

## **GERÊNCIA SOCIAL E NOVAS TECNOLOGIAS: Desafios e inovação em uma perspectiva Habermasiana**

**LUCAS JONATHAN DA SILVA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO (UNESP)

**ANA BEATRIZ GARCIA DE LIMA**

ANHANGUERA EDUCACIONAL

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecimento à Prefeitura Municipal e Secretaria Municipal de Educação de Lençóis Paulista que fomenta a pesquisa e o aperfeiçoamento científico.

# GERÊNCIA SOCIAL E NOVAS TECNOLOGIAS: Desafios e inovação em uma perspectiva Habermasiana

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história humana o gerenciamento social se fez presente em diversas sociedades que utilizaram tecnologias de gerenciamento com variadas finalidades. Sociedades americanas pré-colombianas como os Incas por exemplo, utilizavam o Quipu, um conjunto de cordões com alguns nós, que servia para registros de quantidades, armazenamento de informações agrícolas e coletas de impostos. Na contemporaneidade o governo chinês utiliza mecanismos de gerenciamento social para estabelecer créditos sociais que impactam diretamente no sistema de moradia (CHINA. State Council, 2014). Refletir sobre a gerência social, seus rumos e suas tecnologias, é essencial para perceber em qual momento (modelo) gerencial estamos e se ele condiz com aquilo que objetivamos enquanto sociedade.

Para iniciar as reflexões sobre gerência social, cabe separar os termos “gerenciamento social/gerência social” do termo “gestão social”, apesar de serem usualmente tidos como sinônimos, ao longo do trabalho abordaremos outras formas de gestão que podem levar à confusão do leitor. Ao olharmos da perspectiva de análise da razão comunicativa e razão instrumental (Habermas, 1987), que serão explicadas mais a frente, os conceitos de gestão, se desdobrarão em “gestão estratégica” e “gestão social” (Tenório, 1998). Assim, para melhor compreensão dos conceitos que serão abordados ao longo deste trabalho, usaremos o termo gerenciamento social para se referir ao conjunto de técnicas e tecnologias aplicadas ao gerenciamento de pessoas e coisas em um determinado tempo e espaço com um determinado objetivo através de um meio.

Este artigo busca, por meio de análise bibliográfica, análise de documentos governamentais e de sistemas de gerenciamento como a Secretaria Escolar Digital do Estado de São Paulo, relacionar modelos de gerência ao modelo de razão que o move ou que o alicerça, na perspectiva das teorias críticas. Não há a pretensão neste artigo de analisar as inúmeras formas específicas que se dão os gerenciamentos e as infundáveis tecnologias utilizadas neles, e sim debruçar-se sobre a razão estruturante destes em uma perspectiva habermasiana.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por meio da análise da literatura sobre gerência social, encontraremos no olhar do professor Fernando Guilherme Tenório, em seu artigo “Gestão Social: uma perspectiva conceitual” (Tenório, 1998), uma visão clara sobre o que é gestão. A partir dela buscaremos explicar os caminhos que a gerência social pode tomar e conectá-la aos rumos que as novas tecnologias podem levar. Para tanto abordaremos a razão a partir das teorias críticas fundamentadas na escola de Frankfurt, em especial no pensamento do filósofo e sociólogo alemão da segunda geração da escola de Frankfurt, Jürgen Habermas. Partindo da premissa que razão não é apenas um instrumento cognitivo, mas também uma construção social e histórica, profundamente imbricada com o poder e os interesses dominantes, “entendendo a racionalidade como uma disposição dos sujeitos capazes de linguagem e ação” (Habermas, 1987. P24).

Buscaremos na obra “Educar na era planetária” (Morin, 2003) do sociólogo francês Edgar Morin, refletir sobre as habilidades que o ser humano contemporâneo, na era global, deve desenvolver por meio do “pensamento complexo” (Morin, 2003) para que seja possível conciliar as novas tecnologias com um modelo de gestão social voltado ao bem-estar coletivo.

### 3. DISCUSSÃO

O gerenciamento social é um tema amplamente abordado por diversos autores que se dedicaram a refletir sobre as diferentes formas em que essa atividade se dá no seio da sociedade, como é o caso do professor Fernando Guilherme Tenório que se debruçou sobre o tema ao longo de anos de sua atuação acadêmica, balizado pela perspectiva das teorias críticas, em especial a teoria da razão comunicativa de Habermas. Mas antes ainda é necessário trazer conceitos fundamentais como sociedade e indivíduo na perspectiva das teorias críticas para que seja possível tratar dos agentes que exercem a gerência e da sociedade que por vezes recebe ou precisa de tal gerência.

Conforme a teoria crítica a sociedade precede o indivíduo logo a gestão social se dá desde os primórdios da humanidade. “Na dialética da teoria crítica, a totalidade (a sociedade) tem primazia sobre o particular, isto é, a sociedade precede o sujeito, mostrando a diferença entre o geral e o particular e a determinação deste pelo geral” (Tenório, 1998. p.09). Sendo assim o pensamento liberal de que o indivíduo ou o conjunto de indivíduos por meio de ações isoladas, conscientes ou inconscientes são determinantes para a formação da sociedade não encontra sustentação na teoria crítica, pois o ser humano vive em grupos desde princípio da evolução

Assim, ninguém pode refletir sobre si mesmo ou ainda sobre a humanidade, como se fosse um sujeito livre de determinadas condições históricas. Decerto, um indivíduo pode abstrair-se de certos interesses pessoais, pode excluir, na medida do possível, todas as particularidades impostas pelo seu próprio destino, porém todos os passos de seu pensamento serão sempre de um determinado homem de uma determinada classe num determinado momento (Horkeimer, 1990. P118 apud Tenório, 1998. P10).

Posto isso é necessário proceder uma breve retrospectiva da gerência social ao longo do desenvolvimento das diversas sociedades e seus modelos de governança.

#### 3.1. Primórdios da gerência social

A gerência social se faz presente desde a antiguidade, quando pensamos nas primeiras civilizações como as cidades-estados mesopotâmicas e africanas, o controle e a organização em larga escala eram essenciais para a sobrevivência e o desenvolvimento, impulsionados principalmente pela agricultura e pela necessidade de gerenciar grandes populações e recursos. Temas como recenseamento populacional e administração de colheitas já eram desafios a serem enfrentados pelos governos da época.

Com os primeiros modelos de escrita, vieram também os primeiros modelos de códigos de leis como o de Hamurabi, tais códigos eram ferramentas de informação e controle social, padronizando relações sociais e punições. Surge então uma burocracia incipiente, com escribas e administradores. Faraós e reis-sacerdotes exerciam controle centralizado, mobilizando populações para projetos de infraestrutura através de uma logística de gerência de mão de obra.

A cunhagem de moedas e os registros contábeis possibilitam o comércio e a conversão de mercadorias em uma unidade comum e permutável que ganhou valor de troca e conseqüentemente a necessidade de intermediação de conflitos inerentes ao mundo financeiro e as relações comerciais, forçando os governos a criarem mecanismos de administração econômica. Também aumenta o nível de burocracia para gerir províncias distantes a medida em que os impérios crescem, forçando a expansão de redes de estradas e sistemas de comunicação para alcançar os rincões dos impérios de forma minimamente eficiente do ponto de vista da garantia da hegemonia do poder central.

Já na idade média europeia, que muito nos interessa analisar dado a relação direta de colonização sofrida pelo Brasil a partir de Portugal, desenvolveu-se um modelo gerencial pautado no enfraquecimento do poder central dos reis e fortalecimento dos poderes provinciais na figura dos feudos e senhores feudais. Em contrapartida surge o fortalecimento da Igreja como entidade transnacional e supranacional que vai utilizar mecanismos de gerência social para pautar a vida e os costumes de todas as camadas sociais das sociedades submetidas a ela. Com o monopólio das tecnologias da educação, com uma presença capilarizada por meio de mosteiros, capelas, igrejas e até atendimento itinerante com missionários, a Igreja fornecia serviços caridade, saúde e educação, e exercendo forte controle moral e político.

Com a ascensão dos Estados nacionais modernos, uma nova fase de gerência social se iniciou. O fortalecimento da burocracia visando a centralização do poder estatal se apoiou em tecnologias como prensa de tipos móveis e instrumentos cartográficos, possibilitou a disseminação de leis, decretos, informações e propaganda estatal, sem falar nas cartas de navegação que instrumentos que impulsionaram a política mercantilista. Após a consolidação dos estados nacionais a industrialização trouxe novos desafios sociais que demandaram gerência. As novas formas de gestão de terras antes comuns, impulsionaram a criação de certidões emitidas por órgãos públicos que legitimavam (davam fé pública) a transferência da propriedade comum para um indivíduo (privada), acarretando o êxodo rural e o surgimento de classes sociais urbanizadas que demandavam condições mínimas de dignidade na era industrial, mobilizando a criação de leis trabalhistas, assistenciais e de saúde que passariam a demandar gestão social do estado para que fossem cumpridas.

Finalmente na idade contemporânea as novas tecnologias e principalmente as digitais, impulsionaram a gerência social a um novo patamar. Vinculada a noção de cidadania e universalização de acesso a serviços públicos, bem como à participação cidadã no processo democrático, a gerência social saiu do polo unilateral dos Estados/Governos e passou a posicionar-se como elemento de interesse da própria população, garantindo além do acesso as políticas públicas, a fiscalização, o controle, a divulgação e a proposição destas.

Não se deve menosprezar as tecnologias do passado atribuindo a elas a alcunha de “ultrapassadas”, “desfuncionais” ou “arcaicas”, pois grande parte das novas tecnologias atuais, até mesmo as mais modernas como as inteligências artificiais, são baseadas em tecnologias desenvolvidas ainda na antiguidade, a exemplo da escrita que foi desenvolvida por volta do ano 3.200 a.c. na antiga mesopotâmia. Daí o reforço da importância e evocar as trajetórias das tecnologias de gerência social ao longo dos tempos para assim entender as bases das possibilidades de gerências atuais.

### **3.2. Caminhos das novas tecnologias na gerência social**

Seguindo o referencial teórico que orienta esse artigo, em especial as teorias críticas representadas aqui pelo pensamento do professor Tenório, a gerência social não se dá de forma natural, inata, isenta de vontade ou ideologia. A gerência social manifesta consequências diversas na sociedade, com base no tipo de razão e ação na qual está fundamentada. Consequentemente todas as ramificações tecnológicas gerenciais terão relação direta em maior ou menor grau com o princípio racional no qual a gerência está inserida. Sendo assim a gerência social pode tornar-se em gestão social pautada na razão comunicativa, “uma teoria que livra o homem dos dogmatismos e que contribua para sua emancipação” (Tenório, 1998.p12) ou gestão estratégia oriunda de uma razão instrumental, cujo caráter é utilitarista e voltado para o êxito. (Tenório, 1998. P14).

Conforme o pensamento de Jürgen Habermas em seu livro teoria da ação comunicativa (Habermas, 1987), a razão comunicativa é a expressão do entendimento legítimo entre os seres humanos voltado para o bem comum, superando a noção de dominação de sujeito sobre sujeito, mas sim estabelecendo consenso real e benéfico para as partes.

No agir comunicativo, a linguagem desempenha, para além de sua função de entendimento, o papel de coordenar as atividades teleológicas dos diversos sujeitos de ação, bem como o papel de meio pelo qual se efetua a "socialização" desses sujeitos de ação. (Habermas, 1987. P.12)

Já na ação instrumental “os atores se relacionam uns com os outros, vendo-os como meios ou impedimentos para a realização de seus objetivos” (Tenório. 1998), tipo de relação muito comum na dialética dos estados nacionais modernos ou mesmo nos lobbys políticos atuais, onde a busca pela centralização ou permanência no poder passa pela superação dos adversários políticos e econômicos das nações, e por vezes até da própria população, tais ações podem ser vistas nas legislações, políticas protecionistas e políticas de expansão colonial.

Os frankfurtianos criticam a razão instrumental por enfatizar os meios mais do que a coordenação entre meios e fins, o que significa dizer também que o valor dos fins é determinado pelo valor operacional dos meios. Para este tipo de razão, uma ideia, um conceito ou uma teoria não passam de um esquema ou plano de ação no qual a probabilidade e o cálculo são suas noções-chave. Por conseguinte, a verdade não passa do êxito de uma ideia sobre outra. (Tenório, 1998. P. 11)

Assim na razão instrumental as novas tecnologias podem ser utilizadas para atingirem o melhor meio para a obtenção de um fim, independente da legalidade, ética ou moralidade desse fim. A exemplo disso podemos ver as inteligências artificiais geradoras de imagem sendo programadas para gerarem imagens, vídeos e até áudios falsos hiper-realistas em contextos falsos (deepfakes) para serem utilizados em golpes financeiros ou manipulação da opinião pública sobre determinados temas ou figuras políticas. Ou em uma perspectiva mais simples, coletar informações sobre comportamento de uma determinada pessoa valendo-se de motores de busca que mapeiam a navegação do indivíduo por redes sociais e páginas da internet, sem consultá-lo.

Em oposição, dentro da razão comunicativa as tecnologias precisam ser usadas para atingirem o melhor fim pelo melhor meio, levando em consideração a ética, legalidade, valorização do ser humano, a emancipação, a transparência nas relações e objetivos, bem como a primazia do bem comum expresso na totalidade da sociedade (Tenório, 1998). A título de exemplo, é quando uma banca de concurso público abre prazo de recursos a respeito de uma determinada questão dissertativa, por meio de uma plataforma digital, valendo-se do ciberespaço para a servir de caminho de comunicação e palco do embate de ideias, aberta argumentos contraditórios proveniente do candidato que recusa, isso expressa um uso das novas tecnologias digitais tendo a razão comunicativa como premissa. Não que ação instrumental tenha desaparecido, visto que muitos dos recursos utilizados para que essa relação hipotética aconteça são provenientes da ação instrumental, mas nesse exemplo a razão comunicativa sobrepuja a instrumental.

### **3.3. Razões, ações e gestões**

Cabe aqui uma breve e sintética retomada dos conceitos que norteiam esse trabalho antes de avançar para as novas tecnologias de gestão, com o objetivo de sistematizar os termos de acordo com as Teorias Críticas, o que proporcionará um percurso mais agradável pelos temas seguintes.

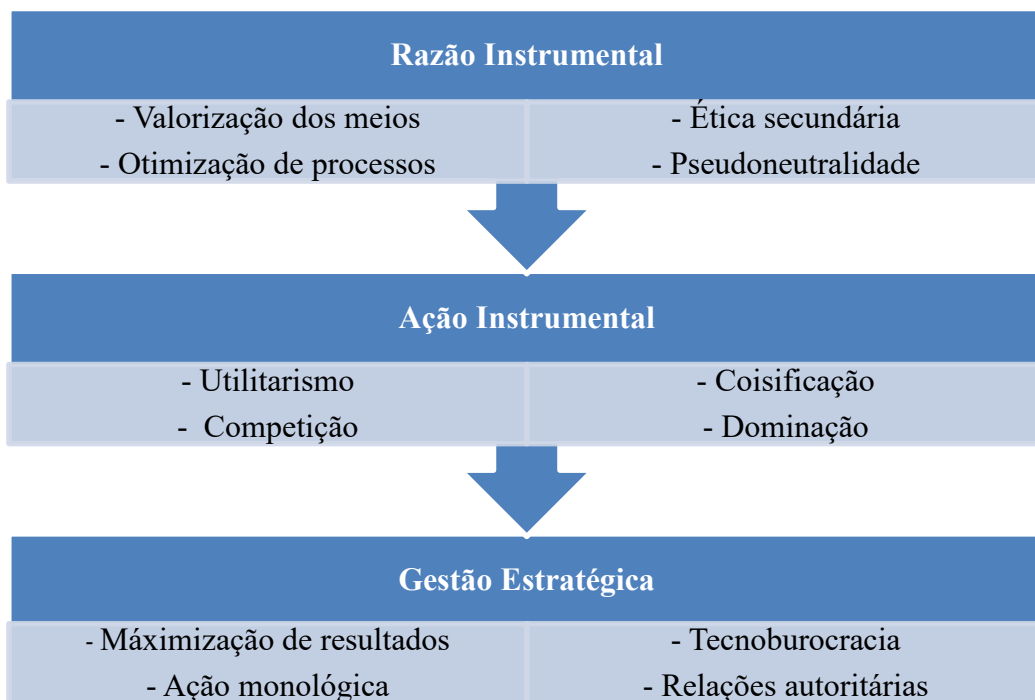
Dentro da gerência social em uma escala de hierarquização de conceitos, a razão seria o princípio balizador, derivando de si ações que implicam em modelos de gestão e de tecnologias para tal. Sendo assim entendemos que a razão instrumental leva a ações instrumentais ou estratégicas, que por sua vez gera um modelo estratégico de gerência (gestão estratégica), com tecnologias voltadas para atingir os objetivos com os meios mais eficientes. Já a razão comunicativa, leva a ações comunicativas, que por sua vez gera um modelo social de gerência (gestão social), com tecnologias voltadas para atingir os melhores fins com meios mais éticos (segundo a sociedade na qual está inserido). Desta forma a:

- Razão instrumental consiste na valorização dos meios para atingir os fins. Os meios são vistos como processos lógicos para alcançar objetivos. Questões éticas ou o significado dos próprios objetivos são considerados secundários. O foco é na otimização dos processos (tecnoburocracia). É imbuída ou lhe é atribuída uma pseudoneutralidade de processos como se a tecnologia fosse neutra e a evolução tecnológica não fosse passível de ter cunho ideológico;
- Ação instrumental (estratégica) lança os indivíduos a uma relação de superação uns sobre os outros no sentido de dominação ou superação de obstáculos, sendo muito comum “coisificação” que ocorre quando a lógica instrumental do sistema (eficiência, cálculo, controle) invade e distorce as relações do mundo da vida, transformando interações genuínas em relações utilitárias e funcionais, criando uma “colonização do mundo da vida pelos sistemas” (Habermas, 1987. P546). Nesse caminho o utilitarismo ganha força;
- Gestão estratégica enquanto ação social é utilitarista, é social pois se dá junto à sociedade e através dela, fundada no cálculo e na melhor forma para atingir a meta independente se esta é coerente ou mesmo se o meio para atingir é ético. Relação desigual entre as partes onde uma parte tem o objetivo de se sobrepor a outra, e no que diz respeito aos sistemas-governo ou sistema-empresa a parte formal se sobrepõe a não formal. O foco nos meios e otimização da eficiência transforma a gestão em sistematização de dados e pessoas, com caráter tecnoburocrático onde a racionalidade instrumental se projeta sobre a gestão do Estado ou do sistema-empresa produzindo uma relação autoritária (Tenório, 1998);
- Razão comunicativa é a capacidade dos sujeitos de linguagem de se entenderem entre si sobre ações por meio do diálogo, buscando um consenso racionalmente motivado e livre de coerção. A linguagem passa ser elemento da evolução humana (Habermas, 1987);
- Ação comunicativa é orientada para o entendimento, não busca o entendimento individual, mas sim o acordo intersubjetivo, processual e dialógico. O entendimento mútuo é alcançado através de um processo comunicativo no qual os participantes oferecem e avaliam razões e argumentos para validar ou invalidar as pretensões levantadas (Habermas, 1987). A ação comunicativa pressupõe que os participantes se reconheçam como sujeitos capazes de linguagem e ação, com a capacidade de oferecer e avaliar argumentos sempre com pretensão de validade. Nesse campo de ação ocorre a valorização do “mundo da vida” (Habermas, 1987).
- Gestão social contrapõe-se à gestão estratégica, é definida por um gerenciamento participativo, dialógico e o processo decisório depende de diferentes sujeitos sociais. (consulta públicas, conferências, abaixo assinados) é

pautada pela racionalidade comunicativa onde atores tratam de harmonizar inteiramente seus planos e perseguir suas metas a medida em que surge um acordo que leva em consideração as situações e consequências esperadas. (Habermas, 1987). O próprio conceito de cidadania na perspectiva habermasiana está assentado na racionalidade comunicativa.

No que diz respeito a pretensão de validade a que se refere a ação comunicativa, um ator social que se orienta para o entendimento, deve apresentar 3 pretensões de validade (Habermas, 1987): retidão normativa, onde o ator comunicativo baseia sua pretensão ao mundo normativo que o cerca, validando suas posições pelas regras culturais; verdade, onde o ator traz uma afirmação que alega ser verdadeira e se baseia no mundo dos fatos; sinceridade, onde o ator traz consigo, sua subjetividade, experiências e interações, que alega serem sinceras.

Figura 1 - Estruturação da gestão estratégica



Fonte: Produzido pelo autor

Figura 2: Dinâmica da gestão estratégica



Fonte: Produzido pelo autor

Figura 3: Estruturação da gestão social



Fonte: Produzido pelo autor

Figura 4 Dinâmica da gestão social



Fonte: Produzido pelo autor

### 3.4. SED, uma experiência de gerência social na educação de São Paulo

A Secretaria Escolar Digital (SED) representa um marco na modernização e gestão da educação pública no estado de São Paulo, Brasil. Este sistema gerencial integra diversas funcionalidades administrativas e pedagógicas visando otimizar os processos educacionais e a comunicação entre os diferentes atores da comunidade escolar. Sua implantação ocorreu em 2014 com o objetivo de centralizar dados e otimizar o fluxo de informações entre a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, diretorias regionais de ensino, escolas, professores, alunos e seus responsáveis.

A Secretaria Escolar Digital é uma plataforma on-line com vários módulos. Criada para centralizar, agilizar e facilitar todas as operações que envolvem a gestão diária da administração escolar, professores, alunos e seus responsáveis, de forma rápida, segura e eficiente promovendo a inclusão digital. (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO – SED [s.d])

Essa plataforma digital que pode ser acessada por diversos dispositivos conectados à internet em qualquer cidade do estado, transforma parte das relações burocráticas educacionais, antes hierarquizadas por níveis de burocracia e distância física entre os entes responsáveis pelos diversos escalões, principalmente no âmbito administrativo, em relações horizontalizadas de acesso à informação, proposição, consulta pública e solicitações de todos os seus usuários

Do ponto de vista administrativo a plataforma fornece gerenciamento de matrículas, transferências de alunos, atribuições de aulas para professores, controle de frequência e históricos escolares. Todos os interessados acessam a mesma plataforma e acionam documentos padronizados que apesar de um forte grau instrumental e burocrático, está a serviço da sociedade prezando pela eficiência com foco no atendimento ao público da educação do estado.

No que diz respeito a gestão pedagógica a plataforma apresenta sua face mais controversa, pois ao mesmo tempo que otimiza o lançamento de notas e registro de faltas de alunos e anotações de conteúdos, simplificando o trabalho burocrático antes delegado aos professores por meio de diários de classe, planejamentos semestrais, planos de aula semanais, fichas de acompanhamentos de rendimento, atas de conselho de classe e outros documentos de registro, todos físicos, também está diretamente relacionada a conteúdos de formação de professores de caráter impositivo, autoritário, sem diálogo ou reflexão sobre o que a comunidade escolar precisa ou entender por educação. Materiais didáticos, plataformas secundárias de educação, metas de acesso e frequência controversas que não dialogam com a racionalidade comunicativa se fazem presentes nesta outra face da SED.

Sobre aspectos positivos a SED oferece serviços relacionados ao bem-estar coletivo, principalmente em termos de acesso à informação e transparência educacional. Se antes era necessário que um responsável por aluno se deslocasse até a unidade escolar, muitas vezes escolas distantes e com atendimento em horário exclusivamente diurno. Com a SED é possível consultar desempenho e frequência dos alunos com um simples celular. Alunos podem acessar estas informações, bem como declarações que se façam necessárias em outros âmbitos de sua cidadania, professores tem acesso à sua vida funcional sem precisar se dirigir as diretorias regionais de ensino, diretores e coordenadores pedagógicos podem acompanhar o corpo docente e discente gerando relatórios de aprendizagem que possibilitam intervenções no ambiente escola, assim como dirigentes e servidores da secretaria estadual de educação podem realizar atividades de gerenciamento e políticas públicas de educação em larga escala.

Essa ferramenta de gestão social educacional apoia-se em tecnologias digitais de ponta como Bancos de Dados, Sistemas de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBDs), Servidores e Data Center, essenciais para armazenar e disponibilizar 24 horas por dia todos os dias do ano, a vasta quantidade de informações de alunos, professores, notas, frequência, históricos, vida funcional etc. Além disso é necessário garantir a segurança das informações contidas na sede por meio de sistemas de segurança digitais.

A Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (Seduc-SP) é a maior rede de ensino da América Latina, com cerca de 3,5 milhões de alunos e mais de 5 mil espalhadas por 645 municípios, com seus distritos e zonas rurais. Isso significa que a gerência social se faz necessária para garantir o interesse comum em educação de qualidade. Tornando enorme o desafio de gerenciar tamanha rede e explicitando a necessidade de tecnologias digitais que possibilitem tal ato.

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo possui a maior rede de ensino do Brasil, com 5,3 mil escolas autônomas e vinculadas, aproximadamente 3,5 milhões de alunos e 234 mil servidores nos quadros do Magistério (QM), no Quadro de Apoio Escolar (QAE) e no Quadro da Secretaria da Educação (QSE). São 190 mil professores e 5 mil diretores de escolas distribuídos em 91 Diretorias Regionais de Ensino, que se agrupam em 15 Polos Regionais. (GOVERNO DE SÃO PAULO – SEDUC. [s.d])

Diante de números tão expressivos é natural que a busca por otimização de processos, transparência, controle e até padronização se faça necessário, porém é importante atentar para alguns pontos para que o processo de otimização não se torne um processo de “colonização do mundo da vida pelo sistema” (Habermas, 1987.p460).

A SED como um sistema gerencial opera predominantemente com a razão instrumental, seu objetivo é a eficiência e o controle na administração da educação. Ela visa coordenar atividades teleológicas, ou seja, orientadas para fins, como a gestão de matrículas,

através de meios técnicos e burocráticos (Habermas, 1987. p460). Existe um forte risco de coisificação dada a padronização de alunos em números e suas ações em dados. Professores podem ser reduzidos a meros executores do currículo e as interações pedagógicas instrumentalizadas para o alcance de metas quantificáveis (plataformas educacionais), perdendo assim a dimensão de interação humana de sentido na prática educacional. O “mundo da vida” da educação pode ser invadido, se já não é, pela lógica sistêmica da SED e demandas do sistema, como prazos de lançamento de dados e formulários a serem cumpridos, podem sobrepor as necessidades comunicativas da sala de aula e da comunidade escolar.

Apesar de tudo, em uma perspectiva habermasiana, a razão comunicativa não é contra a tecnologia em si, apenas faz críticas aos potenciais usos que afastam o ser humano do mundo da vida e o lança na colonização do mundo da vida pelos sistemas. A SED enquanto ferramenta gerencial pode apoiar o agir comunicativo sem a necessidade de substituí-lo, facilitando por exemplo, o acesso à informação para debates democráticos sobre currículo, criando canais de participação dialógicos de alunos e responsáveis nas decisões escolares, ao invés de apenas fornecer informações de forma hierarquizada.

### **3.5. Habilidades para lidar com as novas tecnologias e formas de gestão na era planetária**

Para lidar com as novas tecnologias de gerenciamento social, em especial as digitais, sem perder o foco no desenvolvimento e melhoria das relações humanas, devemos desenvolver habilidades que fortaleçam os sujeitos de ação comunicativa, afinal “a epistemologia de desenvolvimento da gestão social não pode ser pautada por mecanismos de mercado que orientam a gestão estratégica informada pelas teorias tradicionais.” (Tenório, 1998. P21).

Em sociedades globais na era planetária (Morin 2003) cada vez mais complexas, é desafiador criar e administrar modelos gerenciais que priorizem a racionalidade comunicativa. Podemos até ser atraídos pela ideia de tentar simplificar os modelos e tecnologias para mais facilmente nos apropriarmos dela. Entretanto é justamente o caminho oposto que é defendido por Edgar Morin: “diferentemente de um pensamento simplificador que identifica a lógica ao pensamento, o pensamento complexo a governa evitando a fragmentação e a desarticulação dos conhecimentos adquiridos.” (Morin, 2003. P38).

Para Morin em seu livro “Educar na era planetária”, o pensamento complexo busca religar os saberes, contextualizar informações e perceber a teia de interdependências entre os fenômenos, isso inclui as tecnologias de gerenciamento social. Junto com o pensamento complexo vem a crítica de que uma mente simplificada e unidimensional é incapaz de ver o contexto e o complexo planetário, torna-se cega, inconsciente e irresponsável (Morin, 2003. p108). Além do pensamento complexo outras concepções devem ser colocadas em prática para compreender e direcionar o ser humano na era planetária.

A gestão social depende de capacidade e compreensão entre diferentes atores sociais (comunidade, governos, ONGs, empresas). Morin enfatiza a importância de compreender o outro em sua singularidade, mas também em seu contexto cultural, essa percepção é vital para mediar conflitos e construir ações coletivas. Assim é possível chegar ao melhor fim pelo melhor meio garantindo a busca por soluções para problemas coletivos de forma participativa, democrática e inclusiva, tanto para relações de trabalho-capital, como afirma Tenório:

Do ponto de vista da relação trabalho-capital, [...] na gestão social, a cidadania deliberativa ocorre quando o trabalhador, ao tomar consciência de seu papel como sujeito [...] passa a reivindicar não somente maiores ganhos salariais e/ou melhores

condições de trabalho, como também a participação no processo de tomada de decisão do sistema—empresa.” (Tenório, 1998).

Quanto para relações de sociedade-Estado:

Na relação sociedade-Estado, [...] na gestão social, a cidadania deliberativa sugere que a pessoa, ao tomar ciência de sua função como sujeito social, deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, mas como uma presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade.” (Tenório, 1998).

#### 4. CONCLUSÕES

Partindo da perspectiva habermasiana, é possível concluir que a razão que move tanto o desenvolvimento das novas tecnologias, quanto os modelos de gestão pública no Brasil atualmente, é a razão instrumental. Em que pese o fato de serem permeada de ações comunicativas, como visto no caso da Secretaria Escolar Digital do Estado de São Paulo (SED), essas ações se dão mais como consequências ou efeitos colaterais da implantação desses modelos de gestão estratégica, seja por pressões legais ou por anseios dos cidadãos de participarem do processo de cidadania.

Tanto Habermas quanto Tenório não defendem a completa abolição da razão instrumental, visto que processos gerenciais burocráticos eficientes se fazem necessários quando se administra grandes sistemas-governos. Tampouco são contra as novas tecnologias digitais na implementação da gerência social, porém essa razão e tecnologias devem estar submissa à razão comunicativa que prioriza a ética dos fins e o bem comum de todos os participantes das relações sociais. A gerência social deve rumar para um modelo humanista sem renunciar aos processos gerenciais possibilitados pelas novas tecnologias.

Os cidadãos, governos e empresas devem assumir uma nova perspectiva sobre si e sobre o outro a ser gerido, possibilitando formas democráticas e horizontalizadas de gestão onde sujeito e governo possam deliberar sobre os caminhos a serem seguidos. E para tanto é necessário consolidar uma visão humana abrangente a partir das ideias do pensamento complexo defendidas por Morin, assim humanidade poderá fazer uso das novas tecnologias para chegar a um modelo de gerência social que privilegia o desenvolvimento e bem-estar humano e que valorize o respeito ao meio ambiente e a emancipação humana, tornando-se assim gestão social.

#### 5. REFERÊNCIAS

- CHINA. STATE COUNCIL. *Planning Outline for the Construction of a Social Credit System (2014-2020)*. [S. l.]: State Council, 2014. Disponível em: <https://translate.google.com/?hl=pt&sl=en&tl=pt&op=docs>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa, I: racionalidad de la acción y racionalización social. Tradução de Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1987.
- HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa, II: crítica de la razón funcionalista. Tradução de Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1987.
- MORIN, Edgar e outros. *Educar na era planetária*. São Paulo: Cortez, 2003.
- SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Secretaria Escolar Digital (SED). Sobre a Secretaria. Secretaria Escolar Digital, [s.d.]. Disponível em: <https://sed.educacao.sp.gov.br/institucional/sobre-a-secretaria>. Acesso em: 2 jul. 2025.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (Seduc-sp). A Secretaria. [s.d]. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/institucional/a-secretaria/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

TENÓRIO, Fernando G. “Gestão Social: uma perspectiva conceitual” in RAP. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 32(5), set-out. 1998.