

## GESTÃO SOCIAL, UM CONCEITO NÃO-IDÊNTICO? OU A INSUFICIÊNCIA INEVITÁVEL DO PENSAMENTO.

Fernando G. Tenório<sup>1</sup>

*Pensar é, já em si, antes de todo e qualquer conteúdo particular, negar, resistir ao que lhe é imposto.* Theodor W. Adorno (2009)

O ENAPEGS (Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social) tem-se tornado um espaço público, na sua correta acepção, de local democrático de discussão haja vista que nestes dois últimos números de sua *Coleção* tem favorecido o debate conceitual do significado de *gestão social*. No seu no. 3, organizado pela Profa. Ariádne Scalfoni Rigo *et all.* sob o título *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações articulações e agenda*, tivemos oportunidade de replicar o texto do Prof. José Antonio Gomes de Pinho intitulado “Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira”. Ambos textos abrem o referido número 3 do ENAPEGS (Parte 1). Na ocasião de redação de “Gestão social: uma réplica” o fiz estimulado pelo debate caloroso, porém amigável, que o Prof. Pinho e este autor desenvolveram na cidade de Petrolina (PE) quando da abertura do III ENAPEGS nas dependências da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), evento ocorrido entre os dias 28 e 30 de maio de 2010.

Na ocasião do debate e posteriormente na redação final de “Gestão social: uma réplica”, ainda não havia dado conta de que o significado de *gestão social* com o qual trabalhava, era um pensamento insuficiente. Talvez uma insuficiência intencional uma vez que sempre trabalhamos com o conceito de *gestão social* para fazer frente àquele de *gestão estratégica*. Quiçá, até, de militância perante os cânones do modelo de organização sócio-econômico a qual estamos submetidos, que a tudo enxerga e/ou procura transformar em mercadoria, em que tudo é metamorfoseado em estratégico, em cálculo, em exclusão, para a sobrevivência do sistema em detrimento das possibilidades do ser, do mundo da vida. Possivelmente estudiosos do tema tenham esta preocupação, isto é, o cuidado com os conceitos divulgando aqui e alhures. Latente aflição com a míngua do conceito de *gestão social*? Neste texto procurarei, apesar de várias tentativas ao contrário, versar a minha ainda insuficiência no trato com o conceito de *gestão social*.

---

<sup>1</sup> Professor Titular na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Coordenador do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS/EBAPE/FGV) e Coordenador do Edital Capes Pró-Administração sobre o tema da gestão social edital...

Desde o início dos anos 1990 que a expressão *gestão social* passou a fazer parte da linguagem acadêmica e de tentativas de práticas gerenciais na América Latina. Foi precisamente em 1992 que pela primeira vez ouvimos institucionalmente essa expressão. Tal locução foi dita no *Seminário Iberoamericano de Desarrollo de Profesores en Gerencia Social*,<sup>2</sup> na cidade de Santa Cruz de La Sierra (Bolívia). Na ocasião parecia ser que o intento era divulgar uma nova proposta gerencial para os países do continente latino-americano submetido desde então a conteúdo econômico neoliberal. Isto é, a onda do Estado-mínimo, modelado pelo então “Consenso de Washington” que pregava, entre outras, a idéia de que não havia necessidade de servidores públicos capacitados para promover o desenvolvimento econômico através do planejamento de políticas públicas. Com este “consenso” e de suas consequências, o Estado, de interventor no processo de desenvolvimento, passaria apenas a regular os fatos originados no mercado e este seria o garantidor da ensanchar dos países.

Qual seria então a função desse novo conceito de gestão – *gestão social*? Ele estaria vinculado a um fazer focalizado por parte dos governos de turno. O relevo ocorreria através da prática de políticas públicas compensatórias que atendessem, exclusivamente, às questões sociais recorrentes na América Latina e, mesmo assim, apenas praticados naqueles “bolsões”, focos de extrema necessidade, como se a pobreza, nesse continente, não fosse um fenômeno histórico e endêmico desde a sua colonização. Portanto, o objetivo era promover uma nova compreensão de gestão que atentasse para aquelas carências percebidas como pontuais sem, contudo, atentar àquelas de ordens estruturais e/ou universais. O Estado previdência, fordista, de bem-estar ou desenvolvimentista, passou a ser desarticulado para atuar, predominantemente, como Estado regulador e/ou auditor. A sua força de trabalho (funcionários públicos), preparada desde os anos 50, pelo menos no caso brasileiro, para planejar e administrar as privações estruturais da sociedade no seu todo, agora delegaria ao denominado terceiro setor (expressão criada pelo liberalismo econômico nos anos 90), parte da gestão das pouquidades nacionais ou ele, Estado, legitimado pelo “caminho hayeckiano”, implementaria distinguidas políticas públicas.<sup>3</sup> Diga-se de passagem que essa trilha continua a ser percorrida aqui e acolá.

---

<sup>2</sup> Organizado pela Red Iberoamericana de Instituciones de Formación em Gerencia Pública (CLAD-AECI/INAP – PNUD), Santa Cruz de la Sierra (Bolívia), 19 a 21.08.1992.

<sup>3</sup> Durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso foi o criado, com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Programa de Apoio à Gestão Social no Brasil (PAGS), estratégia adotada por vários países da América Latina.

A questão latente, passada quase duas décadas, desde Santa Cruz de la Sierra, é se a compreensão do conceito de *gestão social* já foi identificada, ou maturada, o suficiente para tornar legível o que escrevemos, falamos ou praticamos. Ou se estes intentos – representações e exercícios, ainda não se consolidaram uma vez que a realidade transcende as intenções ou se o(s) conceito(s) de *gestão social* não contém substância que justifique a sua imanência. Ou, simplesmente, se é um conceito ainda em processo dada a infinitude e intencionalidade do pensar humano, uma vez que os fenômenos que estudamos, relações sociais, não podem ser reduzidos a finitudes, à semelhança das ciências naturais.

A fim de referenciar a questão acima levantada, apresentaremos o entendimento que o autor tem do significado de *gestão social*.<sup>4</sup> Porém, cabe observar que a expressão *gestão social* a encontramos pela primeira vez, não nos documentos distribuídos em Santa Cruz de la Sierra (Bolívia), conforme a nota de rodapé número dois, mas sim em um texto que analisou a participação socialista na Guerra Civil espanhola. Neste texto de Giorgio Rovida sob o título “A revolução e a guerra na Espanha”, o articulista comentava a fragmentação que existia no movimento socialista espanhol, fato que promovia regionalismos e tentativas autonômicas por meio de “rede na qual se inseriam novas formas de *gestão social* (grifo nosso), diversas de zona para zona e de vila para vila” (ROVIDA, 1985: 352). Essas novas formas de “democracia proletária local” (ROVIDA, 1985: 352), assumiam arranjos institucionais os mais diversos, desde comitês de fábrica, passando por comitês municipais, de bairro, de comunidades camponesas, que variavam de acordo com “as características locais e a influência desse ou daquele partido ou sindicato” (ROVIDA, 1985: 352). Assim, o conceito a ser enunciado a seguir, de certa forma, foi estimulado por esta leitura preliminar do Rovida, posteriormente acrescida de outros conhecimentos que ajudaram a ampliar a compreensão do que entendíamos por processos democráticos de gestão. Estímulo que sem dúvida também, foi desencadeado pelo encontro de Santa Cruz de la Sierra.

“O tema *gestão social* tem sido objeto de estudo e prática muito mais associado à *gestão* de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, de combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma *gestão* democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo. Portanto, neste texto, entenderemos *gestão social* como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais).

---

<sup>4</sup> Em 1998 publicamos o artigo “Gestão social: uma perspectiva conceitual.” In: *RAP* Rio de Janeiro: v. 32, n. 5, set./out./1998, p. 7-23.

O adjetivo social qualificando o substantivo gestão, será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação” (TENÓRIO, 2005: 152, grifos no original).

Assim, o que pretendemos com o presente texto é uma avaliação crítica do entendimento que o autor tem do significado de *gestão social*, na medida em que o praticamos no PEGS, bem como na disciplina Gestão Social I e II exercitada na EBAPE/FGV e, mais recentemente por meio do Pró-Administração/CAPES e de outras experiências acadêmicas como aquelas promovidas pelos ENAPEGS. Portanto, a auto-reflexão, o aprendizado, é o estímulo provocado pelo presente texto que será balizado por três suposições: [1] o conceito é subserviente a realidade não-republicana brasileira; [2] o conceito é uma utopia dada a sua pretensão antinômica ao de gestão estratégica; [3] é um não-conceito, uma mediação entre a consciência e a realidade.

[1] Conjecturando que a realidade brasileira transcende as intenções desejadas pelo conceito de *gestão social*, poderíamos entender que os fatos econômicos, políticos e sociais brasileiros ainda apontam para uma sociedade na qual a sua população e por via de consequência, os seus representantes – executivo e legislativo nas três esferas de governo, não correspondem a necessidade de uma sociedade republicana, isto é, de uma cultura decisória voltada para o bem-comum. Até agora, desde a sua fundação como colônia portuguesa, o Brasil seria uma sociedade de práticas de liberdade negativa, de autonomia individual, no qual o interesse de poucos predominaria sobre o ânimo da maioria. Portanto, a idéia e/ou a prática de uma gestão compartilhada para a totalidade, à sociedade, não corresponde a uma realidade de interesses particulares, nos quais os costumes decisórios, quando de desejo público, se tornam em apetites privatizáveis. Assim, a sociedade brasileira viveria sob uma cultura decisória que parte do suposto que os seres humanos não são iguais e desse modo devem ser tratados. Em se tratando, por exemplo, de políticas públicas, o poder do Estado brasileiro, nos seus diferentes níveis decisórios, seria árbitro de impulsos preferenciais àqueles coletivos, ou seja, de uma prática não-republicana.

No Brasil ainda carecemos, por exemplo, de políticos e servidores públicos, qualquer que seja a esfera de governo – federal, estadual e municipal, que atuem segundo os parâmetros de uma democracia que além de representativa, estimule a participação cidadã por meio de arranjos institucionais deliberativos. De outro lado, o título República Federativa do Brasil não passa apenas de uma referência constitucional, descrita logo no seu Artigo 1º., uma vez que a preocupação com o bem-comum, com a *res pública*, não faz parte do ideário nacional. O patrimonialismo, o confundir o bem público com um bem privado, tem sido

uma prática cotidiana dos nossos “homens públicos”. Que se diga de passagem que este hábito não é exclusivo daqueles que ocupam cargos na burocracia pública. No setor privado da economia os agentes econômicos não só exercitam o aliciamento de servidores como desenvolvem práticas produtivas aquém da sustentabilidade ambiental e social do país. Consideremos, também, neste costume não-repúblicano as atitudes, de uma maneira geral, da população brasileira na sua diligência: “cada um por si e Deus por todos”. Ou seja, não se assume uma responsabilidade cidadã, se transfere para o transcendente aquilo que é mundano.

Por prática republicana entenderíamos o que prevê a Constituição de 1988 nos seus princípios fundamentais:

**“Art. 3º** Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II – garantir o desenvolvimento nacional;

III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”.

[2] Aceitando que o conceito não possui conteúdo que o justifique, dado a sua *utopia*, expressão comumente ouvida quando apontamos a *gestão social* como a proposta de um processo democrático de decisão e não apenas como um processo de implementação de políticas e ou ações em torno das carências sociais. A resistência a possibilidade de uma gestão participativa, deliberativa, ocorre por que se considera que tal proposição é um devaneio uma vez que este tipo de gestão seria substanciada pela ausência de qualquer tipo de interferência. A dialogicidade seria o seu processo de tomada de decisão, indiscriminando quaisquer ator social, e comprometida com o bem-estar da sociedade. Todos seriam sujeitos da ação por meio da prática da liberdade positiva, de autonomia coletiva, no qual os diferentes atores – subordinados e superiores, eleitores e elegidos, contribuintes e funcionalismo, consumidor e vendedor – exprimem ativamente os seus argumentos sob o primado da liberdade, da igualdade e da solidariedade. O controle social é o mote, o controle individual é o desdito.

Assim, a *gestão social* seria um processo decisório no qual o outro, o *alter*, está presente em ato intersubjetivo. Portanto, por *social* entenda-se a relação entre pessoas e não uma ação para pessoas, o eu interagindo com o tu, portanto o nós. Assim, sob essa relação, não caberia uma conexão instrumental, mas uma conexão cooperada, solidária ou negociada

entre os envolvidos na ação. A relação seria sujeito/sujeito e não sujeito-objeto, tampouco objeto-objeto, como naquelas interpretações onde o ser humano é um recurso, um produto com prazo de validade; o contribuinte um número, o eleitor um número de inscrição, onde o fetiche da mercadoria a todos unidimensionaliza. Sob esta perspectiva de desdém a uma utopia, a possibilidade cidadã transforma-se em capital – humano, intelectual e quejandos. A ilusão cogitada por um significado de uma gestão compartilhada, de uma cidadania ativa, é aquela universalmente desejada e amparada pelos substantivos liberdade, igualdade e solidariedade.

Contudo, não perdendo a verdade histórica do planeta no qual vivemos e que este tem sido organizado, sócio-economicamente, através de uma fundamentação cognitiva cuja referência principal é o benefício material advindo. Para o alcance deste benefício, a razão perde a sua substância emancipatória para se transformar em uma racionalidade que preconiza os meios a despeito dos fins que seria o bem-estar social. Daí porque a existência nominal de uma gestão segundo os fins e não calculada, segundo os meios, serve de contraponto aquela estratégica. A relação social, categoria central do saber gerencial, sob a *gestão social*, tem como fundamento de análise a intersubjetividade, sob a gestão estratégica a motivação é o desempenho, o mercado é a sua totalidade. Caracterizando-se com isso uma gestão calculada, na qual a inclusão não é o mote do processo mas sim a exclusão, uma vez que a medição sempre resta, é uma manobra para não incluir, não somar. Portanto, a diferença até agora mediada pelo autor é que a *gestão social* difere da gestão estratégica pelo fato desta última ser

“um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outras(s). Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquele no qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade. É uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático. Por comportamento tecnocrático entendemos toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecnoburocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto no privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas” (TENÓRIO, 1998: 14).

Aceitando-se que o conceito de *gestão social* é antinômico ao de gestão estratégica e que a sua constituição não se conclui em um pensar metafísico, com uma identidade já engendradora, podemos aliviar a nossa consciência na medida em que o conhecimento das ciências sociais tem o infinito como a sua referência. Por sua vez, os fundamentos epistêmicos desse conceito, ou o próprio conceito, deixaria de existir uma vez considerada

que as práticas gerenciais até agora existentes, não deveriam estar apoiadas em processos decisórios aquém do potencial social de suas ações. A sua episteme é determinada pela responsabilidade que o seu praticante deve ter com a sociedade. Responsável com as conseqüências que suas decisões ou ações podem causar à totalidade.

[3] O intuito deste texto foi descrever a compreensão que o autor tem de um conceito que, se o modismo não o “deforma”, poderá oferecer uma alternativa epistêmica ao conceito de gestão estratégica, conceito justificado pelo êxito, pelo desempenho, no qual os interesses particularizam os resultados a despeito do alcance social ou coletivo de suas ações. Para tanto, se torna necessário que o conceito de *gestão social* seja substanciado por um conteúdo de permanente promoção da cidadania. Cidadania cuja ação seja de controle social ou de participação naquilo em que é atingido ou venha a sê-lo. Daí que o agir de uma cidadania com estas substâncias – controle e participação, deve ser um agir deliberativo sob o qual são promovidas, intersubjetivamente, considerações e/ou argumentos com o objetivo de decidir o que fazer sobre algo que beneficie o conjunto daqueles envolvidos.

Portanto, o que se propõe é uma cidadania deliberativa não só no que diz respeito aquelas ações vinculadas ao poder público mas, também, aquelas originadas em processos produtivos tanto de agentes econômicos como de agentes sociais. O protagonismo não deve estar na “mão de poucos”, mas sim de todos aqueles a serem afetados por uma decisão. E como a sociedade deve ser o determinante da análise, requer dizer que o bem-comum é a referência, a responsabilidade social é o compromisso, a república é o norte. Contudo, no dizer de Theodor W. Adorno:

“Em verdade, todos os conceitos, mesmo os filosóficos, apontam para um elemento não-conceitual porque eles são, por sua parte, momentos da realidade que impele à sua formação. (...) Conceitos (...) denotam de início um elemento enfaticamente não-conceitual; (...) eles visam a algo para além de si mesmos. (...) Seu teor lhes é tão imanente, isto é, espiritual, quanto ôntico, ou seja, transcendente em relação a eles. (...) A filosofia que reconhece esse fato, que extingue a autarquia do conceito, arranca a venda de seus olhos. (...) Alterar essa direção da conceptualidade, voltá-la para o não-idêntico, é a charneira da dialética negativa (ADORNO, 2009: 18-19). [Para tanto, a dialética adorniana propõe] a autorreflexão do pensamento [que] implica (...) que o pensamento também precisa, para ser verdadeiro, (...), pensar contra si mesmo” (ADORNO, 2009: 302).

Assim, a dialética negativa de Adorno nos aponta que os conceitos que formulamos são representações que se aproximam da identificação daquilo que pretendemos explicar em

dado momento uma vez que a contradição faz parte do pensar dialético. E “o impulso inicial e original da dialética está na desigualdade entre o conceito e conceituado e é este o impulso crítico inaugural que tem de ser preservado a qualquer custo, sob pena de eliminarmos o que há de propriamente *crítico* na dialética” (NOBRE, 1998: 137). Pensar o conceito de *gestão social* é negá-lo, é pensar o não-idêntico uma vez que a dialética negativa não reconhece nada em primeiro ou em último lugar. A identidade é qualificada por meio do não-idêntico, da negação do finito, diverso e singular.

O processo de conhecimento é um processo histórico que procura relacionar o transcendental com o empírico. E o conhecimento científico oculta, tendencialmente, o singular e individual sob a universalidade abstrata do conceito identificador ainda que, fora de dúvida, a vida do objeto em estudo não se esgota na sua definição conceitual. A classificação e subordinação do objeto ao conceito, está a serviço do sujeito do conhecimento.

“A dialética negativa não quer avançar, não quer se apressar na busca da síntese, prefere demorar-se, abandonar-se sem reservas ao objeto e deter-se para resgatar o que foi sacrificado pelo pensamento identificador. Portanto, o objetivo da dialética é uma liberação do não-idêntico que inauguraria a multiplicidade do diferente. (...) Isto não é uma livre decisão do espírito crítico, mas sim uma imposição da realidade. Desde esta perspectiva, [a definição de conceitos] se transforma em uma espécie de trabalho de Sísifo. Não se pode deixar de pensar em conceitos. Porém, com eles, assumimos a falsidade e a culpa da identidade. [O] não-idêntico, não-conceitual, singular, individual, qualitativo etc., não designa uma realidade que se encontra além de toda mediação, mas expressa a consciência de que essa realidade não se esgota na mediação. Se trata de conceitos limites negativos (...) Põe limite as pretensões de identidade [uma vez que], o que é, é mais do que é [e] o não-idêntico seria a própria identidade da coisa contra suas identificações” (ZAMORA, 2004: 216-217).

Assim, o não-idêntico se mantém negativo e contra toda pretensão de identidade, também não idêntico consigo mesmo. Portanto, o conceito de *gestão social* não está presente na realidade. Esta não representatividade é o que constitui a substância da *gestão social* na medida em que permanece dispersa e incerta nas suas pretensões. Apesar disso, o fato não sugere que não procuremos defini-lo, todo objeto de estudo deve ser explicitado, até porque o tema tem-se constituído não só objeto de estudo mas, também, como caracterização profissional, haja visto o número de cursos criados com este objetivo, quer como especialização, quer como formação em graduação, mestrado e doutorado. O que parece manifestar que a sociedade carece de um tipo de profissional que dê conta não apenas da gestão racional instrumental dessa mesma sociedade mas, da mesma forma, de



profissionais sensíveis a outras racionalidades promotoras de um bem-estar fundamentado na justiça social e não apenas na conformidade do mercado.

Não cabe dúvida que para tanto e utilizando uma expressão do momento, o “perfil” desejado deste profissional é o de um “agente de mudança”, dito dos anos 70, que perceberia a sociedade como a totalidade, a determinante de seus processos de análise e ação; que para compreensão desta totalidade é necessário atuar de forma interdisciplinar, isto é, nenhum saber na sua especificidade tem potencial suficiente para entender o plexo social; derivando, portanto, a necessidade de interpretação das diferentes variáveis do contexto no qual o profissional está inserido; identificar os diferentes agentes da sociedade – políticos, econômicos e sociais, que de forma direta ou indireta possam interagir em prol do bem-comum; animar a criação de espaços públicos ou arranjos institucionais, que promovam a democratização dos processos decisórios. Portanto, uma forma de ação interdisciplinar implica um saber não-departmentalizado, estrutura comum das nossas universidades. A interdisciplinaridade se caracteriza, no dizer de Hilton Japiassu, “pela *intensidade das trocas* entre os especialistas e pelo *grau de integração real* das disciplinas, no interior de um projeto específico de pesquisa” (JAPIASSU, 1976: 74 – grifos do autor). Ampliando esta caracterização, ainda no dizer de Japiassu (1976: 75):

“Podemos dizer que nos reconhecemos diante de um empreendimento interdisciplinar todas as vezes em que ele conseguir *incorporar* os resultados de várias especialidades, que *tomar de empréstimo* a outras disciplinas certos instrumentos e técnicas metodológicos, fazendo uso dos esquemas conceituais e das análises que se encontram nos diversos ramos do saber, a fim de fazê-los *integrarem* e *convergirem*, depois de terem sido *comparados* e *julgados*” (grifos do autor).

Experiências acadêmicas na direção da interdisciplinaridade tem pautado algumas experiências no Brasil sobre o tema da *gestão social*. De imediato elegemos o PEGS/EBAPE/FGV, que desde o início dos anos 90 vem trabalhando o significado de *gestão social* motivado por estudos e práticas que focalizam a relação sociedade-Estado assim como o trabalho-capital; tal perspectiva, apesar de originada em uma instituição cinqüentenária no estudo da Administração (EBAPE), tem a interdisciplinaridade como o seu elemento de sustentação epistemológica. Outras experiências nesta mesma direção são o Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), denominação que por si só caracteriza o intento de integração de conhecimentos e o Centro de Estudos em

Administração Pública e Governo (CEAPG) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da FGV.

Portanto, parece ser que no Brasil práticas acadêmicas tem estimulado a continuação do debate favorecido, por sua vez, por uma agenda de política públicas ainda focadas sob o escopo econômico neoliberal, porém com uma interface de orientação desenvolvimentista haja vista o papel central que o Estado brasileiro tem assumido nos últimos anos. Mesmo assim, duas questões ainda ficam pendentes desta reflexão: o potencial dos significados de *gestão social* pretendidos é capaz de focar suas problemáticas de análise de modo a compreender o todo – a sociedade, e não apenas particularidades das carências sociais, como se estas não estivessem relacionadas sistemicamente?; apesar do reconhecimento do conteúdo interdisciplinar de que se nutre o conceito de gestão social, até que ponto as delimitações formais das instituições de ensino estão aptas a “abrir suas fronteiras” para interagir, dialogicamente, com os diferentes “territórios” do conhecimento?

Finalmente, esperando que os possíveis leitores deste texto o leiam como um ensaio, que no dizer de Theodor W. Adorno é um modo de escrita

“que não começa com Adão e Eva, mas com aquilo sobre o que [se] deseja falar; diz o que a respeito lhe ocorre e termina onde sente ter chegado ao fim, não onde nada mais resta a dizer: ocupa, desse modo, um lugar entre os despropósitos. Seus conceitos não são construídos a partir de um princípio primeiro, nem convergem para um fim último” (ADORNO, 2003: 17).

### **Referências bibliográficas.**

ADORNO, Theodor W. *Dialética negativa*. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BRASIL, Constituição (1988) *Constituição: República Federativa do Brasil* Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988, p. 3.

JAPIASSU, Hilton. *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

NOBRE, Marcos. *A dialética negativa de Theodor W. Adorno: a ontologia do Estado falso*. São Paulo: Iluminuras, 1998.

ROVIDA, Giorgio. “A revolução e a guerra na Espanha”. In: HOBBSAWN, Eric J. (Organização) *História do marxismo VI: o Marxismo na época da Terceira Internacional; A Internacional Comunista de 1919; As Frentes Populares*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

TENÓRIO, Fernando G. “(Re)visitando o conceito de gestão social.” In: LIANZA, Sidney e ADDOR, Felipe (Orgs.) *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2005, p. 151-171.

TENÓRIO, Fernando G. “Gestão social: uma perspectiva conceitual.” In: *Revista de Administração Pública* Rio de Janeiro: EBAP/FGV, v. 32, n. 5, set./out., p. 7-23.

ZAMORA, José Antonio. *Th. W. Adorno: pensar contra la barbárie*. Madrid: Trotta, 2004.