



GESTÃO SOCIAL SOB ALENTE ESTRUTURACIONISTA

MIGUEL RIVERA PERES JÚNIOR

Doutor em Administração pelo Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (Ufla).

Professor do Departamento de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG).

Rua Padre Alberico, s/n, São Luiz, Formiga – MG – Brasil – CEP 35570-000

E-mail: miguel.peres@img.edu.br

JOSÉ ROBERTO PEREIRA

Doutor em Sociologia pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Brasília (UnB).

Professor do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (Ufla).

Campus Universitário UFLA, s/n, Inácio Valetim, Lavras – MG – Brasil – CEP 37200-000

E-mail: jrpbpereira25@yahoo.com.br

LUCAS CANESTRI DE OLIVEIRA

Mestre em Administração pelo Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (Ufla).

Professor do Departamento de Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IFSEMG).

Avenida Doutor José Sebastião da Paixão, s/n,

Campus Rio Pomba, Lindo Vale, Rio Pomba – MG – Brasil – CEP 36180-000

E-mail: lucas.oliveira@ifsesterng.edu.br

RESUMO

A Gestão Social – como campo de estudo e como prática social – tem buscado se consolidar como um tipo de gestão pública não estatal, em que a sociedade é a protagonista da ação. Grande parte dos estudos da área fundamenta-se na perspectiva crítica, em especial na teoria da ação comunicativa de Habermas. Pretende-se, aqui, indicar um novo caminho teórico para a análise da Gestão Social, fundamentado na Teoria da Estruturação, proposta pelo sociólogo inglês Anthony Giddens. Tendo entre seus principais pressupostos a dualidade da estrutura (a estrutura é, ao mesmo tempo, meio e resultado da ação) e o reconhecimento da ação humana como intencional, reflexiva e cognoscitiva, entende-se que a perspectiva estruturacionista fornece subsídios consistentes para a compreensão das práticas de Gestão Social, especialmente no que diz respeito ao processo de estruturação do sistema deliberativo e da formação da esfera pública, bases de sustentação teórica da Gestão Social. Para viabilizar essa nova abordagem, este artigo propõe um arcabouço teórico que incorpora o sistema deliberativo de Mansbridge (1999) ao modelo estruturacionista multidimensional de sistemas sociais de Whittington (1992). Neste arcabouço, à semelhança do que foi estabelecido por Whittington (1992) para os demais sistemas sociais, são definidos as regras e os recursos básicos (as propriedades estruturadas na perspectiva giddensiana) do sistema deliberativo, respectivamente, argumentação deliberativa e participação dialógica. O arcabouço sugere, ainda, que essas propriedades são, simultaneamente, meio e resultado das práticas de gestão social (entendida como ação gerencial dialógica) configurando aquela que é a concepção central da Teoria da Estruturação: a noção de dualidade da estrutura. Com seu *framework*, Whittington (1992) entende que está “colocando Giddens em ação”, contribuindo para que a Teoria da Estruturação seja utilizada em pesquisas empíricas, não se restringindo às discussões ontológicas. Com a agregação de um sistema deliberativo a esse modelo, acredita-se que se possa contribuir para a consolidação da Gestão Social, estabelecendo uma interface teórica profícua com a Teoria da Estruturação.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão Social; Teoria da Estruturação; Práticas sociais; Sistema Deliberativo; Dualidade da estrutura.

1 INTRODUÇÃO

Ação e estrutura têm se alternado, ao longo da história das ciências sociais, como o foco principal de suas análises. Essa alternância, que por muitas vezes assumiu o caráter de embate, levou ao surgimento de diversas teorias que visavam fornecer explicações satisfatórias da realidade social. Na segunda metade do século XX, um “novo movimento teórico” (ALEXANDER, 1987) surgiu oferecendo abordagens que buscavam superar a dicotomia ação-estrutura. Dentre essas novas teorias, uma das que obteve significativa repercussão foi a Teoria da Estruturação, desenvolvida pelo sociólogo inglês Anthony Giddens.

Um dos principais pressupostos da Teoria da Estruturação é que a estrutura – entendida como conjunto de regras e recursos organizados como propriedades de sistemas sociais – tanto constrange (à semelhança da visão funcionalista) quanto habilita a ação. A teoria assume, ainda, que “[...] as regras e os recursos esboçados na produção e na reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema” (GIDDENS, 1989, p. 15), configurando a denominada **dualidade da estrutura**. Partindo dessas premissas centrais, Giddens (2000) defende que uma das tarefas básicas da teoria social é o estudo das condições que levam à organização dos sistemas sociais que possibilitam as articulações entre inibição e habilitação da agência, aspecto relevante para se compreender a formação do cidadão deliberativo como agente principal da Gestão Social.

As ideias de Giddens, em função de sua pretensão de desenvolvimento de uma teoria social geral foram (e, em certa medida, ainda são) alvo de críticas e revisões (COHEN, 1989; WHITTINGTON, 1992; STONES, 2005; POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005; ARCHER, 1982; BRYANT; JARY, 2001). A despeito das críticas e em decorrência das revisões e avanços alcançados pela Teoria da Estruturação, muitos trabalhos têm sido desenvolvidos utilizando-se a Teoria da Estruturação – tanto em sua forma “pura” quanto em suas várias revisões – nas mais diversas áreas do conhecimento.

No entanto, no campo de Gestão Social, a Teoria da Estruturação ainda não é utilizada. Nesse sentido, levanta-se a seguinte questão: qual contribuição a Teoria da Estruturação pode oferecer à Gestão Social? Para responder a essa questão

estabeleceu-se, como objetivo deste ensaio teórico, refletir sobre a gestão social¹ – entendida como conjunto de práticas de ação gerencial dialógica – à luz da Teoria da Estruturação, propondo um arcabouço teórico que sistematiza várias das concepções estruturacionistas ampliando o modelo sistêmico multidimensional de Whittington (1992) com a agregação do sistema deliberativo estabelecido por Mansbridge (1999).

Espera-se que este arcabouço teórico possa representar um elemento facilitador e motivador da utilização da Teoria da Estruturação no campo da Gestão Social, no sentido de contribuir para compreensão do processo de estruturação do sistema deliberativo e da formação da esfera pública, bases de sustentação teórica da Gestão Social. Com isso, espera-se agregar conhecimentos à Gestão Social ao se procurar compreender as relações entre agente e estrutura na formação da opinião pública e no processo político de tomada de decisões públicas.

2 **GESTÃO SOCIAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS EM CONSTRUÇÃO**

A Gestão Social encontra-se em uma fase de busca de sua consolidação conceitual e teórica, absorvendo conceitos interdisciplinares de diversas perspectivas teóricas, destacando-se, sobretudo, a abordagem da teoria crítica frankfurtiana e, mais especificamente, a teoria da ação comunicativa de Habermas. Segundo Dowbor (1999, p. 7),

[...] os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração.

França Filho (2008, p. 33) vai na mesma direção:

Se a gestão social do ponto de vista metodológico refere-se ainda a um conceito em construção, algumas preocupações e princípios muito comuns na ação da maioria dos grupos, como a postura ética da conduta, a valorização da transparência na gestão dos recursos e a ênfase sobre a democratização das decisões e

¹ Usa-se, neste trabalho, a notação “gestão social” em caixa baixa para designar as práticas e a ação e “Gestão Social”, em caixa alta, para denominar o campo de estudo.

das relações na organização, sinalizam na direção de uma nova cultura política que se dissemina através dessas práticas e dessa noção.

Nota-se que há uma estreita ligação na concepção da Gestão Social, como campo de estudo, com a prática de atividades gerenciais – no setor público ou privado – com orientação social. Fischer et al. (2006, p. 797) ressaltam esse aspecto, afirmando que:

O campo de gestão social, ou de gestão do desenvolvimento social, é um reflexo das práticas e do conhecimento construído por múltiplas disciplinas, delineando-se uma proposta multiparadigmática, de natureza interdisciplinar. Como as ações mobilizadoras partem de múltiplas origens e têm muitas direções, as dimensões praxiológica e epistemológica estão entrelaçadas. Aprende-se com as práticas, e o conhecimento se organiza para iluminar a prática.

Cançado (2011), em sua tese de doutorado em administração, mapeou diversas categorias teóricas que tratam da gestão social como conceito e como sinônimo de outro tipo de gestão como, por exemplo, Gestão Emancipatória, Gestão Participativa, Gestão do Desenvolvimento Social e Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. Essas categorias indicam o caráter interdisciplinar dos trabalhos produzidos nessa área e a grande variação de entendimentos a respeito de gestão social, bem como distintas abordagens teóricas em que se fundamentam.

Após analisar todas essas categorias nos mais diversos textos encontrados na literatura científica brasileira, Cançado (2011, p. 164) considera que o campo de conhecimento da Gestão Social se fundamenta, teoricamente, em três grandes categorias que se articulam entre si e que abrangem as demais categorias, em uma sequência ascendente, qual seja: interesse público, esfera pública e emancipação social. Essas grandes categorias teóricas foram tratadas e desenvolvidas pelo referido autor em sua tese, apresentando ao final o seguinte conceito de gestão social: “é a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (CANÇADO, 2011, p. 164).

Na abordagem da teoria da ação comunicativa de Habermas destacam-se os estudos de Tenório (1998, 2002, 2005, 2008, 2010). Para Tenório (1998, p. 8), a epistemologia da Gestão Social tem compromisso com as questões intersubjetivas, e não com as questões individuais e de mercado. Segundo o autor, os fundamentos epistemológicos da Gestão Social têm vínculos com a teoria crítica que, por sua vez, tem sua origem nos estudos da Escola de Frankfurt. Em contraposição à

teoria dita tradicional – de fundamentação positivista e com intenções nomológicas, oniscientes, objetificantes, empiristas e generalizadoras – a teoria crítica tem características reflexivas, esclarecedoras, históricas, emancipatórias e cognitivas. (TENÓRIO, 1998, p. 9-10). Tenório (2002, p. 15) acrescenta que o uso da teoria crítica frankfurtiana e, em especial, da teoria da ação comunicativa de Habermas como referência central da Gestão Social justifica-se na medida em que ela contribui para uma releitura das teorias organizacionais, contrapondo os conceitos weberianos de razão com relação a meios e fins (racionalidade técnica ou instrumental) e razão com relação a valores (racionalidade substantiva), sendo essa, uma das contribuições mais importantes dessa escola ao pensamento do século XX.

De acordo com Tenório (1998, p. 12), o objetivo de Habermas foi o de “desenvolver uma teoria que, diferentemente da teoria tradicional, positivista, denunciada por Horkheimer, permita uma práxis social voltada para um conhecimento reflexivo e uma práxis política que questione as estruturas sócio-político-econômicas existentes” e “que livre o homem dos dogmatismos e que contribua para sua emancipação”.

Vêm de Habermas alguns dos conceitos centrais utilizados por Tenório na Gestão Social: o de esfera pública e o de cidadania deliberativa. A esfera pública é o domínio da vida social no qual a opinião pública é formada. Uma condição para o desenvolvimento da esfera pública contemporânea é a existência de um sistema democrático que garanta a liberdade de reunião e associação e a liberdade de expressar e dar visibilidade às opiniões de todos (HABERMAS, 1995, p. 49). Nesse sentido, a esfera pública, segundo Habermas (1995, p. 92), constitui “uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomada de posição e opiniões; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas específicos”. É na esfera pública que se travam as relações entre agente e estrutura na formação da opinião pública com vistas a tomar decisões políticas. É na esfera pública que se dá a interação dialógica entre a sociedade, o Estado e o mercado.

Nesse contexto emerge a gestão social como uma administração pública ampliada, na qual as decisões que afetam determinada comunidade ou território são tomadas de forma participativa e dialógica (TENÓRIO, 2005, p. 106-107).

Gestão social pode, ainda, ser entendida como a possibilidade de desenvolvimento de ações gerenciais que não sejam caracterizadas por iniciativas tecnoburocráticas, monológicas, em que predominam a racionalidade técnica ou instrumental, mas sim pela participação dialógica, por meio da qual os envolvidos têm direito de participar igualmente (TENÓRIO, 2008, p. 187). Participação social constitui, assim, elemento fundamental nas discussões de orientação crítica sobre gestão social. De acordo com Demo (1989, p. 77), “participar significa ter consciência da condição social imposta de discriminação e, a partir daí, construir

caminho próprio de superação possível”. Ele acrescenta que o fenômeno participativo é complexo e não se esgota apenas na esfera política. Tenório e Rozemberg (1997, p. 6) concordam argumentando que “a participação social e a cidadania referem-se à apropriação pelos indivíduos do direito de construção democrática do seu próprio destino”.

Outra vertente de estudo que se destaca no campo da Gestão Social é a abordagem organizacional interdisciplinar, baseada no conceito de interorganizações. Nessa abordagem, Gestão Social é discutida por Fischer (2002), a partir da articulação das organizações e interorganizações que constroem a realidade social e promovem o desenvolvimento, cuja principal característica é a hibridização e a complexidade, passando pelo Estado, pelo mercado e pela sociedade civil (terceiro setor). Nesse contexto de relações complexas entre os três grandes setores, Fischer (2006) considera que a gestão social é a gestão do desenvolvimento social, caracterizada por alianças, parcerias, consórcios, rede, *clusters*, arranjos socioprodutivos, dentre outras. O campo da Gestão Social, segundo Fischer (2002), é o campo da gestão conceituada como interorganizações que apresentam as seguintes características: objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos; componentes estruturais essencialmente diferenciados; diversas lógicas sociais em confronto e coalizão; disputas por recursos e espaços; estilos de liderança e tecnologias de ação social diferentes; especificidades culturais em cada um dos enclaves ou suborganizações que integram o complexo.

As abordagens apresentadas até aqui são aquelas que têm sido mais utilizadas no campo da Gestão Social. Mais adiante será proposto um arcabouço teórico fundamentado na Teoria da Estruturação de Giddens que poderá explicar a formação do sistema deliberativo e da esfera pública, condições necessárias para o desenvolvimento da gestão social, entendida como um conjunto de práticas de ações gerenciais dialógicas voltadas para o interesse público. Antes disso, porém, serão apresentados alguns dos conceitos e definições da Teoria da Estruturação que fundamentam esse arcabouço.

3 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO: FUNDAMENTOS E CARACTERÍSTICAS

O debate acerca da preponderância da estrutura sobre a ação do homem, ou sobre a prevalência da agência na determinação das estruturas é um dos mais intensos no âmbito das Ciências Sociais. Para Berard (2005, p. 197, tradução nossa) “a relação entre práticas e estruturas não só se tornou um tema, há muito tempo na teoria sociológica, como também é agora, provavelmente, a preocupação maior”.

Para Alexander (1987, p. 13), esse debate, marcado por um movimento pendular – entre ação e estrutura – é uma característica marcante do desenvolvimento das ciências sociais. Na virada do século XIX, e ao longo das primeiras décadas do século XX, o pêndulo moveu-se em direção à estrutura e assistiu-se à preponderância da visão determinística da realidade social sobre aquela voluntarista. Grande parte dessa hegemonia deve ser creditada às propostas do funcionalismo de Parsons, derivadas das concepções de sociologia natural de Durkheim, Weber e Pareto (GIDDENS, 1989, p. 7-8).

Mas o pêndulo volta, e, no período posterior ao término da Segunda Guerra Mundial, o embate recrudescer e a hegemonia da visão funcionalista passa a ser fortemente questionada, configurando-se uma “crise dos paradigmas”. Críticas contundentes são feitas às abordagens históricas, globalizantes ou holísticas e defende-se a adoção de novos objetos para a sociologia: indivíduo, ator social, ação social, dentre outros (IANNI, 1990).

Como resultado dessa efervescência, surge uma série de novas abordagens teóricas que se propuseram a revisitar as perspectivas micro e macrosocial, sendo que, nos últimos 30 anos do século XX, esse movimento se acentua. Para Alexander (1987, p. 23-28), esse contexto dá margem à eclosão de um “Novo Movimento Teórico” – surgido ao longo da década de 1980 – no qual diversas teorias (ou movimentos teóricos) surgiram: o pós-estruturalismo francês, de Foucault, Bourdieu e Lyotard; a teoria comunicativa de Habermas; a sociologia estruturalista do conflito de Collins e a Teoria da Estruturação de Giddens, dentre outras.

A Teoria da Estruturação – fulcro deste trabalho – se apoia em fontes diversas que são, muitas vezes, divergentes. Giddens (1989, p. XVIII) destaca que para alguns esse ecletismo pode parecer exagerado, mas é justamente ao recorrer a ideias importantes e esclarecedoras de autores das mais variadas correntes de pensamento que a Teoria da Estruturação encontra suas virtudes.

A Teoria da Estruturação baseia-se, fundamentalmente, na premissa de que a dicotomia ação-estrutura deve ser superado, ou melhor, reconstituído como dualidade – a dualidade da estrutura (GIDDENS, 1989, p. XVII). A dualidade da estrutura baseia-se na concepção de que as propriedades estruturais dos sistemas

sociais são simultaneamente o meio e o resultado das práticas que constituem esses mesmos sistemas (GIDDENS, 2000, p. 43). A estrutura é considerada, ainda, como fator de constrangimento e de possibilidade da agência. Diferentemente do funcionalismo, na Teoria da Estruturação a estrutura não é vista como a análise descritiva das relações de interação que “compõem” organizações e coletividades, mas sim como sistema de regras e recursos geradores. Nesse sentido, as estruturas existem “fora do tempo e do espaço” e, analiticamente, devem ser tratadas como impessoais, mas, ao mesmo tempo, é imperativo reconhecer que as estruturas só existem como “conduta reproduzida de atores determinados com intenções e interesses definidos” (GIDDENS, 1978, p. 135).

Giddens (1989, p. 13-14) acrescenta que a estrutura, na análise social, deve ser entendida como as “propriedades de estruturação que permitem a ‘delimitação’ de tempo-espaço em sistemas sociais”. São essas propriedades, que constituem uma ordem virtual de relações transformadoras, que permitem a existência das práticas sociais, discerníveis por dimensões variáveis de tempo e espaço, e que lhes emprestam uma forma sistêmica. É importante salientar que os sistemas sociais – formados pelas práticas sociais – não “têm”² estruturas, mas exibem propriedades estruturais e que a estrutura só existe, como presença espaço-temporal, em suas exemplificações em tais práticas e como mnêmicos (traços de memória) orientando a conduta de agentes humanos.

Na Teoria da Estruturação, as regras da vida social são assumidas como técnicas ou procedimentos generalizáveis aplicados no desempenho ou reprodução de práticas sociais. É importante não confundi-las com as regras formuladas – aquelas que recebem expressão verbal, como leis, normas burocráticas, regras de jogos etc. – que são apenas interpretações codificadas das regras, e não regras como tais (GIDDENS, 1989, p. 17). De acordo com Giddens (2000) as regras possuem dois aspectos, e é essencial distingui-los conceitualmente. Por um lado, as regras relacionam-se com a constituição de significado (regras semânticas), constituindo esquemas interpretativos e, por outro, com a sanção dos modos de conduta social por meio de normas (ou regras morais). Destaque-se que as regras semânticas englobam tanto as sintáticas e gramaticais, mas também, “o que é igualmente importante, a totalidade das regras em geral implícitas, tomadas como postulados que estruturam o discurso do cotidiano e entendimentos mútuos de ação como significativos” (GIDDENS, 2001, p. 145).

Já os recursos, a outra propriedade estruturante, são entendidos como “[...] as ‘bases’ ou os ‘veículos’ do poder, incluindo as estruturas de dominação, mobilizadas pelas partes em interação e reproduzidos através da dualidade da estrutura”

² Giddens usa aspas, em vários de seus textos, para enfatizar determinados termos e frases (GIDDENS, 1978, 1979, 1989, 2000, 2001). Neste texto, procurou-se preservar a ênfase dada pelo autor.

(GIDDENS, 2000, p. 41-42). Na concepção de Giddens, recursos e poder são dois aspectos da realidade social que se encontram absolutamente interligados. Dois tipos de recursos são considerados como vetores de dominação. Os recursos alocativos, que são recursos materiais envolvidos na geração de poder e que proveem do domínio sobre a natureza. Já os recursos autoritários (autoritativos ou políticos) são de ordem não material e derivam da capacidade de tirar proveito das atividades de seres humanos, resultando no domínio de determinados atores sobre outros (GIDDENS, 1978, 1989, 2008).

No panorama estruturacionista, as práticas sociais, mediadas por propriedades estruturadas constituídas por regras e recursos, são as responsáveis pela produção e reprodução dos sistemas sociais. Por práticas sociais Giddens (1989, p. 13-19) entende os procedimentos, métodos ou técnicas que são executadas pelos agentes sociais hábeis, no desempenho de suas atividades. É nesse sentido que se pode explorar a contribuição desta teoria para a Gestão Social, ao poder explicar a produção e reprodução de sistemas deliberativos e da formação da esfera pública por meio da interação entre ação e estrutura.

É importante destacar que o conceito de sistemas sociais utilizado na Teoria da Estruturação traz algumas diferenciações. De acordo com Giddens (1989, p. 305), “sistema é a padronização de relações sociais ao longo do espaço-tempo, entendidas como práticas reproduzidas”. Sendo assim, os sistemas sociais implicam relações regularizadas de interdependência entre indivíduos e grupos, que nas suas formas mais típicas podem ser analisadas como práticas sociais recorrentes. Importante destacar que os sistemas possuem propriedades estruturais, mas não são, eles próprios, estruturas (GIDDENS, 2000, p. 35).

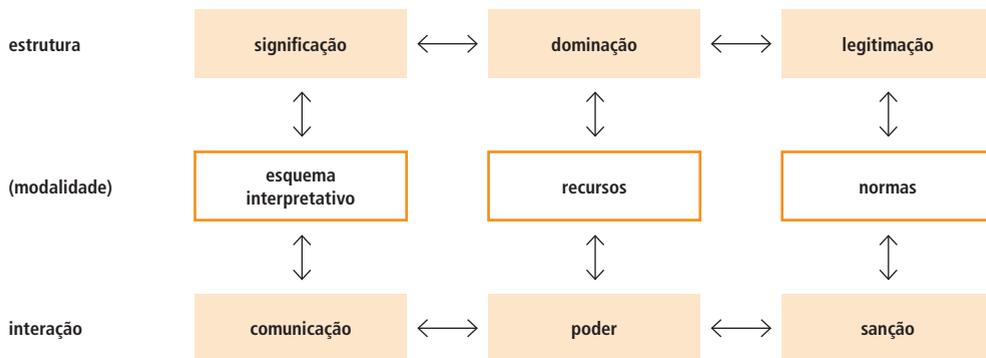
Nesse sentido, estudar a estruturação de um dado sistema social corresponde a estudar os modos pelos quais esse mesmo sistema, fundamentado nas atividades cognoscitivas de atores localizados que se apoiam em regras e recursos na diversidade de contextos de ação, e influenciado pelos resultados não intencionais da ação, se produz e reproduz através da interação (GIDDENS, 1989, 2000). Essa é a situação da formação do cidadão deliberativo, que se apoia em regras e recursos para desenvolver suas ações deliberativas, seja no âmbito da esfera pública, seja no âmbito da organização política e administrativa do Estado.

A produção e constituição da sociedade são, desse modo, assumidas como resultantes das práticas de seus membros e a chave para entender a ordem social – em seu sentido mais amplo – não está na interiorização de valores, mas nas inter-relações de produção e reprodução da vida social por seus atores cognoscitivos por meio de práticas recursivas (GIDDENS, 1978, p. 109). Nesse sentido, torna-se fundamental investigar “até que ponto as práticas localizadas e estudadas numa determinada gama de contextos convergem entre si de modo a ingressarem diretamente na reprodução do sistema” (GIDDENS, 1989, p. XXVI).

Nos processos de reprodução social, a mediação entre estrutura e interação se dá por meio das “modalidades” e envolve três elementos fundamentais: comunicação, poder e moral (ou sanção). Estes três elementos estão presentes na interação e se relacionam com aspectos estruturais correspondentes – significação, dominação e legitimação – por meio de modalidades também específicas a cada uma das dimensões: esquemas interpretativos, facilidades e normas (Figura 1). É importante ressaltar que essas dimensões da interação e da estrutura só são separáveis analiticamente. No processo de interação esses elementos estão inextricavelmente relacionados. A comunicação do significado na interação pressupõe o uso de esquemas interpretativos por meio dos quais os atores interpretam o que o outro diz ou fala. A utilização desses esquemas depende de uma “ordem cognitiva”, de um quadro de conhecimento mútuo que, ao mesmo tempo que permite a comunicação, é modificada pela interação, uma vez que a aplicação dos esquemas interpretativos reconstitui essa ordem. Já o uso do poder na interação envolve a utilização de facilidades (recursos) que permitem aos participantes o alcance de resultados pretendidos (ou não) que afetam a conduta dos outros. Dessa forma, a utilização desses recursos pode levar à dominação que, por sua vez, pode potencializar o acesso aos recursos disponíveis reproduzindo essa ordem. Finalmente, na constituição moral da interação, observa-se que a utilização de normas derivadas de uma ordem legítima acaba por reforçar essa mesma legitimidade (GIDDENS, 1978, p. 129-130).

FIGURA 1

DUALIDADE DA ESTRUTURA EM INTERAÇÃO



Fonte: Giddens (1989, p. 23).

As modalidades de estruturação (esquemas interpretativos, recursos e normas) são mobilizadas pelos atores cognoscitivos na produção de interação,

mas são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução dos componentes estruturais dos sistemas de interação. A classificação proposta retrata as dimensões que se encontram combinadas, de diferentes modos, em todas as práticas sociais, sendo que estas situam-se em conjuntos entrecruzados de regras e recursos que, em última instância, revelam aspectos da totalidade. No decorrer da interação, a comunicação de sentido, por exemplo, não tem lugar “separadamente do modo como as relações de poder funcionam, ou fora do contexto das sanções normativas” (GIDDENS, 2000, p. 67-68).

Mas o que seriam atores cognoscitivos? A cognoscitividade é, para Giddens (1989, p. 301), tudo que os atores sabem (de forma tácita ou discursiva) sobre as circunstâncias das ações (suas e dos outros agentes), com base na produção e reprodução dessas ações. Por outro lado, a recursividade indica que as práticas humanas não são criadas pelos atores sociais, mas sim recriadas por eles (GIDDENS, 1989). A produção da sociedade é, assim, sempre e em todo lugar uma realização habilitada de seus membros. Contudo, diferentemente das outras escolas de sociologia compreensiva, é necessário reconhecer que se os homens criam a sociedade, eles não o fazem somente sob as condições que eles mesmos escolheram: “é fundamental complementar a ideia da produção da vida social com a ideia de reprodução social das estruturas” (GIDDENS, 1978, p. 134).

Cabe, agora, discutir o modelo de estratificação da ação (ou do agente) de Giddens (1989, p. 4-11), que se dá em três momentos distintos: motivação, racionalização e monitoração reflexiva (Figura 2). A monitoração reflexiva da ação refere-se ao controle e à regulação que os agentes continuamente fazem de seu fluxo de atividades. Esse monitoramento reflexivo é uma característica crônica da ação cotidiana e envolve as atividades do próprio ator e as dos demais, assim como os aspectos sociais e físicos do contexto (GIDDENS, 1989, p. 4-5).

FIGURA 2

MODELO DE ESTRATIFICAÇÃO DO AGENTE



Fonte: Giddens (1989, p. 4).

A racionalização da ação refere-se mais ao potencial para agir do que propriamente à continuidade da ação, ou seja, ao modo como é cronicamente executada

porque grande parte de nossa conduta cotidiana não é diretamente motivada. Os motivos geralmente têm uma influência mais direta na ação em circunstâncias que, de algum modo, fogem da rotina. Majoritariamente, os motivos fornecem subsídios para a formulação de planos ou programas globais nos quais um dado repertório de atividades é empregado (GIDDENS, 1989, p. 5).

Há dois outros elementos que compõem o modelo de estratificação do agente: as consequências impremeditadas da ação e as condições não reconhecidas da ação. Conforme se observa na Figura 2, a segunda deriva diretamente da primeira. A duração (*durée*) da vida cotidiana ocorre como um fluxo contínuo de ação intencional. Os atos intencionais têm, no entanto, consequências não intencionais, não desejadas ou esperadas. Toda ação traz consequências. Por vezes um ato aparentemente trivial pode deflagrar eventos distanciados dele no tempo e no espaço, que podem ser de enorme complexidade e não estão relacionados diretamente à premeditação ou não das consequências (GIDDENS, 1989, p. 6-11).

Já as condições não reconhecidas da ação estão relacionadas às esferas inconscientes do sujeito. Recorrendo aos fundamentos da psicanálise de Freud e Lacan, Giddens (1979, p. 120-123) sugere que é necessário superar as fragilidades presentes nas teorizações sobre o sujeito, presentes tanto no conceito de socialização funcionalista (o sujeito é “moldado” pela sociedade) quanto na perspectiva que assume a subjetividade como característica inerente aos indivíduos e, sendo assim, não disponível para análises sociais. Ele propõe superar esse dualismo, defendendo que a análise social não pode ser centrada apenas na consciência e nas atividades dos sujeitos, nem nas características do objeto (sociedade), mas sim na dualidade da estrutura.

Nesse sentido, ele afirma que a agência humana é influenciada tanto pelos aspectos intrínsecos aos indivíduos (motivação, racionalização e monitoração reflexiva) quanto pelas condições não reconhecidas da ação, que são, simultaneamente, meio e resultado da agência. Caracteriza-se, assim, a dualidade da estrutura. A agência, em consequência de seus resultados intencionais ou não, é habilitada (ou constringida) pelas dimensões estruturais que podem ou não serem reconhecidas pelos agentes (GIDDENS, 1979).

Aspecto da Teoria da Estruturação que é importante salientar é a defesa de dois tipos de enquadramentos metodológicos em pesquisas sociológicas. Na análise da conduta estratégica, o foco recairia sobre os modos como os atores sociais se valem das propriedades estruturais para a constituição de relações sociais. Já na análise institucional, as propriedades estruturais – assumidas como características cronicamente reproduzidas de sistemas sociais – tornam-se a preocupação central (GIDDENS, 1989, p. 234-235). Apesar da proposição dessa divisão de abordagens metodológicas, recomenda-se que na medida em que não há uma

linha divisória claramente definida entre esses dois tipos, o ideal é haver uma concentração na dualidade da estrutura.

O presente trabalho segue essa recomendação, na medida em que propõe que a dualidade da estrutura manifesta na relação entre as práticas de gestão social (formadoras do sistema deliberativo) e a ação gerencial dialógica constitui o pano de fundo epistemológico mais importante para compreensão do fenômeno a partir da perspectiva estruturacionista. O arcabouço teórico que será proposto parte da aceitação desse e de outros pressupostos da Teoria da Estruturação de Anthony Giddens, em particular aqueles vinculados à concepção de dualidade da estrutura.

Partindo dessa premissa básica, este trabalho busca desenvolver um novo olhar sobre a Gestão Social, recorrendo subsidiariamente ao trabalho de Whittington (1992) que objetivava superar a dicotomia entre estrutura e agência, promessa de Giddens que, em seu entendimento, ainda não havia sido cumprida. Ele se propõe a fazê-lo por meio de um *framework* sobre a agência gerencial que, segundo ele, estaria contribuindo para que a Teoria da Estruturação pudesse ser utilizada de uma forma efetiva em pesquisas empíricas – uma das principais críticas feitas ao trabalho de Giddens (STONES, 2005; POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005). Agrega-se à proposta de Whittington (1992), o trabalho de Mansbridge (1999), que estabelece o conceito de sistema deliberativo, composto por dinâmicas de conversação que ocorrem em espaços formais e informais de discussão, sentido semelhante ao atribuído por Habermas (1995) ao tratar da formação da opinião pública e da esfera pública.

Na visão de Whittington (1992), ao argumentar que a estrutura tanto habilita quanto inibe a ação, e que esta, por sua vez, contribui, efetivamente, para a produção e reprodução dos sistemas sociais, Giddens indica um caminho profícuo para a compreensão da realidade social. Ele também reconhece a capacidade de ressonância da ação individual no mundo, concepção central na Teoria da Estruturação. O autor argumenta, contudo, que “se enquanto indivíduos pouco se pode fazer para mudar o mundo, por meio de uma organização intencional, reflexiva, pode-se conseguir mobilizar o poder de transformar sistemas sociais” (WHITTINGTON, 1992, p. 696, tradução nossa).

Com base nesses aspectos centrais da Teoria da Estruturação, o autor advoga a tese de que Giddens oferece um esquema teórico com potencial considerável para compreender a agência gerencial. Apesar de sujeita à rotina e às consequências não intencionais, as organizações são capazes de serem governadas intencional e reflexivamente ao longo do tempo. As propriedades estruturadas (regras e recursos) que atuam sobre elas derivam do sistema social dos quais elas participam. Os atores envolvidos (trabalhadores e gerentes), por seu turno, vivenciam

na organização a dialética de controle³ que possibilita, ao menos, o poder do desafio. Além disso, sua participação em mais de um sistema social – não só o da organização – faz com que os atores levem para a organização uma gama diversa de princípios estruturais. A variedade de princípios estruturais envolvidos permite, por exemplo, que a direção das organizações se dê de forma contraditória com a lógica capitalista que, supostamente, deveria ser preponderante no contexto organizacional (WHITTINGTON, 1992, p. 697).

Baseado nessa argumentação o autor propõe um *framework* no qual a pluralidade de sistemas sociais é reconhecida e tipificada – sistemas comunitário, econômico, doméstico, político e intelectual – assim como a influência desses sistemas sobre a agência nas organizações, também atestada. Assume-se, ainda, que esses sistemas possuem propriedades estruturadas específicas, caracterizadas como regras e recursos, sendo que, em cada sistema, determinadas regras e recursos são assumidos como básicos (todas essas definições podem ser visualizadas no Quadro 1). Da mesma forma, estruturas dominantes e organizações típicas são identificadas em cada um dos sistemas sociais (WHITTINGTON, 1992, p. 705).

QUADRO 1

SISTEMAS SOCIAIS E BASES ESTRUTURAIS PARA A AÇÃO

SISTEMA DE ATIVIDADE	COMUNITÁRIO	ECONÔMICO	DOMÉSTICO	POLÍTICO	INTELLECTUAL
ESTRUTURAS DOMINANTES	Étnica e religiosa	Capitalista	Familiar	Estado	Profissional e acadêmica
RECURSOS BÁSICOS	Redes	Propriedade do capital	Autoridade patriarcal	Coerção legitimada	Expertise e legitimidade
REGRAS BÁSICAS	Solidariedade	Maximização de lucros	Paternalismo	Patriotismo	Códigos profissionais
ORGANIZAÇÕES	Clubes e igrejas	Firmas	Famílias	Executivo, Legislativo e Judiciário	Entidades profissionais e universidades

Fonte: Whittington (1992, p. 705).

³ Dialética de controle refere-se ao “caráter bilateral do aspecto distributivo do poder (poder como controle); como os menos poderosos administram recursos de modo a logrem exercer o controle sobre os mais poderosos em relações estabelecidas de poder” (GIDDENS, 1989, p. 302). Para Giddens (2000, p. 48), “não é de todo implausível supor que, em algumas circunstâncias e situações, aqueles que se encontram socialmente em posições de subordinação possam compreender melhor as condições de reprodução sociais do que aqueles que noutros aspectos os dominam”.

O autor alerta, no entanto, que sua proposta de tabulação não é uma teorização funcionalista (parsoniana, em suas palavras) do mundo, mas sim uma esquematização de cinco tipos ideais de sistemas sociais que serve para analisar a ação gerencial. Segundo ele, seu objetivo com essa esquematização é apreender, de forma sistemática, as principais influências que tanto institucionalistas quanto o próprio Giddens já haviam identificado como relevantes. Sua principal vantagem seria a de fornecer um *framework* comum que permite descrever as influências de vários sistemas sobre a ação gerencial a partir da linguagem estruturacionista de regras e recursos (WHITTINGTON, 1992).

Há, contudo, uma tensão entre as propriedades estruturais intrínsecas a um dado sistema e as regras e recursos que são “importadas” pelos atores de outros sistemas dos quais ele também faz parte ou que são introduzidas pelo relacionamento decorrente da inevitável interconexão (sobreposição) dos sistemas. A noção de sobreposição de sistemas é central para Whittington. Segundo ele “gerentes e gerenciados são também pessoas, e como membros plenos da sociedade, operam em uma diversidade de sistemas, sendo assim, capazes de recorrer e responder a uma multiplicidade de regras e recursos” (WHITTINGTON, 1992, p. 705, tradução nossa). No caso específico da ação gerencial, como os limites das organizações tangenciam ou sobrepoem-se aos de muitos outros sistemas, os agentes compartilham concepções e comportamentos gerados em atividades fora do mundo do trabalho que são, contudo, recorrentemente empregadas na realização das atividades nas empresas (WHITTINGTON, 1992, p. 705).

O importante a ser destacado é que a ação, no âmbito organizacional, acontece em um contexto bastante instável. Tensões internas ao sistema ou entre as propriedades de cada sistema e os princípios estruturais mais amplos (princípios capitalistas, por exemplo) ao mesmo tempo que permitem a agência, abrem caminho para o conflito e, conseqüentemente, para mudanças. Cabe frisar que, consoante com a Teoria da Estruturação, o *framework* wittingtoniano admite que a estrutura tanto inibe quanto possibilita a ação. A agência só é possível porque os atores dispõem de uma extensa gama de regras e recursos à sua disposição, que podem inspirá-los e dar-lhes força, mas que podem, também, constrangê-los e inibi-los em suas intenções (WHITTINGTON, 1992, p. 705-707).

Entende-se que, a partir dessa concepção, descortina-se um caminho para a ação gerencial voltada para objetivos outros (como os de interesse público, de bem comum e de emancipação, por exemplo) em lugar da ação exclusivamente estratégica, pautada pelos interesses econômicos. Whittington (1992, p. 707, tradução nossa) aponta esse caminho:

Em suma, a autoridade gerencial na firma não precisa se basear nos recursos capitalistas; ação gerencial não precisa ser direcionada a fins capitalistas. A mobilização de outras propriedades estruturais reconhecidas permite à firma ser transformada em um veículo de realização de uma gama muito maior de valores socialmente legitimados.

No entanto, apesar de reconhecer a possibilidade de se desenvolver ações gerenciais orientadas por valores sociais, o esquema de Whittington (1992) não contempla um sistema de caráter social, ou, melhor dizendo, deliberativo – como pretende a Gestão Social. Sendo assim, propõe-se uma ampliação do *framework* de Whittington (1992), visando cobrir essa lacuna, permitindo que outras formas de gestão, como a social, possam ser analisadas a partir da perspectiva estruturacionista. A discussão dessa proposta será feita a seguir.

4 ARCABOUÇO TEÓRICO PARA ANÁLISE ESTRUTURAL DA GESTÃO SOCIAL

Conforme discutido na seção anterior, o *framework* de Whittington (1992) traz uma contribuição interessante para a Teoria da Estruturação. Ao organizar um conjunto de postulados estruturacionistas, enfatizando a influência de propriedades estruturadas (regras e recursos) de sistemas sociais sobrepostos e de princípios estruturais (a dimensão institucional) na agência gerencial, sua análise ficaria facilitada. No entanto, percebe-se no modelo a ausência de um sistema social com propriedades estruturais de caráter deliberativo – como pretende a Gestão Social.

A princípio, defendia-se a agregação de um sistema deliberativo de caráter genérico ao arcabouço teórico que está se propondo para preencher essa lacuna. No entanto, ao se expandir o escopo da revisão de literatura que embasa este estudo, verificou-se que há, no campo de estudos da democracia deliberativa, um conceito já estabelecido de sistema deliberativo, concebido por Mansbridge (1999), utilizado por vários autores (CONOVER; SEARING, 2005; HENDRIKS, 2006; MARQUES; MENDONÇA; MAIA, 2007; SEARING et al., 2007) e que se coaduna perfeitamente aos objetivos deste trabalho,

O conceito de sistema deliberativo de Mansbridge (1999, p. 211) prevê que sua constituição se dá pelos vários tipos de conversação: entre representantes formais e informais em fóruns públicos; entre representantes eleitos ou outros agentes políticos; com a mídia; entre ativistas políticos, e até mesmo aquelas conversas cotidianas (*everyday talk*) são entabuladas em espaços privados, sobre o que as pessoas deveriam discutir. Cada uma dessas conversações se dá em espaços específicos do sistema deliberativo que tem seus valores específicos como,

por exemplo, inspirar os cidadãos em ações futuras, conectar ideias às experiências cotidianas, facilitar a aceitação da perda, ensinar habilidades políticas, e conduzir a decisões efetivas (MANSBRIDGE, 2010, p. 55).

Mansbridge (1999, p. 211-212, tradução nossa) entende que, funcionando “adequadamente”, o sistema deliberativo:

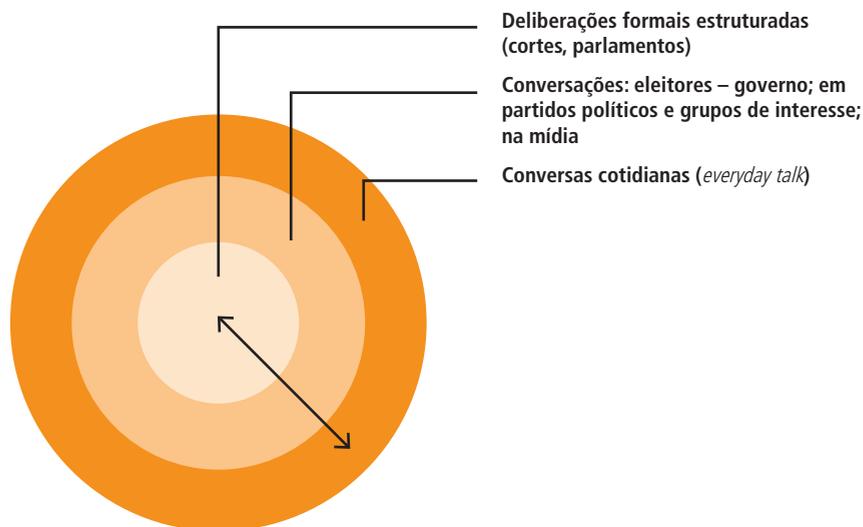
[...] como todo sistema democrático, ajuda seus participantes a compreenderem melhor a si mesmos e seu ambiente. Ele também os auxilia e os outros a mudarem de uma forma que seja melhor para si próprios e para a sociedade como um todo – mesmo que, por vezes, esses objetivos sejam conflitantes.

Na interpretação de Conover e Searing (2005, p. 270), o sistema deliberativo de Mansbridge pode ser assumido como um modelo composto por uma parte central, na qual se situam as deliberações estruturadas que ocorrem dentro de instituições como cortes e parlamentos. Ao redor desse núcleo e conectado a ele estão as conversações entre eleitores e governo, conversações internas em partidos políticos, em grupos de interesse e na mídia. O terceiro anel do modelo é composto pelas conversações cotidianas (*everyday talk*) entabuladas entre ativistas políticos ou pelo público em geral, e que são parte essencial do caráter democrático do sistema deliberativo (Figura 3).

A concepção de sistema deliberativo de Mansbridge (1999) aproxima-se bastante da esfera pública habermasiana. Apesar de reconhecer que Habermas, principalmente quando toma emprestada a proposta de Fraser (1997 apud MANSBRIDGE, 1999, p. 233) de dividir a esfera pública “geral” entre “fraca” e “forte”, incorpora atividades não formais ao processo de deliberação no processo de formação da opinião, a autora entende que as conversas cotidianas ficam excluídas da concepção de esfera pública. Para Mansbridge (1999, p. 233), todas as formas de conversações cotidianas devem ser incluídas no âmbito da esfera pública “fraca”, uma vez que, nesse espaço, se originam as opiniões que influenciam as decisões políticas. Corroborando essa visão, Conover e Searing (2005, p. 281, tradução nossa) defendem que “conversas cotidianas políticas podem não ser rigorosamente deliberativas, mas sem elas, não podemos compreender o caráter democrático dos sistemas deliberativos”. Nesse sentido, o sistema deliberativo pode ser interpretado como uma esfera pública ampliada.

FIGURA 3

SISTEMA DELIBERATIVO



Fonte: Adaptada de Conover e Searing (2005, p. 270).

Entende-se que a concepção de sistema deliberativo de Mansbridge converge para as diretrizes, já discutidas, da Gestão Social. Ao mesmo tempo, percebe-se uma conexão – mesmo que de forma não explícita – entre o discurso da autora e os preceitos da Teoria da Estruturação. Ao reconhecer, por exemplo, que o sistema deliberativo é tanto resultado quanto condicionador das conversações políticas, estabelece-se um ponto de convergência entre as três abordagens utilizadas neste trabalho: Teoria da Estruturação, Gestão Social e democracia deliberativa, por meio do conceito de sistema deliberativo.

Tendo em mãos essas três concepções da realidade social, vislumbrou-se a possibilidade de desenvolvimento de um arcabouço teórico para análise da Gestão Social que contempla a incorporação do conceito de sistema deliberativo ao *framework* de Whittington (1992) que, conforme já destacado, tem origem na Teoria da Estruturação giddensiana. Ao fazê-lo, torna-se necessário, à semelhança do que o autor fez, estabelecer quais seriam as estruturas dominantes; as regras e os recursos básicos; e as organizações típicas nesse sistema. Conforme se observa no Quadro 2, fez-se isso se pautando nos pressupostos e conceitos que são centrais à Gestão Social sem, contudo, se distanciar da definição de sistema deliberativo de Mansbridge (1999).

QUADRO 2

SISTEMAS SOCIAIS E BASES ESTRUTURAIS PARA A AÇÃO – PROPOSTA DE AMPLIAÇÃO

SISTEMA DE ATIVIDADE	COMUNITÁRIO	ECONÔMICO	DOMÉSTICO	POLÍTICO	INTELECTUAL	DELIBERATIVO
ESTRUTURAS DOMINANTES	Étnica e religiosa	Capitalista	Familiar	Estado	Profissional e acadêmica	Pública não estatal
RECURSOS BÁSICOS	Redes	Propriedade do capital	Autoridade patriarcal	Coerção legitimada	Expertise e legitimidade	Argumentação deliberativa
REGRAS BÁSICAS	Solidariedade	Maximização de lucros	Paternalismo	Patriotismo	Códigos profissionais	Participação dialógica
ORGANIZAÇÕES	Clubes e igrejas	Firmas	Famílias	Executivo, Legislativo e Judiciário	Entidades profissionais e universidades	ONGs, associações e outras organizações do terceiro setor

Fonte: Adaptado de Whittington (1992, p. 705).

As estruturas dominantes referem-se à natureza principal das propriedades estruturais que existem naquele sistema (WHITTINGTON, 1992, p. 704). No caso do sistema deliberativo, constituído pelas práticas de gestão social, entende-se que essas propriedades são de caráter público não estatal. De acordo com Bresser-Pereira e Grau (1999, p. 16) o espaço público não estatal é “o espaço da democracia participativa ou direta, ou seja, é relativo à participação cidadã nos assuntos públicos”. Em contraposição às esferas pública estatal, privada e corporativa, na esfera pública não estatal não só se produzem bens ou serviços. Nela, defendem-se valores coletivos, o que “obrigaria a recriar os cidadãos, como corpo político, para o exercício do controle social” e a “considerar que o exercício da cidadania exige fortalecer também as instituições políticas clássicas” (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999, p. 29). Para Santos (1999), contrariamente à esfera estatal, no espaço público não estatal, o Estado é apenas um componente, ainda que um componente privilegiado. Nesse espaço, a natureza, o perfil e a orientação política do controle da metarregulação são os objetivos principais da luta política.

Do ponto de vista estruturacionista, pode-se assumir que o espaço público não estatal constitui o lócus da concertação entre os atores do Estado, do mercado e da sociedade civil na busca do bem comum, com suporte nas propriedades

estruturais do sistema deliberativo. É nesse espaço de interação que emerge a noção de gestão social entendida como “uma ação política entre pessoas, organizações e interorganizações – agentes públicos e privados que se articulam e complementam, num espaço público compartilhado, em prol de objetivos coletivos, do bem comum” (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, p. 5). Bem comum percebido como os benefícios tangíveis ou intangíveis, provenientes da política pública, destinados para comunidade ou localidade e como resultado da capacidade de realizar integração social baseada no consenso (TENÓRIO et al., 2010).

Tendo em vista essas considerações sobre os atributos do espaço público não estatal que caracterizam as estruturas do sistema deliberativo e partindo da conceituação de regras de Giddens (2000, p. 37), como meio de produção e reprodução das práticas, defende-se que a participação dialógica seja definida como a regra básica do sistema deliberativo. Nessa perspectiva, assume-se que o engajamento dos atores ocorre nos contextos de interação nos quais são definidos os seus e os destinos de *outrem*. A participação se dá, no entanto, de forma dialógica, e não impositiva ou passiva. O conceito pressupõe a participação e a busca do entendimento por meio do diálogo, da comunicação.

Os recursos básicos de cada sistema se referem àquelas propriedades estruturadas que, mobilizadas pelos atores, permitem – ou auxiliam – o alcance de seus intentos. No caso do sistema deliberativo, que tem na participação dialógica sua regra básica, acredita-se que a argumentação deliberativa possa ser assumida como seu recurso mais importante. A argumentação deliberativa é um conceito também de inspiração habermasiana (AVRITZER, 2000). Discutindo a questão da argumentação deliberativa no âmbito da teoria democrática, Avritzer (2000, p. 43-44) aponta que existem três características centrais para que ela ocorra: 1. cessão de um espaço decisório por parte do Estado em favor de uma forma ampliada e pública de participação; 2. publicidade e socialização da informação para que esta possa ser partilhada e discutida, uma vez que tanto o Estado quanto o mercado possuem informações incompletas para a tomada de decisão; e 3. possibilidade de testar múltiplas experiências, tendo em vista que os arranjos deliberativos trabalham com a ideia de que é da capacidade de experimentar e partilhar resultados que surge a inovação institucional. Nesta última característica, fica patente que o elemento mais importante dos arranjos deliberativos é sua diversidade – possibilitada pela participação – e não sua unidade (como pressunham os modelos weberianos de organização). Nesse sentido, o que a teoria democrática precisa é “procurar incentivar formas de socialização da informação e formas de experimentação que permitam o acomodamento da diferença em novos arranjos administrativos” (AVRITZER, 2000, p. 45).

Do ponto de vista estruturacionista, fica clara a utilização da argumentação deliberativa como um recurso político por parte do agente, no desenvolvimento

das práticas de gestão social. Para Giddens (2000, p. 41-42), tanto em sua forma alocativa quanto na política, os recursos podem ser reconhecidos como bases do poder, o que inclui as estruturas de dominação mobilizadas pelos agentes em interação e reproduzidos por meio da dualidade da estrutura. Importante destacar que o conceito de poder para Giddens (1978, p. 117) refere-se à “capacidade transformadora da ação humana” e que dominação, para ele, “não é um conceito que contenha uma conotação negativa intrínseca” (GIDDENS, 2008, p. 35). O essencial é frisar, dadas as limitações para essa discussão neste trabalho, que os sistemas sociais são sempre sistemas de poder ou exibem formas de dominação, no sentido de que estão imbuídos de relações de autonomia e dependência entre atores ou grupos de atores (GIDDENS, 2008, p. 34-35).

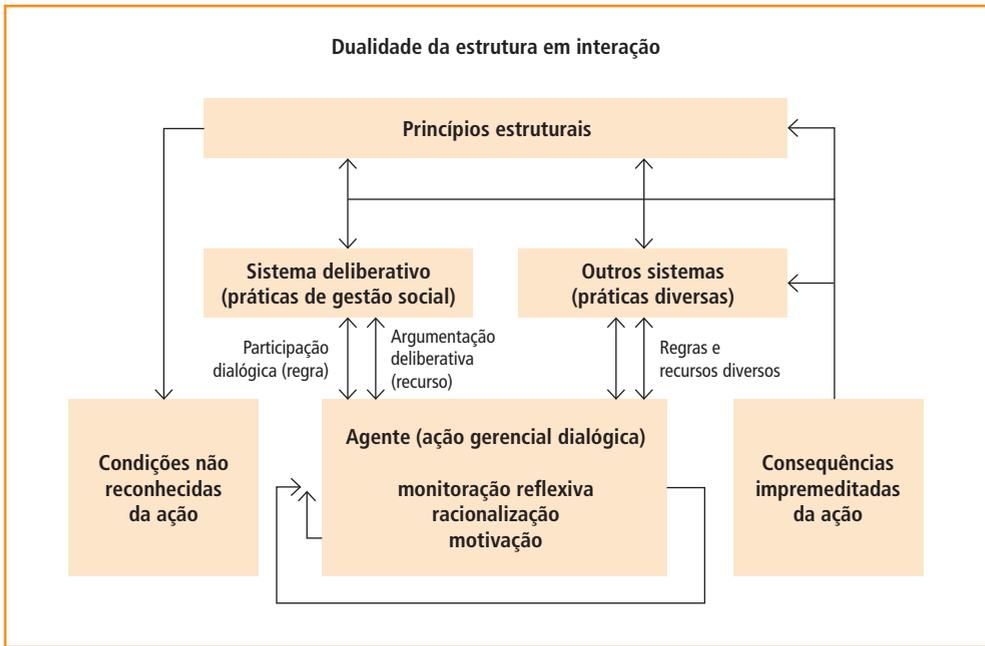
Acredita-se que a pertinência da adoção da argumentação deliberativa como recurso básico do sistema deliberativo fica explícita na contraposição que se estabelece com os recursos e regras definidos por Whittington (1992) para os demais sistemas, em particular com o econômico. Fica patente que, enquanto em contextos nos quais as regras e recursos do sistema econômico são mais utilizados pelos agentes (as organizações tradicionais, por exemplo) a propriedade do capital e a maximização de lucros orientam a ação, em contextos de gestão social, a participação dialógica e a deliberação argumentativa, assumem esse papel.

Por último, definem-se as organizações do chamado “terceiro setor” (ONGs, Organizações da Sociedade Civil, associações, entre outras) como sendo as específicas do sistema deliberativo. Convém salientar que não se está afirmando que a gestão social ocorra somente nas organizações do terceiro setor. No escopo dos conceitos discutidos da Gestão Social, entende-se que as ações gerenciais dialógicas podem ter origem nos mais variados espaços e organizações – até mesmo nos espaços privados, por meio da conversa cotidiana (*everyday talk*), como defende Mansbridge (1999).

A partir do exposto, defende-se que argumentação deliberativa e participação dialógica possam ser reconhecidas como as propriedades estruturadas básicas das práticas de gestão social uma vez que são, supostamente, as regras e os recursos principais mobilizados pelo agente, junto ao sistema deliberativo, para a ação gerencial dialógica. Contudo, dada a característica de justaposição dos sistemas sociais, regras e recursos de outros sistemas também podem ser mobilizados na instanciação da ação (Figura 4). Ressalte-se a possibilidade como um aspecto importante deste arcabouço; apesar de agirem de determinada forma, influenciados por propriedades estruturais dos sistemas sociais, os agentes têm a capacidade de agir de formas alternativas.

FIGURA 4

ARCABOUÇO TEÓRICO PARA ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL



Fonte: Elaborada pelos autores.

Isso pode indicar a possibilidade de que o campo da Gestão Social se volte para a análise dos aspectos individuais dos agentes no desenvolvimento das ações gerenciais dialógicas. Não se pode entendê-los como meros elementos passivos de um processo histórico no qual, inevitavelmente, as condições necessárias para o desenvolvimento das ações gerenciais dialógicas prevalecerão. Há que se considerar os atores sociais envolvidos nessas atividades como agentes cognoscitivos e reflexivos. Nesse sentido, suas razões e motivações para agir constituem um campo fértil de pesquisa. Não se deve, por outro lado, avaliá-los de maneira ingênua, como totalmente livres de qualquer coerção estrutural. Pelo contrário, é imperativo reconhecê-los como agentes autônomos que, por meio da monitoração reflexiva de sua ação, são capazes de avaliar suas práticas para que, de forma premeditada ou não, as transforme, mas que, também, estão sujeitos às “pressões” dos princípios estruturais presentes nos contextos de interação.

Fica explícita, ainda, na Figura 4, a manifestação da dualidade da estrutura no arcabouço proposto. Ao mesmo tempo que o sistema deliberativo fornece as

regras e recursos básicos para o desenvolvimento das ações gerenciais dialógicas, as consequências dessas ações – quer seja intencionais ou impremeditadas – contribuirão para (re)produção do sistema deliberativo – via reprodução das práticas de ação gerencial dialógica – e, da mesma forma, poderão repercutir em princípios estruturais mais amplos (a dimensão institucional da realidade social). O ciclo de ação, (re)produção dos sistemas sociais, e das práticas sociais a eles vinculadas, e da estrutura via resultados intencionais e/ou consequências impremeditadas se fecha, indicando que a estrutura é meio e resultado; fator de constrangimento e possibilidade da ação.

Conforme discutido anteriormente, quando a dualidade da estrutura se manifesta nos processos de reprodução social, a mediação entre estrutura e interação ocorre por meio das modalidades, representadas por esquemas interpretativos, recursos e normas (ou regras). Cada uma dessas modalidades constitui o elemento que conecta, de um lado, aspectos da interação (comunicação, poder e moral (ou sanção)) com as dimensões estruturais (significação, dominação e legitimação), de outro lado. A Figura 5 indica de que forma a dualidade da estrutura em interação se daria a partir do arcabouço teórico proposto para análise da Gestão Social.

Antes de se aprofundar nessa discussão é importante lembrar que na Teoria da Estruturação esses elementos só são separáveis analiticamente. No transcurso das interações sociais, esquemas interpretativos, normas e recursos estão inextricavelmente relacionados (GIDDENS, 1978, p. 129-130). Estes três elementos encontram-se envolvidos em todas as práticas sociais e a classificação proposta retrata as dimensões que encontram combinadas, de diferentes modos, nas práticas sociais, sendo que estas “encontram-se localizadas no interior de conjuntos entrecruzados de regras e recursos que, em última instância, revelam aspectos da totalidade” (GIDDENS, 2000, p. 68).

De acordo com o discutido, nas interações que se valem das práticas de gestão social, a comunicação se dá pelo diálogo, valendo-se do conhecimento mútuo (estoque de conhecimento compartilhado) que se traduzirá no entendimento. O principal recurso a que os agentes recorrem nesse processo é a argumentação deliberativa, que constitui um mecanismo de poder que visa a dominação. Aqui, adentra-se em uma seara perigosa: dizer que a argumentação deliberativa constitui um mecanismo de poder na busca da dominação, em práticas de gestão social. Mais uma vez, é necessário enfatizar que na Teoria da Estruturação, poder refere-se à capacidade transformadora da ação humana, ou seja, a habilidade que o ator tem de intervir nos acontecimentos com o objetivo de alterar seu curso, mediando as intenções ou desejos e a realização verdadeira dos resultados pretendidos. Ao mesmo tempo, o poder pode ser definido como a capacidade de garantir resultados, quando a realização desses depende de outros. É é nesse

sentido que os homens têm poder “sobre” outros e é onde o poder se dá como dominação (GIDDENS, 1978, p. 117-118).

FIGURA 5

DUALIDADE DA ESTRUTURA EM INTERAÇÃO EM CONTEXTOS DE AÇÃO GERENCIAL DIALÓGICA



Fonte: Elaborada pelos autores.

Se no caso da gestão social, os agentes se valem da argumentação deliberativa para alcançar seus intentos que são, idealmente, o bem comum, há, aí, um exercício de poder, o poder da cidadania deliberativa. Se por meio desse exercício de poder conseguem “dominá-los”, fazendo com que, solidária e voluntariamente, pautados pelo entendimento esclarecido, se envolvam em processos de tomada de decisão coletiva que busquem o bem comum, não se vê problema.

Apesar dessas ponderações, que vão ao encontro da proposta de Whittington de estabelecimento de tipos ideais de sistemas sociais atuando sobre a ação gerencial, vem à tona uma dimensão que investigações estruturacionistas sobre práticas de gestão social não poderão negligenciar: a do poder como algo integrante na constituição de práticas sociais. Na perspectiva giddensiana há o reconhecimento da habilidade do ator em intervir nos acontecimentos com o objetivo de alterar seu resultado. No caso das ações gerenciais dialógicas, por exemplo, há que se considerar a capacidade que um bom orador (que faz um uso eficiente

da argumentação deliberativa, enquanto recurso do sistema deliberativo) tem de alcançar seus objetivos – idealmente, o bem comum. Vislumbra-se, aqui, uma vertente interessante de pesquisa estruturacionista da Gestão Social: as relações de poder em contextos de ação gerencial dialógica.

Por último, entende-se que, nesse processo, a regra que orienta os agentes é a participação dialógica. Nessa dimensão, a sanção cabível é, somente, o argumento. Assim, defende-se que, nas práticas de gestão social, a não concordância deve ser manifesta somente sob a forma de um “melhor argumento, da ação comunicativa” (TENÓRIO, 1999, p. 158). Da mesma forma, sanciona-se positiva e argumentativamente as práticas de gestão social por meio do “reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade do discurso de cada um dos sujeitos envolvidos” (TENÓRIO, 1999, p. 158) levando-se sempre em conta a perspectiva de análise de um tipo ideal de sistema deliberativo.

Acredita-se que, com esse arcabouço, consegue-se estabelecer uma interface teórica entre a Teoria da Estruturação e o campo da Gestão Social. Por meio da introdução do conceito de sistema deliberativo, abre-se um caminho interessante na investigação da gestão social (entendida como ação gerencial dialógica) a partir da perspectiva estruturacionista e, quem sabe, contribui-se para a viabilização de investigações alternativas no campo da Gestão Social sem que se abra mão das diretrizes epistemológicas e dos valores que têm pautado os estudos da área: em essência, a capacidade de um agir orientado pela participação dialógica, por meio da argumentação deliberativa e voltado para o alcance do interesse público.

Ao mesmo tempo, entende-se que o arcabouço incorpora as diretrizes epistemológicas e metodológicas estruturacionistas, uma vez que prevê tanto a análise da conduta estratégica, ao contemplar os modos como os atores sociais se valem das propriedades estruturais para a constituição de relações sociais, quanto a análise institucional, tendo em vista a explicitação da influência que as condições não reconhecidas da ação têm sobre os agentes e a importância da investigação das consequências impremeditadas da ação na (re)produção dos sistemas sociais e, conseqüentemente, dos princípios estruturais mais amplos.

Importante ressaltar, no entanto, que, novamente alinhando-se às concepções da Teoria da Estruturação, não se propõe um modelo que objetive descrever a complexidade do fenômeno que caracteriza a Gestão Social. O arcabouço estabelecido constitui o que Giddens (1989, p. 265) denomina de recursos sensibilizadores (*sensitizing devices*), apresentando conceitos e inferências que objetivam servir de instrumento de reflexão sobre problemas de pesquisa e para a interpretação dos resultados de estudos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo de estudo da Gestão Social encontra-se ainda em desenvolvimento, com pouco mais de 15 anos de pesquisas e publicações no Brasil. Nesse curto período, a produção tem se embasado, fundamentalmente, na teoria crítica em geral e na filosofia habermasiana em particular.

Este ensaio procura indicar um novo caminho teórico de análise da Gestão Social por meio da utilização da Teoria da Estruturação de Anthony Giddens. Para isso, estabelece um arcabouço teórico que partindo dos pressupostos estruturacionistas, revê o modelo sistêmico multidimensional de Whittington (1992), incorporando um novo sistema social: o sistema deliberativo. Empregou-se o conceito de sistema deliberativo de Mansbridge (1999) que, também ancorado em Habermas, prevê a existência desse sistema democrático que possibilita a seus participantes uma melhor compreensão de si mesmos e de seu ambiente, permitindo mudanças, benéficas para si e para a sociedade como um todo.

A partir dessas discussões, assume-se que o sistema deliberativo, assim como todo sistema social, pode ser definido como conjunto de relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares, que possui uma série de regras e recursos (propriedades estruturadas de transformação) que possibilitam sua (re)produção em interação, ou seja, sua estruturação. Nessa perspectiva, analisar a estruturação do sistema deliberativo e, conseqüentemente, das práticas de gestão social, significa conhecer as condições que governam a continuidade ou transmutação de suas estruturas e, portanto, sua reprodução.

Sugere-se, assim, que, em uma perspectiva estruturacionista, a gestão social pode ser definida como o conjunto de práticas utilizadas pelos agentes no desenvolvimento da ação gerencial dialógica que recorre, fundamentalmente, às propriedades estruturadas (regras e recursos) típicas do sistema deliberativo (respectivamente: argumentação deliberativa e participação dialógica). No mesmo diapasão, a partir da noção de dualidade da estrutura, pode-se deduzir que o sistema deliberativo, com suas propriedades estruturais básicas, é, ao mesmo tempo, condicionador – seja no sentido restritivo ou habilitador – e resultante dessa ação. Reconhece-se, ainda, que essas práticas são resultado da ação intencional, cognoscitiva e reflexiva – portanto, habilitada – dos agentes. Apesar desse reconhecimento, é fundamental ressaltar que isso não implica dizer que o sistema deliberativo e as práticas de gestão social são decorrência somente dos resultados intencionais da agência, nesse caso da ação de cada ator participante na ação gerencial dialógica. Há que se considerar as influências que as condições não reconhecidas têm sobre a ação e as implicações que as conseqüências imprevistas desta, trazem para o sistema deliberativo.

Fundamental destacar, no entanto, que à semelhança do que fez Whittington (1992), todas as definições feitas sobre as características específicas de estruturas dominantes, regras e recursos mobilizados na ação e as formas como se manifesta a dualidade da estrutura em interação em circunstâncias de desenvolvimento de ações gerenciais dialógicas constituem a tentativa de estabelecimento de um tipo ideal para fins de análise que não tem pretensões de representar a realidade, mas sim de ajudar a compreendê-la. O que se argumenta é que todas as considerações aqui feitas configuram uma proposta inicial de um conjunto articulado de conceitos estruturacionistas que funcionariam como “recursos sensibilizadores” para formulação de percepções iniciais sobre o fenômeno estudado. Entende-se que esse arcabouço – apesar de ser uma aproximação inicial – pode indicar um caminho profícuo para a análise da Gestão Social, estabelecendo conexões entre concepções estruturacionistas (principalmente a de dualidade da estrutura) e as diretrizes já estabelecidas da Gestão Social. Possibilidades interessantes de estudos (teóricos e empíricos) no campo da Gestão Social emergem a partir dessa proposta. A discussão sobre as relações de poder em contextos de práticas de gestão social, em particular a partir da perspectiva de mobilização de recursos pelos agentes, é uma delas. A aceitação de que os atores sociais envolvidos nessas atividades são agentes cognoscitivos e reflexivos e os estudos de suas razões e motivações também pode abrir uma vertente interessante de pesquisa. Da mesma forma, investigações sobre as repercussões – sejam elas intencionais ou não premeditadas – das ações gerenciais dialógicas sobre os sistemas sociais e, conseqüentemente, em princípios estruturais mais amplos, também podem fazer parte de uma agenda de pesquisa estruturacionista que, intenciona-se, contribua para a consolidação do campo de estudo da Gestão Social.

SOCIAL MANAGEMENT USING THE STRUCTURATIONIST LENS

ABSTRACT

Social Management, as a field of study and as a social practice, has sought to be consolidated as a type of non-governmental public management in which society is the protagonist. Most studies in the field are based on critical perspective, particularly in Habermas’s theory of communicative action. It is our goal to indicate a new avenue for theoretical analysis of Social Management, based on Structuration Theory, proposed by British sociologist Anthony Giddens. Having among its main assumptions the duality of structure (the structure is, at the same time, the means and the result of the action) and the recognition of human action as

intentional, reflexive and cognitive, it is understood that the structurationist perspective provides consistent support for the understanding of Social Management practices, especially with regard to the process of structuration of deliberative system and conformation of the public sphere, the theoretical bases that support Social Management. In order to enable this new approach, this paper proposes a theoretical framework that incorporates Mansbridge's (1999) deliberative system in Whittington's (1992) structurationist multidimensional model of social systems. Within this framework, and similar to what has been established by Whittington (1992) for the other social systems, basic rules and resources (the structural properties in Giddens' perspective) for the deliberative system have been defined – argumentative deliberation and dialogic participation, respectively. The framework also suggests that these properties are both means and outcomes of social management practices (understood as dialogic managerial action), configuring the central idea of the Structuration Theory: the concept of duality of structure. With his framework, Whittington (1992) believes that he is “putting Giddens into action”, contributing to the use of the Structuration Theory in empirical research, and not restricting it to ontological discussions of a broader scope. With the addition of a deliberative system to this model, we expect to be contributing to the consolidation of Social Management, establishing a fruitful theoretical interface with the Structuration Theory.

KEYWORDS

Social management; Structuration theory; Social practices; Deliberative system; Duality of structure.

GESTIÓN SOCIAL BAJO LALENTE ESTRUCTURACIONISTA

RESUMEN

La Gestión Social – como un campo de estudio y como práctica social – ha buscado consolidarse como una especie de gestión pública no estatal en que la sociedad es la protagonista de la acción. La mayoría de los estudios de la zona es basada en la perspectiva crítica, en particular en la teoría de la acción comunicativa de Habermas. Se pretende aquí indicar una nueva vía para el análisis teórico de la gestión social, basada en la Teoría de la Estructuración, propuesta por el sociólogo inglés Anthony Giddens. Teniendo entre sus principales suposiciones la dualidad de la estructura (la estructura es, al mismo tiempo, los medios y el

resultado de la acción) y el reconocimiento de la acción humana como intencional, reflexiva y cognitiva, se entiende que la perspectiva estructuracionista ofrece subsidios consistentes para la comprensión de las prácticas de Gestión Social, especialmente en lo que respecta al proceso de structuration del sistema deliberativo y la conformación de la esfera pública, las bases teóricas que sustentan la Gestión Social. Para facilitar este nuevo enfoque, este artículo propone un marco teórico que incorpora el sistema deliberativo de Mansbridge (1999) al modelo estructuracionista multidimensional de los sistemas sociales de Whittington (1992). En este marco, similar a lo que fue establecido por Whittington (1992) para los demás sistemas sociales, están definidas las reglas y recursos básicos (propiedades estructurales desde el punto de vista giddensiano) del sistema deliberativo, respectivamente, la argumentación deliberativa y la participación dialógica. El marco también sugiere que estas propiedades son simultáneamente medio y resultado de las prácticas de gestión social (entendida como la acción gerencial dialógica) configurando aquella que es la concepción central de la Teoría de la Estructuración: la noción de la dualidad de la estructura. Con su framework, Whittington (1992) cree que esta “poniendo en acción a Giddens”, contribuyendo para que la Teoría de la Estructuración sea usada en la investigación empírica, no limitándose a los debates ontológicos. Con la incorporación de un sistema deliberativo de este modelo, se cree que se pueda contribuir a la consolidación de la Gestión Social, estableciendo una interfaz teórica fructífera con la teoría de la estructuración.

PALABRAS CLAVE

Gestión social; Teoría de la estructuración; Prácticas sociales; Sistema deliberativo; Dualidade de la estructura.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, J. C. O novo movimento teórico. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 2, n. 4, p. 5-28, 1987.
- ARCHER, M. S. Morphogenesis versus structuration: on combining structure and action. *The British Journal of Sociology*, v. 33, n. 4, p. 455-483, Dec. 1982.
- AVRITZER, L. Teoria democrática e deliberação pública. *Lua Nova*, n. 49, p. 25-46, 2000.
- BERARD, T. J. Rethinking practices and structures. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 35, n. 2, p. 196-230, 2005.
- BOULLOSA, R. de F.; SCHOMMER, P. C. Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

- BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Org.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 15-48.
- BRYANT, C. G. A. JARY, D. Anthony Giddens: a global social theorist. In: BRYANT, C. G. A.; JARY, D. (Ed.). *The contemporary Giddens*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2001. p. 3-39.
- CANÇADO, A. C. *Fundamentos teóricos da gestão social*. 2011. Tese (Doutorado em Administração)– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.
- COHEN, I. J. *Structuration theory: Anthony Giddens and the constitution of social life*. Nova York: St. Martin's Press, 1989.
- CONOVER, P. J.; SEARING, D. D. Studying 'everyday political talk' in the deliberative system. *Acta Politica*, v. 40, n. 3, p. 269-283, 2005.
- DEMO, P. Participação comunitária e constituição: avanços e ambiguidades. *Cadernos de Pesquisa – Revista de Estudos e Pesquisa em Educação*, v. 71, p. 72-81, nov. 1989.
- DOWBOR, L. Tendências da gestão social. *Saúde e Sociedade*, v. 8, n. 1, p. 3-16, 1999.
- FISCHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: FISCHER, T. (Org.). *Poderes locais, gestão e desenvolvimento*. v. 1. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-31.
- FISCHER, T. et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 5, p. 789-808, 2006.
- FRANÇA FILHO, G. C. de. Definindo gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T. et al. *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- GIDDENS, A. *Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GIDDENS, A. *Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979.
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GIDDENS, A. *Dualidade da estrutura: agência e estrutura*. Oeiras: Celta, 2000. 105 p.
- GIDDENS, A. Funcionalismo: *après la lutte*. In: GIDDENS, A. *Em defesa da sociologia: ensaios, interpretações e réplicas*. Tradução Roneide V. Majer; Klaus. B. Gerhardt. São Paulo: Editora UNESP, 2001. p. 115-160.
- GIDDENS, A. *O Estado-Nação e a violência: segundo volume de uma crítica contemporânea ao materialismo histórico*. Tradução Beatriz Guimarães. São Paulo: Edusp, 2008.
- HABERMAS, J. Três modelos normativos de democracia. *Lua Nova*, v. 36, p. 39-53, 1995.
- HENDRIKS, C. M. Integrated deliberation: reconciling civil society's dual role in deliberative democracy. *Political Studies*, v. 54, p. 486-508, 2006.
- IANNI, O. A crise dos paradigmas na sociologia: problemas de explicação. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 13, n. 5, p. 90-100, 1990.
- MANSBRIDGE, J. Everyday talk in deliberative system. In: MACEDO, S. (Ed.). *Deliberative politics: essays on democracy and disagreement*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- MANSBRIDGE, J. The deliberative system disaggregated. APSA 2010 Annual Meeting Paper. *Proceedings...*, 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1641848>>. Acesso em: 18 mar. 2011.
- MARQUES, Â. C. S.; MENDONÇA, R. F.; MAIA, R. C. M. O sistema deliberativo e seus espaços discursivos: a articulação entre diferentes modos de comunicação. In: ENCONTRO DA COMPÓS, 16., 2007, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Compós, 2007. p. 1-17.

- POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research. *Organization Studies*, v. 26, n. 9, p. 1353-1376, 2005.
- SANTOS, B. *A reinvenção solidária e participativa do Estado*. Coimbra, CES, n. 134, 1999. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/11019/1/A%20Reinven%20e%20Participativa%20do%20Estado.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/11019/1/A%20Reinven%c3%a7%a3%20Solid%20e%20Participativa%20do%20Estado.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2011.
- SEARING, D. D. et al. Public discussion in the deliberative system: does it make better citizens? *British Journal of Political Science*, v. 37, n. 4, p. 587-618, 2007.
- STONES, R. *Structuration theory*. Nova York: Palgrave MacMillan, 2005.
- TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.
- TENÓRIO, F. G. Inovando com democracia, ainda uma utopia. *Novos Cadernos NAEA*, v. 2, n. 1, p. 149-162, 1999.
- TENÓRIO, F. G. *Tem razão administração?* Ensaios de teoria organizacional e gestão social. Ijuí: Unijuí, 2002.
- TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, v. 5, p. 101-124, 2005.
- TENÓRIO, F. G. *Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social*. 3. ed. rev. e ampl. Ijuí: Unijuí, 2008.
- TENÓRIO, F. G. Gestão Social: uma réplica. In: RIGO, A. S. et al. *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. Recife: UNIVASF, 2010.
- TENÓRIO, F. G.; ROZEMBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 7, 1997. Disponível em: <<http://www.eaesf.fgvsp.br/subportais/ceapg/Acervo%20Virtual/Cadernos/Cadernos/Cado7.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2011.
- TENÓRIO, F. G. et al. Da participação à cidadania deliberativa: os processos decisórios participativos na implementação das políticas públicas na região do Noroeste Colonial Gaúcho. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 4., 2010, Vitória. *Anais...* Vitória: ANPAD, 2010. p. 1-17.
- WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.