiada, principalmente, no livro *Teoria da Ação Comunicativa: racionalidade da ação e racionalização social* (colocar a referência do livro). O autor acrescentou à discussão do termo gestão social a concepção habermasiana de cidadania deliberativa. O acréscimo de Tenório às teorias de Habermas para seu conceito de gestão social está relacionado ao significado de participação. Esta necessidade de acréscimo da participação para o conceito refere-se à ênfase que se faz primordial quando se deseja dizer que a gestão social deve ser praticada como um processo intersubjetivo, onde todos têm direito à fala, processo que deve ocorrer em um espaço social, na esfera pública. Para o autor, todos são capazes de pensar sua experiência, ou seja, capazes de produzir conhecimento, “[...] participar é repensar o seu saber em confronto com outros saberes. Participar é fazer com e não para, [...] é uma prática social”. (TENÓRIO, 2008, p.49).

Para fazer jus à multiplicidade das formas de participação e comunicação, surge o conceito de cidadania deliberativa, que pressupõe “que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão, orientado pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2008, p.41). Assim, cidadania e participação referem-se à apropriação pelos indivíduos do direito de construção democrática do seu próprio destino.

Por fim, considera Tenório (2006, p.1149),

o conceito de gestão social não está atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas às questões de carência social ou gestão de organizações do denominado terceiro setor, mas também, a identificá-lo como uma possibilidade de gestão democrática, onde o imperativo categórico não é apenas o eleito e/ou o contribuinte, mas sim o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas o consenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito [...].

Desta maneira, uma maior eficiência da ação governamental está associada, direta ou indiretamente, a transformações na dinâmica de gestão e ao fortalecimento de práticas que tornam legítima a participação do cidadão.

Estas referências teóricas em gestão social pretendem auxiliar a análise do conteúdo dos discursos dos vereadores do município em análise, de modo a alcançar o objetivo deste trabalho. Então, entende-se a gestão como via alternativa de gestão, aplicável a qualquer sistema social. Apresentado o suporte teórico do trabalho, parte-se para a apresentação do percurso metodológico utilizado.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo foi elaborado a partir do quadro de referência de pesquisa qualitativa. Esta não conduz medições e nem quantificação de resultados, pois busca obter dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos e permite também um contato direto do pesquisador com o fenômeno. (GODOY, 1995). Buscou-se, dessa forma, a compreensão dos fenômenos estudados por meio da perspectiva de seus próprios sujeitos.

Adotando uma perspectiva crítica-reflexiva, a metodologia qualitativa revelou-se adequada por rejeitar a redução das pessoas e do ambiente estudado a variáveis opacas, propondo uma análise mais holística. (GODOY, 1995). Como método de análise empírica, recorreu-se ao estudo de caso, uma vez que o objetivo era analisar os discursos dos vereadores de um dado município mineiro.

Já para a coleta dos dados, utilizou-se a elaboração de um roteiro semi-estruturado de entrevistas, constituído por quatro grupos de perguntas: (1) sobre as relações sociais estabelecidas entre os vereadores e os cidadãos; (2) sobre a existência de práticas relacionadas ao processo dialógico; (3) sobre a existência de práticas relacionadas à autoridade compartilhada; e (4) sobre a ausência de coação no plano comunicativo. Nesse roteiro de entrevistas não foram colocadas questões

que expressassem diretamente o termo gestão social para não induzir ou intimidar os entrevistados que eventualmente não estivessem familiarizados com o termo. Vale ressaltar ainda que durante as entrevistas buscou-se adequar as perguntas ao contexto cultural e universo discursivo de cada entrevistado.

Para a coleta de dados foram usados blocos de anotações e gravador, que segundo Triviños (1987), é fundamental, uma vez que ao se considerar só as anotações do pesquisador pode-se incorrer no risco de restringir ou generalizar informações possivelmente importantes para a pesquisa.

A amostra intencional e não probabilística foi constituída por 6 entrevistados, dos 10 membros existentes na câmara de vereadores do município. A escolha foi feita segundo o critério de conveniência. Assim, os achados desta pesquisa referem-se unicamente a este estudo, em função do pequeno número de entrevistados e da natureza da pesquisa – “a metodologia qualitativa em ciências sociais não considera necessário a interrogação de grande número de sujeitos”. (PIERINI; LIMA, 2001, s/p). Além disso, o número de sujeitos da pesquisa depende [...] sobretudo, do método de análise empregado e do tipo de utilização que se quer fazer dos resultados. (GHIGLIONE; MATALON, 1978).

Para a análise deste estudo utilizou-se a técnica de análise do conteúdo (AC), proposta por Bardin (1977), que pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Triviños (1987) considera que, fundamentalmente, a AC estrutura-se em três partes distintas, mas complementares. A (1) pré-análise consiste nos processos de classificação, ordenação e leitura “flutuante” de todo o material coletado, com vistas a obter um panorama geral do estudo e delimitar possíveis recortes e hipóteses de estudo. Já a (2) descrição analítica começa com a delimitação do recorte a ser estudado, ainda na pré-análise, e tem o objetivo de focar o corpus que deverá ser estudado de modo aprofundado, aplicando-se os procedimentos de codificação, classificação e categorização do material coletado, por critérios de afinidade, como por exemplo, o perfil profissional, ou a atuação profissional, etc. E, por fim, a (3) fase de interpretação trata da análise do material baseado na reflexão e intuição, relacionando o conteúdo manifesto do texto (ou explícito) com o conteúdo latente (ou implícito) no texto, a fim de descobrir as ideologias, tendências, ou fenômenos sociais expressos no material coletado.

#### 4 ANÁLISE DO CONTEÚDO DO DISCURSO DOS VEREADORES

Para a adequação da análise com o objetivo do estudo, foram selecionadas quatro categorias de análise: o privilégio das relações sociais; a dialogicidade do processo gerencial; o compartilhamento da autoridade decisória; e a ausência de mecanismos de coação.

##### 4.1 Relações sociais

O grupo de questões sobre as relações sociais entre os cidadãos e vereadores teve duas questões. A primeira delas foi sobre a importância do vereador para a gestão pública; foi pedido que os vereadores analisassem sua função na administração pública. A maioria deles enfatizou o papel de legislar e de fiscalizar o Executivo. Dois dos vereadores entrevistados realçaram também uma importância de cunho social, porém, de forma mais relacionada a um caráter assistencialista.

[...] acho que na verdade, o que na teoria fala que o papel importante é criar leis e fiscalizar o executivo, [...] mas eu acho que o vereador, ele tem um trabalho social muito grande nisso, você acaba tendo que entrar nessa, porque, hoje por exemplo, a criação de emprego tá tão difícil, tanta gente desempregada, e tanta gente por causa desse desemprego, às vezes precisa de um algum exame, precisa de uma ajuda pra conseguir certas coisas, e no Brasil infelizmente isso aí ainda existe, então acaba que esse lado social ele também tem valor [...].(V. 4).

Outros demonstraram uma visão como representante dos interesses da sociedade, enfatizando a importância de sua participação no processo político, apresentando-se mais coerentes ao estabelecimento das relações sociais necessárias ao processo participativo e dialógico da gestão social, inclusive apresentando traços de dialogicidade, nas palavras do entrevistado:

[...] eu me reúno com as pessoas, hoje mesmo 5 horas da manhã eu tava fazendo assembleia pra 400 pessoas na porta da fábrica [...]. [...] eu quero [...] mostrar pra esse povo que realmente além de exigir melhorias pro povo é lógico, mostrar pra eles que nós não estamos pedindo nada, nós estamos exigindo que se cumpra um direito que é nosso, que o povo se envolva mais com a política, então a função do vereador, ele é a voz do povo na câmara, pra isso ele tem que ouvir o povo.(V. 3).



Deste modo, 4 dos 6 vereadores ouvidos não mencionam como importante a proximidade entre o vereador e a população a qual ele representa, o que proporcionaria maior coerência à gestão das demandas e necessidades da população. Nem mesmo o fato de serem os representantes imediatos da população chegou a ser considerado como importante, sendo a representação, quando mencionada, feita apenas superficialmente.

Em seguida foi questionado aos entrevistados se eles se sentiam representantes e como representavam a população. Dos 6 entrevistados, 2 mencionaram que representam prestando favores financeiros, políticos e outros, segundo o entrevistado:

Mas é o verdadeiro representante do povo, que é procurado dia e noite pra solucionar problemas [...] é melhorias nas ruas, é conta de água, de luz, assistência médica é muito falha ainda infelizmente no Brasil inteiro [...] e o vereador aí procura resolver os problemas. 90% conseguem resolver os problemas. Porque o que me entristece no dia a dia, se for um coitado do cidadão procurar qualquer secretaria, na saúde, na educação ele não consegue. Aí depende do vereador pedir e resolver o problema. Eu acho que o secretário, a administração, teria que atender a população, mas infelizmente é difícil.(V. 6).

A partir da fala do vereador (v. 6) “aí depende do vereador pedir e resolver o problema”, entende-se que o modo de resolução do problema apontado pelo vereador é o assistencialismo, e não os meios formais e legais para isso. Outros 2 vereadores consideram-se representantes por apresentarem requerimentos ao executivo ou ao votarem projetos na câmara. E para os 2 restantes, representam quando se aproximam e buscam ouvir a população, conforme o entrevistado:

Ser representante, é aquilo te falei, é ser a voz do povo, é fazer com que o executivo, ou todo o legislativo, ou os poderes, ouça o povo com mais assim, vamos dizer, sejam mais próximos, tentar fazer com que os direitos sejam garantidos.(V. 3).

Observa-se que a maioria dos vereadores não considera a aproximação e o relacionamento com a população como condição necessária ao desempenho da relação representante versus representado. Antes ainda, parecem simplesmente ignorar que deva existir de fato essa relação para o desempenho de suas funções. Por alguns outros trechos, entendemos que a maioria dos vereadores analisados mantém fracas relações com a população, e tais relações referem-se mais a algumas

solicitações ou cobranças por porte do povo. Pelo exposto, parece que os vereadores esperam pelo contato da população e não buscam se aproximar dela para o desempenho de suas funções:

Aqui em (nome do município) faz Orçamento Participativo, mas é muito incipiente ainda, a participação é pequena. A culpa é da sociedade, não é do governo atual, ele marca a audiência pública, aparece 30 pessoas lá [...] e o quê que ele pode fazer, aí conversa com as 30 pessoas.(V. 1).

Já no discurso do vereador V4, pelo fragmento “se o cara tá votando uma coisa aqui, e o eleitor não concorda, a pessoa no outro dia [...]”, entende-se que a câmara de vereadores vota e posteriormente a população se posiciona quanto à decisão.

Se o cara tá votando uma coisa aqui, e o eleitor não concorda, a pessoa no outro dia [...] o telefone chove de ligações, falando o quê que ele acha, o que tá certo, o quê que tá errado, e-mails [...] essas coisas todas, é o dia todo, então assim é uma cobrança muito grande, quando a população participa, porque aí qualquer coisa que tiver de errado, vai haver uma agrida geral da população.(V. 4).

Deste modo, entendemos que as decisões da câmara parecem ser surpresa para a população, e não se conformam ao agir comunicativo habermasiano, pois para este “a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva.(TENÓRIO, 1998, p. 126). No fragmento “quando a população participa” o termo participa não é utilizado no sentido proposto por Tenório (2008, p.49) “Participar é fazer com e não para, [...] é uma prática social”, pois não é utilizado pelo vereador no sentido de fazer com, pois a decisão já foi tomada, e sim no sentido de fazer para.

Com base no apresentado, a maioria (4) dos vereadores não considera como uma de suas atribuições o estabelecimento de relações com a sociedade. Quando chegam a mencionar alguma aproximação, esta se dá por parte da própria população. Estas fracas relações referem-se em sua maioria a solicitações e/ou reclamações e/ou cobranças, havendo raras referências (V3) de encontros, reuniões ou assembleias com a população para discussão de assuntos de interesse público. Se conceitualmente a dialogicidade do processo gerencial se insere num continuum como decorrência da existência de relações sociais e tendo em vista o contexto de relações sociais entre representantes e representados apresentado, espera-se um cenário não muito favorável à dialogicidade.

#### 4.2 Dialogicidade do processo gerencial

Por dialogicidade do processo gerencial entende-se que o processo decisório deve ser exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. O grupo de questões que se referiam ao processo dialógico incluía duas questões. Na primeira delas o vereador deveria definir a prioridade diante de uma situação de impossibilidade de solução de todos os problemas existentes. Pretendeu-se verificar se haveria ou não o estabelecimento de uma forma deliberativa de decidir com a participação do cidadão. Obteve-se a menção, pela maioria dos vereadores, 5 deles, ao fato de que, com o Plano Plurianual, o orçamento está “engessado” e que, muitas vezes, não há como redirecionar os recursos para outras áreas.

Então, a Câmara não tem como remanejar dinheiro, a gente pede... precisa de melhoria no atendimento básico do bairro tal [...] agora o Executivo vai analisar o pedido e fazer o que ele acha que deve. (V. 1).

Somente o vereador V3 teve outro posicionamento. Este não menciona a possibilidade de remanejamento de verba do Plano Plurianual, mas antes disso, esclarece que a formatação do Plano, tal como ele se apresentará para o ano seguinte, é feita no ano corrente, através de audiências públicas onde a população será ouvida.

[...] hoje já tem todo um planejamento, e a forma do vereador atuar é você tá discutindo o planejamento plurianual governamental, que é pra 4 anos, e a LOA, que é Lei Orçamentária Anual, é onde você vê os recursos onde tá sendo aplicado, [...] o quê que acontece, eu procuro participar de audiências públicas, porque antes de chegar a uma conclusão de dinheiro por secretarias, primeiro o executivo tem que fazer audiências públicas e ouvir a população, então eu participei de algumas audiências públicas, onde nós podemos através da audiência pública antes de ser enviado o projeto por legislativo, você pode interferir nele também, mas você dá sugestões, isso aqui pode melhorar aqui, entendeu [...]. (V. 3).

Deste modo, percebe-se que não se obtiveram as respostas esperadas com a questão, mas por outro lado, pudemos perceber também que a maioria dos vereadores analisados não menciona as audiências públicas como possibilidade de intervenção nos Planos Plurianuais e conforma-se em priorizar “em cima daquilo” (V2) ou em recorrer ao executivo através de requerimentos. Tal fato surpreendeu-nos, pois constatamos que a maioria

dos vereadores analisados abstém-se do processo decisório do planejamento municipal; deste modo, eximem a si mesmos dos direitos de cidadania e participação que, segundo Tenório (1998), referem-se à apropriação pelos indivíduos do direito de construção democrática do seu próprio destino. Ademais, as audiências públicas são espaços privilegiados de relações sociais e diálogo com a população e este ato relacional facilitaria o alcance de “um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo”.(GONDIM; FISCHER; MELO, 2006, p.4).

Outra questão proposta ao grupo foi saber se o fato de as reuniões da câmara serem abertas, auxiliaria a tomada de decisões. Todos os vereadores consideram que sim, e, a seguir, mostram diversas razões:

Com certeza. Se você chegar lá na reunião da câmara, se você vê que um projeto não tá de acordo, se você tem alguma amizade então você chama algum vereador lá e fala: fulano [...] entendeu? Passa as coordenadas e o vereador pode se manifestar e pode te defender.(V. 5).

O vereador V5 considera que a abertura das reuniões da câmara à população o auxilia pela aproximação com o povo, mas não no sentido de “que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão, orientado pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2008, p.41), e sim, devido à maior facilidade de incorrer em assistencialismos.

Já para os vereadores V4 e V6 essa abertura significa a possibilidade de gestão democrática, mas o imperativo categórico ainda é apenas o eleitor e/ou o contribuinte, e não o cidadão deliberativo (TENÓRIO, 2006), pois se reconhece o direito da tomada de conhecimento, porém sem discussão, igualdade participativa ou autonomia.

[...] então essas reuniões abertas isso daria assim mais transparência, deixa as pessoas acompanhar o trabalho de cada um [...].(V. 4).

Eu acho que sim. Para as pessoas tomarem conhecimento do que está acontecendo. (V. 6).

Quanto aos vereadores V1 e V3, eles reconhecem a importância da participação e do diálogo para uma gestão mais eficiente, em conformidade com as considerações de Tenório (2006, p. 1149) de que

uma maior eficiência da ação governamental está associada, direta ou indiretamente, a transformações na dinâmica de gestão e ao fortalecimento

de práticas que tornam legítima a participação do cidadão.

O choque de ideias é muito importante, se todo mundo pensasse igual... tem que ter a diversidade, tem que ter diálogo, de repente você não tá totalmente certo, você muda um pouquinho. (V. 1).

As análises evidenciam que, como as relações sociais entre vereadores e sociedade são fracas, há poucas oportunidades da dialogicidade permear o processo gerencial. Além disso, a maioria (4) dos vereadores não reconhece os espaços formais de participação popular, como as audiências públicas e as reuniões abertas da câmara, como uma conquista importante no que tange a abertura do processo gerencial à apreciação intersubjetiva de ideias e à formação do consenso. Apenas V1 e V3 associam o fortalecimento de práticas que tornam legítima a participação do cidadão, como o interesse e o diálogo, a uma gestão mais eficiente.

À semelhança do cenário pouco esperançoso em relação à dialogicidade do processo gerencial, do compartilhamento da autoridade decisória pouco se pode esperar quanto à inclusão, igualdade participativa e autonomia.

#### 4.3 Compartilhamento da autoridade decisória

Por compartilhamento da autoridade decisória entende-se que o processo de tomada de decisão deve ser exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Quanto a este grupo de questões, outras 2 questões foram propostas. A primeira foi quais seriam os personagens na tomada de uma decisão pública. Três dos seis vereadores responderam ao questionamento mencionando o próprio poder público, na figura do executivo ou do legislativo.

A nível municipal o prefeito né, que a caneta tá na mão dele, ele na verdade [...] ele decide tudo, ele tem os secretários de cada pasta, pra informar e fazer todo trabalho, [...] em primeiro lugar, cem por cento na mão do prefeito, e noventa por cento na mão dos vereadores. [...] Aí, o povo escolher bem né, o seu representante. (V. 2).

Outros 2 vereadores consideram determinante no contexto atual o poder do executivo na tomada de decisão. Percebe-se, então, pelas avaliações destes 5 vereadores, a existência de relações de poder na tomada de decisão municipal, poder concentrado na figura do executivo (prefeito), o que vai de encontro com as considerações de Fischer (2006), pois para a autora “múltiplas formas de poder são exercidas em diferentes escalas, na complexa construção programas e ações de desenvolvimento que ocorrem em espaços territoriais e virtuais”. Ainda assim, estes últimos 2 vereadores destacam a importância

da organização e participação da sociedade civil na busca por atendimento às necessidades de um sistema social específico (TENÓRIO, 2008).

Paciência (rs), não agir num momento de tensão. Hoje, o principal, o poder de decisão hoje fica muito mais na mão do executivo que do legislativo, porque eu posso falar pra você que o legislativo ele é limitado, o poder muitas vezes está na mão do prefeito, do governador e do presidente da república, o legislativo ele pode legislar e por exemplo você pode fazer uma lei e ele ser vetado, o legislativo tem o seu papel, que pode acatar ou não o veto também, mas fazer ou não fazer, o poder de decisão, acaba tando na mão do executivo. Eu acredito mais nos atores da mudança ra história na consciência do povo [...]. (V. 3).

A segunda questão deste grupo indagou aos vereadores qual seria a maior contribuição do orçamento participativo. 5 dos 6 vereadores entrevistados consideram ser a participação da sociedade na gestão pública a maior contribuição, mas o caráter desta participação variou conforme cada entrevistado. A expectativa com a pergunta era de que os vereadores abordassem assuntos como participação, cidadania, tomada de decisão dialógica e compartilhada, e outros. Mas as abordagens foram diferentes.

Para os vereadores V4 e V5, o orçamento participativo é importante pela possibilidade de participação para seleção de obras, “é justamente isso, essa participação no sentido de selecionar melhor as obras.” (V4). Apenas o vereador V3 abordou o Orçamento Participativo como um mecanismo de tomada de decisão compartilhada:

É o próprio povo que interessa, que vai participar, quando tem audiências públicas do orçamento participativo, poder opinar aonde vai ser aplicado os recursos, e aí, o executivo ou quem tá administrando, vai ser obrigado a ouvir o povo e ver quais são os seus interesses reais. (V. 3).

Ao desenvolverem o discurso sobre participação, muitos dos vereadores mencionaram a importância da transmissão das reuniões da câmara ao vivo pela televisão. Porém 3 vereadores referiram-se a uma participação parcial, pois tratar-se-ia principalmente da aquisição de informação.

É uma forma da população não vir aqui. Apesar das reuniões nossas da câmara é pequena [...] em torno de vinte, trinta pessoas por reunião, mas nós temos pesquisa aqui em mãos que mais de vinte mil pessoas assistem a reunião todas as segundas-feiras. Então, ali tá



mostrando o quê que você está fazendo, a sua conduta. (V. 2).

Outros 2 vereadores mencionam a repercussão das reuniões transmitidas pela televisão, ao se referirem às abordagens feitas posteriormente pela população. Tal fato demonstra que há uma participação não só pela aquisição de informação, mas um interesse da população em opinar e conversar sobre o que foi discutido na reunião. Contudo, nota-se que o sentido da abordagem parte da população em direção aos vereadores, o que volta a apontar para o fato de que alguns vereadores esperam pela aproximação da população.

Os entrevistados V1 e V3 ainda ressaltaram a importância do papel democratizador das transmissões, e o aumento do interesse pela gestão pública em decorrência da possibilidade de interação, mesmo que virtual, e do diálogo. Vale lembrar que para Gondim; Fischer e Melo (2006), a ação comunicativa estaria na base da gestão social, esta se efetivaria na articulação de valores, na elaboração de normas e no seu questionamento por todos os atores em interação social.

Na prática, o usuário não cobra, ele não fiscaliza. Eu acho que a (canal de tv) tá democratizando muito porque na medida em que a pessoa viu o que acontece, ela começa a se interessar. (V1).

Ficou evidente a relação de poder entre executivo e legislativo, o que põe em xeque a própria democracia, pois se os vereadores não têm voz ativa no processo decisório, sua representatividade pode ser questionada. Quanto ao aumento do interesse pela gestão pública proporcionado pela transmissão das reuniões da câmara pela televisão, é mencionado um crescente aumento de popularidade das transmissões, o que é positivo para a divulgação do trabalho da câmara e informação da sociedade, mas ainda não representa o que Tenório (2008, p.39) chama de [...] processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação. Deste modo, tendo em vista as análises apresentadas, ter a população como parte do processo de tomada de decisão municipal demonstrou-se um projeto a ser alcançado.

#### 4.4 Coerção

Com relação a esta categoria, não foi elaborada uma questão para o roteiro de entrevistas pelo risco de que fosse tendenciosa e não possibilitasse a espontaneidade necessária das respostas, em conformidade com a pesquisa qualitativa. Pudemos perceber pelas respostas, todavia, alguns trechos que fazem referência a formas de coerção. Por coerção entendemos os aspectos que restringiriam a adoção das categorias da gestão social anteriormente analisadas.

Inicialmente trataremos da coerção no que tange às relações sociais. Verificamos pela fala do vereador V2 “apesar das reuniões nossa da câmara é pequena [...] em torno de vinte, trinta pessoas por reunião [...]”, e pela constatação de que a maioria dos vereadores não menciona as audiências públicas como possibilidade de intervenção nos Planos Plurianuais e conforma-se em priorizar “em cima daquilo” (V2) ou em recorrer ao executivo através de requerimentos, que os espaços formais de aproximação entre representantes e representados, como as audiências públicas e a própria câmara, estão esvaziados.

Por outro lado, outros espaços como a televisão e o contato informal parecem sinalizar maior efetividade no estabelecimento dessas relações.

Eu fiz um projeto [...] refiz um projeto pra Câmara Itinerante, onde nós vamos fazer reuniões extra-oficiais [...] vamos mapear a cidade e começar ano que vem a ir lá fazer a reunião. Como não é uma reunião oficial, não tem que seguir o regimento da Câmara, aí lá a população vai poder falar. Porque na Câmara (reuniões abertas), você não pode falar [...] nem debater com o vereador. Mas na reunião da Câmara Itinerante, que é extra-oficial, a população vai poder interagir, vai ter o direito à palavra, né. (V1).

Entende-se que apesar da baixa frequência aos espaços formais, os espaços informais sinalizam aproximações sociais. Uma explicação para tal ocorrência seria a possibilidade de os espaços informais serem menos coercitivos às relações sociais e ao diálogo, por serem mais familiarizados, íntimos com a população, que os espaços formais.

Quanto ao processo dialógico, uma limitação é o assistencialismo, que seria uma forma de coerção à dialogicidade ao descartar a discussão crítica entre os indivíduos para o alcance do consenso. Para Gondim, Fischer e Melo (2006), a gestão social pressupõe um equilíbrio entre a racionalidade instrumental e substantiva para alcançar um objetivo coletivamente planejado e de longo prazo. A racionalidade substantiva supõe uma satisfação pessoal pautada em valores morais do bem comum, com impactos na autorrealização e na satisfação coletiva. Ao contrário, porém, a satisfação pessoal promovida pelo assistencialismo não é pautada em valores morais do bem comum, tampouco pode promover a satisfação coletiva.

Quando questionado sobre a relação representante versus representado, o vereador V6 considera:

É uma relação boa, saudável [...] que a gente procura atender a população. Não há briga, não há discussão [...]. a

peessoa pede alguma vaga na escola, assistência médica [...] tudo da melhor maneira resolvida. Sem briga, sem discussão [...] sem nada. (V6).

Com relação ao compartilhamento da autoridade decisória, nota-se como fator coercitivo a relação de poder existente entre os poderes executivo e legislativo. Questionados sobre os atores na tomada de decisão pública, quase todos os vereadores mencionaram como ator principal o executivo (prefeitos, governadores), mas não por sua relevância política, mas pelo caráter determinante de suas ações. Pela fala do vereador V3, “o legislativo tem o seu papel, que pode acatar ou não o veto também, mas fazer ou não fazer” fica limitada ou até descarta-se a possibilidade de adoção dos pressupostos da cidadania deliberativa, quais sejam “que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão, orientado pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum”. (TENÓRIO, 2008, p.41).

Finalmente, vale considerar que as restritas relações sociais identificadas pelos discursos dos vereadores restringem a possibilidade de ocorrência da dialogicidade no processo gerencial, que por sua vez, restringe a fluência de processos compartilhados de tomada de decisão, o que gera um efeito bola de neve, dificultando o desenvolvimento da gestão social em toda sua amplitude.

As discussões apresentadas sinalizam 3 aspectos coercitivos ao desenvolvimento da gestão social, mas podem não ser os únicos possíveis. Um deles seria os próprios espaços formais de participação, esvaziados, que dão lugar a espaços mais informais e dialógicos, e talvez sejam um novo espaço de ação social. O segundo refere-se ao assistencialismo, por descartar a possibilidade de discussão crítica. O terceiro aspecto diz respeito à mencionada relação de poder entre executivo e legislativo.

## 5 CONCLUSÃO

Retomando-se o objetivo do presente artigo de analisar o conteúdo do discurso de vereadores de um município de Minas Gerais, de modo a verificar se e como ocorre a apropriação do conceito de gestão social, tal como proposto por Tenório (1998), por parte da gestão pública municipal, pode-se considerar que ao atingi-lo foi possível observar que a maioria dos vereadores questionados não se apropriam dos elementos da gestão social analisados, nem tais práticas são recorrentes entre aqueles que se apropriam desse conceito. Pelo contrário, as ações mencionadas pelos entrevistados que mais parecem se apropriar do conceito de gestão social tal qual

elaborado por Tenório (1998) parecem ser mais casuísticas do que explicitamente deliberadas com essa finalidade.

Observou-se, ainda, a significância de dimensões individuais e não necessariamente coletivas na gestão pública, o que seria imprescindível à gestão social. Além disso, a abertura à participação da sociedade no processo decisório ainda se atém, pelo menos baseando-se no discurso dos vereadores, a um fazer para e não ainda a um fazer com, segundo as perspectivas de Tenório, (1998). Tal fato faz com que a gestão se distancie dos pressupostos habermasianos necessários ao estabelecimento do agir comunicativo na gestão pública.

A análise da 1ª categoria (relações sociais) demonstra que a maioria dos vereadores não consideram como uma de suas atribuições o estabelecimento de relações com a sociedade. Já a análise da 2ª categoria (dialogicidade) demonstra haver poucas oportunidades para que o diálogo permeie o processo gerencial. Fica evidente a relação de poder entre executivo e legislativo, durante a análise da 3ª categoria (compartilhamento da autoridade decisória), o que põe em xeque a própria democracia. Finalmente, na 4ª e última categoria (coerção), as discussões sinalizam ainda aspectos coercitivos ao desenvolvimento da gestão social.

Ressalta-se como limitação do presente estudo a utilização, para a análise, somente do discurso dos vereadores, o que não foi confrontado com suas ações, não permitindo, portanto, uma análise profunda do comportamento dos mesmos. No mesmo sentido, uma sugestão para futuros estudos seria ouvir também a própria sociedade sobre as abordagens aqui discutidas, para que os dados obtidos com os vereadores pudessem ser confrontados com dados obtidos junto à população. Para que, de fato, a análise empreendida pudesse tentar também a promoção de uma discussão “dialógica” entre as duas perspectivas.

Advoga-se a existência de uma dupla contribuição deste trabalho: uma no plano teórico, ao fazer um estudo empírico tendo como base a teoria crítica, pois como se ressalta na literatura, sua vinculação com a práxis à preocupação com questões públicas são consideradas importantes para o futuro da teoria crítica: a outra, apesar da ausência de inferência estatística e de estar restrita ao discurso dos vereadores, objetiva mostrar que os questionamentos apresentados são bem representativos e recorrentes no tocante à realidade dos pequenos municípios. Sugere-se, então, estudos quantitativos que ampliem o raio de verificação para municípios deste e de outros portes.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Réplica: a singularização do plural. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 213-222, jan./mar. 2005.
- BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CARVALHO, M. C. Introdução à temática da gestão social (Adaptado). In.: ÁVILA, C. M. (Coord.) **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa de Capacitação Solidária, 2001. (Coleção gestores sociais).
- DOWBOR, L. Tendências da gestão social. **Revista Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 3-16, fev. 1999.
- FISCHER, T. et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, set/out. 2006.
- FOURNIER, V.; GREY, C. Na hora da crítica: condições e perspectivas para estudos críticos de gestão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 71-86, jan./mar. 2006.
- FRANÇA FILHO, G. C. Gestão Social: um conceito em construção. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9.; COLÓQUIO INTERNACIONAL EN ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA: PERSPECTIVAS LATINAS, 2., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: CIAGS, 2003. p.1-16. nº 2.
- FRANÇA FILHO, G. C. **A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?** Cadernos Ebape, FGV-RJ, v. 2, n. 1, mar. 2004.
- \_\_\_\_\_. Definindo gestão social. In: SILVA JR, J. et al (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- GHIGLIONE, R; MATALON. B. **Les enquêtes sociologiques** : théorie et pratique. Paris : Armand Colin, 1978.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/jun.,1995.
- GONDIM, S.; FISCHER, T. M. D.; MELO, V. P. Formação em gestão social: um olhar crítico sobre a experiência de pós-graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-16.
- MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Tréplica: Quem tem medo do fazer acadêmico como práxis? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n.1, p. 239-245, jan./mar. 2005.
- PAES DE PAULA, A. **Por uma nova gestão pública**. São Paulo: Editora FGV, 2008.
- \_\_\_\_\_; MARANHÃO, C. M. S. de A.; BARROS, A. N. de. Pluralismo, pós-estruturalismo e “gerencialismo engajado”: os limites do movimento critical management studies. **Cadernos EBAP.BR**, v. 7, n. 3, p. 393-404, 2009.
- PIERINI, V. L.; LIMA, J.B. **Estratégias deliberadas e emergentes em empresas de comercialização de produtos de informática**. In: CONIFES/UFOP, 2001. Disponível em: < <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/cogt02.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2008.
- PINTO, J. R. L. **Economia solidária: de volta à arte da associação**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006. 196p.
- TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR, J. et al (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- \_\_\_\_\_. A Trajetória do programa de estudos em gestão social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, Nov./dez. 2006.
- \_\_\_\_\_. gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set. / out. 1998.
- TRIVIÑOS, A. R. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

NOTAS

1. Sobre o próprio conceito de crítica, não há uma unanimidade entre os teóricos críticos. Paes de Paula (2008) privilegia as definições de Foucault e Kant, em que o primeiro a destaca como a arte da inservidão voluntária e como uma resistência do sujeito em relação à governamentalização que quer sujeitar os indivíduos. O segundo, relacionado ao conceito de esclarecimento, presente na Escola de Frankfurt, considera a “saída do homem do seu estado de menoridade” e da superação de sua incapacidade de não ser dirigido por alguém ou do alcance de sua emancipação, conceito este central na teoria crítica. Há também a concepção de crítica como significando dizer que há algo de “errado com a gestão, enquanto prática e corpo de conhecimento, e que isso deve ser mudado”.(FOURNIER; GREY, 2006, p.76). A perspectiva adotada no presente artigo pretende

coerência com essas três definições, (1) não sujeição dos indivíduos; (2) esclarecimento para emancipação; (3) reconhecimento para correção de erros de gestão.

2. Dentre a pluralidade e diversidade de correntes e posturas intelectuais do campo (PAES DE PAULA, 2008; PAES DE PAULA; MARANHÃO; BARROS, 2009; ALCADIPANI, 2005; MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005; FOURNIER; GREY, 2006), a teoria crítica procura a renovação do racionalismo, relacionando-o à práxis e à ação humana e estabelece uma razão centrada no sujeito. Assim, possui uma dimensão humanística e emancipatória, podendo ser situada como oposta ao funcionalismo (PAES DE PAULA, 2008).

**Mariana Pereira Chaves Pimentel**

Doutoranda da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

E-mail: marianachaves82@yahoo.com.br

**Juliana Cristina Teixeira**

Doutoranda de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

E-mail: julianacteixeira@yahoo.com.br

**Priscila Gomes Araujo**

Professora da Universidade Federal de Lavras - UFLA

E-mail: priscila2210@yahoo.com.br

**Thiago Duarte Pimentel**

Doutorando da Universidade Federal de Lavras - UFLA

Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

E-mail: thiagodpimentel@gmail.com

**Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG**

Av. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha  
CEP 31270-901 - Belo Horizonte - MG

**Universidade Federal de Lavras - UFLA**

Campus Universitário - Caixa Postal 3037  
CEP 37200-000 - Lavras - MG

**Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**

Rua José Lourenço Kelmer, Sn – Campus Universitário  
- São Pedro  
CEP: 36036-900 – Juiz de Fora - MG