

ANO
2016



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA BERNS ABREU | CONTROLE SOCIAL: UM ÁRDUO E SIGNIFICATIVO
PROCESSO DE APRENDIZAGEM

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CONTROLE SOCIAL:
UM ÁRDUO E SIGNIFICATIVO
PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

NATÁLIA BERNS ABREU

FLORIANÓPOLIS, 2016

Este trabalho sistematiza a experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA), organização integrante da Rede Instituto Pe Vilson Groh (IVG), no exercício do controle social. Busca-se contribuir para o empoderamento das pessoas e organizações, para que tenham melhores condições de dialogar, acompanhar, propor e reivindicar ações e políticas com vistas à construção do bem comum. O controle social proposto por este trabalho é um controle compartilhado, no qual os atores influenciam e são influenciados mutuamente. Conceitualmente, são abordadas as relações entre controle social e cidadania, *accountability*, coprodução do bem público e governança.

Orientadora: Prof^a Dr^a Paula Chies Schommer

Florianópolis, 2016

NATÁLIA BERNES ABREU

**CONTROLE SOCIAL:
UM ÁRDUO E SIGNIFICATIVO PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), área de concentração Gestão Estratégica das Organizações e Linha de pesquisa Gestão Pública e Coprodução, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª Paula Chies Schommer, Dr.^a.

**FLORIANÓPOLIS
2015**

A162c

Abreu, Natália Berns

Controle social: um árduo e significativo processo de aprendizagem / Natália Berns Abreu. - 2015.

293 p.; 21 cm

Orientadora: Paula Chies Schommer

Bibliografia: p. 263-275

Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2015.

1. Controle Social. 2. Aprendizagem. 3. Sociedade Civil. I. Schommer, Paula Chies. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

NATÁLIA BERNS ABREU

CONTROLE SOCIAL: UM ÁRDUO E SIGNIFICATIVO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), área de concentração Gestão Estratégica das Organizações e Linha de pesquisa Gestão Pública e Coprodução, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração

Banca Examinadora:

Orientadora:

Prof^ª Dr^ª Paula Chies Schommer
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof^ª Dr^ª Clerilei Bier
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof^ª Dr^ª Rosana de Freitas Boullosa
Universidade Federal da Bahia

Pe. Vilson Groh
Instituto Padre Vilson Groh

Florianópolis, 07 de dezembro de 2015.

DEDICATÓRIA

A tod@s aquel@s que diariamente realizam gestos de encharcamento, e que reconhecem a alteridade do outro pelo olhar, pela escuta, pela compaixão e pela partilha.

Vilson Groh

AGRADECIMENTOS

Este momento de agradecimento é muito especial, repleto de gratidão e de afeto. Tantas foram as pessoas que compartilharam comigo essa caminhada, que talvez não consiga mencionar todas, mas gostaria que todas se sentissem calorosamente abraçadas, uma vez que cada conversa, cada opinião, cada palavra de incentivo me apoiaram na concretização deste trabalho.

Agradeço a Deus, pelo dom da minha vida e por me permitir andar sempre no caminho da Fé.

Ao meu fiel amigo Luiz Fernando Schefer, que me convidou ao engajamento, que me provoca e me encoraja a buscar sempre novos desafios.

Ao Padre Wilson Groh, que com sua ternura me ensinou que Deus é amor, e que Ele está aqui, ao meu lado, na alteridade do outro.

À doce Paula Chies Schommer, que com zelo, leveza e maestria me orientou durante todo esse processo.

À minha amada mãe Maria Marli Berns Abreu e ao meu amado pai Orlando Nicolau Abreu Filho por todo amor, confiança, suporte e pelos ensinamentos de toda a vida.

Ao meu querido irmão Orlando Nicolau Abreu Neto, que me enche de orgulho e de alegria.

Ao meu amado namorado Leonardo Cirimbelli da Silva, por me trazer carinho e amor nos momentos de maior fragilidade, por me apoiar, incentivar, e por estar sempre presente.

Aos meus familiares e amigos, por cada palavra de incentivo e encorajamento, e pelo entendimento das minhas muitas ausências durante esse processo.

Aos amigos e colegas que compõem o CCEA e a Rede IVG, por todas as aprendizagens e momentos felizes compartilhados.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional da ESAG/UDESC por todos os conhecimentos construídos, que me apoiaram na construção deste estudo.

A todos os atores que exercitam o controle social e me inspiraram nesse árduo e significativo processo. Especialmente aos entrevistados, que através de suas falas conseguiram trazer emoção e sentimento para este trabalho.

À vida, por ser tão bela, e me proporcionar essa rica experiência. A conclusão deste trabalho e as aprendizagens adquiridas me estimulam a seguir em frente, na busca de uma sociedade mais justa, igualitária, com relações mais amorosas, para que sejamos cada vez mais felizes.

Uma coisa é certa: na vida ninguém faz nada sozinho. A gente precisa trabalhar com as pessoas, a gente precisa saber trabalhar com os outros. Mesmo com os diferentes, mesmo com aqueles que eventualmente possam pensar em contrário ou ter realidades diferentes das nossas.

Léo Mauro Xavier Filho

RESUMO

Este trabalho sistematiza a experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA) organização integrante da Rede Instituto Pe Vilson Groh (IVG) em relação ao exercício do controle social. Com base nessa sistematização, busca-se contribuir para que o controle social exercidos por essas organizações empodere pessoas e organizações, para que estas tenham melhores condições de dialogar, acompanhar, propor e reivindicar ações e políticas com vistas à construção do bem comum, para uma sociedade mais justa e igualitária. Ao longo do estudo, são destacadas aprendizagens e inovações em controle social verificadas na ação de organizações da sociedade civil (OSCs), particularmente ao longo da trajetória do CCEA. O controle social proposto por este trabalho é um controle compartilhado, no qual os atores influenciam e são influenciados mutuamente. Assim, a abordagem ao tema, neste estudo, acentua a relevância da atuação em rede - entre pessoas em cada comunidade; de organizações da sociedade civil entre si - local, nacional e internacionalmente, nos territórios ou temas com os quais trabalham; na interação entre OSCs e órgãos governamentais, em diferentes instâncias e esferas de governo, em espaços mais institucionalizados ou menos. Conceitualmente, são abordadas as relações entre controle social e cidadania, *accountability*, coprodução do bem público e governança. O estudo foi realizado entre 2013 e 2015, envolvendo pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas a doze atores com atuação relevante no tema, e observação participante. A partir da análise dos dados coletados, das entrevistas realizadas e da vivência da autora como colaboradora do CCEA, a atuação do controle social foi descrita com base nos momentos transformacionais da organização: Momento Pioneiro, Momento de Expansão, Momento de Institucionalização e Momento de Reflexão e Avaliação. Muitas aprendizagens foram identificadas ao longo

deste estudo, mostrando que, por meio de um trabalho em rede, com engajamento e relações de poder mais horizontais é possível coproduzir bens e serviços que melhorem a vida das pessoas. Ao mesmo tempo, muitos são os desafios, as limitações e fragilidades deste exercício. Os resultados apresentam ações e posicionamentos do CCEA, inovadores na temática, que concretizam o exercício do controle social neste árduo e significativo processo. Estes resultados compõem a sistematização de algumas experiências de aprendizagens e inovação do CCEA como: a criação do Grupo de Trabalho, GT Controle Social; criação do Conselho Jovem; e o CCEA enquanto integrante da Rede IVG.

Palavras-chave: Controle Social. Organizações da sociedade civil. Centro Cultural Escrava Anastácia. Aprendizagem.

ABSTRACT

This paper systematizes the Centro Cultural Escrava Anastacia (CCEA) experience, Instituto Pe. Vilson Groh (IVG) member organization, in the social control exercise. Based on this systematization seeks to contribute to the social control exercised by these organizations, to empower people and organizations, so that they are better able to dialogue, to accompany, propose and claim actions and policies in order to build the common good, for a more just and egalitarian society. Throughout the study, learning and innovations are highlighted in social control observed in the action of civil society organizations (CSOs), particularly along the CCEA's trajectory. The social control proposed by this research is a shared control, in which the actors influence and are influenced one another. This study highlights the importance of network performance - between people in each community; of civil society organizations together - locally, nationally and internationally, in the territories or issues they work with; the interaction between CSOs and government agencies at different levels and spheres of government in areas more or less institutionalized. Conceptually addresses the relationship between social control and citizenship, accountability, public good, governance and co-production. The study was conducted between 2013 and 2015, involving bibliographical and documentary research, interviews to twelve actors with significant activity in the subject, and participant observation. From the analysis of data collected, the interviews and the experience of the author as a CCEA collaborator, the role of social control has been described based on the transformational moments of organization: Pioneer Moment, Expansion Moment, Institutionalization Moment, and Reflection and Evaluation Moment. Many learning were identified throughout this research, showing that through a networking with engagement and more horizontal relations of power can co-produce goods

and services improving people's lives. At the same time, there are many challenges, limitations and fragility of this exercise. The results show CCEA's actions and positions innovative in theme embodying the social control exercise in this arduous and meaningful process. These results make up the systematization of some learning experiences and CCEA innovation as the creation of the Working Group, GT Social Control; creation of the Youth Council; and CCEA as member of IVG Network.

Keywords: Social Control. Civil Society Organizations. Centro Cultural Escrava Anastacia. Learning.

LISTA ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Escolhas Metodológicas	43
Figura 2 – Estratégia de Validação Interna de Dados.....	52
Figura 3 – Categorias de Análise	53
Figura 4 – Logomarca do CCEA	89
Figura 5 – Integrantes da Rede IVG e ano de fundação	135
Figura 6 – Logomarca do Instituto Padre Vilson Groh	140
Figura 7 – Momentos Transformacionais CCEA	144
Figura 8 – Antiga marca CCEA.....	202
Figura 9 – Nova marca CCEA	202
Figura 10 – Grafite Escrava Anastácia.....	204
Figura 11 – Página inicial do IVG no SocialBase.....	246
Figura 12 – Exemplo de publicação com divulgação de ação de organização da rede.	247
Figura 13 – Página do GT Incidência.....	248
Figura 14 – Convite para próxima reunião do GT Incidência.	249

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo receita, colaboradores e beneficiários ..	101
Tabela 2 – Reconhecimentos e Prêmios recebidos pelas organizações da Rede IVG	141
Tabela 3 – Resumo do Contexto Momentos Transformacionais CCEA	146
Tabela 4 – Resumo do Conteúdo Momentos Transformacionais CCEA	148
Tabela 5 – Resumo do Conteúdo Momentos Transformacionais CCEA	150
Tabela 6 – Linha do tempo de constituição dos projetos nos Momentos Transformacionais	151
Tabela 7 – Espaços de Controle Social nos Momentos Transformacionais	153
Tabela 8 – Cronograma Reunião GT Controle Social	241

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Relação de Entrevistados	47
Quadro 2 –	Categorias e Subcategorias de Análise	54
Quadro 3 –	Dimensão e Categorias de Análise dos Momentos Transformacionais do CCEA.....	55
Quadro 4 –	Serviços/Ações CCEA (2014))	95
Quadro 5 –	Dados Gerais do Centro Cultural Escrava Anastácia.....	103
Quadro 6 –	Diretoria Gestão 2014 - 2016.....	104
Quadro 7 –	Conselho Fiscal Gestão 2014 – 2016.....	104
Quadro 8 –	Eixos Teóricos-Metodológicos do CCEA	107
Quadro 9 –	Dimensão e Categorias de Análise dos Momentos Transformacionais do CCEA	145
Quadro 10 –	Temas destacados pelo GT Marco Regulatório e expectativas das OSCs	189

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ACAM	Associação de Amigos da Casa de Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó
AJPII	Associação João Paulo II
CCEA	Centro Cultural Escrava Anastácia
CEAS	Conselho Estadual de Assistência Social
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente da Assistência Social
CEDCA	Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente
CEDEP	Centro de Educação e Evangelização Popular
CMAS	Conselho Municipal de Assistência Social
CMDCA	Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CONANDA	Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente
CREAS	Centro de Referência Especializado em Assistência Social
DEASE	Departamento Socioeducativo
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada

ISP	Investimento Social Privado
IVG	Instituto Padre Vilson Groh
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
ONG	Organização Não – Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIPs	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OSCs	Organizações da Sociedade Civil.
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAB	Programa Antonieta de Barros
PIA	Plano Individual de Atendimento
PLV	Projeto de Lei de Conversão
PNPE	Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego
PPP	Projeto Político Pedagógico
RACDCA	Rede Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente
REDE IVG	Rede do Instituto Padre Vilson Groh
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
2	CONTEXTO SOCIAL E INTERINSTITUCIONAL – CONTEXTUALIZAÇÃO DO CONTROLE SOCIAL E O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.....	59
2.1	DEFINIÇÃO DE CONTROLE SOCIAL	59
2.2	ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E SEU PAPEL NO CONTROLE SOCIAL	75
3	IDENTIDADE E SERVIÇO – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: O CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA, O GT CONTROLE SOCIAL E A REDE IVG.....	87
3.1	CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA ...	89
3.1.1	Missão, valores e identidade	89
3.1.2	Serviços e ações desenvolvidos pelo CCEA	94
3.1.3	Eixos teórico-metodológicos	105
3.1.4	Rede de Projetos e Projetos em Rede	108
3.2	O GT CONTROLE SOCIAL E SUA CAPACIDADE DE IMPACTAR NAS POLÍTICAS PÚBLICAS	110
3.2.1	Consórcio Social da Juventude.....	117
3.2.2	Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente	120
3.2.3	Conselho Jovem	130
3.3	O INSTITUTO VILSON GROH E A REDE IVG ...	133
4	MOMENTOS TRANSFORMACIONAIS DO CONTROLE SOCIAL NO CCEA – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E APRENDIZAGENS.....	143

4.1	MOMENTO PIONEIRO – 1994 A 2005	154
4.1.1	Contexto, Conteúdo e Processo no Momento Pioneiro	154
4.2	MOMENTO DE EXPANSÃO – 2005 A 2010	168
4.2.1	Contexto, Conteúdo e Processo no Momento de Expansão	169
4.3	MOMENTO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO – 2010 A 2014.....	185
4.3.1	Contexto, Conteúdo e Processo no Momento de Institucionalização	186
4.4	MOMENTO DE REFLEXÃO E AVALIAÇÃO – 2015	224
4.4.1	Contexto, Conteúdo e Processo no Momento de Reflexão e Avaliação	225
5	PROPOSTA PARA NOVOS PASSOS E NOVAS APRENDIZAGENS EM CONTROLE SOCIAL: SUGESTÕES E INSTRUMENTOS.....	237
5.1	GT CONTROLE SOCIAL E GT INCIDÊNCIA NAS POLÍTICAS PÚBLICAS	240
5.2	REDE SOCIAL CORPORATIVA – O SOCIALBASE	244
5.3	INFORMATIVO INSTITUTO PADRE VILSON GROH – COLUNA CONTROLE SOCIAL.....	250
5.4	RELATÓRIO SOCIAL	252
5.5	CADERNO DE ENTREVISTAS	252
5.6	FORMAÇÃO SOBRE CONTROLE SOCIAL PARA AS DIRETORIAS.....	253
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	255
	REFERÊNCIAS	263
	ANEXOS.....	277

ANEXO A – Categorias de Análise: Governança e redes de coprodução do bem público	277
ANEXO B – Checklist para adequação Marco Regulatório proposto pela Prefeitura de Florianópolis	283
ANEXO C – Notícia da aprovação Conselhos da Juventude e dos Direitos Humanos	285
ANEXO D - Carta da Juventude	287
APÊNDICE	291
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas	291

1 INTRODUÇÃO

Percebo a sociedade civil organizada e os movimentos sociais como alguns dos principais questionadores do regime militar brasileiro, nas décadas de 1960 a 1980. Por meio de lutas políticas e diversas formas de mobilização e articulação, clamaram pela redemocratização do país e contribuíram para construí-la. Em meio à luta contra a ditadura, destaco a atuação destes atores que buscaram a ampliação da participação social, o que se tornou presente na Constituição de 1988, que contemplou espaços de participação, como os conselhos e outras instâncias de controle nas três esferas de governo. Recorro a Maria da Glória Gohn (2003) que retrata a questão da redemocratização no Brasil:

Podemos dizer que as ações coletivas nos anos 70 e 80, no Brasil, foram impulsionadas pelos anseios de redemocratização do país, pela crença no poder quase que mágico da participação popular, pelo desejo de democratizar os órgãos, das coisas e das causas pública, pela vontade de se construir algo a partir de ações que envolviam os interesses imediatos dos indivíduos e grupos. Os movimentos sociais, populares ou não, expressaram a construção de um novo paradigma de ação social, fundado no desejo de se ter uma sociedade diferente, sem discriminações, exclusões ou segmentações (GOHN, 2003, p. 203).

A redemocratização incitou um processo de descentralização da ação governamental. Devido a esta descentralização, mais atribuições são concedidas aos municípios (SERVA; ANDION, 2004), nem sempre acompanhadas dos recursos necessários para cumpri-las. São criados os Conselhos Municipais (educação, saúde, ambiente,

cuidados com a infância), para promover a participação da esfera civil na resolução de questões antes restritas à burocracia estatal. Legislações específicas de reconhecimento de direitos são criadas, como o Estatuto da Criança e do Adolescente e o Estatuto do Idoso (KRIEGER, 2011).

As OSCs também foram impactadas pelo processo de redemocratização, principalmente no que se refere à sua institucionalização. Pode-se citar as discussões e instrumentos relativos ao Marco Legal do Terceiro Setor, que produziu a legislação criadora da figura das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, OSCIPs, entre outros instrumentos. O fortalecimento de entidades representativas da sociedade civil, tais como a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, ABONG.

Ainda, a redemocratização possibilitou o desenvolvimento de novas práticas de *accountability*, relacionadas com a transparência, o acesso à informação pública, movimentos contra a corrupção, e qualificação do controle sobre a administração pública. Algo que vem sendo difundido, nas últimas décadas, por meio de iniciativas do Estado ou da sociedade civil, bem como através de uma interação entre eles (SCHOMMER *et al.*, 2015). Exemplos de tais iniciativas da sociedade civil são a rede de controle social Amarrinho Brasil, criado por meio de uma experiência bem sucedida em uma pequena cidade em São Paulo (Trevisan *et al.*, 2003), da rede de controle social Observatório Social do Brasil (OSB), derivado da experiência do Observatório Social de Maringá (OSM) (DOIN *et al.*, 2012), e da Rede Social Brasileira por Cidades Justas, Democráticas e Sustentáveis. Além disso, o caráter novo da redemocratização estava também na redefinição da ideia de comunidade, não apenas como *locus* geográfico espacial, mas como uma categoria da realidade social, de intervenção social nesta realidade; assim como o afastamento da postura até então predominante na cultura política brasileira, que é a de se esperar pela ação do Estado,

enquanto uma obrigação, e criticá-lo pelo não cumprimento ou omissão (GOHN, 2003, p. 203).

Os problemas sociais em relação aos negros, mulheres, índios, não eram novos. Mesmo imersos no cenário de democracia e mais participação, percebemos os efeitos da globalização com o crescimento e o agravamento dos problemas sociais e à desigualdade que já existiam anteriormente. “Aguçaram-se as percepções que enfatizam não só a ampliação e radicalização da própria noção de democracia, mas também a necessidade de aprofundar o controle do Estado por parte da sociedade” (DAGNINO, 2002, p. 10). Com isso, houve ênfase significativa na construção de uma nova cidadania, apontando na direção de uma sociedade mais igualitária, com sujeitos portadores de direitos, “inclusive aquele de participar efetivamente na gestão da sociedade” (DAGNINO, 2002, p. 10).

Para Gohn (2003), a questão da cidadania foi a grande conquista dos movimentos sociais nas décadas de 1970-80 e 1990. A cidadania tutelada começa a ser substituída por uma outra, ainda não plena porque os grupos organizados com autonomia e autodeterminação são raros, mas sem dúvida uma cidadania moderna, fundada na noção do direito à diferença – não apenas o direito à vida, mas também o direito de autodeterminação em questões como as de gênero, raça, idade, manifestação sexual etc. Reivindica-se a participação na sociedade – civil e política – no mercado de bens e produtos de consumo, mas reivindica-se, também, a manutenção dos valores culturais. Não se aceita mais ter de mudar de religião, nacionalidade, padrão cultural, ou alterar qualquer aspecto da identidade, para poder participar do mundo atual (GOHN, p. 209, 2003).

Acredito que essa cidadania só é possível por meio de uma sociedade civil ativa, cidadãos informados, envolvidos e mobilizados para a construção do bem comum. Este bem comum pode ser alcançado através da coprodução do bem

público, uma “estratégia de produção de bens e serviços públicos em redes e parcerias, contando com o engajamento mútuo de governos e cidadãos, individualmente ou em torno de organizações associativas ou econômicas” (SCHOMMER et. al, 2011. p. 40).

Neste cenário de redemocratização, de expansão dos espaços de participação, de cidadania e coprodução, estão inseridas as organizações da sociedade civil (OSCs) que, através de suas práticas cotidianas, integram essa rede de construção de uma sociedade mais justa, digna e solidária.

As OSCs são espaços de atuação dos cidadãos com vistas a melhorar a realidade de suas vidas e das comunidades que estão inseridos, articulando ações conjuntas com outros atores. Essa articulação possibilita explorar o potencial de inovação social da sociedade, fomentando a criação de novas formas coletivas de enfrentar os problemas sociais, incentivando o desenvolvimento social, o trabalho em grupo e favorecendo a autonomia de suas organizações frente aos desafios da atualidade.

As organizações da sociedade civil distinguem-se das demais organizações à medida que apresentam a combinação das seguintes características: a) são institucionalmente organizadas, com algum grau de estrutura organizacional interna; b) são privadas e separadas do governo, não exercendo autoridade governamental; c) não distribuem lucro para seus proprietários ou diretores e seu superávit é direcionado à missão da organização; d) são autogovernadas, equipadas para controlar suas próprias atividades, com seus procedimentos próprios de governança e com um grau significativo de autonomia; e) são voluntárias, pois além de poderem contar com voluntários em suas operações e gestão, são não-compulsórias, isto é, não são obrigatórias por lei ou por qualquer outro meio (SALAMON e ANHEIER, 1992).

As OSCs tiveram um *boom* de crescimento nos anos 1990, e este crescimento trouxe mais visibilidade para as

mesmas. Esta exposição promoveu o destaque do setor na atuação frente aos problemas sociais, ambientais e diversos outros, mas também as expôs ao questionamento público, devido a uma série de escândalos em que algumas organizações foram envolvidas.

Desta maneira, testemunhamos a crise de confiança¹ que paira sobre essas organizações. Assistimos, nas últimas décadas, a instauração de pelo menos três Comissões Parlamentares de Inquérito, CPIs² no Congresso Nacional para apurar denúncias de irregularidades envolvendo tais organizações. Essas CPIs levantam questionamentos em relação a legitimidade³, eficiência, a real capacidade das OSCs promoverem transformações sociais e seu poder de incidir nas políticas públicas.

Em consequência, vive-se a generalização trazida ao campo das OSCs, na qual todas passam a ser vistas como corruptas, ineficientes e desnecessárias. Essa série de escândalos repercutiu nos convênios firmados com a União, Estados e Municípios, além do impacto na relação com empresas que realizam investimento social privado. Esse fenômeno acabou por colocar as organizações sob uma nuvem geral de suspeita que contribuiu para reforçar uma imagem negativa, provocando uma crise de sustentabilidade no setor,

¹ Segundo dados do Barômetro de Confiança Edelman, o percentual de brasileiros que diz confiar nas OSCs desabou de 80% em 2011 para 49% em 2012. Apesar de uma parcial recuperação nos dois últimos anos, as OSCs inspiram, em 2014, menos confiança do que as empresas no Brasil (62% e 70% de confiança, respectivamente).

² CPI 1993 - Investigar envolvimento de membros da Comissão de Orçamento da Câmara no desvio de dinheiro público. CPI 2002 - Objetivo Investigar denúncias veiculadas a respeito de atuação irregular de ONGs. CPI 2008 Apurar liberação pelo governo federal de recursos públicos a ONGs e OSCIPs a partir de 1999 até 2007.

³ Mais sobre a discussão de legitimidade em organizações da sociedade civil pode ser visto em: KRIEGER, Morgana G. Martins. Legitimidade das organizações da sociedade civil na região sul do Brasil: uma análise da percepção dos atores do campo à luz da teoria das grandezas. 2011

associada a uma crise de confiança na sociedade em geral, sobretudo em relação aos políticos.

Segundo Pannunzio (2014), a população precisa compreender que, sem uma sociedade civil atuante, não há Estado de Direito, não há Democracia, não há desenvolvimento que se sustente. Essa, porém, é uma narrativa quase ausente do imaginário coletivo brasileiro. Precisa ser refinada, demonstrada e, sobretudo, divulgada. Se não cuidarmos de criar as condições para a consolidação de uma sociedade civil forte, plural e autônoma no Brasil, corremos o risco de estreitamento do espaço público e sua gradual assimilação ao espaço estatal, invertendo uma tendência iniciada na década de 1990, após a redemocratização do país.

É necessário que a confiança nas OSCs e nas relações entre pessoas e instituições seja restabelecida, mas para isso é preciso que o papel dessas organizações sejam (re)conhecidos e legitimados. As OSCs são potencialmente capazes de incidir nas políticas públicas, promover inovação e transformação social, revitalizar impulsos políticos dos cidadãos e revigorar o poder de comunidades⁴, empoderar e tornar os sujeitos protagonistas de sua própria história, construir hábitos de respeito e cooperação⁵, representar vozes de grupos marginalizados e excluídos da esfera política⁶, limitar a intromissão de burocracias na condução da vida cotidiana e revitalizar a esfera pública⁷, e ser instrumentos de controle social capazes de atuar na mudança de comportamento das pessoas e instituições em relação a determinados temas.

Uma sociedade civil organizada, atuante, atenta às ações do governo e se abrindo para que o estado e a iniciativa

⁴ Ver Keane (1998), Bell (2000), Bellah (2000), Eberly (2000), Walzer (2002).

⁵ Ver Azibei (2006), Putnam (1995, 1996, 2000), Gohn (2004)

⁶ Ver Young (2002), Melucci (1996), Doimo (1995), Dagnino (2002), Baiocchi (2006), Scherer-Warren (1999, 2006).

⁷ Ver Habermas (1997), Bohman (2000), Warren (2001), Avritzer (2002).

privada proponham parcerias e atuações em rede pode ser a chave para destravar esse processo. Gohn (2011) corrobora com este pensamento, afirmando que os movimentos sociais tematizam e redefinem a esfera pública, realizam parcerias com outras entidades da sociedade civil e política, têm grande poder de controle social e constroem modelos de inovações sociais (GOHN, 2011).

Nesta perspectiva da capacidade das OSCs em incidir nas políticas públicas, estão os conselhos de direitos como arranjos institucionais, conquistados através dos movimentos sociais e da sociedade civil para imprimir níveis crescentes de democratização às políticas públicas e ao Estado, atuando em conjunto com este Estado num país, como o nosso, que tem forte trajetória de centralização e concentração de poder.

Os conselhos, nos moldes definidos pela Constituição Federal de 1988, são espaços públicos com força legal para atuar nas políticas públicas, na definição de suas prioridades, de seus conteúdos e recursos orçamentários, de segmentos sociais a serem atendidos e na avaliação dos resultados. A composição plural e heterogênea, com representação da sociedade civil e do governo em diferentes formatos, caracteriza os conselhos como instâncias potenciais de negociação de conflitos entre diferentes grupos e interesses, portanto, como campo de disputas políticas, de conceitos e processos, de significados e resultantes políticos. Os conselhos são canais de participação coletiva que podem contribuir para a criação de uma nova cultura política e novas relações políticas entre governos e cidadãos (RAICHELIS, 2006).

A experiência acumulada em mais de duas décadas e os numerosos estudos e pesquisas sobre conselhos demonstram, contudo, suas dificuldades na realização efetiva do controle social. A forma pela qual estes espaços de participação foram implementados demonstram isso. Gohn (2011) ilustra este fenômeno:

O Estado promoveu reformas e descentralizou operações de atendimento na área social; foram criados canais de mediações e inúmeros novos programas sociais; institucionalizaram-se formas de atendimento às demandas. De um lado, observa-se que esse fato foi uma vitória, porque demandas anteriores foram reconhecidas como direito, inscrevendo-as em práticas da gestão pública. De outro, a forma como têm sido implementadas as novas políticas, ancoradas no pragmatismo tecnocrático, tem resultado na maioria dos projetos sociais implementados passando a ter caráter fiscalizatório, ou sendo partícipes de redes clientelistas, e não de controle social de fato. (GOHN, 2011).

Pela sua composição paritária entre representantes da sociedade civil e do governo, pela natureza deliberativa de suas funções e como mecanismo de controle social sobre as ações estatais, pode-se considerar que os conselhos aparecem como um constructo institucional que se opõe à histórica tendência clientelista, patrimonialista e autoritária do Estado brasileiro⁸ (RAICHELIS, 2000), além da possibilidade de se colocarem como instâncias nas quais o poder sobre as decisões públicas pode ser compartilhado entre estado e sociedade civil. Reiterando este pensamento, menciono Gohn (2001) que à época percebia os conselhos como "um dos principais resultados das recentes reformas municipais, que têm procurado estabelecer um novo tipo de ação política com maior

⁸ É preciso esclarecer que, embora os conselhos sejam concebidos como um dos instrumentos de concretização do controle social sobre as ações do Estado, nem todos assumem um caráter deliberativo, ou seja, tem garantido, inclusive do ponto de vista legal, o direito de interferir efetivamente nos processos decisórios em relação aos atos governamentais no campo das políticas públicas.

interação entre governo e sociedade "(GOHN, 2001, p. 83). No entanto, entendo que as reflexões trazidas pelas autoras se traduziam no potencial dos conselhos naquele período, e que hoje, embora ainda sejam espaços legitimados de controle social, esse potencial não é todo concretizado, sendo necessário inovar os espaços de controle, criando complemento aos conselhos, para que eles também continuem exercendo seu importante papel.

Além disso, destaco que muitas são as limitações que configuram a ação dos conselhos atualmente. Boullosa *et al* (2014) atribui como uma das principais causas da frustração em relação a estas instâncias tão desejadas e tão arduamente conquistadas, a disparidade entre a prática e o discurso dos conselhos (BOULLOSA *et al*, 2014). Padre Vilson Groh (2015) dialoga com essa questão dos desafios dos conselhos:

Os conselhos nasceram como uma bandeira de luta dos movimentos sociais para ser uma forma efetiva de controle social em uma relação paritária com a gestão pública. Agora, para mim [sic], os conselhos perderam a sua força, quando olho a sociedade civil, porque perdeu o exercício da construção do coletivo de uma cultura de cidadania. Muitas vezes, quem está no conselho não está encharcado no movimento social, não tem base. Aqui para mim uma fissura dos conselhos. Mas, os conselhos são importantes porque hoje em dia os conselhos são legais e são eles que definem orçamento. O conselho é um instrumento de luta, de redistribuição de renda, de fazer controle de uma gestão pública, mas, os conselhos teriam que hoje serem reescritos no senso da relação com a base social de um território (VILSON GROH, 2015).

Embora se reconheça todo esse contexto de dificuldades apresentado na atuação dos conselhos, cabe também

reconhecer sua capacidade potencial de promover controle social, participação cidadã e *accountability*, contribuindo assim para fortalecer a democratização na esfera do poder local e apoiando o alcance a descentralização prevista pela Constituição (GOHN, 2001; DAGNINO, 2002; LUMAMBO, 2004; TABAGIBA, 2004; GOMES, 2006; FARIA, 2007; TABAGIBA, 2007; VAZ, 2012).

Essa visão evidencia a relevância da contínua e dinâmica relação entre o controle social e a mobilização cidadã, com abertura para a aprendizagem e a inovação durante o processo. Não basta criar mecanismos institucionalizados de controle social e esperar que cumprirão todas as expectativas sobre os mesmos. Trata-se de um exercício contínuo de cidadania e compartilhamento do poder entre governos e cidadãos, que se faz de múltiplas formas, complementares e interdependentes entre si.

Além dos conselhos, outros espaços de participação fomentam a prática do controle social. As redes e os fóruns são exemplos de instâncias nas quais o controle social também é exercido tanto pela sociedade civil, quanto por outros atores – governamentais ou não.

Sob a ótica do controle social, é potencialmente rica a aprendizagem gerada através da atuação em rede na resolução de problemas comuns. A governança das OSCs se expressa através da articulação e da ação de diversas redes.

Paula e Silva (2013) avalia a governança a partir da capacidade de articulação e de influência que as organizações conseguem gerar e expressar:

Hoje existem muitas maneiras de influenciar um governo, uma empresa e uma organização da sociedade civil: nunca houve tantas formas e canais para que se opine e se interfira no andamento de um projeto, programa ou instituição, de uma simples postagem no Twitter até a participação direta em conselhos.

Muitas pessoas, se não encontram canais preexistentes para isso, fazem de tudo para abri-los, indicando que a relação entre essas instituições e os interessados na sua existência está se transformando: os indivíduos não se satisfazem mais com favores de um patrono ou daqueles a quem delegaram poder – eles buscam, de diferentes maneiras, interagir, interferir, intervir, influir nos assuntos que os interessam. Inúmeras pessoas são afetadas direta e indiretamente nesse processo. Na prática, o perfil de uma instituição acaba sendo o resultado da articulação de todas essas influências; a esse fenômeno social, observado em diferentes níveis, dá-se o nome de governança (PAULA E SILVA, 2013, p. 134-135)

Nas redes, as relações são mais horizontais e cada um dos envolvidos se percebe como uma parte fundamental na obtenção dos resultados. Alexandre Takaschima (2015), juiz-corregedor, revela a aprendizagem desta articulação do ponto de vista do judiciário:

Nós [sic] do direito temos uma formação em direito administrativo, da tripartição de poderes: o legislativo, executivo e judiciário. A questão da autonomia discricionária do poder executivo na questão da implementação de políticas públicas, o judiciário na questão de resolução de conflitos, e o legislativo na questão da elaboração das leis, como representante do povo. Só que a gente percebe que este mecanismo não está sendo suficiente para a questão do funcionamento satisfatório do ponto de vista da realização da justiça, tanto que sentimos esta necessidade de uma participação mais efetiva de todo que mundo que compõe a rede na questão da definição de políticas públicas, e eu não digo que só os

governamentais tenham esta responsabilidade. Já superando aquela visão, que por meio de ação a gente resolveria tudo, não, não é a judicialização que vai resolver todos os problemas. Seria ser egocêntrico e megalomaniaco de que a gente com uma decisão judicial poderia resolver todos os problemas. O que a gente percebe é que na verdade a gente pode sim contribuir em um trabalho em rede, em diagnóstico e proposição de soluções, principalmente, nesta questão de planejamento estratégico e políticas públicas (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

As OSCs estão inseridas a todo o momento nestes espaços de participação, no diálogo e debate com os agentes públicos e privados, exercitando o controle social na reivindicação, proposição e acompanhamento de políticas públicas. Nadir Azibeiro (2015) define o controle social como “a possibilidade da população, através de visão política e com entendimento, compreender o que são as políticas públicas e incidir nestas mesmas políticas”.

A atuação no controle social a partir das OSCs pode se demonstrar uma experiência muito rica, na qual se aprende, sobretudo, nos erros e conflitos. Contudo, o exercício do controle social, em suas diferentes formas, apresenta suas fragilidades. Padre Wilson (2015) destaca sobre a fragilidade deste exercício:

Há sim um empoderamento, há sim uma cultura de controle social hoje, e a partir destas organizações. Mas também, é tênue todo este processo. Ele é um processo frágil, e porque é um processo frágil? Porque necessita fazer um trabalho de exercício muito mais forte da cultura da cidadania e do exercício da cidadania. Há um trabalho, há uma história, há elementos positivos, mas há muitas fissuras e

muita fragilidade. Talvez, o grande investimento das organizações, e a grande saída e contribuição de uma organização não governamental é o fortalecimento da sociedade civil, mas um fortalecimento da sociedade civil para construção de políticas estatais, de discussão de políticas estatais. E talvez o ganho dentro de tudo isto foi unir a reivindicação com a proposição. E aí a proposição é a questão do orçamento. Levar uma demanda articulada, orçada, quanto custa. As mulheres do Alto da Caieira⁹ fizeram: quanto custa a creche? É materializar o processo (VILSON GROH, 2015).

Este trecho mostra, novamente, a relação entre controle social e cidadania ativa; além de apontar para a relação entre reivindicação e proposição, por um lado, e o envolvimento na execução, na solução para os problemas coletivos.

Complemento a fala de Vilson Groh (2015) sobre a atuação no controle social como exercício da cidadania com uma menção do sempre atual Paulo Freire:

De nada adianta colocar nos estacionamentos placas com vagas reservadas para idosos e deficientes, de nada adiantam placas para não pisar a grama, de nada adiantam cestos de lixos nas ruas, escolas etc. É hora de ensinarmos aos nossos jovens e crianças noções de cidadania que não se aprendem em livros, mas pelos exemplos, e isso cabe a nós professores, pais e familiares. É hora de mostrar-lhes que a limpeza das ruas e das escolas não é responsabilidade apenas do poder público ou de seus diretores, porém de todos nós. Exemplos ensinam muito mais que palavras e discursos. Ninguém caminha sem aprender a caminhar,

⁹ Comunidade também pertencente ao Maciço do Morro da Cruz.

sem aprender a fazer o caminho (PAULO FREIRE).

O Centro Cultural Escrava Anastácia – CCEA está fortemente inserido neste contexto de lutas sociais, de articulação em rede, de coprodução de bens e serviços, e principalmente, se caracteriza como sendo uma organização de destaque em relação ao exercício do controle social. Este destaque fez com que a temática despertasse o meu interesse em sistematizar a aprendizagem construída a partir do processo de ação-reflexão característico do CCEA.

O CCEA é uma organização da sociedade civil, com atuação na Grande Florianópolis, e seu nascimento se deu através do exercício do controle social, quando mulheres da comunidade do Monte Serrat, localizado no Maciço do Morro da Cruz, resolveram criar meios para que seus filhos e netos não ficassem expostos à criminalidade presente nos morros. Sua criação se deu em 1994, e desde então a organização vem se aperfeiçoando na execução de projetos e ações diversas. Paralelamente a isso, vem se capacitando para dialogar com seus parceiros sobre o papel de cada um de nós no exercício do controle social e incidência nas políticas públicas.

O CCEA faz parte da Rede IVG, rede composta por sete¹⁰ organizações da sociedade civil que já se articulavam anteriormente, mas desde 2011 passaram a compor esta rede, que promove sinergia entre as ações, reduzindo custos operacionais e fortalecendo a sustentabilidade de todas elas. Sem para tanto desrespeitar suas autonomias, uma vez que se

¹⁰ A organizações que compõem a Rede IVG são: Associação João Paulo II; Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA), o Centro de Educação e Evangelização Popular (CEDEP), a Associação de Amigos da Casa de Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó (ACAM) e o Centro Social Elisabeth Sarkamp, além das unidades do Centro Educacional Marista São José e Lucia Mayvorne.

busca garantir as particularidades do trabalho desenvolvido individualmente pelas mesmas.

Em relação ao controle social, a atuação do CCEA se destaca frente às demais organizações da rede. Todas elas, da sua maneira, têm o exercício do controle social na sua essência, mas o CCEA conseguiu ao longo dos anos institucionalizar este processo, através da criação de espaços de diálogo entre os colaboradores, que os empoderaram e os qualificaram tecnicamente para as discussões e embate nos espaços de participação. Eu entendo que este posicionamento do CCEA é uma inovação dentro da Rede IVG, e que a aprendizagem adquirida neste processo deva ser compartilhada dentro e fora da mesma, para que mais reflexões e diálogos sejam gerados em torno do tema, identificando suas dificuldades e desafios, e também contribuindo para um aperfeiçoamento contínuo neste exercício e um estímulo para que outras organizações se apropriem dos processos.

A partir do levantamento dos impactos dos movimentos de redemocratização do Brasil, da legitimação dos espaços de participação, das fragilidades e potencialidades do controle social e da imersão das OSCs, e especificamente o CCEA, no tema, passo para a descrição das escolhas metodológicas realizadas neste estudo.

Neste estudo, busquei compreender as mudanças organizacionais na temática do controle social ocorridas no Centro Cultural Escrava Anastácia desde sua constituição, em 1994, até os dias atuais, considerando as dimensões do contexto, do conteúdo e do processo. Essas dimensões são sugeridas por Pettigrew (1987) para analisar mudança organizacional em perspectiva longitudinal, ou seja, envolvendo diferentes períodos. Com foco nesse objetivo geral, delimito os seguintes objetivos específicos: i) Descrever o contexto político, social e interinstitucional do controle social e sua relação com as organizações da sociedade civil; ii) Sistematizar a trajetória do CCEA no exercício do controle

social em diálogo com o seu contexto político, em seus diferentes momentos; iii) Acompanhar, analisar, refletir e dialogar sobre as experiências de controle social com os atores envolvidos no GT Controle Social; iv) Propor uma publicação da sistematização da trajetória de Controle Social da organização, contribuindo para reconhecer e fortalecer a prática existente e ampliar seu processo de aprendizagem e legitimidade .

Assim, este estudo, como indica Richardson *et al* (1999), caracteriza-se como exploratório e descritivo, e busca compreender e descrever o fenômeno objeto de estudo. Por se tratar de análise de um fenômeno social, que permeia o contexto em que se insere o pesquisador, optei pela abordagem qualitativa para o desenvolvimento da pesquisa. A escolha pela abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser mais bem compreendido no contexto em ocorre e do qual faz parte (GODOY, 1995).

Entende-se que a abordagem qualitativa permite identificar sentimentos e possíveis significados das temáticas que estão presentes nos pontos em estudo. A pesquisa qualitativa é um processo investigativo no qual o pesquisador gradualmente compreende o sentido de um fenômeno social ao contrastar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto do estudo. Objeto que se confunde com os sujeitos da pesquisa, uma vez que o pesquisador é também integrante da organização, e o processo de reflexão sobre controle social conta com participação de diversos envolvidos com a organização, e os espaços onde ela se articula. A Figura 1 a seguir, resume as principais escolhas metodológicas ao longo do trabalho.

Figura 1 – Escolhas Metodológicas

Pesquisa Qualitativa: Centro Cultural Escrava Anastácia		
Estratégia de Investigação: Pesquisa Participante	Técnica de Coleta de Dados: - Observação Participante; - Entrevistas; - Análise Material de Audio e Vídeo; - Análise Documental;	Técnica de Análise de dados: - Dimensões; - Categorias;

Fonte: adaptado de Creswell, 2007.

Como técnica de coleta de dados, utilizei a pesquisa documental, incluindo documentos constitutivos do CCEA e do IVG – estatutos, balanços patrimoniais, projeto político-pedagógico, relatórios sociais, e outros documentos oficiais das organizações. Também, utilizei os livros já produzidos pelas organizações, bem como materiais de áudio e vídeo disponíveis, a fim de identificar elementos que contextualizassem o CCEA dentro da temática proposta e não estivessem escritos. Além dos materiais oficiais, utilizei minhas anotações pessoais sobre a organização desde 2005.

Na pesquisa qualitativa, a atuação do pesquisador no desenvolvimento do trabalho implica na identificação de valores pessoais, suposições e vieses no decorrer do estudo. Como estudiosa das ações do Centro Cultural Escrava Anastácia desde 2005, voluntária em 2009, empregada de 2010 a 2014, associada desde 2014 até hoje, e voluntária do IVG desde 2014, procurei articular os conhecimentos adquiridos do curso de Administração Pública da UDESC/ESAG (2005 – 2011) e do Mestrado em Administração (2013 – 2015) a esta

experiência nas OSCs, na expectativa de conseguir conectar as vivências de controle social e suas aprendizagens. Saliento, aqui, que fui participante na construção de alguns dos materiais analisados.

Desta forma, meu objetivo tornou-se realizar a pesquisa baseada na pesquisa de campo (no local onde as pessoas vivem); de forma personalizada (no dia-a-dia e face a face com as pessoas); multifatorial (conduzida pelas técnicas de entrevistas, observação e análise documental); com compromisso de longo prazo; de forma indutiva; dialógico com os atores envolvidos e de forma holística, procurando revelar o retrato mais completo possível do grupo em estudo (ANGROSINO, 2009). Procurei atuar a partir de uma razão não experimental, mas interpretativa, que procurou ver o mundo humano e a sociedade não como elementos para explicar, mas para compreender (ANDION; SERVA, 2006).

A minha relação com as organizações estudadas é bastante intensa. Atribuo muito da minha visão de mundo, minhas escolhas e meu posicionamento enquanto cidadã à experiência vivida ao longo destes anos no CCEA e IVG. Esta relação mais próxima ora foi considerada vantagem, ora desvantagem. Ao mesmo tempo em que tenho uma visão mais complexa do fenômeno estudado, as minhas falas e análises se confundiam com as falas e posicionamentos da organização.

Além disso, a minha proximidade com a organização e com alguns dos entrevistados, pode ter influenciado na obtenção de um posicionamento mais crítico sobre determinados aspectos da atuação do CCEA dentro da temática do controle social.

A pesquisa participante tem como propósito “auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar a análise crítica destes e a buscar as soluções adequadas” (LE BOTERF, 1984, p. 52). Trata-se, portanto, de um modelo de pesquisa que difere dos tradicionais porque a população não é considerada passiva e seu

planejamento e condução não ficam a cargo de pesquisadores profissionais. A seleção dos problemas a serem estudados não emerge da simples decisão dos pesquisadores, mas da própria população envolvida, que os discute com os especialistas apropriados (NOVAES e GIL, 2008). Destaco também a definição de pesquisa participante por Brandão e Steck (2006):

Uma pesquisa que é também uma pedagogia que entrelaça atores-autores e que é um aprendizado no qual, mesmo quando haja diferenças essenciais de saberes, todos aprendem uns com os outros e através dos outros (BRANDÃO E STECK, p. 13, 2006).

Em relação à técnica de coleta de dados, as entrevistas se deram com base em um roteiro, que não foi seguido à risca ou de forma fechada e limitadora. Durante as entrevistas, meu objetivo sempre foi deixar as pessoas livres para narrarem suas vivências dentro da temática, procurando captar a essência dos seus conhecimentos, suas percepções e sentimentos em relação ao tema. Mattos e Godoi (2006) corroboram com esta ideia:

(...) são essenciais à entrevista qualitativa “que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador, que a fragmentação e ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre, e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista (MATTOS; GODOI, 2006, p. 305).

As entrevistas foram transcritas e submetidas à consideração dos entrevistados a fim de garantir que a transcrição houvesse mantido a essência do pensamento do entrevistado, e que seu nome pudesse ser utilizado nas citações.

Percebo que o momento de realização das entrevistas foi um dos momentos de aprendizagem mais significativa, que de fato fez com que o tema pulsasse dentro do meu peito. A oportunidade de entender o que as pessoas entendem como controle social, como praticam este exercício, quais suas expectativas e frustrações em relação à temática, me fez mergulhar nesta pesquisa na tentativa de compreender as amarras da atuação do CCEA e como a mesma pode ser continuamente aperfeiçoada.

Cada entrevistado foi escolhido diante de sua relevância em relação ao tema, e minha intenção era maior do que levantar informações com o entrevistado, mas sim estabelecer uma relação de compartilhamento de saberes, procurando partilhar com o entrevistado a sistematização do conhecimento que foi gerado ao longo de todo o processo.

Procurei entrevistar o maior número de pessoas possível, e pessoas que relacionava mutuamente com o tema e com a organização. Ainda, busquei formar um grupo não homogêneo, para garantir a maior diversidade possível. Neste sentido, escolhi como amostra de pesquisa: membros da diretoria e do conselho fiscal do CCEA; liderança comunitária do Monte Serrat; parceiro do setor governamental; parceiro do setor privado; parceiro das organizações da sociedade civil; presidente do CMDCA; participantes do GT Controle Social; representante do Conselho Jovem CCEA.

As entrevistas foram realizadas de junho a novembro de 2015, incluindo 12 entrevistas, que geraram aproximadamente 15 horas de áudio. Em relação à análise dos dados, o período de execução desta etapa foi de fevereiro a outubro de 2015. Em ordem cronológica, foram realizadas as seguintes entrevistas.

Quadro 1 – Relação de Entrevistados (Continua)

Organização	Nome	Atuação	Data
IVG	Luiz Fernando Schefer	Funcionário. Membro do Conselho Gestor. Atuou no CCEA muitos anos.	20/06/2015
Centro Educacional Maria Lucia Mayvorne – Rede IVG	Kátia Madeira	Funcionária, membro do Conselho Gestor Membro do GT Incidências do IVG. Membro do Conselho Regional de Serviço Social.	06/07/2015
CCEA	Nadir Azibeiro	Funcionária ¹¹ e principal liderança do GT Controle Social.	08/07/2014
Líder comunitário Monte Serrat	Anderson Magno Ferreira	Ex-presidente do Conselho Comunitário do Monte Serrat. Foi funcionário do CCEA por muitos anos.	13/07/2015
IVG	Leo Mauro Xavier Filho	Membro da diretoria do IVG e doador privado.	24/07/2015
CCEA	Edelvan de Jesus	Membro do Conselho Fiscal. Ex-funcionário CCEA. Ex-presidente CMDCA. Atualmente Assistente Social na Prefeitura de Florianópolis.	
CCEA	Sabrina Severo	Funcionária, membro do GT Controle Social, participante do Fórum de Políticas Públicas.	05/08/2015

¹¹ No momento da realização da entrevista Nadir ainda era colaboradora do CCEA.

Quadro 1 – Relação de Entrevistados (Conclusão)

Organização	Nome	Atuação	Data
CCEA	Camila Elmira de Mattos	Membro do Conselho Jovem. Participou dos projetos do CCEA.	05/08/2015
CMDCA	Lisiane Bueno da Rosa	Presidente do Conselho. Parceira da Rede IVG.	07/08/2015
Tribunal de Justiça de Santa Catarina	Alexandre Karazawa Takaschima	Juiz-corregedor. Parceiro da Rede IVG.	21/08/2015
IVG	Vilson Groh	Presidente. Presidente de honra do CCEA. Atuação de mais de 30 anos Monte Serrat. Principal liderança das organizações da Rede.	29/10/2015
CCEA	Elvio Jose Bornhausen	Associado. Atuou por muitos anos no CCEA.	05/11/2015

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Algumas outras pessoas com atuação relevante no tema e com engajamento nas ações do CCEA poderiam ter sido entrevistadas, no entanto, em função do desencontro de agendas e outros fatores diversos, as entrevistas não foram viabilizadas.

Além das entrevistas, na medida do possível o trabalho foi compartilhado nas reuniões do GT Controle Social, assim os integrantes a todo o momento foram convidados a contribuir com opiniões e sugestões. Cito como exemplo, Paula Bueno da Rosa, que até novembro de 2015 foi articuladora do GT Controle Social, e foi quem disponibilizou os materiais históricos do grupo, bem como esclareceu dúvidas sobre a atuação do GT e fez contribuições diversas.

Ainda, destaco as contribuições de Dona Darcy (Darcy Vitória de Brito), fundadora do CCEA e atual vice-

presidente¹². Não cheguei a presencialmente entrevistá-la, no entanto, em função de muitas conversas com a mesma desde 2009, consegui criar um registro com algumas das memórias da mesma, e ao longo do trabalho conversamos sobre a temática.

Procurei, durante todo o processo de elaboração do trabalho, discuti-lo com pessoas do CCEA, principalmente do GT Controle Social. Em função das mudanças ocorridas na governança da organização em 2015, esse compartilhamento foi menos intenso do que o previsto inicialmente, mas foi realizado dentro do que estava disponível. Os integrantes do IVG, principalmente Luiz Fernando Schefer e Padre Vilson Groh, se tornaram os principais colaboradores na análise das experiências reveladas no decorrer das entrevistas, e na sistematização das mesmas, que se traduzem no diagnóstico realizado. Meirelles (2012) cita características principais da sistematização e do compartilhamento das experiências:

(..) a sistematização de experiências não se realiza senão com a participação ativa dos sujeitos autores da prática, engajados em processos de reflexão sobre ela e sobre sua ação no mundo. De fato, embora existam tendências diversas sobre os modos de construção do conhecimento com base na prática, todas as proposições encontram-se no mesmo campo conceitual. Trata-se de não cindir em unidades dicotômica os sujeitos (ator e autor de práticas sociais) e os objetos de conhecimento (a experiência social e seus resultados), considerando as relações entre teoria e prática, a realidade como uma totalidade em

¹² Darcy Vitoria de Brito, a Dona Darcy, é moradora do Monte Serrat e uma líder comunitária de grande carisma. Participou ativamente do processo de constituição da organização, e desde então faz parte da diretoria do CCEA, ocupando cargos distintos durante esta trajetória. Sempre ativa, participa de reuniões, eventos, plenárias, redes, fóruns e conselhos sempre que chamada.

permanente movimento, bem como a historicidade e contextualização do conhecimento produzido (MEIRELLES, 2012, p. 154).

Concordo com Schefer (2014), quando diz que ao se escrever sobre as experiências relativas a práticas sociais, seja pela via da avaliação, da sistematização de experiências, da pesquisa social, entre outros caminhos possíveis, se está, também, considerando que tanto as práticas sociais, como a dos outros, são fontes de conhecimento.

Ainda em relação a minha intenção de sistematizar as práticas de controle social do CCEA, e embora os processos de sistematização não tenham pretensão de construir um conhecimento científico, constitui-se em um saber prático, muitas vezes temático, interpenetrado por outras modalidades de conhecimento (em alguns casos científicos) que são capazes de, pela via do diálogo entre diferentes saberes, traduzir-se em referenciais capazes de servir a outros (OTERO, 2012). Um conhecimento que pode ressignificar práticas e empoderar sujeitos individuais e coletivos, a fim de gerar uma permanente transformação da realidade.

(...) uma das especificidades da sistematização de experiências é a consideração ao fato de que o conhecimento gerado na ação prática, embora não tenha a intenção de constituir-se em ciência, traduz-se em um saber prático, local, muitas vezes temático, interpenetrado por outras modalidades de conhecimento (até mesmo científico), capaz de, pela via do diálogo entre diferentes saberes, traduzir-se em referências capazes de servir a outros. Um conhecimento que ressignifica a prática, aproxima as comunidades locais e atores sociais da sua capacidade de produzir e sustentar suas próprias transformações, além de contribuir para a criação de matrizes políticas que, uma

vez assumidas pelo poder público e sociedade civil, segundo seus diferentes papéis, impulsionam soluções de maior amplitude (MEIRELLES, 2012, p. 152)

A contribuição da sistematização de experiências para OSCs no Brasil tem, segundo Otero (2012), estimulado através da troca de experiências, divulgação de exemplos de processos de transformação social, à formação permanente de sujeitos que delas participam, à socialização e comunicação de conhecimentos e de metodologias e à produção de subsídios para o debate coletivo e construção de sentido de rede (OTERO, 2012).

Há cerca de quinze anos as organizações que atuam no campo social no Brasil começavam a se deparar com questões relativas à avaliação de seus projetos, programas e iniciativas. Aparentemente a demanda parecia vir principalmente de financiadores, seja da cooperação internacional seja dos primeiros investidores privados, cuja cultura institucional dialogava há tempos com sistemas e lógicas de verificação de qualidade e impacto dos seus investimentos. É impossível dizer que na prática das organizações do campo social já não houvesse mecanismos de reflexão sobre suas ações e resultados, porém o tema passa a ganhar espaço – textos, publicações, nomes e conceitos – de forma mais explícita, à medida que as ações sociais passam a ser vistas como investimento, e não apenas como “boas intenções” (OTERO, 2012, p. 15).

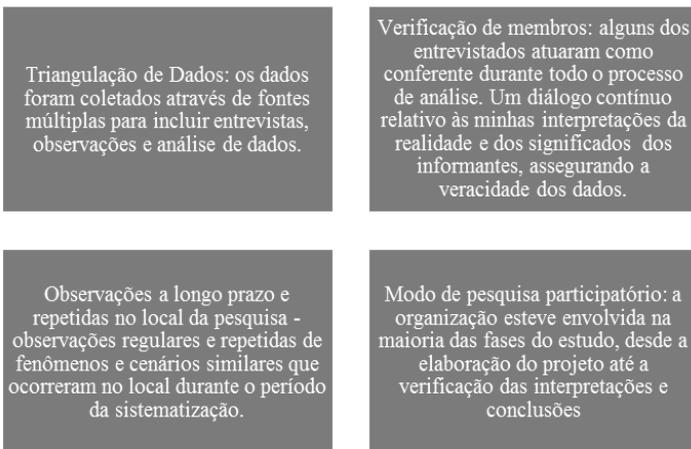
Não obstante, a sistematização é mais do que uma simples organização de dados, ela perfaz um conjunto de aprendizagens e conceitos que impulsionam a reflexão e ressignificação do pensamento, a partir da apropriação do

conhecimento sobre uma dada realidade, com o objetivo de transformar os envolvidos no processo de formação em sujeitos do conhecimento e agentes protagonistas em sua organização e/ou comunidade.

O processo de sistematização busca trilhar um caminho composto da busca de uma reflexão crítica que gere mudança na vida dos indivíduos e na realidade social a qual estão inseridos. Devemos levar em conta que os processos sociais não são formados simplesmente por ações quantificadas e qualificáveis a serem repetidas ou reproduzidas em qualquer contexto, mas sim, revelam o compromisso dos sujeitos com a transformação e referem-se a práticas que têm objetivos transformadores, que não se realizam sem a dimensão subjetiva do conhecer (OTERO, 2012).

A partir disto, destaco o esquema de validação dos dados proposta por Cresswell (2010), que serviram como base nesta pesquisa:

Figura 2 – Estratégia de Validação Interna de Dados



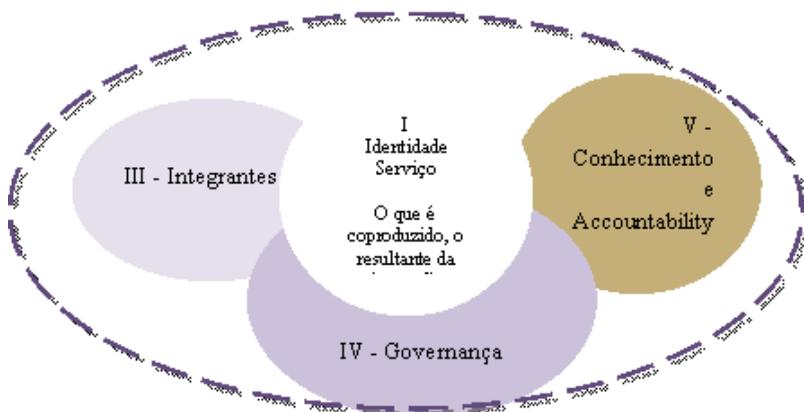
Fonte: adaptado de Cresswell (2010)

Após apresentadas as definições sobre a natureza da pesquisa, a estratégia de investigação e as técnicas de coleta de dados utilizada, esclareço as técnicas de investigação, que determina de que maneira a pesquisa foi orientada, realizada e analisada.

Por se tratar de um estudo longitudinal, julguei adequado orientar a pesquisa por meio de dimensões (PETTIGREW, 1987). As dimensões propostas por Pettigrew (1987) são classificadas em contexto (porque mudou), conteúdo (o quê mudou) e processo (como mudou).

A fim de enriquecer a análise destas dimensões introduzi algumas das categorias de análise construídas e debatidas em conjunto, na disciplina de Governança e Redes de Coprodução, do mestrado profissional da ESAG, no segundo semestre de 2013. A metodologia das categorias estão detalhadas no Anexo 1 deste trabalho.

Figura 3 – Categorias de Análise



Fonte: Elaborado pelos mestrandos da disciplina Governança e Redes de Coprodução, 2013.

Essas categorias possuem subcategorias, as quais identifiquei algumas delas como pontos de análise relevantes para a pesquisa, e que proporcionariam maior riqueza de detalhes e possibilidade de tradução mais fiel da vivência da organização dentro da temática do estudo.

Quadro 2 – Categorias e Subcategorias de Análise

Categorias	Subcategorias
I - Identidade e Serviço	Identidade da Rede e Serviço. Coproduzido. História. Serviços Resultantes
II – Contexto	Contexto Social. Contexto. Impulsionadores Interinstitucional. Articulação.
III – Integrantes	Atores. Relação Custo X Benefício. Concepções que orientam envolvidos. Mudanças ao participar da Rede.
IV – Governança	Poder e Decisão. Liderança. Comunicação e Conflitos. Estrutura operacional para coprodução. Recursos
V - Conhecimento e Accountability	Informação e Transparência. Aprendizagem e Conhecimento. Controlabilidade e Imputabilidade. Resultados e Responsividade

Fonte: Disciplina Governança e Redes de Coprodução, 2013.

Diante das categorias e subcategorias disponíveis para utilização, as analisadas em complemento as dimensões de Pettigrew (1987) foram: coprodução e trabalho em rede, *accountability*. Governança e liderança.

Desta maneira cheguei ao final quadro de análise:

Quadro 3 – Dimensão e Categorias de Análise dos Momentos Transformacionais do CCEA

Dimensão e Categorias de Análise	
Dimensão	Categoria
Contexto (Porquê?)	Contexto Externo. Contexto Interno.
Conteúdo (O quê?)	Coprodução e Trabalho em rede. <i>Accountability.</i>
Processo (Como?)	Governança e liderança.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O quadro 4 representa todos os aspectos que foram prioritariamente utilizados como instrumento de análise dos momentos transformacionais do CCEA. Em relação aos mesmos, faço as seguintes considerações:

- Contexto Externo: procurei analisar o contexto político-econômico do país, e o impacto sobre as OSCs e sua influência na temática do controle social.
- Contexto Interno: aspectos internos da organização, relevantes naquele momento, e geralmente impactados pelo contexto externo.
- Coprodução e trabalho em rede: quais as ações de coprodução e trabalho em rede a organização fazia dentro de cada um dos momentos transformacionais, quais os espaços de controle social ela ocupava.
- Accountability: como o termo era empregado, quais ações nos momentos transformacionais eram feitas dentro do conceito. Como os instrumentos foram evoluindo ao longo dos momentos transformacionais.
- Governança e liderança: como a organização se organiza e operacionaliza sua missão. Por quais alterações estruturais a organização foi submetida e seus impactos.

A aprendizagem foi um tema recorrente ao longo da pesquisa, sempre ligado ao amadurecimento da organização em relação ao controle social. É inerente em todas as atuações de controle social desde a constituição do CCEA, até os dias atuais quando a organização opta por alterar alguns aspectos da governança. Assim, a aprendizagem não foi entendida como uma categoria de análise específica, mas como um pano de fundo em toda a construção deste trabalho.

Procurando colocar em prática as premissas da pesquisa participante desde o início da construção deste estudo, houve da minha parte uma preocupação relacionada às questões éticas no desenvolvimento da pesquisa junto ao CCEA. Antes do início das atividades do mestrado, em 2013, pedi autorização verbal em reunião de diretoria CCEA para elaboração da dissertação de mestrado. Naquela época, ainda em dúvida quanto ao tema de pesquisa, contei com o apoio da organização na definição de uma problemática que me despertasse o interesse da pesquisa, mas que de igual maneira fosse relevante para a organização, assim nasceu a ideia de estudar sobre o exercício do controle social dentro das OSCs, tema que posteriormente foi apresentado ao GT Controle Social e ao IVG.

Cresswell (2010, p. 205) menciona alguns dos fatos decorrentes da análise participante, que conhecidos foram cautelosamente administrados:

O pesquisador tem obrigação de respeitar direitos, necessidades, valores e desejos dos observados e entrevistados. A observação participante invade a vida do informante (SPRADLEY, 1990), e informações confidenciais são frequentemente reveladas. Desta forma: 1) Os objetivos de pesquisa serão articulados verbalmente e por escrito, de forma que sejam claramente entendidos pela instituição (incluindo uma descrição de como os dados serão utilizados), 2) a Instituição dará

permissão escrita para prosseguir com o estudo da forma como foi protocolado. (...) 4) a instituição será comunicada sobre todos os mecanismos e sobre todas as atividades de coleta de dados. 5) transcrições literais, interpretações escritas e relatórios serão disponibilizados para a instituição, 6) direitos, interesses e desejos da instituição serão considerados em primeiro lugar quando for necessário fazer escolhas em relação ao relato de dados.

Os resultados da atuação do CCEA no exercício do controle social foram apresentados de forma descritiva-narrativa. Tentei realizar uma descrição densa e detalhada das experiências da organização. A utilização da primeira pessoa nesta narrativa se deu muito em função da minha proximidade com o CCEA e IVG. A intenção é convidar o leitor para uma viagem na história da organização, fazê-lo refletir sobre a problemática, e assim como eu, se emocionar com as experiências relatadas e com as aprendizagens inerentes neste processo.

A todo o momento procurei criar um diálogo entre as práticas da organização e as teorias relacionadas com as temáticas envolvidas no estudo. Realizei uma revisão sistêmica dos conceitos relacionados ao controle social, buscando entender o contexto em que está inserido o Centro Cultural Escrava Anastácia e a situação problema a ser enfrentada. Além disso, a construção teórica também tinha como objetivo situar as OSCs dentro da temática de controle social, seu papel neste exercício e o contexto em que estão inseridas.

Após esta descrição, apresentei o CCEA, sua missão, suas escolhas metodológicas e a Rede IVG, na qual está inserido. A descrição da organização, sempre com foco no exercício do controle social, construiu a ponte para iniciar a descrição dos momentos transformacionais dentro do tema.

O diálogo entre teoria e prática possibilitou a sistematização processo de aprendizagem, bem como me habilita a sugerir elementos que incrementem e aperfeiçoem o exercício do controle social no CCEA.

Diante dos objetivos gerais e específicos, da metodologia adotada para alcançá-los e das minhas motivações pessoais neste trabalho, entendo que esta pesquisa gerou uma contribuição prática a partir da sistematização da experiência de controle social do CCEA.

2 CONTEXTO SOCIAL E INTERINSTITUCIONAL – CONTEXTUALIZAÇÃO DO CONTROLE SOCIAL E O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Apresentarei neste capítulo os conteúdos relativos ao contexto social e interinstitucional em que estão inseridos o controle social e o papel das Organizações da Sociedade Civil. Minha intenção é fazer um breve apanhado histórico sobre o surgimento da temática do controle social e seu desenvolvimento ao longo dos anos, propondo um diálogo entre os conceitos dos estudiosos do tema.

Em relação ao papel das OSCs no exercício do controle social, apresentarei dados quantitativos sobre o setor, questões referentes ao seu marco legal, suas instrumentalizações, bem como as principais formas de articulação entre os atores que atuam em torno do referido tema.

2.1 DEFINIÇÃO DE CONTROLE SOCIAL

A partir das pesquisas e entrevistas realizadas, concordo com Alvarez (2004), quando o mesmo traz que o termo controle social ainda corresponde a uma noção vaga, pautada pelo seu uso na linguagem cotidiana, situando-se muito próxima ao entendimento do senso comum. Apresentarei ao longo deste trabalho o entendimento que além de uma noção ainda vaga, o controle social ainda é bastante frágil.

Muito embora não seja meu objetivo realizar uma revisão bibliográfica exaustiva sobre o tema, mas com o objetivo de esclarecer a utilização do termo ao longo do tempo, a partir da pesquisa bastante aprofundada de Goulart (2011), descreverei brevemente as duas principais abordagens teóricas: o controle social sob a ótica da ciência social e a da ciência política.

Controle Social na Ciência Social

Início este apanhando histórico recorrendo à revisão bibliográfica realizada por Goulart (2011) que analisa as pesquisas de Meier (1982) acerca das concepções de controle social, que evidencia que não há consenso entre os sociólogos sobre o significado do termo. A pesquisa de Meier (1982) também revela que da miscelânea de abordagens e aplicações dessa noção emergem três perspectivas: i) o controle social como uma descrição de processos ou condicionamentos básicos; ii) o controle social como um mecanismo para conformidade a normas; e iii) o controle social como um método pelo qual se estuda ou interpreta a ordem social (GOULART, 2011).

A expressão controle social tem origem na sociologia. Inicialmente, o controle social era, de forma geral, empregado para designar os mecanismos que estabelecem a ordem social, disciplinando a sociedade e submetendo os indivíduos a determinados padrões sociais e princípios morais. Assim sendo, e nesta perspectiva inicial do termo, o exercício do controle social visava assegurar a conformidade de comportamento dos indivíduos a um conjunto de regras e princípios prescritos e sancionados (CORREIA, 2000). Quando ligado à sociologia, está relacionado a expressões como: sanção, correção, dominação, socialização, obediência, obrigação, responsabilidade, penalidade, padronização, supervisão, fiscalização, mobilização, militarização, privação, ocupação, desmobilização, marginalização, governo (GOULART, 2011).

No decorrer dos períodos históricos, as noções e concepções de controle social vão sendo reformuladas. Os estudos preliminares sobre o tema têm início no fim do século XIX até a segunda metade do século XX, iniciando pelas teorias do sociólogo francês David Émile Durkheim, no final do século XIX, acerca do problema da ordem e da integração

social. Em 1893, O autor escreveu *Division Du Travail Social*, uma obra seminal para o entendimento do tema (DURKHEIM, 2008). Nela, Durkheim faz sua análise baseado num cenário de conturbação social derivada da III República, na França, e analisa questões como a divisão do trabalho social, introduzindo temas como solidariedade orgânica, coesão social e consciência coletiva.

Durkheim foi severamente criticado por Gabriel Tarde, também sociólogo francês, principalmente no que diz respeito à simplificação sobremaneira do social ao caracterizá-lo apenas pela sua exterioridade, pela coerção e sanção, sem considerar cientificamente seu aspecto interior ditado pelos processos mentais dos indivíduos. Além de Tarde, seu maior crítico foi George Gurvitch, que discorda do argumento defendido por Durkheim de que a consciência coletiva, por ser transcendente à consciência individual, é um ente imutável e por este motivo não sofre influência da consciência individual, sob pena da desarticulação da sociedade (GOURLART, 2011).

Destaco que, muito embora Durkheim e outros estudiosos tenham trazido significativas considerações para o tema, o termo ‘controle social’ foi definido sistematicamente pelo também sociólogo Edward Ross, no início do século XX, com a publicação da obra *Social Control*, em 1901. Para Ross, ainda que “[...] a maioria de nós... nasceu com uma certa adequação para a ordem”, a ordem social é algo que se deve construir, posto não ser característica natural da sociedade humana. “Há razões para acreditar que nossa ordem social [...] parece mais ser uma construção do que um desenvolvimento [natural]” (p.5). O escopo de sua obra indica claramente sua crença na necessidade de ordem para a existência ou conservação da sociedade, e nesse sentido o controle social emerge como a principal categoria de sua sociologia, se referindo aos esforços para moldar e adequar os sentimentos e desejos individuais às necessidades do grupo (COSER, 1982).

Ainda neste sentido, cito Ross (2009), que argumenta que os indivíduos têm uma propensão natural para conviver de maneira harmoniosa em pequenos grupos e comunidades mais homogêneas devido a quatro instintos – a simpatia, a sociabilidade, o senso de justiça e o ressentimento. No entanto, ressalta que em sociedades mais complexas, os meios de controle social empregados para dominar os indivíduos e manter a ordem são: a opinião pública, a lei, a crença, a sugestão social (pela educação e costumes), os ideais pessoais, as cerimônias, a arte, as personalidades marcantes (líderes), o esclarecimento, a ilusão e a avaliação social.

Charles H. Cooley também se destacou como pensador sobre a temática. Em sua obra *Human Natures and the Social Order*, publicada em 1902, o autor preocupa-se com a determinação social do caráter dos indivíduos e concebe o controle social como algo que está implícito à sociedade. O argumento central de Cooley é de que a manutenção da ordem social se dá por um processo de socialização e internalização das normas e costumes. Por meio da socialização os indivíduos aprendem sobre determinada realidade social, apreendem seus significados comuns e tornam-se membros da sociedade ao desempenhar os papéis que escolhem de acordo com os padrões sociais. O controle social é exercido pela aquisição de uma espécie de caráter que determina uma conduta autoconsciente, no sentido do autocontrole (GOULART, 2011).

O controle social era entendido principalmente como um instrumento para manutenção da ordem social. O alemão Max Weber também contribuiu nas teorias sobre o tema, adicionando um outro elemento – as organizações. Pelo viés da teoria organizacional, o controle social é visto como um processo de socialização que ocorre de várias maneiras dentro das organizações burocráticas. Por meio do processo de socialização, padrões de conduta são determinados para favorecer a ordem dominante e influenciar o comportamento de

indivíduos e grupos dentro e fora dos domínios organizacionais (MOTTA, 1993 apud GOULART, 2011). Alvarez (2004) dialoga com as ideias de MOTTA (1993), observando que o controle social, no campo das organizações, evidencia uma orientação conservadora, que se expressa nas práticas repressivas organizadas pelo Estado como forma de garantir a ordem social.

Segundo Gohn (2007), o sociólogo norte-americano Talcott Parsons seguiu a corrente da análise funcional-estruturalista das organizações inaugurada por Max Weber. Parsons abordou o problema da ordem social sob o ponto de vista do equilíbrio dos processos interativos em um sistema social. Seu argumento central era de que a manutenção da estabilidade de todo sistema social somente pode ser entendida pelo estudo das partes, os indivíduos, em função do todo, o sistema. Os indivíduos, ao executarem os seus papéis, deveriam manter e preservar o sistema maior por meio do consenso, este entendido como confluência de interesses (PARSONS, 1971).

Robert Merton segue a mesma abordagem estrutural-funcional de Parsons, uma vez que busca identificar elementos que possam acarretar em disfunções do sistema social e propõe formas de manter sua funcionalidade. A concepção de controle social de Merton é baseada na conformidade de conduta dos indivíduos. Argumenta que essa conformidade resulta da aderência a atitudes e sentimentos condizentes com os padrões de funcionamento da organização. Contudo, adverte que o rigor dessa disciplina formal tende a acarretar o surgimento de grupos informais que podem fazer da obediência às regras estabelecidas pelos controles um fim em si mesmo (MOTTA, 1993).

O sociólogo norte-americano Philip Selznick (1984), influenciado por Merton, propõe um novo viés de controle social, o controle social por cooptação. Selznick define cooptação como uma tática de defesa que ocorre por meio de

um processo de institucionalização em que há a “absorção” de novas lideranças ou estruturas capazes de influenciar na determinação das políticas organizacionais como forma de garantir a estabilidade e prevenir ameaças ao *status quo*. Esse processo é bidirecional e pode assumir duas formas básicas: formal, em que a organização é afetada pelos elementos novos que participam do processo decisório, e informal, que afeta o próprio sistema dos elementos cooptados (GOULART, 2011).

Foucault, ainda que não mencione a expressão controle social, também trouxe significativas contribuições para o tema com seus estudos sobre a prisão, em 1987. Travis Hirschi (1969 apud GOULART, 2011), no livro intitulado *Causes of Delinquency*, elabora a sua teoria do controle social derivada da teoria geral do delito.

De acordo com Hirschi, “quando existe a ausência de laços sociais positivos que mantêm os indivíduos conectados à sociedade, há a propensão para o comportamento desviante que ocasiona a delinquência. Ao estudar o caso específico dos adolescentes infratores, o autor estabelece os quatro vínculos sociais básicos que fortalecem os laços entre os indivíduos e a sociedade: o apego, o comprometimento, o envolvimento e as crenças” (ALSTON; HARLEY; LENHOFF, 1995).

O apego é uma espécie de ligação simbiótica entre a pessoa e a própria família, amigos e instituições da comunidade. O comprometimento refere-se à participação do indivíduo em atividades e instituições sociais. O envolvimento está relacionado ao tempo gasto em atividades laborais estruturadas socialmente. As crenças correspondem à validade moral dada a certos valores e normas compartilhadas socialmente (GOULART, 2011).

Berger e Luckmann (1985) argumentam que a realidade é construída socialmente, e encontram-se separadas em dois tipos: a realidade objetiva e a subjetiva. A partir dessa classificação de realidade social, a obra dos autores lança a possibilidade de classificar o controle social a partir de dois

enfoques da realidade social: objetividade e subjetividade. O controle social objetivo está atrelado aos papéis institucionalizados, cujo desempenho deverá ocorrer de acordo com regras legitimadas. Já o controle social subjetivo se dá por meio dos processos de socialização dentro e fora das organizações sociais. Essas duas formas de controle social são intrínsecas ao universo simbólico (BERGER; LUCKMANN, 1985 apud GOULART, 2011).

Este resgate, ainda que não exaustivo, como havia mencionado anteriormente, promove o entendimento sobre algumas visões de acerca da noção de controle social, no campo da sociologia. Destaco o fato de que, até o presente momento desta análise, todos os autores citados definem o tema sob a perspectiva sociológica e a partir de seus estudos sobre o indivíduo, a sociedade, as organizações, entre outros aspectos. Apresentam como característica comum a ausência da abordagem do tema como instrumento de mudança e transformação social, que é onde reside sua função crítica. Algo que buscarei explorar neste trabalho.

Controle Social na Ciência Política

Diante dos estudos realizados, conclui que no âmbito da ciência política, a concepção de controle social pode assumir diferentes definições e conotações, e estas diferenças são baseadas nas distintas concepções de Estado e Sociedade Civil, e as formas como estes se relacionam entre si.

A partir disso, recorro aos atores que encontraram na literatura três enfoques teóricos principais baseados na relação entre Estado e Sociedade Civil: a) o controle do Estado sobre a Sociedade Civil, b) o controle da Sociedade Civil sobre o Estado, e c) o controle compartilhado entre Estado e Sociedade Civil (CORREIA, 2005; FERREIRA, 2008; GOULART, 2011).

Diante da temática deste trabalho, que tem o recorte no tema a partir da interação das OSCs nos espaços de participação, optei por utilizar a terceira concepção na relação de controle e poder compartilhado entre Estado e Sociedade Civil.

Para Goulart (2011), a concepção do controle compartilhado entre o Estado e a sociedade civil é disputada teoricamente no mundo contemporâneo. Essa disputa é marcada pelo embate de duas propostas que têm como ponto de convergência a ampliação e aprofundamento da democracia por meio da participação da sociedade civil no processo de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.

Estas duas propostas citados pelo autor devem ser distinguidas a partir do entendimento dos conceitos de Estado e sociedade civil e do significado que atribuem a suas relações de compartilhamento do poder e controle. Ainda recorro a Goulart (2011) quando realiza dois recortes: de um lado, ancorado na tradição de Marx, Engels e Gramsci, ressalta a teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas, e de outro, com origem na tradição de Hegel, Weber e Schumpeter, destaca a teoria pluralista do cientista político Robert A. Dahl.

Para apresentar as duas propostas, utilizei como base os estudos aprofundados de Goulart (2011), uma vez que as mesmas correspondem a flexibilizações das visões antagônicas polarizadas a partir de Marx e Hegel, na qual a utilização dos termos muitas vezes apresenta a mesma grafia e sua semântica aponta para direções conflitantes.

A atuação da sociedade para incidências nas políticas públicas através do exercício do controle social é um dos principais pontos de análise neste trabalho. A influência dos cidadãos não apenas nas decisões mais amplas, também na implementação das políticas públicas, incluindo a execução dos orçamentos públicos, se traduz como um exemplo que nos auxiliar a compreender o processo de controle social.

Para que esse controle exista de fato, é determinante acompanhar, entre outras etapas, os processos orçamentários e financeiros relacionados com a alocação e aplicação dos recursos, pois estes possibilitam a implementação das políticas públicas de acordo com as prioridades definidas com a participação da sociedade civil organizada (CORREIA, 2005). Estas prioridades, mencionadas por Correia (2005), se redefinem ao longo do processo de exercício do controle social pela aprendizagem coletiva. Vilson Groh (2015) dialoga com o pensamento de Correia (2005), uma vez que, para ele, existe já uma cultura no controle social que articula duas coisas: articula o processo reivindicativo com o processo propositivo. Concordo com o posicionamento de Vilson Groh (2015), e adiciono esta articulação do propositivo com o reivindicativo o controle da execução das políticas já existentes.

Ainda nesta perspectiva, destaco o que Silva e Melo (2000) compreendem como implementação, um processo de decisão política que permite o acompanhamento e o monitoramento constantes para redirecionamentos e “correções de rota”. Sob essa ótica, a implementação enfatiza a aprendizagem coletiva e adaptação, e incorpora questões críticas como a viabilidade política de políticas e os problemas de governança pública.

Assim, apresento o conceito de controle social compartilhado, proposto por Goulart (2011), que o entende como a participação da sociedade civil organizada no processo de deliberação compartilhada com a gestão pública no que concerne à implementação de políticas públicas. Este conceito vai ao encontro do que Nadir Azibeiro (2015) percebe como controle social, sendo a possibilidade da população, através de visão política e com entendimento, entender o que são as políticas públicas e incidir nestas mesmas políticas. Entendo que estas definições são as traduções mais cabíveis quando se trata da atuação da sociedade civil em conjunto com o Estado na construção de políticas públicas, na definição de

prioridades, na elaboração dos planos através do exercício da cidadania.

Neste processo de articulação entre Estado e sociedade civil, de aprendizagem, de coprodução do controle é fundamental que haja espaços de diálogo e de intermediação, o que me leva a visão de Habermas sobre o tema.

Habermas não conceitua sociedade civil em sua teoria da esfera pública, mas reconhece a necessidade de institucionalização dos espaços públicos discursivos com a participação direta do cidadão. Sua teoria da ação comunicativa tem origem na tentativa de rever a tradição marxista de reduzir a dinâmica social à determinação histórica da esfera de produção e relações de trabalho daí decorrentes (GOULART, 2011).

Habermas, que tem seu nome associado à Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, seguindo a tradição do marxismo da mesma escola, concebe que a vida humana está associada ao “mundo da vida”. Entende a sociedade composta por duas dimensões: orgânica e simbólica (GOULART, 2011). Para o filósofo, é na dimensão simbólica que os homens podem mudar e transformar a realidade social por meio de uma ação comunicativa. A ação comunicativa ocorre pela interação simbólica ocorrida por meio da linguagem e está orientada para o entendimento mútuo, tendo como pressuposto a possibilidade do consenso (HABERMAS, 2002).

Assim, entendo que a ação comunicativa se desenvolve no campo da intersubjetividade, na relação entre sujeitos aptos ao entendimento e ao discurso. Ao aplicar a teoria da ação comunicativa no campo da ciência política Habermas cria a chamada terceira concepção procedimental de democracia – a democracia deliberativa (HELD, 2006 apud GOULART 2011). Este modelo de democracia pressupõe a existência de comunidades discursivas capazes de exigir, pela pressão política, rearranjos societários que possibilitem a livre

circulação de informações com a finalidade de formar uma opinião pública autônoma (GOULART, 2011).

Habermas (2002a, 2002b, 2003) confere valor cognitivo ao debate político que se dá pelo reconhecimento do outro como sujeito com o direito de fazer valer a sua vontade individual dentro de um processo que tem como objetivo o acordo coletivo. No entanto, o autor não nega o Estado como organizador das condições de comunicação e propõe a conciliação entre a rede de comunicação formada pela opinião pública com a forma institucionalizada de aconselhamento (GOULART, 2011).

Desta maneira, esta nova esfera pública emerge de um espaço comunitário caracterizado pela atividade política fundamentada no diálogo livre e racional entre os cidadãos. Este novo espaço público representa a órbita da constituição democrática da opinião e da vontade coletivas. Contém, ainda, uma instância institucionalizada por procedimentos imparciais de deliberação que compreende: a) o constante debate entre os cidadãos e b) a participação direta dos indivíduos na decisão pública (NOBRE, 2004).

Na democracia deliberativa, o Estado, como aparato da administração pública, tem o papel de garantir e fortalecer a prática livre e constante do debate público. A sociedade civil, por outro lado, é o lugar no qual a infraestrutura comunicativa associada ao mundo da vida é institucionalizada, canalizando, dessa forma, os problemas tematizados na vida cotidiana para a esfera pública e debatendo sobre possíveis alternativas de solução (LAVALLE, 1999; VIEIRA, 2005; GOULART, 2011).

A parcela institucionalizada do mundo da vida corresponde, portanto, à sociedade civil. Como esfera pública, a sociedade civil é um espaço de deliberação pública para onde são levadas questões relevantes para a agenda pública e articulados interesses por meio de um discurso racional com a participação direta dos cidadãos (BRELÀZ; ALVES;

FORNAZARI, 2007; FERREIRA, 2008; PAFFENHOLZ; SPURK, 2010; VIEIRA, 2005; GOULART, 2011).

Em complementariedade as ideias de Habermas, inerentes à temática do controle social, compartilho as ideias de Robert Dahl sobre o mesmo tema. Dahl, por sua vez, promove os conceitos de sociedade civil e associativismo.

No pluralismo de Dahl, o controle social também se dá de maneira compartilhada entre a sociedade civil e o Estado. Entretanto, o sistema poliárquico se sustenta no equilíbrio de forças de representantes do poder público com representantes de grupos organizados da sociedade civil. A sociedade civil aqui tem a função de exercer uma espécie de contrapeso (GOULART, 2011).

A participação dos cidadãos, que se constitui como um dos elementos centrais no modelo de democracia baseado na teoria pluralista de Dahl (2005) é intrínseca à democracia.

No segundo elemento, que é a competição entre líderes, Dahl reconhece que a democracia direta no contexto da sociedade de massa é inadequada à política moderna e à mediação na luta por voto e poder. Assim, aceita a tese weberiana de que a democracia representativa moderna é um mecanismo institucional adequado para selecionar líderes qualificados e competentes (DAHL, 2005; HELD, 2006; PÉREZ, 2000).

Contudo, Dahl (2005) não corrobora com a existência de apenas uma elite detentora do poder e propõe a possibilidade da existência da dispersão de poder entre várias elites. Os recursos que contribuem para o exercício do poder estão, segundo o autor, distribuídos entre diferentes grupos com distintos interesses e possibilidade de agruparem-se livremente (GOULART, 2011).

Em sua obra *Polyarchy: Participation and Opposition*, publicada originalmente em 1972, Dahl propõe que a democracia representa um tipo ideal. O autor entende a democracia como um processo que ocorre em duas dimensões:

contestação pública e inclusão de grupos de interesse. Na realidade, nenhuma grande nação que adote a democracia como regime é plenamente democratizada. Os regimes democráticos encontrados na prática são poliarquias (DAHL, 2005).

A poliarquia é um sistema político relativamente democratizado, dotado de maior participação dos cidadãos por meio de grupos de interesse e institucionalização de regras para a deliberação pública. Gradativamente há uma ampliação da competição entre líderes, da participação política e do controle de líderes pelos grupos de interesses. Poder e controle são compartilhados entre o governo e diferentes grupos de interesse da sociedade que têm o potencial de exercer pressão sobre as decisões políticas (DAHL, 2001, 2005).

Na teoria pluralista, há uma multiplicidade de centros de poder que permite a inclusão de minorias concorrentes. O sistema poliárquico tem como objetivos centrais: ampliar de maneira progressiva a competitividade e a participação, garantir estabilidade política e impedir a manipulação de minorias por majorias (GOULART, 2011).

A sociedade civil, conforme a concepção pluralista de Dahl, é essencialmente formada pela livre associação de indivíduos em torno de interesses que competem entre si e participam do processo político, por meio de seus representantes (HELD, 2006 apud GOULART, 2011).

O associativismo é reconhecido por Dahl (1956) como um traço marcante da cultura norte-americana. Com esse argumento, o autor estende o conceito de cidadania para além do direito do voto e à liberdade de expressão. A ampliação da cidadania se dá, neste caso, pelo direito à liberdade de se organizar em associações. Em suma, a sociedade civil, na teoria pluralista, toma a forma de um espaço associativo em que grupos representam e defendem interesses diversos, e compartilham valores como cooperação, confiança, tolerância e não-violência, com a finalidade de gerar a coesão social para o

funcionamento eficiente da democracia e da economia de mercado. Essa concepção de sociedade civil é o fundamento das recentes teorizações sobre o capital social e das pesquisas voltadas para mensurá-lo (FERREIRA, 2008; PAFFENHOLZ; SPURK, 2010; GOULART, 2011).

Entendo que dentro das concepções de controle social acerca do controle compartilhado entre Estado e sociedade civil, as ideias de Habermas e Dahl são complementares. Enquanto Habermas reconhece a necessidade de institucionalização de espaços de participação, de diálogo, de comunicação e de aprendizagem, através do constante debate entre os cidadãos e da participação dos mesmos nas decisões públicas, Dahl entende que a sociedade civil exerce um contrapeso e tem o potencial de exercer pressão sobre as decisões políticas, na qual a participação tem papel fundamental neste processo democrático. As ideias de ambos autores são relevantes para a compreensão do controle social exercido no seu contexto desta pesquisa.

A temática do controle social é bastante debatida no Brasil. Nas últimas décadas o tema é associado à democracia, à cidadania, e à participação social, desde a Constituição de 1988, um marco deste processo, até hoje.

Abrucio e Loureiro (2005) propõem que o exercício do controle sobre a administração pública, seus agentes e governantes é exercido pela população em geral ou por usuários de serviços públicos, geralmente por meio de alguma forma de organização da própria sociedade ou por meio de conselhos, plebiscitos e espaços de diálogo abertos pelos governos.

O controle social depende das mesmas condições que garantem a qualidade da democracia representativa: informação e debate entre os cidadãos, instituições que viabilizem a fiscalização, regras que incentivem o pluralismo e coíbam o privilégio de alguns grupos frente à maioria desorganizada, bem como o respeito ao ordenamento da lei e

aos direitos dos cidadãos, ou seja, a temática do controle social está diretamente ligada ao exercício da cidadania.

Este processo de exercício da cidadania mistura a característica institucional/organizacional, de articulação das pessoas em associações, de mecanismos institucionais de conselhos, conferências, órgãos de controle, muito conectada a uma visão de democracia representativa e poliarquia, a uma característica de aprendizagem, inovação, transformação contínua, inclusive com questionamento da nossa crença no poder das formas muito institucionalizadas, demandando formas mais autônomas, mais fluxos do que estruturas fixas, mais próximas da ideia de democracia deliberativa, e mais próximas do mundo da vida de Habermas.

As organizações da sociedade civil estão imersas nesta problemática de demanda de mais autonomia, menos engessamento, melhor distribuição do poder nas relações – e meu caso de estudo evidencia isto a partir da participação do CCEA em conselhos, fóruns, conferências de discussão do marco legal, parcerias formais com governos. Além disso, ao mesmo tempo, as OSCs são partes de todo este processo de inovação, de aprendizagem, de conflitos e de muito diálogo.

As contribuições teóricas descritas até aqui serão retomadas adiante, quando da análise pontual do CCEA no exercício do controle social. No entanto, entendendo que este é um papel fundamental das OSCs no Brasil, nas últimas décadas, a seguir, proponho uma análise desta atuação.

Controle Social e Accountability

A perspectiva de controle social deste trabalho, bem como análise dos dados coletados, está sempre relacionada à interação entre Estado e sociedade civil compartilhando controle. Desta maneira, a *accountability* é um conceito que está diretamente ligado a tais termos e prática.

Exercer controle social desta maneira, compartilhando direitos e deveres com o Estado, requer que formas inovadoras de interação entre estes agentes sejam praticadas e criadas. Essa interação gera oportunidade para um engajamento mútuo entre o Estado e os cidadãos, compartilhando recursos, conhecimentos e responsabilidades na coprodução da informação e controle (ROCHA *et al*, 2012; DOIN *et al*, 2012), o que afeta todo o sistema de *accountability* (SCHOMMER *et al*, 2015).

A *accountability* pode ser analisada sob vários aspectos, desde sua concepção mais clássica, a *accountability* vertical e horizontal (O'DONNELL, 1998), e suas outras manifestações como a *accountability* entendida a partir da interação entre variados agentes e mecanismos de controle: híbrida, diagonal (GOETZ E JENKINS, 2001), transversal, social (CIDRA, 2011; Fox, 2014), relacional (MONCRIEFFE, 2011), ou sistêmica (ROCHA *et al.*, 2012).

No entanto, dentre todas as abordagens do tema, entendo que o exercício do pleno do controle social está ligado à concepção de uma *accountability* sistêmica, cujo conceito foi inicialmente proposto por Rocha *et al* (2012). Nesta abordagem de *accountability*:

Há coprodução de informação e controle, em variadas formas e diferentes níveis de institucionalização. Um mútuo engajamento entre cidadãos e servidores públicos que são continuamente impactados pelos resultados da ação estatal, contribuindo para modelar a estrutura e tornar os limites da ação estatal mais flexíveis, fluídos e sensíveis aos interesses da sociedade. Há presença do Estado, seus aparatos e responsabilidades, no entanto de maneira mais flexível. Esse modo de realizar *accountability*, de uma maneira mais orgânica, permite continuidade no sistema caso um dos

agentes falhe, embora todo o sistema seja afetado (SCHOMMER *et al*, 2015).

Na perspectiva do controle social, e no universo das OSCs compartilho das ideias de SCHOMMER *et al*. (2015) que dizem que o sentido da *accountability* passa a ser algo dinâmico, situado, em movimento, envolvente. Algo que tem a ver com presença, engajamento, vínculo, gente proximidade, contato entre pessoas, pertencimento, coerência e aprendizagem (SCHEFFER *et al*, 2014), que, complementares ao proposto por Denhardt and Denhardt (2003) *accountability* não é simples, é algo complexo, local e coproduzido por diversos agentes em um processo de inovação.

Este exercício também apresenta instabilidades, desafios e limitações, mas se traduz em oportunidade constante de engajamento, compartilhamento de experiências e aprendizagens.

2.2 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E SEU PAPEL NO CONTROLE SOCIAL

Esclarecidos alguns pontos da constituição do termo controle social e algumas de suas definições, bem como diferenças de posicionamento entre os autores e o recorte definido desta pesquisa, analiso agora o papel das organizações da sociedade civil dentro da temática, no Brasil, nas últimas décadas.

Assim como venho desenhando no decorrer deste trabalho, entendo que sociedade civil organizada e os movimentos sociais foram uns dos principais questionadores do regime militar e através de lutas políticas clamaram pela redemocratização do Brasil. A partir da Constituição de 1988, presenciamos um novo momento da sociedade civil organizada, com o chamado *boom* do Terceiro Setor.

De acordo com pesquisa realizada na base do IBGE, no ano de 2010 existiam oficialmente no Brasil 290.692 fundações privadas e associações sem fins lucrativos, o que correspondia a 52,2% do total de entidades sem fins lucrativos (incluindo as fundações privadas e associações – FASFIL). Deste montante de organizações, 87,3% foram criadas entre 1980 e 2010. Deste percentual, 40,8% foram criadas apenas na década de 2000.

No Sul do país estão concentradas 21,5% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos brasileiras. Santa Catarina embora concentre 3,4% da população do país, representa 5,7% do montante de organizações do Sul, um total de 16.517 fundações privadas e associações. Em 2007, em Florianópolis, foram identificadas 175 organizações em atividade, das quais 45% atuavam na área de assistência social (ICOM, 2007).

Muitas embora sejam sem fins lucrativos, e algumas se definam também sem fins econômicos, as OSCs participam ativamente da economia e da geração de riquezas para o país a partir de suas atividades, geração de empregos e interação com as empresas privadas, com o Estado nas suas três esferas, e com outras organizações similares. Daquele montante de organizações levantadas pelo IBGE em 2010, reconhece-se uma geração de 2.128.007 de empregos no mesmo ano.

Outra riqueza também gerada pelas OSCs é a possibilidade de fomentar a cidadania, mobilizando as pessoas em torno de desafios vividos em suas comunidades e incidindo nas políticas públicas através do exercício do controle social.

(...) controle social eu acho que é uma tarefa importante da sociedade civil. A gente precisa se organizar de tal sorte, a controlar, por exemplo, o que a nossa prefeitura aqui faz. Quais são as políticas que ela tem. Como é que a sociedade pode cobrar isto do governo. Como é que ela pode exigir isto do governo. Então o

que penso do controle social é isto. E penso, também, que a sociedade de alguma forma está querendo se despertar para esta maneira, e fazer isto de forma mais organizada (LEO XAVIER, 2015).

A atuação frente às desigualdades sociais, a reivindicação de mais justiça social, o próprio processo de redemocratização do país, e o acompanhamento das ações do governo são práticas comuns entre OSCs e movimentos sociais. Arrisco dizer que o controle social se traduz no nascedouro destes movimentos e organizações, que frente aos crescentes desafios do cotidiano, da necessidade de se reafirmarem enquanto espaços legítimos de coprodução do bem comum, das limitações impostas pelo Estado, vêm institucionalizando e se profissionalizando na prática do controle social.

Acho que tem vários princípios que vão se estabelecer dentro da dimensão do controle social. O princípio da participação: você não faz controle social sem participar destas perspectivas, seja que tipo de movimento for. O princípio da democracia, o que é muito difícil ainda nestes espaços, porque a gente vem de uma sociedade com rescaldos políticos autoritários, dos tempos da ditadura militar. Ser democrático não é uma coisa simples neste país. Parece, fala-se democracia, mas ela não é uma coisa simples, homogênea ou dada e entendida. Então, eu vejo que são princípios que, talvez, no controle social é isto: é democracia, é participação, vejo luta social como um sinônimo e não como um princípio, mas, como um sinônimo de controle social. Princípios como autonomia. A falsa autonomia que é dada para a sociedade civil hoje nos conselhos de políticas públicas (KATIA MADEIRA, 2015).

Além das possibilidades de ampliação da participação, e do fomento à democracia, ainda que com as dificuldades e os desafios as serem superados, conforme destacado por Kátia Madeira (2015), cito os conselhos de direitos, os fóruns de políticas e as redes como os principais espaços de participação garantidos às OSCs. No entanto, ainda recorrendo à menção de Kátia Madeira (2015), muitos destes espaços são compostos por relações de poder na sua maioria desiguais, onde o Estado – detentor da máquina pública e sem a vivência cotidiana das questões sociais, se impõe frente à sociedade civil – mais frágil, muitas vezes sem a devida competência técnica e política para dialogar sobre determinadas questões, como percebi ao longo desta pesquisa e das entrevistas realizadas.

(...) Tem uma falsa autonomia. É quase como uma autonomia controlada, digamos assim, que existem dentro destes espaços, porque quem detém o poder do conhecimento, acaba sendo determinadas instâncias e não na totalidade delas. Então quem está ali vai ter buscar um pouco esta autonomia, principalmente na dimensão do conhecimento para não ficar atrelado ao conhecimento do poder público só (KATIA MADEIRA, 2015).

Segundo Boullosa et al (2014) os conselhos são um dos principais instrumentos de políticas públicas no Brasil, também frutos do processo de redemocratização do país e desde então, estes conselhos têm espalhado quantitativamente em todo o país, especialmente nas esferas municipais de governo. Por um lado, podemos afirmar categoricamente hoje - 26 anos depois - que não existem políticas públicas no Brasil sem os conselhos gestores. Por outro lado, há uma grande dificuldade em saber o número exato de conselhos hoje existentes. Um cálculo rápido permite-nos dizer que, atualmente, existem cerca de 500 mil

conselhos atuando nas esferas municipais do país. E esse número ainda está crescendo (BOULLOSA et al, 2014).

De acordo com a pesquisa realizada, e principalmente conforme revelado pelas entrevistas, concordo com Boullosa et al (2014) quando menciona que o crescimento do número de conselhos veio acompanhando com o aumento da percepção negativa em relação aos mesmos sobre sua possibilidade de contribuir positivamente nas políticas públicas.

Além disso, em oposição ao que foi revelado pelos estudos teóricos, a autora cita em sua pesquisa que a percepção é que os conselhos raramente trabalham de fato, raramente representam a sociedade, não funcionam como um mecanismo de controle social, não promovem *accountability* e são erroneamente apropriados por partidos políticos. Estes são apenas alguns dos problemas mais frequentemente relatados. Curiosamente, no entanto, os mesmos estudos que identificaram esta problemática culpam o contexto sociopolítico dos municípios. Ao fazer isso, os estudos reforçam que os conselhos são necessários e sugerem melhorias para o contexto político, de modo a produzir melhores experiências (BOULLOSA *et al*, 2014).

Os conselhos, embora paritários, e nesta perspectiva detendo respaldo legal para reclamar suas questões prioritárias, são espaços onde o poder estatal muitas vezes se sobrepõe, também pela questão do financiamento. O mesmo Estado que ouve as reivindicações é o que financia a política. As mesmas instituições que questionam a política são financiadas pelo Estado. Padre Vilson relata um pouco das fragilidades dos conselhos:

Os conselhos nasceram como uma bandeira de luta dos movimentos sociais para ser uma forma efetiva de controle social em uma relação paritária com a gestão pública. Agora para mim os conselhos perderam a sua força, quando olho a sociedade civil, porque perdeu o exercício da

construção do coletivo de uma cultura de cidadania. Muitas vezes, quem está no conselho não está encharcado no movimento social, não tem base. Aqui para mim uma fissura dos conselhos. Mas, os conselhos são importantes porque hoje em dia os conselhos são legais e são eles que definem orçamento. O conselho é um instrumento de luta, de redistribuição de renda, de fazer controle de uma gestão pública, mas, os conselhos teriam que hoje serem reescritos no senso da relação com a base social de um território (VILSON GROH, 2015).

Corroborando com este pensamento, destaco as reflexões de Kátia Madeira:

E isto acaba tendo uma instância muito desigual dentro destes espaços. Este é o meu olhar hoje para os conselhos de direito e conselhos de políticas públicas. Para mim, eles viraram mais máquinas do Estado do que instrumento hoje de luta política. Quando ele nasceu, nasce dentro desta perspectiva, como mais um movimento de luta política. E o que é que a sociedade civil faz acreditando nesta instância. Recua. Recua os fóruns, os movimentos sociais, de alguma forma, e agora se percebe que não. Que as instâncias de controle social vão para mais. Sempre se percebeu na verdade. Não é que se percebe agora. Mas, se acreditou que estes espaços poderiam de uma forma fortalecida entre o Estado e a sociedade civil, dentro do mesmo movimento, fazer com que as lutas políticas pudessem avançar (KÁTIA MADEIRA, 2015).

Conforme fui encaixando as peças desta pesquisa, pela minha atuação no setor e pelas entrevistas, percebo que os fóruns e redes são espaços de maior autonomia da sociedade civil. Os fóruns são espaços de discussão frequentes, e por

reunir majoritariamente as OSCs e movimentos sociais conseguem discutir mais livre e amplamente as políticas e demais temas que permeiam a vida das cidades. Muito embora sejam espaços mais propositivos do que deliberativos, o empoderamento nestes espaços é mais perceptível.

E aí o que eu percebo hoje é que a gente tem que instituir, cada vez mais, e fortalecer cada vez mais os fóruns, qualquer tipo de fóruns. Fóruns de lutas políticas, seja da sociedade civil organizada, fóruns em relação à mulher, fóruns da discussão de gênero. Movimentos sociais. Não só fóruns, mas também movimentos sociais. Acredito que estes são espaços de controle social hoje muito forte. Para mim um grande exemplo são o próprio movimento GLBT hoje no Brasil. Se a gente olhar, as grandes questões não saem lá de dentro do conselho. Estas estão saindo das lutas políticas cotidianas na rua. Grandes questões como o casamento civil, com a questão da adoção, eles nasceram de outras questões de movimentos políticos. De outras lutas políticas que não foi a inserção dentro dos conselhos. É importante, é. Eu acho que ainda é importante, mas, existem estas outras instâncias de controle social. E aí, repetindo, para além dos conselhos: os movimentos sociais, as organizações das comunidades são instâncias de controle social, o Ministério Público, no meu entendimento, é instância de controle social (KÁTIA MADEIRA, 2015).

Nesta pesquisa, as redes se destacaram como um forte espaço de participação da sociedade civil em relação ao exercício do controle social. Muito embora sejam mais voláteis que os conselhos e fóruns, uma vez que se constituem em torno de uma problemática pontual, são instâncias onde as relações de poder são mais horizontais. O público e o privado se

misturam, diferentes saberes, vivências e conhecimentos são valorizados, e cada pessoa/organização que integra esta rede está disposto a dar um passo adiante em relação à resolução do problema comum. Os conflitos, assim como nos demais espaços, está presente, no entanto é um fator de crescimento e fortalecimento das relações ali presentes. O juiz-corregedor Alexandre Takaschima (2015), compartilha a experiência do Judiciário nesta atuação, e cita algumas aprendizagens:

O que a gente percebeu é que um evento só com juízes tem seu valor, mas tem um valor agregado muito interessante quando participam outras pessoas da Rede porque começa a ver uma interação efetivamente entre os diversos profissionais, diversas áreas, diversas instituições. Isto a gente deu um salto aqui no Estado de Santa Catarina quando os juízes da infância e juventude começaram a fazer o que nós designamos de audiências concentradas. Periodicamente, o juiz marca uma audiência para revisar todos os processos. Nesta mesma reunião ele já chama representantes da Secretaria Municipal de Assistência, Municipal de Saúde, Municipal de Educação, Habitação, a equipe técnica do serviço de acolhimento, o conselho tutelar. Além de resolver os processos eles começaram a se conhecer como rede e começaram a trocar informações mais rápido. Tinham mecanismos que demoravam na troca tradicional de ofício, dois anos, eles conseguiram reduzir para 48 horas, alguns encaminhamentos. Então, nestas parcerias a gente tem avançado bastante. E isto o Tribunal, também, avançou bastante, na relação com o executivo, com o legislativo e judiciário. Mas, chega um ponto que, assim, nós temos a política de aproximação, de compartilhamento de informações, de capacitações, mas em alguns pontos o atrito surge. O conflito, não no sentido pejorativo, mas às vezes os pontos de

vistas não coincidem e daí chega em um ponto que parte, realmente, para a questão da judicialização. Não por parte da corregedoria, mas nós Fóruns, com relação ao socioeducativo, por exemplo, problemas de faltas de vagas, de agentes socioeducadores. A judicialização, pelo menos do meu ponto de vista, não interfere na necessidade destas relações institucionais. Mesmo após judicializado nós continuamos mantendo a relação. O objetivo é achar a solução para os problemas. Independente de judicializar, da boa relação ou não, do atendimento espontâneo ou via decisão judicial, o que o tribunal de justiça percebeu é que nós precisamos ter esta relação com as outras instituições e participar efetivamente da construção das políticas pública (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

Outro canal de controle social, menos comum, mas que tem se mostrado bastante enriquecedor é a aproximação das OSCs com o empresariado. A partir do crescimento das práticas de responsabilidade social, de investimento social privado, e também da atuação voluntária de alguns empresários, a interação entre esses atores têm aumentado, e quando se consegue construir uma relação sólida e transparente com empresas que de fato valorizam e apoiam o trabalho das OSCs, isso contribui para a legitimidade das organizações, bem como oferece novas maneiras de se organizar, estruturar, alterar aspectos de suas governanças. Para empresários e profissionais do meio empresarial, é também uma oportunidade de exercício de cidadania, de envolvimento com suas comunidades e de construção de sentido.

Todo mundo acha que o empresário tem uma máquina que a gente gira e o dinheiro sai na outra ponta, e as coisas não são assim. Todos

nós temos problemas. Mas independente disto, esta vida empresarial, eu costumo dizer que muitas vezes a vida é um pouco escura. É uma vida pobre sob alguns aspectos. E todo mundo chega em um determinado momento que precisa de um motivo para preenchimento, que não é só ter uma casa boa, um carro ou uma condição material boa porque o homem não é só feito de matéria, só é feito de espírito. E daí a pessoa precisa de alguma coisa, a gente precisa do outro, a gente não consegue viver sozinho. A pessoa tem que caminhar em relação à outra pessoa, tem que sair de casa, sair da sua zona de conforto, tem que ir em direção a estas situações. Tem que procurar fazer uma imersão em torno disto, mas eu quero crer que é aquela história, que um dia eu estava falando para umas pessoas, não sei se você já ouvistes falar [sic]: estava todo mundo em uma sala muito grande, escura, colocaram algumas pessoas ali e todo mundo queria achar uma saída. Até que alguém uma hora percebeu – eu tenho um palito de fósforo aqui. Quem sabe este palito de fósforos possa me auxiliar a ver a saída, e o cara ascendeu o palito de fósforo. Só que com aquele palito ele conseguiu ver a ponta dos dedos praticamente. E aí o outro cara lá pela luminosidade percebeu: nossa eu também tenho o meu aqui, e resolveu ascender. E isto foi contagiando um pouco as pessoas e todo mundo percebeu que tinha seus palitos de fósforos. E todo mundo ascendeu os seus palitos de fósforos. Aí a saída estava ali. Eu percebo que este tipo de iniciativa, meu e de tantas outras pessoas que estão envolvidas nisto, empresários eu quero dizer. Cada um está fazendo a sua parte, ascendendo o seu palito de fósforos. E isto acaba contagiando alguém. E depois este alguém contagia mais alguém e vai se formando uma rede. Acho que este é o sentido da rede. Eu penso que as pessoas estão percebendo que tem os seus palitos de fósforos

e a gente pode, de repente, formar um grande grupo da sociedade civil, de uma maneira geral, e daí isto pode exercer controle social, porque todas estas pessoas, não é porque é empresário que é melhor que outro. Absolutamente não. Mas, o empresário tem o seu *network*, tem conhecimento na classe política, tem conhecimento na classe empresarial. E se a gente se reunir em torno de um tema, em torno de um propósito, quem sabe juntando forças a gente consiga controlar melhor socialmente estas questões (LÉO XAVIER, 2015).

O relato de Léo Xavier (2015) revela essa aproximação do empresariado, atitude que pude constatar no âmbito na organização estudada, Alguns nos procuram para promover ações de responsabilidade social em suas empresas, mas acabam se envolvendo pessoalmente, traduzindo o que Padre Vilson Groh define como encharcamento, outros engajam-se buscando o voluntariado em complemento de outras ações em sua vida.

Tem pessoas que me perguntam [sic]: eu quero ir lá, eu vou lá, me leva lá? Mas falta atitude, porque isto é um despertar interno da pessoa. Não dá para pegar a pessoa pela mão, porque quando a gente fala a pessoa logo acha que a gente quer o dinheiro dela, o empresário acha. A gente não pode querer o dinheiro das pessoas, a gente tem que querer o coração. Eu digo: eu não quero o seu dinheiro, eu quero o seu coração, quero tua alma, quero despertar isto dentro de ti. É uma oportunidade que quero te dar (LÉO XAVIER, 2015).

Ainda que perceba muitos avanços em relação ao exercício do controle social, como a questão das redes, da aproximação do empresariado, em nenhum momento eu

percebo essa responsabilidade das OSCs em atuar nesta temática como simples, fácil e que acontece num passe de mágicas. Muitas são as questões que permeiam essa ação tão complexa. Maiores ainda são as fragilidades das OSCs, suas deficiências técnicas e políticas.

Olha, vocês (OSCs) têm uma série de informações de demandas e de diagnósticos que são interessantes para a gente (Estado) [sic]. Foi uma das coisas que eu descobri: que a circulação de informações entre as instituições era muito precária. Cada uma tinha um grupo de informações, mas não circulava. Se eu tivesse interesse de alguma informação da secretaria eu tinha que acessar a secretaria, descobrir quem tinha esta informação, oficial o secretário. Inclusive nesta aproximação é que a gente começou a perceber que precisa melhorar o nosso diálogo. Na verdade, muita coisa a gente percebeu. Tem uma questão financeira, orçamentária, de políticas públicas, mas, tem uma coisa que não envolve dinheiro, não envolve nada. Envolve protocolos, fluxogramas, coisas de gerência, de melhoria de contato. Então, foi a partir de momento que, também, abrimos frente com nosso contato com governamentais e com o não governamental (...) As críticas que eu fiz para os governamentais eu faço também para os não governamentais. Não basta ter pessoas só bem intencionadas. Não basta só ficar vinculada a uma pessoa. Nós precisamos profissionalizar as nossas instituições. Tanto que nesta gestão nós estamos com um administrador, estamos trazendo uma assistente social. O que eu vejo no governamental, nós somos muito amadores em diversas questões. E os não governamentais eu vejo que, também, várias instituições têm estas dificuldades (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

3 IDENTIDADE E SERVIÇO – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: O CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA, O GT CONTROLE SOCIAL E A REDE IVG

Uma vez realizado o apanhado teórico sobre as concepções de controle social, e iniciada a atuação das OSCs nesta temática me proponho, neste capítulo, a apresentar os históricos do Centro Cultural Escrava Anastácia, CCEA, do Grupo de Trabalho – GT Controle Social e do Instituto Pe. Vilson Groh, IVG, instituições que fazem parte da minha vida, têm a minha admiração e me fizeram despertar para o estudo deste desafiador exercício.

Dialogando com as reflexões de Schefer (2014), percebo o CCEA e as demais organizações da Rede IVG como espaços de ação coletiva, caracterizados como movimentos sociais, hoje institucionalizados – mas sempre em transformação e em conexão com movimentos não tão institucionalizados, que visam promover mudanças sociais, com foco na desconstrução de qualquer tipo de discriminação e no apoio à formação cidadã e inserção laboral efetiva de jovens, crianças, adolescentes, adultos e/ou idosos das comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis.

Para conceituar ação coletiva, recorro a Cefai (2007, p. 8), que diz: “ação coletiva é toda tentativa de constituição de um coletivo, mais ou menos formalizado e institucionalizado, por indivíduos que buscam atingir um objetivo partilhado em um contexto de cooperação e de competição com outros coletivos”.

O CCEA e a Rede IVG compartilham de alguma maneira seus objetivos e valores. Estes objetivos de diversas formas também são partilhados, articulados e mobilizados com e por outras pessoas, movimentos e organizações. Lori Willian, jovem participante das ações do CCEA é uma destas pessoas:

Enxergo-me no CCEA, e na Rede IVG, não só como um novo articulador da sociedade, mas como um cara que pode, também, resgatar novos sonhos e novas pessoas. Articular mais com a sociedade. Sair do meu escritório. Articular-me e trabalhar mais com os jovens para poder mostrar que existem novos caminhos e possibilidades perante a sociedade. Não é só aquela vidinha medíocre que eles querem, mas muito mais do que isto (LORI WILLIAN DA SILVA COLAÇO, 2014).

Apresento a seguir o Centro Cultural Escrava Anastácia, inicialmente fruto do trabalho de mulheres do Monte Serrat, do Padre Vilson Groh e algumas lideranças de destaque, como um espaço de serviços, de assistência, de articulação política e de controle social, que atende jovens, crianças, adolescentes e adultos, numa perspectiva de atenção, cuidado, defesa de direitos e empoderamento de sujeitos individuais e coletivos. Como colocado por Paula Chies Schommer, professora de Administração Pública na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/ESAG) e apoiadora de ações da Rede IVG:

O CCEA é uma organização de base comunitária na qual trabalham ou trabalharam estudantes de administração pública dos quais estive próxima, por meio dos quais tive oportunidade de conhecer muito sobre a gestão de organizações da sociedade civil, defesa de direitos, solidariedade e mobilização comunitária. Uma organização que conta com lideranças extremamente respeitadas na cidade por seu trabalho ao longo de décadas na área social e na defesa de direitos; que realiza atividades relevantes para segmentos da população sujeitas a diferentes vulnerabilidades. Mais "subjetivamente", o CCEA representa para mim uma referência de

articulação nas fronteiras entre comunidades e seus saberes. É espaço de criatividade, seriedade e inovação. Espaço de formação e desenvolvimento para administradores públicos comprometidos com suas comunidades, com as pessoas empobrecidas e com a possibilidade de construir diferentes formas de realização do bem público (PAULA CHIES SCHOMMER, 2015).

De minha perspectiva, observo o CCEA como um espaço de empoderamento de pessoas capazes de entenderem sua história e o contexto em que estão inseridas, e de se articularem como outros agentes na melhoria das condições de vida de suas comunidades, e além disso, mais críticos para avaliarem as políticas públicas que estão inseridos. Percebo o CCEA como um espaço de ação-reflexão, no qual o diálogo e debate são constantes na das suas próprias superações, dos seus dilemas, contradições e desafios.

3.1 CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA

3.1.1 Missão, valores e identidade

Figura 4 – Logomarca do CCEA



Fonte: CCEA, 2014

O CCEA¹³ é pessoa jurídica de direito privado, registrada em 8 de junho de 1998¹⁴, sem fins econômicos, sem

¹³ Site da Organização: www.ccea.org.br - CNPJ 02.573.208/0001-25.

fins lucrativos, com duração ilimitada, de caráter filantrópico, com atuação nas áreas assistencial social, de garantia de direitos, cultural e esportiva, no âmbito do Estado de Santa Catarina, com sede e foro na cidade de Florianópolis/SC.

A constituição da organização se dá sob a forma de associação de fins assistenciais, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira sendo, portanto, regida pela legislação atinente e por seu Estatuto.

Possui os seguintes títulos: Certificação de Entidade de Assistência Social (Cebas n. 71000.133446/2010-48), Utilidade Pública Federal (Art. 4º Lei 91/35 e Art 5º Decreto 50.517/61), Utilidade Pública Estadual (Lei 11.163/99) e Utilidade Pública Municipal (Lei 7.798/08 alterada pela Lei 8.106/09). Além dos títulos, possui registro no Conselho Municipal de Assistência Social de Florianópolis (CMAS n. 020/2013) e no Conselho Municipal da Criança e do Adolescente de Florianópolis (CMDCA n. 049/2005), o CCEA representa uma das maiores organizações não-governamentais deste segmento na Grande Florianópolis. Padre Vilson Groh, presidente de honra do CCEA e presidente do IVG entende o trabalho do CCEA como:

O grande mérito do trabalho desenvolvido pelo Centro Cultural Escrava Anastácia é o olhar o outro sem preconceito. É o cuidado com a vida. É romper o assistencialismo, o servilismo, e oferecer aos jovens uma perspectiva, mas a partir do olhar deles, para que assumam a responsabilidade de construir esse caminho (VILSON GROH, 2015).

O CCEA surgiu a partir da força, intuição e decisão de um grupo de mulheres da comunidade do Monte Serrat, que

¹⁴ O registro do CCEA foi feito em 1998, mas suas atividades iniciaram em 1994.

queriam abrir possibilidades para que seus filhos não se deixassem enredar nas malhas do tráfico e da criminalidade (CCEA, 2014). Por isso, e de acordo com o Art. 2º do Estatuto Social, o CCEA assumiu como missão “o empoderamento de pessoas e coletivos na superação de suas vulnerabilidades, para que se tornem protagonistas na construção de uma vida digna e de um mundo mais solidário e sustentável”.

O Monte Serrat é uma comunidade de origem quilombola que, a partir de meados dos anos 1980, viu crescer o empobrecimento e a violência, consequências do aumento da atividade do tráfico de drogas nos morros. No início dos anos 1990, um grupo de mulheres, negras em sua maioria, decidiu pensar em alternativas que mudassem essa situação. Assim, unidas a outras pessoas, começaram a pensar formas de organizar atividades que ocupassem seus filhos e filhas nos horários em que não estavam na escola, criando possibilidades de outras alternativas de futuro.

Paralelo a isso, além das atividades lúdicas e formativas, começaram a procurar parcerias para buscar vagas de trabalho para os jovens do Morro, também incidindo nos questionamentos sobre as políticas públicas vigentes naquele momento¹⁵. Diante deste histórico, feito a partir de conversas com Dona Darcy, uma das mulheres que participaram deste processo de criação da organização e até hoje membro da diretoria, entendo que o CCEA foi concebido sob a ótica do controle social. Destaco a fala de Padre Vilson Groh (2015), quando cita a atuação de Dona Darcy no CMDCA de Florianópolis, em questionamento às políticas da infância e da adolescência naquele momento:

¹⁵ Diante do contexto político-econômico deste período, as maiores lutas sociais em torno das políticas públicas se davam na questão da habitação e educação nos morros do Maciço do Morro da Cruz.

A Dona Darcy já participava do Conselho da Criança e dos Adolescentes, ela foi uma das que ajudou a construir o Conselho da Criança e do Adolescente (em Florianópolis). A presença dela no Centro Cultural foi muito ligada à construção do Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente e da discussão de políticas públicas para as regiões da periferia de Florianópolis. A Dona Darcy em relação à construção de políticas públicas da infância para o município ela é uma pioneira (GROH, 2015).

À medida que as atividades no Monte Serrat foram ganhando corpo, os idealizadores do CCEA uniram-se também à Comissão de Educação do Fórum do Maciço do Morro da Cruz, para ampliar as vagas em escolas e universidades, e bolsas de estudo, para a elevação da escolaridade e qualificação profissional de seus filhos e filhas (CCEA, 2014). Padre Vilson Groh, em sua dissertação de mestrado, comenta sobre a criação da comissão de educação, que:

Era formada por representantes de instituições e entidades educativas em atuação na comunidade: CEBEM “Monte Serrat”, Escola Básica “Lúcia Livramento Mayvorne”, Creche Casulo LBA, Creche “Monte Serrat”, Grupo Pinheiro e Escola de Datilografia. (...). Essa comissão deu origem ao setor de educação do CEDEP, contando com a participação da comunidade através de suas representações institucionais e coletivas e, atualmente, constrói o Centro Cultural Escrava Anastácia da Capela Nossa Senhora do Monte Serrat com o objetivo de recuperar os trabalhos que já existiam na área de educação, envolvendo adolescentes e adultos, e mantendo o enfoque na matriz da cultura africana (Groh 1998, p. 60).

Diante dos anos que atuei na organização, pude viver a missão do CCEA que se operacionaliza no cotidiano, através de ações específicas em cada projeto, definidas nos Planos de Trabalho dos Convênios ou parcerias, e com base em seu PPP¹⁶. Esta missão pode ser traduzida no foco das ações de suas ações: cuidado com a vida, manifestado na desconstrução de qualquer tipo de discriminação e no apoio à inserção laboral efetiva dos jovens (CCEA, 2014).

Quando define como prioridade o trabalho com as periferias, o CCEA explicita sua escolha por pensar e agir a partir das margens. Nesta perspectiva ético-político-epistemológica, as periferias não se definem pela oposição ou afastamento de um centro, mas pela opção pelo fronteiroço, pelo marginal, como a possibilidade da emergência de vozes, culturas, histórias, linguagens e interesses silenciados ou excluídos na modernidade ocidental. Opção que trabalha não por oposições e exclusões, mas que busca a possibilidade da emergência do novo no *encontroconfronto*¹⁷ dos diferentes. Ao se dispor à articulação de sujeitos coletivos, o CCEA expressa sua escolha por um trabalho que se organiza e desenvolve em redes e a partir de redes. Pensar na articulação em redes supõe o entendimento de ações e relações que mantêm ao mesmo tempo as conexões e a autonomia, a coerência com escolhas ético-políticas que possibilitem a desconstrução de subalternidades e a flexibilidade, que permite a criatividade e o crescimento (CCEA, 2014).

O CCEA não atua em apenas uma fase da vida da criança ou do adolescente, pois isso seria insuficiente para quebrar o ciclo de miséria e violência. Não basta dar emprego ou assessorar os jovens a empreender, é preciso que eles se vejam comprometidos com uma ação social

¹⁶ Projeto Político Pedagógico. Versão atual 2014.

¹⁷ PPP CCEA 2014.

onde cada um deles será protagonista de seu destino, individual, mas também promova mudanças nas comunidades em que vivem (NADIR AZIBEIRO, 2014).

O trabalho do CCEA se distingue de outras formas de atuação, sobretudo, porque é uma rede de projetos que atua interligada a outros projetos em rede (CCEA, 2014).

Os serviços e as ações que o CCEA desenvolveu ao longo dos anos são tentativas de construir novas formas para lidar com problemas antigos, através da participação, da articulação dos envolvidos nestes caminhos, de forma a disponibilizar a sociedade os benefícios de uma vida mais digna, mais plena, ampliando os horizontes, estendendo direitos e aumentando, também, a responsabilidade e o compromisso com o bem comum.

3.1.2 Serviços e ações desenvolvidos pelo CCEA

De acordo com o contexto político e histórico dos momentos do CCEA, desde sua constituição muitos foram os projetos executados. Embora o foco de atuação seja a juventude, alguns projetos assumidos tinham outros públicos, o que não impedia uma sinergia entre eles. Projetos ora assumidos por pressão política, ora por entendimento da organização que aquela atuação era mais relevante em determinado momento. Listo a seguir os projetos de maior duração e desenvolvidos ao longo do ano de 2014. Mencionei os projetos que já não fazem mais parte das atividades da organização no Capítulo 4.

Quadro 4 –Serviços/Ações CCEA (2014) (Continua)

SERVIÇO	OBJETIVOS	PESSOAS ATENDIDAS (2014)
Incubadora Popular de Empreendimentos Solidários	Surgida por meio de acordo com a Secretaria de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina, via a concessão de uso do espaço do prédio onde se localizava o Instituto Médico Legal ¹⁸ , a Incubadora Popular de Cooperativas assume o compromisso de possibilitar o fortalecimento de iniciativas empreendedoras, geradoras de trabalho e renda.	121
Programa Jovem Aprendiz e Rito de Passagem	Jovem Aprendiz: Impulsionado pela regulamentação da Lei 10.097/2000, que obriga as empresas (excluídas da necessidade de contratação microempresas e empresas de pequeno porte) a ter no seu quadro de funcionários, aprendizes, na ordem de 5 a 15% dos empregados existentes, o Programa Aprendiz atende jovens de 14 a 24 anos, moradores de comunidades de periferia da Grande Florianópolis. Com carga horária de 20 horas semanais, alternam qualificação pessoal e cidadã (realizadas pelo CCEA), com experiências técnico-profissionais, realizadas pelas empresas contratantes.	392

¹⁸ Lei Nº 13.716, de 24 de fevereiro de 2006, renovada pelo Termo de Concessão de Uso do Bem Público 027/2015, emitido em 21 de julho de 2015 que prorroga a partir de 31 de dezembro de 2015, por mais 5 anos a concessão do prédio.

Quadro 5 – Serviços/Ações CCEA (2014) (Continuação)

SERVIÇO	OBJETIVOS	PESSOAS ATENDIDAS (2014)
	<p>Rito de Passagem: Serviço de convivência e fortalecimento de vínculos para adolescentes e jovens de 15 a 17 anos, provenientes das entidades da Rede IVG. Tem por foco contribuir para fortalecimento da convivência familiar e comunitária, contribuindo para o retorno ou permanência na escola, através de atividades que estimulem a convivência social, a participação cidadã e uma formação geral para o mundo do trabalho. As atividades abordam as questões relevantes para a juventude, contribuindo para a construção de novos conhecimentos e formação de atitudes e valores que reflitam no desenvolvimento integral do jovem. Tem o objetivo de oferecer formação humana e cidadã, para adolescentes oriundos das ações socioeducativas da rede articulada pelo Instituto Pe. Wilson Groh; assegurar espaços de referência para o convívio grupal, comunitário e social e o desenvolvimento de relações de afetividades, solidariedade e respeito mútuo; propiciar vivências para o alcance de autonomia e protagonismo social; contribuir para a inserção, reinserção e permanência do jovem no sistema educacional</p>	

Quadro 6 – Serviços/Ações CCEA (2014) (Continuação)

SERVIÇO	OBJETIVOS	PESSOAS ATENDIDAS (2014)
Casa da Terceira Idade – Rosário da Luz	Constitui-se num ponto de encontro de moradores idosos da comunidade Monte Serrat, assumindo o compromisso de “criar um espaço de convivência, visando ressignificar o processo de envelhecimento com dignidade através de: atividades manuais, inclusão digital, jogos lúdicos, atividades esportivas, vídeos educativos, palestras, atendimentos de saúde e lanches coletivos” (CCEA, 2006).	48
Centro de Referência em Direitos Humanos – Lages e Joinville	Este Programa, incorporado em meados de 2008 pela organização, é viabilizado através de parceria com o Governo do Estado de Santa Catarina. O objetivo é prestar atendimento jurídico, social e psicológico a vítimas de crime. O Programa tem suas sedes nas cidades de Joinville e Lages.	580
Casa de Semi – Liberdade Frutos do Aroeira	Surgida a partir da solicitação de jovens participantes do Consórcio Social da Juventude e da necessidade de encontrar um lugar em que pudesse ser desenvolvido o processo de formação para jovens em situação de extrema vulnerabilidade, a Casa de Semiliberdade, em convênio com o Departamento de Ações Socioeducativas da Secretaria da Justiça e Cidadania, assume o compromisso de oferecer a jovens entre 14 e 21 anos, durante 24	24

Quadro 7 – Serviços/Ações CCEA (2014) (Continuação)

SERVIÇO	OBJETIVOS	PESSOAS ATENDIDAS (2014)
Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito	horas, uma possibilidade concreta de ruptura com o universo da criminalidade, através da convivência solidária, da capacitação profissional e da inserção no mercado de trabalho. Criado por solicitação do Ministério Público Municipal, Secretaria de Desenvolvimento Social do Município e de demandas reprimidas em Florianópolis, a casa oferece acolhimento institucional e proteção integral, durante 24 horas, a crianças e adolescentes, de ambos os sexos, entre 7 e 17 anos.	32
Casa de Acolhimento para Populações em Situação de Rua	Serviço de acolhimento institucional para adultos em processo de saída das ruas, em fase de reinserção social, de restabelecimento de vínculos sociais e construção da autonomia (atendimento 24 horas).	295
Projeto Procurando Caminho	Assume o compromisso de “buscar, através de ações na área do esporte, turismo e lazer, a inclusão social e/ou laboral de jovens provenientes de comunidades de periferia da Grande Florianópolis.” (CCEA, 2006).	129
Provita/SC	Ação que presta serviço de apoio, atenção integral e proteção a pessoas vítimas e testemunhas ameaçadas (24 horas por dia). Conta com a parceria com o governo do Estado de Santa Catarina, através da Secretaria de Estado da Segurança Pública e com o Governo Federal, através da Secretaria da Secretaria de Direitos Humanos.	41

Quadro 8 – Serviços/Ações CCEA (2014) (Conclusão)

SERVIÇO	OBJETIVOS	PESSOAS ATENDIDAS (2014)
República para Adultos	Ação oferece proteção, apoio e moradia subsidiada, com o objetivo de possibilitar gradual autonomia e independência a seus moradores. São moradores da casa grupos de pessoas maiores de 18 anos em situação de abandono, vulnerabilidade e risco pessoal e social, com vínculos familiares rompidos ou extremamente fragilizados e sem condições de moradia e autossustento.	17

Fonte: Relatório Circunstancial de Utilidade Pública Federal do CCEA, 2014.

Na execução dos serviços e ações, em 2014 o CCEA administrou 7 sedes nas cidades de Florianópolis, Lages e Joinville. Nesses espaços, atuaram diariamente cerca de 134 colaboradores – empregados formais, estagiários, bolsistas e voluntários¹⁹. Deste total 65% são mulheres e 35%, homens. Destaca-se que 95% dos cargos de liderança foram ocupados por mulheres. Em relação à faixa etária, 37% do quadro funcional têm idades entre 26 e 33 anos; 22% de 34 a 41 anos; 19% de 18 a 25 anos; 16% de 42 a 49 anos e, 6% têm mais de 50 anos. Em relação à escolaridade, 57% têm nível superior completo e/ou cursando; 28% têm ensino médio; 6% com pós-graduação/especialização; 5% ensino fundamental; 3% possuem mestrado e, 1% concluiu doutorado (CCEA, 2015).

No decorrer do ano de 2014 foram realizadas 19 formações visando à integração e o cuidado com a vida dos

¹⁹ Diretoria, conselho fiscal, apoiadores, representantes da comunidade.

colaboradores. Deste total, 58% dos encontros foram realizados com o Grupo de Multiplicadores²⁰ e 42% das formações foram realizadas dentro dos projetos entre os próprios colaboradores. A organização recebeu 38 voluntários entre eventuais e permanentes (incluindo Diretoria); deste total, 58% são mulheres e 42%, homens (CCEA, 2015).

Em relação à captação e à mobilização de recursos, o CCEA firma convênios, subvenções e parcerias com a União, Estado, Municípios, empresas privadas, instituições similares e organizações internacionais, além de receber doações de pessoas física e jurídica. Estas parcerias são definidas a partir da seguinte premissa:

Ser parceiro do CCEA é ajudar a construir uma cidade mais humanizada, resgatando o sonho da juventude e promovendo a justiça social. Quem apoia o Centro Cultural Escrava Anastácia está colaborando com a inclusão e profissionalização das classes empobrecidas da Região Metropolitana de Florianópolis, contribuindo para redução da violência (CCEA, 2006)

Em 2014, o CCEA mobilizou R\$ 6.376.060,77 (seis milhões trezentos e setenta e seis mil e sessenta reais e setenta e sete centavos), e estes valores foram investidos, principalmente, na manutenção das atividades da organização e

²⁰ O grupo de Multiplicadores consiste em “Atividade que possibilita a do modo de ser-sentir-pensar-agir do Centro Cultural Escrava Anastácia, definindo a linha de atuação do CCEA nas suas distintas ações de formação, inserção e garantia de direitos. Os eixos articuladores do CCEA são o cuidado com a vida, a desconstrução das subalternidades, o ser-sentir-pensar-agir a partir das margens e a sustentabilidade nas suas distintas expressões. Esta metodologia de orientação, acompanhamento e sistematização das ações da instituição tem sido usada no assessoramento a instituições e movimentos, como as instituições da Rede IVG (Instituto Padre Wilson Groh) e outras redes” (CCEA, 2014).

em alimentação, transporte e desenvolvimento de oficinas para as 1.679 (um mil seiscentos e setenta e nove) pessoas que participaram diretamente das ações e projetos da entidade, resultado num custo médio de R\$319,63 (trezentos e dezenove reais e sessenta e três centavos) por atendido. Os atendimentos eventuais chegaram na marca dos 4.324. Além dos atendimentos diários – na participação de projetos e ações, o CCEA prestou assessoria a outras organizações, a partir de sua experiência e dos resultados obtidos na integração das equipes, na metodologia de trabalho com jovens e por sua atuação nos espaços de controle social. O acesso dos participantes aos serviços e às ações desenvolvidas pelo CCEA é gratuito, sendo vedada a cobrança de qualquer espécie.

Tabela 1 – Resumo receita, colaboradores e beneficiários

Ano	Receita Total	N.Pessoas Contratadas	Beneficiários
1994	Dado não disponível	Dado não disponível	Dado não disponível
1998	Dado não disponível	Dado não disponível	Dado não disponível
2005	R\$ 2.686.382,33	Dado não disponível	1.268
2006	R\$ 1.982.672,33	Dado não disponível	4.668
2007	R\$ 2.258.970,94	Dado não disponível	4.864
2008	R\$ 4.548.150,16	Dado não disponível	4.913
2009	R\$ 3.351.468,80	Dado não disponível	6.792
2010	R\$ 5.446.746,69	Dado não disponível	5.639
2011	R\$ 4.159.223,11	Dado não disponível	3945
2012	R\$ 5.094.312,18	97	1748
2013	R\$ 5.863.116,00	110	1.471
2014	R\$ 6.376.060,77	129	1.679
2015 (até set.)	R\$ 3.694.867,80	49	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em relação à análise do perfil dos atendidos em 2014, faço as seguintes considerações:

- no processo constituído pelo Rito – Aprendiz – Inserção, foram acompanhadas pela equipe do Centro Cultural, simultaneamente, três turmas do Programa Fortalezas. Cento e quarenta e dois participantes da primeira turma, tendo concluído seus períodos como Jovens Aprendizes, tiveram acompanhamento em seu processo de inserção efetiva: seis foram contratados pela mesma empresa em que haviam sido aprendizes; 56 por outras empresas e acompanhados pela equipe do CCEA por um período de seis meses; três ingressaram em universidades; 21 seguiram outras trajetórias (novo contrato de aprendizagem, curso técnico, dedicação para elevação escolar) e 56 permanecem em acompanhamento e apoio para inserção nas oficinas do CCEA;
- Enquanto isso, 71 participantes da segunda turma (de 120) foram inseridos como aprendizes em empresas parceiras, ao mesmo tempo em que 134 eram acolhidos no Rito de Passagem, sendo que 120 integram a terceira turma do Programa Fortalezas;
- 129 adolescentes e jovens participaram do Procurando Caminho;
- 121 pessoas participaram das oficinas da Incubadora Popular de Empreendimentos Solidários;
- 32 crianças e adolescentes foram amparadas na Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito;
- 24 jovens foram atendidos pelo projeto Frutos do Aroeira;
- 110 pessoas em processo de saída das ruas tiveram atendimento continuado na Casa de Acolhimento do Monte Serrat e 17 foram integradas à República, para adultos em processo de saída da situação de rua. Além disso, 185 pessoas tiveram atendimentos pontuais;

- Os Centros de Referência em Direitos Humanos de Lages e Joinville atenderam 580 pessoas de forma continuada, além dos procedimentos eventuais;
- O Programa de Proteção a Vítimas e Testemunhas Ameaçadas acolheu e acompanhou diuturnamente 41 pessoas;
- 48 mulheres participaram das atividades do Grupo de Terceira Idade Rosário de Luz.

Ainda em relação ao perfil do atendido, destaca-se:

- 50% entre 14 e 24 anos.
- 46% negros.
- Equilíbrio entre feminino e masculino.
- 43% ensino fundamental completo.
- 30% ensino médio.

Quadro 9 – Dados Gerais do Centro Cultural Escrava Anastácia (Continua)

-
- Localização: Rua Prefeito Tolentino de Carvalho – Estreito - Florianópolis/ SC
 - Contato 48 3224 1151
 - Site: www.ccea.org.br
 - Facebook:
<https://www.facebook.com/centroculturalescravaanastacia/?ref=ts&fref=ts>
 - Personalidade Jurídica: Associação
 - CNPJ: 02.573.208/0001-25
 - Número total de Funcionários: 134
 - Usuários: Crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos: 1.679
 - Atendimentos eventuais: 4.324
 - Custo Médio por beneficiário: R\$ 319,63
 - Data de Fundação: 07/06/1994
 - Data de Registro: 25 de Maio de 1998 – livro 121983, número 13132, cartório Silva Jardim.
-

Quadro 5 – Dados Gerais do Centro Cultural Escrava Anastácia (Conclusão)

Eixos *suleadores*:

- Cuidado com a vida;
- Desconstrução de subalternidades;
- Atuar e agir a partir das margens;
- Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados 2014.

Apresento os dados da diretoria e conselho fiscal, gestão 2014 – 2016.

Quadro 10 – Diretoria Gestão 2014 - 2016

Presidente de Honra	Vilson Groh
Presidente	Eriberto José Meurer
Vice-Presidente	Darcy Vitória de Brito
Secretária	Carmem Isabel Pereira Sinzato
Segundo Secretário	Camilo Buss Araújo
Tesoureiro	Kristian da Silva Raupp
Segundo Tesoureiro	João Ferreira de Souza

Fonte: CCEA (2014)

Quadro 11 – Conselho Fiscal Gestão 2014 – 2016

Conselho Fiscal Titulares	Conselho Fiscal Suplentes
Maria Lucia Locks	Edelvan Jesus da Conceição
Edson Araújo	Roberta Caringi Raupp
Ana Lucia De Brito	Tarcisio Osorio

Fonte: CCEA (2014)

3.1.3 Eixos teórico-metodológicos

Pretendo nesta seção, a partir do conhecimento do PPP²¹ - uma vez que junto com outros colaboradores e *sob coordenação da Prof^a. Dr^a. Nadir Esperança* Azibeiro também fui parte da construção deste instrumento, realizar a descrição dos eixos teórico-metodológicos do CCEA.

Segundo seu PPP, ao optar por andar na contracorrente do jeito de ser dominante na *modernidadecolonialidade*²² ocidental, o CCEA faz escolhas com implicações teóricas e metodológicas, ou seja, que questionam – todo o tempo – o jeito de ser-sentir-pensar-agir. Em outras palavras, escolhas dirigirem as intencionalidades, as ações e as relações que são estabelecidas com os jovens e com todos os parceiros deste processo educativo. Essas escolhas – ou valores - ajudam a definir critérios e metas no trabalho e nas relações de cada dia são: o cuidado com a vida, a opção pela desconstrução de subalternidades, pensar e agir a partir das margens e a sustentabilidade (CCEA, 2014).

Os moradores e moradoras de comunidades de periferia urbana não são apenas marginalizados, mas também liminalizados, ou seja, vivem em um *entrelugar*, na *fronteira* entre dois mundos. Ao invés de olhar essa situação como carência,

²¹ O Projeto Político Pedagógico do CCEA (2014) é um propósito e um processo, uma ação intencional continuada e sempre retomada, um compromisso definido e assumido coletivamente, a cada dia, por um grupo que sabe que não basta a vontade política para se atingir qualquer objetivo. Mas sabe também que sem essa vontade, retomada e reafirmada coletivamente a cada instante, não se atinge nenhum objetivo. O PPP tem como objetivo torna explícito o compromisso da organização com a implementação de Políticas Públicas que viabilizem a geração de oportunidades para as juventudes das periferias, ao mesmo tempo em que a possibilidade de vivermos numa sociedade mais justa e menos violenta.

²² PPP CCEA 2014.

percebemos – e queremos possibilitar que escolas, ONGs, governos e, sobretudo, eles mesmos também percebam – as *intensidades* de *vida*, desejo, criatividade e curiosidade que carregam consigo, e que definem suas imensas *potencialidades*. Por isso escolhemos *pensar e agir a partir das margens*, trazendo para o centro das atenções modos de ser, sentir, pensar e agir que foram *silenciados, ignorados ou desclassificados na modernidade ocidental* (CCEA, 2014).

Escolhendo pensar, agir e cuidar da vida, a partir das margens, o CCEA escolhe ainda a desconstrução de subalternidades como critério de seus planejamentos e intervenções político-pedagógicas. Entende-se que desconstruir a relação de subalternidade é transformá-la em relação de reciprocidade, não como um pacífico, conciliador e amorfo face a face, mas como a potenciação dos paradoxos, das contradições, explodindo na construção de significados e relações solidárias, dialógicas, respeitosas do jeito de ser-sentir-pensar-agir de cada outro, ao mesmo tempo que insatisfeitas com qualquer situação de acomodação, injustiça ou exploração (CCEA, 2014).

Desse modo, desconstrução de subalternidades, cuidado com a vida, pensar e agir a partir das margens e sustentabilidade constituem-se em escolhas políticas, teóricas e metodológicas que formam os critérios de monitoramento, planejamento, ação e avaliação. Essas escolhas feitas pelo CCEA se manifestam na prática da organização, a partir da escolha de seus fornecedores, no retorno dados aos parceiros, na maneira que comunica suas ações, no seu modelo de governança.

Sendo assim, o CCEA não se coloca como “salvador” desses jovens, ou de todas as pessoas e comunidades com que trabalha, mas junto com eles se propõe a pensar e constituir caminhos que gerem possibilidades, impactando as políticas

públicas, de forma a estender a toda a sociedade a possibilidade de experimentar um outro mundo possível (CCEA, 2014).

Quadro 12 – Eixos Teóricos-Methodológicos do CCEA (Continua).

CUIDADO COM A VIDA

Cuidar da Vida é respeitar-se, respeitar cada Outro. Respeitar a Natureza e a Vida em toda a sua diversidade. É reafirmar com gestos e atitudes do dia a dia a dignidade da Vida e o empenho por viver e apoiar cada outro na busca por uma vida digna e um mundo mais justo e solidário. É assumir que com a ampliação dos horizontes, das possibilidades, dos direitos garantidos, aumenta também a responsabilidade e o compromisso com o bem comum. É a busca do entendimento mútuo, da solidariedade, da cooperação (CCEA, 2014).

“A Vida muitas vezes envolve tensões entre valores importantes. Isto pode significar escolhas difíceis. Entretanto, necessitamos encontrar caminhos para harmonizar a diversidade com a unidade, o exercício da liberdade com o bem comum, objetivos de curto prazo com metas de longo prazo” (Carta da Terra).

DESCONSTRUÇÃO DE SUBALTERNIDADES

Quando se assume a perspectiva da desconstrução de subalternidades, cada pessoa se olha e é olhada a partir de sua resiliência: da força que tem para superar as adversidades, para seguir adiante. Cada pessoa, nessa perspectiva, se torna protagonista de sua história, comprometendo-se com a transformação de sua realidade, responsabilizando-se pelo seu próprio crescimento e do seu entorno (CCEA, 2014).

“O espírito de solidariedade humana e de parentesco com toda a vida é fortalecido quando vivemos com reverência o mistério da existência, com gratidão pelo dom da vida e com humildade em relação ao lugar que o ser humano ocupa na natureza” (Carta da Terra).

PENSAR E AGIR A PARTIR DAS MARGENS

No jeito de ser da modernidade ocidental, foram subalternizadas as periferias e as pessoas que as habitam, foram colonizados o pensamento, os sentimentos, as falas e as ações de todos os que se colocam como diferentes do padrão hegemônico (CCEA, 2014).

“Os padrões dominantes de produção e consumo estão causando devastação ambiental, esgotamento dos recursos e uma massiva extinção de espécies. Comunidades estão sendo arruinadas. Os benefícios do desenvolvimento não estão sendo divididos equitativamente” (Carta da Terra).

Quadro 8 – Eixos Teóricos-Metodológicos do CCEA (Conclusão).

SUSTENTABILIDADE

O Jeito de ser ainda hegemônico é *ecologicamente* predatório, *socialmente* perverso, *politicamente* injusto. Leonardo Boff, ao falar sobre a Carta da Terra, lembra que “sustentabilidade é toda a ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam a Terra e todos os seres que nela habitam” (CCEA, 2014).

“A escolha é nossa: formar uma aliança global para cuidar da Terra e uns dos outros ou arriscar a nossa destruição e a da diversidade da vida” (Carta da Terra).

Fonte: PPP CCEA, 2014.

3.1.4 Rede de Projetos e Projetos em Rede

Como mencionei há pouco, o CCEA nasce da preocupação de mães e avós do Monte Serrat, em busca de uma solução para o envolvimento dos jovens com o tráfico, cujo desfecho, não raro, era – e em muitos espaços continua sendo – a morte em confronto entre grupos rivais ou com a polícia. É, portanto, um movimento que tem por objetivo principal articular atores sociais para diminuir a mortalidade de adolescentes e oferecer-lhes outras perspectivas de vida. Por isso, o CCEA identifica-se como “rede de projetos e projetos em rede”.

Nesta perspectiva de rede, em 2005, o CCEA iniciou uma importante parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do Governo Federal, no âmbito do Programa Primeiro Emprego, o Projeto Aroeira, que levou à qualificação profissional de 3.200 jovens e inserção laboral de mais de 50% deles. Esta grande iniciativa alavancou o trabalho com adolescentes e jovens para a conquista e garantia de seus direitos, expandindo a ação da entidade para outras áreas e comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis.

A partir disso, e ampliando sua rede interna, o CCEA manteve sua ação focada nas juventudes de comunidades empobrecidas, buscando também a ampliação de sua rede externa, de modo a obter a sustentabilidade política e financeira. Nesse percurso, ações foram surgindo e se transformando, a partir dos desafios da realidade e das possibilidades dos parceiros envolvidos, buscando alargar horizontes e possibilidades dos jovens e suas famílias e impactar as políticas públicas, nos âmbitos municipal, estadual e federal, através da participação em Conselhos e Fóruns.

Em 2013, o CCEA passou a integrar uma rede latino-americana de organizações que tem como temática principal (re)pensar a qualificação laboral e inserção efetiva de jovens no mundo do trabalho. Ainda que a temática principal sejam os jovens, a rede chamada de Programa Fortalezas – iniciativa da Fundación SES (Argentina) e Jacobs Foundation (Suíça), apoia o fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil que promovem projetos de formação dos jovens, para que os projetos destas organizações “tenham mais qualidade, com um impacto significativo e sustentável em tempo” (FORTALEZAS, 2013). Dentro desta temática de fortalecimento institucional, muitas ações foram desenvolvidas pelo CCEA, como a redefinição de sua marca, novo posicionamento de comunicação e marketing, elaboração de um plano de captação de recursos, além de existir um eixo com a temática do controle social dentro deste fortalecimento.

Fruto da articulação desta rede, nos dias 17 e 18 de setembro de 2014, com a organização do CCEA em parceria com a Fundação SES y Jacobs, Florianópolis sediou o 1º Encontro dos Jovens do Programa Fortalezas, com o tema “Juventudes e o Mundo do Trabalho”. Com o objetivo de estimular o protagonismo e a participação de jovens na discussão de políticas de geração de trabalho e renda, o evento contou com a participação de jovens de três países da América

Latina (Brasil, Argentina e Colômbia) que integram o Programa Fortalezas.

Dos grupos de diálogos constituídos durante o evento, foram construídos o lema e a Carta da Juventude, através de Metodologias Colaborativas e Pedagogia da Cooperação. O encontro teve como resultado a união e o protagonismo de jovens dos três países, que através do exercício do controle social, levantaram demandas e propostas relacionadas ao mundo do trabalho, assim como a sensibilização do empresariado, do poder público e de organizações da sociedade civil para a corresponsabilidade na inserção laboral efetiva dos jovens, bem como na qualificação das políticas de apoio à geração de trabalho e renda.

Para Camila Elmira de Mattos, integrante do Conselho Jovem, a partir da atuação no conselho e dos resultados do encontro dos jovens do Programa Fortalezas, o controle social pode ser definido como:

Uma oportunidade para tentar, talvez, resolver algum problema. De certo modo o controle social está dando oportunidade para as pessoas, de elas mesmas buscarem a resolução. Talvez, não só o controle, mas ele dá um caminho, um direcionamento, mas, vai depender das pessoas. Talvez, por existir este controle seria uma questão de dar uma oportunidade para algo acontecer ou para alguém fazer. Eu acho que é isto! (Camila Elmira de Mattos, integrante do Conselho Jovem CCEA, 2015).

3.2 O GT CONTROLE SOCIAL E SUA CAPACIDADE DE IMPACTAR NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

O CCEA não se percebe como uma entidade que apenas executa serviços ou assume o papel de implementar políticas

sociais, das quais o Estado não dá conta. Entende, sim, que como organização oriunda de um movimento da sociedade civil, assume o papel de estar junto aos setores mais vulnerabilizados, implementando processos que apoiem o aumento da consciência dos direitos e o envolvimento na conquista de políticas públicas mais efetivas. “Participamos, ao mesmo tempo, dos espaços de controle social e gestão das políticas, marcando presença na busca da conquista e ampliação do acesso aos direitos e à participação efetiva da sociedade na gestão das Políticas Públicas” (CCEA, 2014).

O CCEA articula-se com as redes de atendimento socioassistenciais, com foco no exercício do controle social cujo objetivo é a “promover acesso a conhecimento, meios, recursos e metodologias direcionadas ao aumento da participação social e ao fortalecimento do protagonismo dos usuários na reivindicação dos direitos de cidadania” (CCEA, 2014).

Atualmente, o CCEA atua como membro nos seguintes conselhos: Conselho Municipal de Assistência Social de Florianópolis, Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis, Conselho Estadual de Assistência Social, Conselho Estadual de Direitos da Criança e do Adolescente, e participa dos Fóruns/Redes: Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente, Fórum Catarinense de Aprendizagem, Fórum Catarinense de Erradicação do Trabalho Infantil, Fórum Catarinense pelo fim da Exploração Sexual, Fórum Nacional do Movimento da População em Situação de Rua. Estas representações e participações visam à construção de novas políticas públicas e a qualificação das existentes.

O CCEA nasce com a preocupação do controle social. As mulheres que buscavam outro futuro para seus filhos questionavam as políticas públicas vigentes. Mesmo quando as atividades da organização não eram institucionalizadas, percebe-se a atuação com foco no controle social. Havia um

grande movimento em torno da valorização do território do Monte Serrat e das famílias que lá habitavam e tinham muitos direitos violados. A participação nas instâncias de controle e incidência em políticas e o posicionamento era menos organizada e girava em torno da luta, da manifestação e do engajamento político. Este movimento de valorização do território integrava aos conselhos a associação de moradores, o conselhos comunitários, a creche local, a unidade de saúde local, a escola, e o próprio CCEA.

À medida que as atividades do CCEA foram se desenvolvendo, que a organização foi assumindo novos desafios, traduzidos em novos projetos, a atuação com foco na incidência de políticas públicas manteve-se como eixo prioritário. Em 2005, no Consórcio Social da Juventude – o Aroeira, já relatado anteriormente como uma parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, foi criada uma Ouvidoria Jovem com objetivo de dar mais espaços aos jovens, entender quais eram suas percepções sobre as políticas vigentes, e a partir deles mesmos pensar em alternativas para os problemas que estavam colocados naquele momento.

Atualmente o Conselho Jovem, assim como foi a ouvidoria do Aroeira, é uma possibilidade de, a partir dos jovens, observar o que não está bom, apontar e dialogar sobre isto, além de demandar respostas de quem tem poder/”obrigação” e também de apoiar na construção de soluções. Neste aspecto, inovações são testadas na execução dos serviços, e a *accountability* é feita através da coprodução.

O meu diagnóstico sobre a atuação voltada ao controle social no CCEA se dará a partir de alguns marcos históricos para a organização. Um destes marcos que merece ser destacado é a implementação do projeto de acolhimento institucional para crianças e adolescente – a Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, em 2010. O processo de acolhimento de crianças e adolescentes foi mais um desafio assumido pelo CCEA, e junto com as crianças e adolescentes

vieram novas demandas de formação e aprendizagem sobre legislação, políticas de acolhimento e políticas públicas. O CCEA já participava de outros espaços, mas em função deste novo desafio assumido, passou a se posicionar com maior força dentro do CMDCA. Assim, os colaboradores que ocupavam cadeiras nas instâncias de controle social sentiram necessidade de se aprofundar e estarem apoiados em um posicionamento institucional para as plenárias, uma vez que o embate político nos conselhos é acirrado.

Entendo que a partir deste momento o CCEA se prepara para assumir uma postura de controle social mais situado e contextualizado, tendo em vista que ele tem a expertise prática e também a visão política.

Para suprir esta necessidade, em uma das reuniões de planejamento em 2010, o GT Controle Social foi concebido. O GT é uma atividade que possibilita a formação político-cidadã, a capacitação de conselheiros e a conquista de cadeiras efetivas em espaços de controle social, e tem como objetivo do GT é promover acesso a conhecimento, meios, recursos e metodologias direcionadas ao aumento da participação social e ao fortalecimento do protagonismo dos usuários na reivindicação dos direitos de cidadania (CCEA, 2014).

Inicialmente, o GT Controle Social era composto por pessoas chaves na organização – Ivone Perassa (Coordenadora Geral), Nadir Azibeiro (Coordenadora Político Pedagógica), Edelvan de Jesus (Assistente Social), Silvana Ramos (Apoio Técnico), Sabrina Severo (Coordenadora de Projeto) entre outros colaboradores e que sentiam a necessidade de se aprofundar, para ter uma posição institucional e sentir-se fortalecido para os diálogos e embates nos conselhos. As reuniões do grupo aconteciam mensalmente para conversar sobre o que estava acontecendo nos espaços de controle social que o CCEA estava inserido. Havia uma grande preocupação em como as pessoas deveriam agir e reagir nestes espaços. Iniciou-se de maneira tanto quanto informal, e aos poucos o

grupo foi percebendo que aquele movimento tinha que ser um grupo de estudos e não só um grupo de trabalho, uma conversa informal. Mas, um grupo de estudos que permitisse um aprofundamento das temáticas, de estudo da legislação, e de imersão nas questões políticas que eram candentes no momento.

Houve sinergia entre o que era vivido nos espaços de controle social e o movimento de estudos que permitiu a ampliação da participação de mais pessoas do CCEA, dos projetos, tantos nos espaços fora, quanto na discussão do GT.

Desde o início desta atuação mais institucionalizada, o CCEA vem se destacando nos espaços de participação. A partir da criação do GT Controle Social, a organização vem sendo reconhecida como referência no tema, sendo convidada a prestar consultoria para outras organizações similares e pelo próprio Estado na construção de políticas e processos, mostrando que é sempre possível fazer e mais e melhor. Com o amadurecimento do grupo, o GT ganhou uma dimensão de formador das pessoas, de formador, não só de discursos políticos, mas de propostas políticas. O Centro Cultural Escrava Anastácia conseguiu realmente incidir em algumas políticas importantes a partir disto, e aprender que se a organização e as pessoas que a compõem se aprofundam nas questões, a ação cotidiana e a incidência nas políticas são qualificadas.

Destaco alguns resultados importantes desta atuação: aumento significativo no percentual de co-financiamento do município para as casas de acolhimento de crianças e adolescentes; discussão municipal e estadual a discussão sobre a implementação de uma república para adolescentes egressos das casas de acolhimento; participação na elaboração do modelo estadual de acolhimento²³, participação na formulação

²³ O CCEA, através da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, foi chamado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina para discutir o plano

do Plano Individual de Atendimento²⁴ (PIA); a implementação da casa de acolhimento para população em situação de rua.

O que me chamou muito atenção na questão do Centro Cultural Escrava Anastácia é o profissionalismo que vocês têm, que a instituição tem. De que tem toda uma estrutura de organização, todo um planejamento estratégico, toda uma ideia de metas, toda uma ideia de administração e gestão pública. E dentro deste desenvolvimento esta questão de grupos de trabalho. A ideia de que não fica tudo centralizado em uma pessoa. É uma instituição não governamental com profissionalismo em todas as frentes e esta possibilidade de atuação específica de diversas pessoas, em diversas áreas. Inclusive, nesta questão do controle social. Eu participei de algumas audiências públicas, desenvolvidas pela UDESC/ESAG, tem uma professora, não recordo o nome. Sempre encontro o pessoal do Centro Cultural. Eu participo de algumas ações de controle social, mas, representando a instituição. Não através de outros, voluntariados, estas coisas. Neste ponto específico tenho algumas parcerias com o Centro Cultural, como voluntariado, que sou uma pessoa física. Mas, especificamente nesta questão de GT Controle Social eu tenho participado de várias reuniões em que o GT, também está, mas eu como governamental e eles como não governamental (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

de acolhimento individual, que resultou em modelo estadual adotado por todas as demais instituições de acolhimento.

²⁴ O CCEA foi pioneiro na discussão do PIA de forma mais ampliada, de acordo com o novo Plano Nacional de Convivência Familiar e Comunitária e de como a política vigente vinha trazendo. Atuação destacada em relação aos processos de desacolhimentos.

Embora o reconhecimento de organizações da rede, organizações similares e do próprio Estado mostre que é sempre possível fazer mais e o melhor o controle social, e cada um destes atores podem avançar ainda mais, existe um conflito de interesses entre o Estado e as OSCs, e uma lacuna na articulação entre o controle social e o controle institucional²⁵:

A articulação (controle social e controle institucional) não existe ainda, por aquela colonialidade que eu te falei. Ainda é muito pequeno o número tanto de gestores políticos, quanto de técnicos das secretarias, dos ministérios, das instâncias públicas que tem esta visão da necessidade do protagonismo da população. Isto ainda é muito incipiente e muito pequeno. E para você acreditar efetivamente no controle social como um benefício para a política pública você não pode achar que quem tem o poder decide e manda. Você tem que entender o poder como uma leitura do que é a vontade e a necessidade da maioria e como um serviço a esta vontade e necessidade. E isto ainda é muito minoritário (NADIR AZIBEIRO, 2015).

O GT Controle Social também trabalha a fim de fortalecer seus componentes para os desafios colocados a partir da atuação frente aos Conselhos de Direito e as relações de poder desiguais que se estabelecem nestes espaços.

A partir do detalhamento do GT Controle Social, sua constituição, seus objetivos e desafios, descrevo alguns dos espaços de controle social relevantes para a organização. Não são os espaços que a organização ocupa assentos, embora

²⁵ Entendo por controle institucional o controle formal, excessivamente burocrático, mais voltado para satisfazer as necessidades operacionais e cotidianos das organizações públicas e privadas, e pouco voltado para os resultados e políticas propriamente ditas.

entenda que estes são fundamentais no exercício do controle social, mas outros espaços de igual importância, onde a organização tem papel de destaque por ser a articuladora principal dos mesmos.

3.2.1 Consórcio Social da Juventude

Os Consórcios Sociais da Juventude foram subprogramas do Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE) do Governo Federal. Por meio de parcerias entre governo e a sociedade civil organizada, que tinham como objetivo principal elevar o nível de escolaridade e qualificar profissionalmente jovens entre 16 e 24 anos, em situação de desemprego involuntário, que estivessem estudando ou já tivessem completado o ensino médio, de baixa renda (renda familiar não podia ultrapassar meio salário mínimo) e que nunca tivessem tido sua carteira de trabalho assinada. Por opção, foi priorizada a inclusão de jovens afrodescendentes, indígenas, deficientes físicos e jovens em conflito com a lei. Com a elevação do nível de escolaridade e a qualificação profissional, visava promover a criação de oportunidades de trabalho, emprego e renda (SCHEFER, 2008).

Entre 2005 e 2008, o Consórcio denominado Aroeira, foi executado na Grande Florianópolis, pelo Centro Cultural Escrava Anastácia que, por meio da atuação em rede com mais de 40 organizações, atendeu e qualificou 3.200²⁶ jovens dos municípios de Florianópolis, Biguaçu, São José, Palhoça e Paulo Lopes, entre outros municípios do Estado de Santa Catarina. Estas entidades parceiras foram contratadas para executar cursos de qualificação num montante de 400 horas, nas temáticas: valores humanos, ética e cidadania; elevação da

²⁶ Total de jovens que participaram das três edições do Consórcio: 2005-2006 – 1.200 jovens; 2006-2007 – 1.000 jovens; e 2007-2008 – 1.000 jovens.

escolaridade; inclusão digital; educação ambiental; formação profissionalizante e formação específica.

Durante o curso o jovem participante recebia uma bolsa auxílio no valor de R\$ 600,00 distribuída em 5 parcelas de R\$ 120,00. Ao final do curso os jovens eram inseridos no mundo²⁷ do trabalho em empregos formais e informais, estágios ou atividades cooperativas e associativas (AROEIRA, 2009). Ao final do processo foram inseridos 1.061 jovens, da seguinte maneira – 491 (46,3%) em formas alternativas de geração de trabalho e renda; 464 (43,7%) por meio de emprego formal e 106 (10%) por meio de estágios. O perfil do jovem inserido foi de pequena preponderância do sexo masculino; com escolaridade no ensino médio incompleto e com idade entre 16 a 19 anos (85%) (SCHEFER, 2008).

A estrutura organizacional do Consórcio era formada por Conselho Deliberativo, Conselho Consultivo, Secretaria Executiva e Ouvidoria da Juventude. O conselho deliberativo visava a avaliação e monitoramento das atividades constantes no Plano de Trabalho. Devia reunir-se a cada quinze dias e era formado por entidades executoras, eleitas para representar o conjunto da mesma, e pela entidade âncora. O conselho consultivo era formado por entidades representativas do setor privado, visando o auxílio na inserção no mercado de trabalho dos jovens participantes do programa.

A ouvidoria representava a instância responsável pelo diálogo direto com a juventude beneficiada pelas ações do Consórcio Social da Juventude, que na minha avaliação se traduziu como uma das grandes ações de controle social do Consórcio²⁸. Por fim, a secretaria executiva era responsável

²⁷ Expressão adaptada do CCEA, que entende que o mundo do trabalho é mais abrangente que o mercado de trabalho. No mundo do trabalho estão inseridos empregos formais e informais.

²⁸ Ainda no exercício do controle social nos anos do Consórcio Social, destaco a atuação das lideranças no Monte Serrat que atuavam e continuando na incidência em políticas públicas da periferia em

pelas atividades de administração, monitoramento e avaliação das atividades realizadas pelas entidades executoras do programa (MTE, 2005).

A Ouvidoria da Juventude constituiu a instância representativa dos jovens participantes do Aroeira. A constituição da Ouvidoria, oficialmente, via eleição em cada executora. Cada turma existente elegeu um (a) jovem para representá-la nesta instância, o que possibilitou a escolha de 80 jovens. O objetivo era possibilitar que a organização dos jovens promovesse a atuação dos mesmos nas suas comunidades, auxiliando no processo de preenchimento da ficha cadastral, organização dos grandes encontros e acompanhamento do andamento dos cursos. De acordo com pesquisa realizada ao fim das atividades do programa para 15,9% a ouvidoria foi muito boa; boa para 39,7%; mais ou menos 33,6% e ruim 10,8%. Para 67,95 a ouvidoria conseguiu ajudar a resolver problemas de interesse dos jovens do projeto Aroeira. Já 29,5% afirmaram que estavam por dentro dos assuntos discutidos pela Ouvidoria; enquanto 30,1% não estavam e 40,4% só às vezes estavam (SCHEFER, 2006).

A ouvidoria, no Consórcio Social da Juventude, se traduz como um espaço de exercício do controle social, através da participação e articulação dos jovens no processo de acompanhamento das atividades. Estar articulado em rede, contando com a participação ativa de novas jovens lideranças envolvidas foi uma importante estratégia do processo de promoção da cidadania, aprendizagem coletiva, qualificação profissional e inserção no mundo do trabalho dos jovens atendidos, possibilitando o compartilhamento de

responsabilidades e resultados que beneficiaram a comunidade, fortalecendo o capital social da Região.

Muitos dos projetos que a organização executa hoje são reflexos das demandas oriundas do Consórcio Social da Juventude, o que gerou muitas discussões sobre as políticas assistenciais de Florianópolis. Até hoje as pessoas ainda conhecem o Aroeira, e muitas ainda se dirigem ao CCEA desta forma. Recordo que quando iniciei minhas atividades na organização, subi o Monte Serrat a pé e não lembrava como chegar até a Igreja. Parei, perguntei pelo CCEA e a pessoa não conhecia. Quando se deu conta, disse: Ah, o Aroeira? É só subir mais um pouco e você já chega.

3.2.2 Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente

As redes se constituem como um elemento principal deste trabalho, tendo em vista as aprendizagens conquistadas através desta articulação no exercício do controle social. Entendo que a governança se expressa através da articulação e da ação destas diversas redes.

Sob a ótica do trabalho em rede e das relações estabelecidas nas redes que o CCEA compõe, cito Denhardt e Denhardt (2003), que entendem que a boa governança implica valorizar as pessoas, e não apenas a produtividade. Seria a ideia de cooperação e lideranças compartilhadas, com a participação de todos os agentes envolvidos, valorizando o agente público e a cidadania. É necessário compartilhar poder e trabalhar com as pessoas.

Outra possibilidade de pensar a governança de uma organização é observar as diferentes fases que costumam vivenciar em seu desenvolvimento. Schaefer e Voors (2000) descrevem um quadro geral de desenvolvimento de uma organização, destacando fases que podem auxiliar a entender o

seu nível de governança: fase pioneira, de diferenciação e de integração.

Na fase pioneira, a identidade organizacional é dada pelo fundador ou pioneiro, estando os rumos da organização na cabeça do fundador. O corpo técnico é formado por voluntários. Todos se conhecem e todo mundo faz tudo, existindo um forte sentimento de lealdade. Os processos tendem a ser artesanais, com certo improviso.

Já na fase de diferenciação, há uma busca pela competência organizacional e pela profissionalização. Há uma valorização das regras, da padronização e as relações tornam-se formais. A organização apresenta um tamanho maior, uma liderança mais funcional do que pessoal e um processo de decisão mais racional e analítico (SCHAEFER e VOORS, 2000).

Na fase de integração, busca-se construir a missão e a visão compartilhadas com os colaboradores de forma participativa. Busca-se estruturas organizacionais mais flexíveis e descentralizadas, permitindo autonomia, agilidade e organização ao mesmo tempo. Valoriza-se a educação continuada, a aprendizagem individual e dos grupos. Há a criação de uma organização orientada a processos e a construção de equipes autogeridas e menores (SCHAEFER e VOORS, 2000).

A perspectiva de governança deste trabalho está relacionada a três níveis: i) uma abordagem mais genérica que traduz o modo de pensar da administração pública e suas relações com a sociedade; ii) abordagem de redes de governança articuladas em torno de políticas, de serviços e de problemas comuns, como a RACDCA, descrita a seguir 2; iii) a governança da própria organização, que observando o CCEA entendo que está avançando na ideia da governança em rede em conjunto com as demais organizações que atua, incluindo a Rede IVG.

A Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente, RACDCA, não é uma ação do CCEA propriamente dita. A RACDCA foi criada em 2012, surgiu através de um desafio lançado pelo Padre Vilson Groh no encerramento do Seminário Processos de Mediação no Meio Urbano – Fissuras e Interfaces da Justiça no Sistema de Garantia de Direitos, evento proposto e organizado pelo IVG que reuniu representantes de instituições que atuam no Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente (Resolução Nº 113, de 19 de abril de 2006 – CONANDA).

A Rede IVG busca articular outras redes e dentro deste contexto está inserida a RACDCA. O desafio desta rede é a busca de alternativas para tornar mais eficaz e humano o atendimento das crianças, adolescentes e jovens que têm seus direitos violados, suas vidas tomadas pela violência, pelo tráfico, pelo abandono.

A partir daí, trabalhadores e voluntários das organizações da sociedade civil e organizações governamentais que dedicam seus dias na luta pela garantia de direitos dos marginalizados, passaram a se reunir quinzenalmente com o intuito de desenvolver ações visando à efetivação da estrutura de atendimento socioeducativo em Santa Catarina de acordo com os princípios da proteção integral e da prioridade absoluta à criança e ao adolescente.

Buscamos identificar os gargalos e as boas práticas de cada instituição envolvida, discutir os processos do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente, além de identificar suas fissuras e demandas, criando alternativas para redução da criminalidade, da violência, com ações preventivas, de inclusão e recuperação de crianças, adolescentes e jovens através de um processo de mediação entre Sociedade Civil, Estado e Poder Judiciário (KARLA MARTINS, 2014).

Já nas primeiras reuniões da RACDCA formou-se um colegiado, constituído por um representante de cada organização partícipe, que identificou a necessidade de criar, implantar, implementar e avaliar um protocolo de procedimentos para atendimento aos adolescentes em conflito com a lei, e os instrumentos necessários para o seu efetivo cumprimento. A necessidade deste protocolo nasceu das fissuras trazidas pelos profissionais que atuam na prática do atendimento às crianças, adolescentes e jovens.

A criação da RACDCA articulou organizações governamentais e organizações da sociedade civil, como um polo agregador que nos permitiu olhar a realidade interna de cada entidade, indo além dos projetos e programas existentes do governo, ampliando o olhar para a construção de políticas públicas.

Em 2013, foi assinado o Termo de Cooperação Técnica nº 083/2013, comprometendo o Poder Judiciário – Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o Ministério Público do Estado de Santa Catarina, o Governo do Estado de Santa Catarina, o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, a Prefeitura Municipal de Florianópolis, o Conselho Tutelar de Florianópolis, o Instituto Pe. Wilson Groh, o Conselho Estadual de Direitos da Criança e do Adolescente, o Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente, o Conselho Estadual de Assistência Social, o Conselho Municipal de Assistência Social, a Ordem dos Advogados de Santa Catarina – Seccional Santa Catarina, e a Universidade Federal de Santa Catarina, instituir, entre os partícipes o “Protocolo de Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei”.

Após trabalho durante um ano, em 2014 foi apresentado o Protocolo de atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei.

Destaco a descrição do juiz-corregedor Alexandre Takaschima, que sintetiza o fenômeno de criação da RACDCA, a dinâmica utilizada no protocolo de atendimento

ao jovem e adolescente em conflito com a lei – objetivo principal da rede, a horizontalidade nas relações e algumas outras características deste espaço de exercício de controle social.

Até foi interessante porque surgiu a partir de evento desenvolvido pelo Instituto Padre Vilson Groh na questão da identificação, diagnóstico e problemática da área da infância e juventude. E daí como encaminhamento surgiu esta questão: nós estamos todos reunidos aqui, através de um não governamental, que foi quem capitaneou todo este movimento. Com um evento em que estavam governamentais e não governamentais, a gente fez um diagnóstico e a problemática. Como é que está a questão dos encaminhamentos dos jovens em conflito com a lei aqui em Santa Catarina, temos problemas na atuação da polícia militar, problemas na delegacia, problemas com o conselho tutelar, problemas com demora no atendimento pelo ministério público, problemas no primeiro atendimento, questões de demora das equipes do Fórum. Enfim, fizemos todo um mapeamento dos problemas, criamos a parceria de todas as instituições e tentamos criar através de várias reuniões – foram dois anos de reuniões, e por fim um protocolo de atendimento. Através do fluxograma previmos todas, tentamos prever todas as possibilidades de ocorrências, inclusive definição de documentos para as instituições, documentos de atendimento, pelo sistema de segurança, pelo sistema de justiça. Tentamos concentrar, inclusive melhorar fluxogramas, do que passar pela criança e do adolescente, passar pelo promotor, pelo juiz, porque não concentramos os três em um quadro. Foi toda esta construção que foi feita para tentar efetivar o estatuto da criança e do adolescente. Então, nós tínhamos uma base

legal e normativa, a constituição federal, normas internacionais, estatuto da criança e do adolescente. Tínhamos o diagnóstico: não está dando certo a questão do socioeducativo, tanto em meio fechado, quanto em meio aberto. Enfim, Florianópolis vamos tentar encontrar soluções!! Isto foi o primeiro trabalho em rede que eu vi, que eu participei e que, realmente, todo mundo estava sentado, reunido, numa relação de horizontalidade. Tinha uma organização, os organizadores, mas, como gestores das dinâmicas. Data de reunião, local de reunião, pauta, atas de reunião, um trabalho burocrático. Mas, não que esta coordenação tivesse: ah, mas a palavra é dele. E realmente em uma relação de horizontalidade. Não, o conselho tutelar tem a palavra, a possibilidade de externar as suas dificuldades, suas sugestões de melhoria. A polícia civil tem a mesma possibilidade, o promotor, o juiz, tudo em uma relação muito horizontal. Esta eu acho que é uma das grandes características que a rede precisa ter. Não é uma relação verticalizada que existe até hoje. A não, o delegado manda no conselho tutelar. O promotor manda no delegado. E assim nestas relações de subordinação. Não, a rede para ela funcionar ela precisa ter esta relação de horizontalidade. Claro, cada um dentro das suas atribuições e competências, mas, todos tentando maximizar dentro das suas limitações a efetivação destes direitos (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

Assim como os demais espaços de controle social, e muito embora a RACDCA apresente alguns benefícios em relação a outros espaços, ainda são grande os desafios a serem superados nesta caminhada:

O que a gente está tentando superar é uma das coisas que eu aprendi também com a rede de conectividade, é que em alguns momentos a gente estava vinculado não a instituições, e sim a pessoas. E quando aquela pessoa saía daquela instituição nós tivemos um grande retrocesso. Eu acho que a questão da circulação das pessoas nas instituições isto é normal, natural. Passou em um concurso, a pessoa vai sair da instituição. Mas, o que aquela instituição não pode perder é a característica daquela política pública. Se este é o entendimento da instituição, que ela tenha uma continuidade nas suas ações. E é uma coisa que na formação da rede, em um primeiro momento a gente formou uma rede de pessoas e não de instituições. Este foi um dos problemas que eu percebi e acho que é uma coisa que a gente precisa avançar muito. Algo que sempre nas instituições vão ter aquelas pessoas que tem uma maior identificação, afinidade com determinadas matérias. Mas, que isto não caracterize que toda a relação fique pessoal. Na verdade, ela tem que ter esta relação pessoal, mais institucional, porque às vezes, nós avançávamos com aquela instituição, com aquela pessoa e quando ela saía dava um retrocesso. Nós tínhamos que retomar todo o convencimento, sensibilização daquela instituição. Algumas vezes a instituição queria sair. Nós tivemos a troca, específico no caso da rede de conectividade, nós temos uma das instituições parceiras é a Universidade Federal de Santa Catarina, nós tivemos a saída do curso de serviço social, nós tivemos um vácuo muito grande. Nós tivemos que fazer reuniões com a reitoria, agora a representatividade está com um professor de antropologia, professor Teófilos. Então, estas coisas que a gente acabou aprendendo. De que não basta assinar termos de convênio, temos que fazer a evolução das próprias instituições nesta coisa do dever de casa. E é uma coisa que eu tenho tentado

trabalhar na corregedoria, do poder judiciário, Núcleo V. Esta questão, não pode ficar personalizado em uma pessoa. Na minha pessoa, ou na assistente social ou no desembargador ela tem que ser uma política institucional (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

Ainda em relação aos desafios da rede, o desafio atual é implementar o protocolo de atendimento em todo o estado de Santa Catarina.

Um dos panos de fundo deste trabalho é a questão da aprendizagem na atuação do controle social. Recorro novamente ao juiz Alexandre Takaschima que relata as principais aprendizagens através da RACDCA e outros espaços de participação:

O aprendizado é constante. Uma das ideias dentro desta rede de conectividade que eu tive é que não é algo estanque. Nós fizemos todo um processo para elaboração de um fluxograma, mas já com a ideia de que aquilo não é algo imutável. Nós vamos acompanhar, reavaliar, tanto que este ano já tive mais ou menos 4 reuniões para ajuste de procedimento envolvendo conselho tutelar, vara da infância e juventude e promotoria e delegacia da mulher e infância e adolescente e idoso, porque o conselho tutelar apresentou uma demanda que não estava prevista e que eles não conseguiram resolver. Era uma demanda específica dos adolescentes que eram conduzidos para a delegacia pela polícia militar. Um ato infracional que não justifica a internação deste adolescente. Só que este adolescente não tem um responsável legal. A polícia civil, a delegacia acionava o conselho tutelar e o conselho tutelar, por falta de políticas públicas não sabia onde colocar. Em um primeiro

momento eles estavam colocando no serviço de acolhimento dos adolescentes, ali no jardim atlântico²⁹. Só que daí estava dando muita confusão lá dentro, o conselho tutelar e a secretaria municipal de assistência social nos trouxeram esta demanda. Não está dando certo este encaminhamento. Na última reunião que nós tivemos nós fizemos um protocolo com a delegacia. A delegacia vai tentar esgotar todas as formas de localização dos pais e responsáveis, já que muitas vezes o adolescente fornecia um número de celular dos pais, tentava uma vez e não atendia, acionava o conselho tutelar. E daí dava todo este transtorno. Daí criamos um protocolo com a delegacia. Tem que se esgotar todas as possibilidades de localização destes pais. E de fato mais de 90% dos problemas do conselho tutelar acabaram sendo resolvidos com esta demanda. O outro problema, os 10% já estamos em tratativa dentro desta nossa rede com a secretaria municipal de assistência social. Houve uma quebra de tratativa porque a Ada De Lucca que era a Secretária de Assistência Social acabou saindo. Ficou um vácuo. Está em uma fase de transição, mas já apontamos o diagnóstico. Nós precisamos melhorar ou a estrutura física do serviço de acolhimento aos adolescentes, criando um espaço separado para que não chegue um adolescente às 4 da manhã e coloque no quarto dos outros adolescentes. Para que ele possa ter um espaço reservado, ou criar especificamente de outro serviço de acolhimento já específico para esta demanda.

²⁹ Destaco a articulação entre os temas e as políticas. Esta mesma problemática que estava sendo debatida na RACDCA, e internamente no judiciário, também foi pauta do CMDCA já que o conselho tutelar estava encaminhando os jovens para as Casas de Acolhimento, e como consequência, foi pauta do GT Controle Social, que antecipava as discussões, caso a casa de acolhimento da organização fosse um possível destino dos jovens.

Inclusive está sendo feito o levantamento de quantos adolescentes por semana ou por mês acabam surgindo nesta situação e o prazo que eles ficam geralmente no serviço de acolhimento. Olha, estou com um problema no nosso protocolo, aciono o grupo, todo mundo se une, acho que é uma das características que eu percebi fundamental. Que a rede tenha que ter esta continuidade. A rede precisa ter o seu planejamento, a sua organização. Mas, dentro deste planejamento a gente sempre tem que pensar nesta possibilidade de reavaliação das ações e, novamente, esta horizontalidade. Eu marcava as reuniões aqui, mas como coordenador. Foi trazida a problemática, chamou a rede, dispara a informação de qual é a problemática. Já para o pessoal vir com algumas ideias de solução. E não sou eu quem aponto quais são as soluções. A própria rede, nós construímos. Olha, eu posso avançar até aqui e vamos tentando. Não é imposição. É isto que eu acho que é uma das características da rede (ALEXANDRE TAKASCHIMA).

Para Karla Martins (2014), colaboradora do IVG e articuladora da RACDCA, compartilha suas percepções sobre o trabalho em rede:

o trabalho em rede nos mostra, a cada dia, a cada encontro, apesar de surgirem vários novos desafios, que é possível encontrar soluções para cada um desses desafios. Possibilita-nos refletir, pensar e agir em conjunto, compartilhar conhecimento e recursos por meio da articulação entre os diversos atores envolvidos, pessoas e instituições que fazem acontecer a coprodução do bem público (KARLA MARTINS, 2014).

3.2.3 Conselho Jovem

O Conselho Jovem é a voz das juventudes do CCEA, espaço de diálogo de jovem para jovem no movimento de garantia de direitos. Tem o propósito de fortalecer o protagonismo, a autonomia, a capacidade criativa de cada um dos integrantes na busca coletiva de seus sonhos. Jovens engajados, articulados e preocupados com a sua atuação no mundo.

Para Camila Mattos, integrante e articuladora do Conselho Jovem, a necessidade de construir esse espaço para os jovens foi impulsionada por dois grandes eventos: “O primeiro foi a ida dos jovens a Brasília para participarem do 1º Fórum dos Direitos Humanos. E a segunda foi a participação de dois jovens do Programa Aprendiz no 2º Encontro Regional do Programa Fortalezas”.

Aí teve o fórum de direitos humanos que o pessoal daqui foi, e eu fui uma das jovens escolhidas para ir [sic]. Fui, participei e foi para mim uma das melhores coisas. Uma porque tinha gente de tudo quanto é lugar do mundo, então é um contato diferente de tudo o que estava acostumada, talvez no bairro, na cidade. Aí participei de duas oficinas que eram de diálogos muito legal, eram sobre a redução da maioria penal. Aí eu resolvi me inscrever em duas que eu achava que faltava saber alguma coisa. Eu via muito a minha mãe e o meu pai assistirem Cidade Alerta, do Hélio Costa. Então, era coisa que passava toda hora, e era aquilo o dia inteiro. Chegava em casa e estava assistindo, acabei me levando pelo que estava na televisão. Até então eu era a favor da redução da maioria penal, mas, eu queria saber um pouco do outro lado, aí fui me inscrever para saber como era o outro lado, também, ouvir outras pessoas. Me inscrevi nestas duas que eram sobre a redução, uma era

sobre o tema em outros países que já tinha a redução muito mais baixa que 18 anos e outra era sobre algo como “vendo outros lados” com um grupo falando a favor e outro contra. Aí me inscrevi para ver com seria a minha reação e fui. Tanto que nesta estava eu, Luis Felipe, a Tina do Procurando Caminho e foi uma muvuca. Muita discussão. Mudei totalmente. Aí vi um grupo que era do Espírito Santo, falando que lá eles têm toque de recolher, que deu 21 horas não pode mais ficar na rua. Que as pessoas somem. Saiu para comprar um pão e no outro dia você nunca mais viu a pessoa. Aí comecei a ver o outro lado e fiquei meio assustada. Cheguei em casa, conversei com minha mãe, com o meu pai. Tanto que a minha mãe eu convenci ela. O pai ainda não, estou ainda na tentativa. Mas, foi muito louco. Teve jovem que foi, participou de palestra que não eram tão boas, algumas eram mais culturais. Mas, para mim não. É engraçado, porque você vai com uma cabeça formada e você chega lá e vê outras pessoas que passaram por coisas que fazer tu mudares, é muito louco (CAMILA MATTOS, 2015).

Em 2014, o Conselho Jovem foi protagonista de várias ações, entre elas:

- A criação do “Diálogos CCEA”, sala de debate sobre tema de interesse das juventudes que ocorre uma vez ao mês.
- Oficinas de Dança trazendo o Hip Hop em aulas abertas para jovens do CCEA.
- Articulação do Dia de Doar – mobilização das juventudes por meio de *flash mob* pela cidade.
- Aproximação da Coordenadoria Municipal da Juventude.
- Participação no Projeto Mocotó Cor junto ao IVG.

- Participação no Encontro Estadual de Educação Ambiental.
- Mobilização de recursos para o Grupo Ghettos ir para a Argentina para um festival de dança.
- Aproximação e participação em Plenária na Câmara dos Vereadores.

Em janeiro de 2015, houve uma homenagem de honra ao mérito da Prefeitura de Florianópolis pela atuação do Conselho na cidade durante o ano de 2014. Ainda em 2015, o Conselho Jovem participou da Comissão da 9ª Conferência Municipal da Criança e do Adolescente; da elaboração do Plano Decenal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis; e presta assessoria para que outras entidades possam organizar Conselhos de Juventudes.

O Conselho Jovem se constitui oficialmente em 2014. Inicialmente eram quatro jovens que articulavam o grupo: Maria Vitória Fernandes, Camila Mattos, Lori Willian e Amilton de Mello. As ações articuladas por esta comissão reúnem os jovens de todos os projetos da organização. Com o fortalecimento do Conselho Jovem, é percebido, em pouco tempo, um amadurecimento da juventude no que diz respeito às escolhas que se permitem fazer. O diálogo do jovem para o jovem tem lhes possibilita pensar mais sobre os seus reais anseios relacionados à vida profissional. O processo de aprendizagem também tem gerado nos jovens uma percepção da necessidade e desejo de maior capacitação e qualificação para o alcance dos sonhos.

Na perspectiva de incidência sobre as políticas públicas, conforme mencionado anteriormente, o Conselho Jovem participou da construção da Carta da Juventude (Anexo 4), um dos resultados do 1º Encontro dos Representantes de Jovens do Programa Fortalezas, reflete os anseios dos jovens em relação a 4 eixos: transformar a sociedade; mundo do trabalho; educação; e na cidade.

Usando um design colaborativo, os jovens, coletivamente, elegeram o tema “Juventudes: garantia de direitos/porta-voz das futuras gerações”. O encontro teve como fruto a união e o protagonismo de jovens dos três países. Levantaram demandas e propostas relacionadas ao mundo do trabalho, assim como formas de sensibilização do empresariado, do poder público e de organizações da sociedade civil para a corresponsabilidade na inserção laboral efetiva e de qualidade de jovens, bem como na qualificação das políticas de apoio à geração de trabalho e renda.

A seguir, o que escreveram os jovens:

Nós somos jovens que buscamos realizar nossos sonhos. Convidamos você a se unir a nós nessa busca. Acreditamos que através do amor, da paz, da educação, do respeito, da amizade e da colaboração podemos construir um mundo melhor. Cremos na ideia de mais união e menos violências. Queremos conciliar nossos estudos e um trabalho de qualidade para que tenhamos as condições justas de realizar nossos sonhos (FORTALEZAS, 2015).

3.3 O INSTITUTO VILSON GROH E A REDE IVG

Conforme mencionado ao longo da descrição do processo histórico do CCEA, a organização compõe a Rede IVG³⁰, que é consequência da criação do Instituto Vilson Groh. O IVG foi criado no dia 21 de janeiro de 2011, tem sua sede e foro na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, podendo, por resolução de seu Conselho Deliberativo, estender suas atividades por todo o território nacional, para o bom desempenho de suas finalidades.

³⁰ Site da organização: www.redeivg.org.br

O IVG trabalha em rede com as seguintes organizações: Associação João Paulo II; Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA), o CEDEP (Centro de Educação e Evangelização Popular), a ACAM (Associação de Amigos da Casa de Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó) e o Centro Social Elisabeth Sarkamp, além das unidades do Centro Educacional Marista São José e Lucia Mayvorne. Em 2014, esta rede atendeu 5.116 crianças, jovens, adolescentes e adultos das comunidades da periferia, por meio da movimentação financeira de R\$ 16.612.974,18, sendo o custo médio por beneficiário nos projetos e serviços de R\$ 274,96 (IVG, 2015).

Tais organizações já trabalhavam de alguma forma em conjunto, antes da criação do IVG. O Instituto, por sua vez, veio para facilitar este trabalho, criando sinergia entre as ações, reduzindo custos operacionais e fortalecendo a sustentabilidade de todas as organizações, sem para tanto desprezar suas autonomias, já que busca garantir as particularidades do trabalho desenvolvido individualmente pelas mesmas (SCHEFER, 2014). Logo, pode-se afirmar que o IVG, e conseqüentemente a articulação da Rede IVG, existem para potencializar a atuação e a aprendizagem coletiva de organizações que deixaram de atuar isoladamente e reuniram esforços para definir prioridades e estratégias compartilhadas. A criação do Instituto reflete uma inovação em termos de governança, de gestão compartilhada e de exercício do controle social.

Figura 5 – Integrantes da Rede IVG e ano de fundação

REDE IVG

REDE INTERINSTITUCIONAL

QUANDO TUDO COMEÇOU



Fonte: Instituto Pe. Vilson Groh (2013)

Paralelo à criação do IVG, foi desencadeado o processo de afastamento do Padre Vilson Groh – que sempre se constituiu como uma figura central no processo de criação das organizações, da presidência das organizações da Rede IVG, ocasionando a rediscussão dos processos de governança em cada uma delas. Esse processo de rediscussão e redefinição traduz o status atual das entidades. Para Vilson Gorh:

O IVG construiu um percurso nas organizações que fazem parte da sua Rede buscando implementar ferramentas para uma gestão mais eficiente e planejada na relação custo e benefício. Apoiou e ajudou na profissionalização da captação de recursos; aprimorou as áreas administrativas e financeiras com maior aparato na formação da gestão qualificada; buscou a informatização como instrumento de mensuração de dados; trabalhou uma gestão de governança corporativa a partir de uma leitura da realidade das organizações que passaram por três movimentos: 1 – Movimento em que nascem as organizações não governamentais a partir das necessidades, demandas e especificidades, 2 – Construção destas organizações através de algumas personalidades carismáticas, e 3 – busca pelo corpo de uma governança corporativa para que estas organizações possam caminhar passo a passo com suas próprias pernas em termos de autonomia, emancipação e continuidade nos território onde elas estão implementadas (IVG, 2012).

Desde sua criação, o objetivo do IVG é que a organização subsidie, incentive e fomenta a discussão e o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem que as entidades caminhem e desenvolvam cada vez mais suas competências e funções, empoderando lideranças que vão

assumindo as organizações e sistematizando o trabalho que é desenvolvido.

O IVG possui o registro no Conselho Municipal de Assistência Social de Florianópolis (inscrição nº 013/2013 com entidade de assessoramento e garantia de direitos) e os Títulos de Utilidade Pública Municipal (Lei 9.013 de 16 de Julho de 2012) e Utilidade Pública Estadual (Lei 19.562 de 25 de Abril de 2013). Como colocado por Nadir Azibeiro, quando explica o que é o IVG:

Vejo o Instituto Pe. Vilson Groh como uma instituição que é referência pelo seu capital social, cultural, humano, mais do que qualquer possibilidade que ela tenha de captação de recursos financeiros. É uma entidade que é referência de um trabalho, de uma metodologia de trabalho. De uma proximidade e de um apoio às comunidades empobrecidas e às populações destas comunidades para que se tornem protagonistas das suas histórias e suas vidas (NADIR AZIBEIRO, 2015).

Conforme art. 2º. do Estatuto Social da Entidade: “O IVG presta serviços de assessoramento, defesa e garantia de direitos, sem qualquer discriminação, tendo como marco referencial a Constituição Federal (IVG, 2013).” Tem como visão tornar-se referência como proponente de políticas públicas, na gestão de recursos e assessoria às organizações da sociedade civil que atendam e defendam os direitos fundamentais de populações em vulnerabilidade social.

Em conformidade ao art. 3º (2011) do Estatuto Social da Entidade, constituem finalidades do IVG:

I - Apoiar técnica e financeiramente organizações sociais que desenvolvem ações de atendimento à população socialmente vulnerável.

II - Desenvolver ações de formação e capacitação de profissionais e voluntários que atuam em ações de promoção de inclusão social e cidadania.

III - Oferecer assessoria contábil e jurídica para as organizações da sociedade civil que desenvolvem ações sociais.

IV - Criar um fundo patrimonial que proporcione sustentabilidade de suas ações e constitua um ativo permanente para investimentos sociais comunitários.

V- Prestação de serviços e execução de programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social;

VI – Prestação de serviços e execução de programas e projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos socioassistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social.

Segundo Pe. Vilson Groh:

O IVG para mim é um espaço de construção, espaço de reflexão, análise de prática, apropriação das nossas práticas e construção de espaços de competências. Competências na área do pedagógico, do administrativo e da captação de recursos. Espaços que aprimoram as possibilidades de gerar oportunidades para as extremidades destituídas de direitos (IVG, 2015).

No IVG, a tomada de decisão envolve o Conselho Deliberativo que é o órgão encarregado de apreciar as necessidades sociais do campo de abrangência do IVG, recomendando prioridades de investimento, deliberando sobre o planejamento estratégico das atividades do IVG e participando da captação de recursos destinados à consecução das ações programadas.

Mensalmente, os representantes das organizações, que fazem parte do conselho deliberativo, se reúnem com a equipe de trabalho do IVG e membros da diretoria (normalmente o presidente) e discutem ações que são desenvolvidas em conjunto pelas organizações. A este núcleo foi dado o nome de conselho gestor, que se apresenta como um fórum frequente e com pauta permanente de temas de maior interesse.

Hoje eu vejo o IVG como um espaço de articulação das questões políticas do espaço, de cursos, de formação. A gente também tem uma relação com o IVG. Não é só uma relação proforma. É para ir e pensar junto estratégias. Hoje ele pensa na questão da Rede, pensa a questão política e administrativa desta Rede (KÁTIA MADEIRA, 2014).

A organização tem a política de incluir os usuários que se encontram em situação de maior vulnerabilidade³¹. Apesar

³¹ Com bastante frequência nos deparamos com jovens ou adultos (perfil baixa renda, baixa escolaridade, algum envolvimento com drogas ou bebidas, moradores de rua, com algum problema com a justiça; falta de documentação básica - certidão de nascimento, título de eleitor, carteira de trabalho) que procuram uma oportunidade de: emprego, moradia, volta a escola, curso de formação ou internação em clínica de reabilitação. Normalmente paramos tudo que estamos fazendo quando nos deparamos com um caso assim. Normalmente precisamos dar uma resposta rápida e pontual ao problema, senão a pessoa desanima ou vai embora. O primeiro caminho, normalmente, é tentar ativar os serviços públicos prestados. Normalmente a resposta é demorada e o atendimento

de o foco principal ser o apoio às sete organizações, são desenvolvidos os projetos de: Pré-Vestibular da Cidadania, Movimento Floripa Te Quero Bem, Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente e concessão de bolsas em cursos técnicos e nível superior e apoio a crianças em Guiné Bissau, Empada.

Figura 6 – Logomarca do Instituto Padre Vilson Groh



Fonte: Instituto Padre Vilson Groh, 2012.

é agendado para daqui a 1 ou dois meses. O segundo caminho é por meio dos serviços prestados pelas organizações da Rede e por meio da atuação dos vários voluntários e conhecidos. Com muito esforço, normalmente, se consegue um encaminhamento inicial para a demanda solicitada. Paralelamente, continua o trabalho de mobilização política e discussão de políticas públicas que poderiam tentar resolver tais situações. É triste ver depois de um tempo uma pessoa que passou pelos projetos ou solicitou ajuda, na rua, usando drogas ou sendo assassinado. É gratificante quando um jovem atendido o reconhece e diz que casou, tem filhos, está trabalhando, fazendo uma faculdade (SCHEFER, 2014).

Prêmios e Reconhecimentos recebidos pelas organizações da Rede IVG

Tabela 2 – Reconhecimentos e Prêmios recebidos pelas organizações da Rede IVG (Continua)

Prêmios recebidos Pela Rede IVG	Prêmios Recebidos pelo IVG
CEDEP: Certificação de Mérito Comunitário – SESC. 2006	Medalha Amigo da Criança – Prefeitura Municipal de Florianópolis
CCEA: Medalha Antonieta de Barros – ALESC. 2007	Medalha Honra ao Mérito da Academia Catarinense do Livro – ACALI.
CEDEP: Prêmio Criança Esperança. 2012	Prêmio Estadual de Direitos Humanos Maria da Graça Braz - Movimento Estadual dos Direitos Humanos – Colégio Coração de Jesus. 2001
CEDEP: Prêmio Itaú Unicef. 2013	Medalha O Zumbi dos Palmares – Câmara de Vereadores de Florianópolis. Pe. Wilson foi homenageado pelo combate à discriminação e o preconceito em defesa da vida. 2001
CCEA: Prêmio Anu de Ouro. CUFA. 2013	Título de Cidadão de Florianópolis. Câmara Municipal de Florianópolis. 2004
CCEA: Prêmio de Destaque Social do estado de Santa Catarina. Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis. 2013	Medalha Solidariedade - Ordem - Liderança – ALESC e Lions Clubes de Santa Catarina. 2005
CEDEP: Certificação De Responsabilidade Social – ALESC. 2013	Diploma Senatus Populusque Florianopolitanus – SPQF. 2005
CCEA: Homenagem de Honra ao Mérito de Participação Juvenil – PMF. 2015	Prêmio Amigos do Terceiro Setor – Ministério Público de Santa Catarina – 2006
CEMLM: Homenagem da Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina pelo trabalho	Medalha de Honra ao Mérito Cruz e Sousa – ALESC. 2007

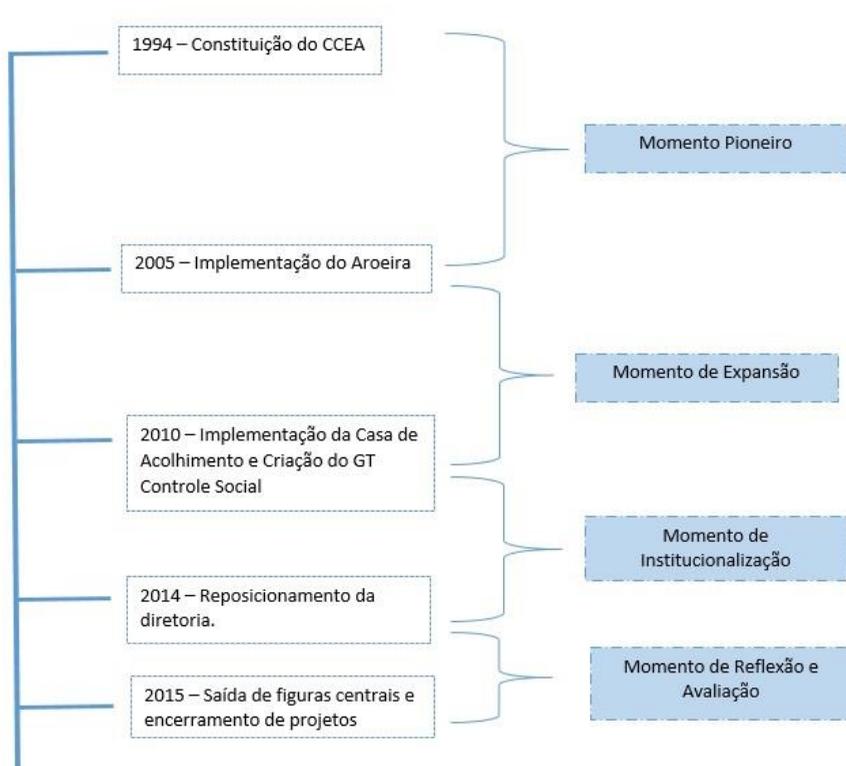
Tabela 3 – Reconhecimentos e Prêmios recebidos pelas organizações da Rede IVG (Conclusão)

Prêmios recebidos Pela Rede IVG	Prêmios Recebidos pelo IVG
desenvolvido com a Campanha da Fraternidade, com o lema "Eu vim para servir". 2015	
CEMLM: Homenagem da Arquidiocese de Florianópolis pelo desenvolvimento da Iniciativa Solidária com o Projeto Direitos Humanos. 2014	Prêmio Betinho Atitude Cidadã. 2008
	Prêmio Fraternità – Città di Benevento - Itália. 2010
	Medalha Joana de Gusmão em Homenagem ao Voluntário de Florianópolis – Prefeitura Municipal de Florianópolis.2010
	Medalha Emílio Blum – ACIF 2010
	Medalhas João Paulo II e Herbert de Souza - Câmara Municipal de Florianópolis. 2011
	Prêmio Darcy Ribeiro de Educação – Comissão de Educação e pela Mesa Diretora da Câmara dos Deputados. 2013
	Certificado de Responsabilidade Social de Santa Catarina – ALESC. 2013
	Homenagem OAB/SC e Assembleia Legislativa de SC.2013
	Prêmio IGK – A Grande Jogada Social – Instituto Guga Kuerten. 2012
	Prêmio de Políticas de Ação afirmativa e Juventude – ALESC. 2014
	Comenda Jerônimo Coelho – Maçonaria Catarinense do GOB 2015

4 MOMENTOS TRANSFORMACIONAIS DO CONTROLE SOCIAL NO CCEA – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E APRENDIZAGENS

Dando continuidade aos caminhos percorridos ao longo da construção deste trabalho, inicio uma nova etapa, que sucede a apresentação da problemática, a descrição do contexto do setor, bem como apresentação do CCEA, GT Controle Social e Rede IVG. Inicio o diagnóstico das situações vivenciadas e das transformações em relação ao exercício do controle social que a organização foi exposta desde sua constituição, em 1994, ao momento atual. Realizarei esta análise com base na avaliação de documentos históricos da organização, nas entrevistas, e minha percepção enquanto pesquisadora, ex-colaboradora e atualmente voluntária da Rede IVG. Nesta análise, identifiquei alguns marcos históricos que influenciaram os rumos e rotinas da organização. Assim, neste espaços agruparei estas transformações dentro de quatro momentos transformacionais:

Figura 7 – Momentos Transformacionais CCEA



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Utilizei neste estudo as três dimensões de análise no modelo de Pettigrew (1987) – contexto, processo e conteúdo, descritas na Introdução quando abordo a metodologia utilizada no presente trabalho. Como identifiquei a aprendizagem como um tema transversal à temática do controle social, esta dimensão é inerente a todas as três dimensões de análise.

Para que a riqueza da análise e toda a aprendizagem fossem preservadas, optei por complementar as dimensões do modelo de Pettigrew (1997) com algumas das categorias de análise adaptadas de modelo desenvolvido coletivamente no âmbito da disciplina Governança e Redes de Coprodução, no

Mestrado Profissional da UDESC/ESAG, com base em diversos autores, entre eles Denhardt (2012); Bevir (2009); Agranoff (2006); Kissler e Heidemann (2006); Denhardt e Denhardt (2007). Início assim, a análise dos momentos transformacionais da organização, com base nos dados coletados.

Quadro 13 – Dimensão e Categorias de Análise dos Momentos Transformacionais do CCEA

Dimensão e Categorias de Análise	
Dimensão	Categoria
Contexto (Porquê?)	Contexto Interno e Contexto Externo
Conteúdo (O quê?)	Coprodução e Trabalho em Rede. <i>Accountability</i> .
Processo (Como?)	Governança. Liderança.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 4 – Resumo do Contexto Momentos Transformacionais CCEA (Continua)

Contexto			
Momento Pioneiro 1994 – 2005	Momento de Expansão 2005 – 2010	Momento de Institucionalização 2010 – 2014	Momento de Avaliação e Reflexão 2015
Transição	Constituição do CCEA	Desenvolvimento do Consórcio Social da Juventude	Retorno ao foco da juventude
Externo	Constituição Federal 1988	1º mandato Governo Lula – Aproximação das OSCs e movimentos Sociais do Governo de esquerda	Crise político-econômica Nacional
	Efervescência dos Movimentos Sociais	Criminalização das ONGs	Redução da Política de Assistência Social
	Expansão populacional nas regiões periféricas de Florianópolis	Expansão dos espaços de participação	Promulgação da Lei 13.019 de 31 de Julho de 2014
		Pressão para assumir Provita, CEAVs	Fenômeno de criminalização das relações
Interno	Início das atividades do CCEA	Implementação do Consórcio Social da Juventude – Aroeira	Saída das principais lideranças.

Tabela 5 – Resumo do Contexto Momentos Transformacionais CCEA (Conclusão)

Contexto			
Momento Pioneiro 1994 – 2005	Momento de Expansão 2005 – 2010	Momento de Institucionalização 2010 – 2014	Momento de Avaliação e Reflexão 2015
Registro formal como associação	Obtenção de títulos e certificados	Mudança de Sede Administrativa do CCEA	Encerramento de projetos
	Implementação do Programa Jovem Aprendiz, Frutos do Aroeira, Procurando Caminho	Mudança da marca do CCEA	
	CCEA é auditado em função da CPI das ONGs	Ingresso na Rede Fortalezas	
	CCEA réu em ação trabalhista com sentença favorável ao autor.	Encerramento da Casa de Semiliberdade Frutos do Aroeira	
Ruptura	Assinatura do Convênio com MTE para execução do Consórcio Social da Juventude – Aroeira	Implementação da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito	Saída de influentes lideranças

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 6 – Resumo do Conteúdo Momentos Transformacionais
CCEA (Continua)

Conteúdo			Momento de Avaliação e Reflexão 2015
Momento Pioneiro 1994 – 2005	Momento de Expansão 2005 – 2010	Momento de Institucionalização 2010 – 2014	
Coprodução e Trabalho em Rede	<p>Continuidade e fortalecimento da participação do Fórum do Maciço do Morro da Cruz e Conselhos de Direito.</p> <p>Forte atuação no Fórum do Maciço do Morro da Cruz</p>	<p>Institucionalização da Rede IVG.</p>	<p>Encontro de Jovens do Fortalezas</p>
Participação em Conselhos, principalmente no CMDCA com foco na atuação para educação nas áreas periféricas de Florianópolis.	<p>Forte atuação com incidência no Programa de Aceleração do Crescimento.</p>	<p>Criação Rede de Articulação e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente</p>	GT Incidências

Tabela 7 – Resumo do Conteúdo Momentos Transformacionais CCEA (Conclusão)

Conteúdo		Momento de Avaliação e Reflexão 2015
Momento Pioneiro 1994 – 2005	Momento de Expansão 2005 – 2010	Momento de Institucionalização 2010 – 2014
	CCEA ONG âncora do Aroeira e articula rede com mais de 40 organizações parceiras.	
	Criação da Ouvidoria Jovem no Aroeira.	
Algo mais informal, baseada na confiança entre pessoas se referia, sobretudo, às trocas de informações entres as principais lideranças. CCEA demandava <i>accountability</i> dos órgãos públicos.		<i>Accountability</i> em seu sentido amplo passa a ser um valor da organização. <i>Accountability</i> como um valor da organização
<i>Accountability</i>		

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 8 – Resumo do Conteúdo Momentos Transformacionais CCEA

Processo			
Momento Pioneiro 1994 – 2005	Momento de Expansão 2005 – 2010	Momento de Institucionalização 2010 – 2014	Momento de Avaliação e Reflexão 2015
Governança	Identidade do CCEA se confunde com a dos seus líderes. Sem processos de trabalho	Profissionalização. Contratação de profissionais qualificados em áreas específicas.	Diretoria mais ligada as ações do cotidiano da organização
	definidos, todos se conhecem e todo mundo faz tudo. Forte sentimento de pertencimento.		Projeto de Fortalecimento Institucional de Programa Fortalezas
Liderança	Lideranças do CCEA são as mesmas	Aumento da estrutura de trabalho.	Reestruturação de projetos
	lideranças comunitárias do Monte Serrat. Liderança com capacidade de promover o encharcamento.	Surgimento de novas lideranças. Líderes inspiradores.	Criação do Conselho Jovem

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 9 – Linha do tempo de constituição dos projetos nos Momentos Transformacionais (Continua)

Momento Pioneiro	Momento de Expansão	Momento de Institucionalização	Momento de Avaliação
<p>1994 - Constituição. Fase pioneira da organização. Trabalho voluntário.</p>	<p>2005 – Implementação do Consórcio Social da Juventude – Aroeira. Expansão. Profissionalização.</p>	<p>2010 – Abertura da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito. Criação do GT Controle Social.</p>	<p>2015 – Encerramento das atividades do CRDH Lages e Joinville. Processo de encerramento do Provita. Encerramento do ciclo de profissionais CLT que atuavam desde o Projeto Aroeira. Momento da avaliação da história e momento atual da organização.</p>
<p>1998 - Institucionalização . Obtenção do Título de Utilidade Pública Municipal.</p>	<p>2006 – Criação do Programa Jovem Aprendiz, da Incubadora Popular de Cooperativas (atual IPES), e do Projeto Frutos do Aroeira (posteriormente chamada de Casa de Semiliberdade Frutos do Aroeira).</p>	<p>2011 – Criação do Instituto Wilson Groh. Encerramento das atividades do CRDH Florianópolis.</p>	

Tabela 10 – Linha do tempo de constituição dos projetos nos Momentos Transformacionais (Conclusão)

Momento Pioneiro	Momento de Expansão	Momento de Institucionalização	Momento de Avaliação
1999 - Projeto Travessia	2008 – Início das atividades dos Centros de Apoio a Vítimas (renomeado Centro de Referência em Direitos Humanos) em Florianópolis, Lages e Joinville. Criação do Programa de Proteção à Testemunha e à Vítima Ameaçada. Início das atividades do Projeto Procurando Caminho.	2012 – Saída do Padre Wilson Groh como presidente do CCEA.	
		2013 – Entrada no Projeto Fortalezas. Saída da sede administrativa do Monte Serrat.	
		2014 – Inauguração da Casa de Acolhimento da População em Situação de Rua.	
		2014 – Encerramento da Casa de Semiliberdade Frutos do Aroeira.	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Tabela 11 – Espaços de Controle Social nos Momentos Transformacionais

Momento Pioneiro	Momento de Expansão	Momento de Institucionalização	Momento de Avaliação
Espaços de Controle Social Ocupados pelo CCEA			
• CMDCA Florianópolis	• CMAS Florianópolis	• CMAS Florianópolis	• CMAS Florianópolis
• CMAS Florianópolis	• CMDCA Florianópolis	• CMDCA Florianópolis	• CMDCA Florianópolis
• Florianópolis	• CEAS	• CEAS	• CEAS
• Fórum do Maciço do Morro da Cruz	• Florianópolis	• CEDCA	• CEDCA
• Fórum do Orçamento Participativo	• CEAS	• RACDCA	• RACDCA
	• CEDCA	• Fórum Catarinense de Aprendizagem	• Fórum Catarinense de Aprendizagem
	• Fórum Catarinense de Aprendizagem	• Fórum Catarinense de Erradicação do Trabalho Infantil	• Fórum Catarinense de Erradicação do Trabalho Infantil
	• Fórum Permanente de Políticas Públicas de Florianópolis	• Fórum Permanente de Políticas Públicas de Florianópolis	• Fórum Permanente de Políticas Públicas de Florianópolis
	• Florianópolis	• Fórum Catarinense pelo fim da Exploração Sexual	• Fórum Catarinense pelo fim da Exploração Sexual
	• Fórum Nacional do Movimento da População em Situação de Rua	• Fórum Nacional do Movimento da População em Situação de Rua	• Fórum Nacional do Movimento da População em Situação de Rua
	• População em Situação de Rua	• Rede Fortalezas	• Rede Fortalezas

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

4.1 MOMENTO PIONEIRO – 1994 A 2005

Momento de Transição: Constituição do CCEA.

Início este momento de análise a partir de 1994 com a constituição do CCEA e sigo dialogando com os fatos da transformação organizacional deste período até o ano de 2005, considerado por mim o momento de ruptura para o próximo momento da organização. Neste período, que denomino Momento Pioneiro, minhas percepções se dão apenas com base nas entrevistas e análises dos documentos da organização, tendo em vista que eu ainda não havia sido apresentada ao CCEA e tampouco fazia parte do cotidiano da organização.

4.1.1 Contexto, Conteúdo e Processo no Momento Pioneiro

4.1.1.1 Contexto

- **Contexto Externo**

Conforme venho desenhando sobre a temática da cidadania e do controle social ao longo deste trabalho, a criação do CCEA está inserida nesse movimento de busca das organizações da sociedade civil e dos movimentos sociais por mais espaços de participação, mais amplamente garantidos partir da Constituição de 1988, que representou um divisor de águas, o grande momento de inflexão e de ruptura com a tradição até então predominante: ser contra o Estado (GOHN, 2013). Para contextualizar a década de 1990 recorro à análise de Faria sobre o período:

Este momento assistiu à consolidação paulatina desses espaços participativos que, aliados à representação política e às formas corporativistas de negociação, assumiram papéis importantes no cenário nacional,

ampliando as chances de vocalização de uma gama diversificada de atores. Assentadas na nova constitucionalidade inaugurada com a Carta de 1988, as novas formas institucionais de participação, nos diversos níveis da federação, começaram a ser recorrentemente utilizadas, estabelecendo dinâmicas diferentes entre Estado e sociedade civil. Nesse momento, assistimos a implantação de uma série de requisitos institucionais para dar prosseguimento ao processo de descentralização política e à formação de instâncias colegiadas cuja função é auxiliar na formulação, no controle e na execução das políticas setoriais” (FARIA,2010).

Vivenciamos nesta época a expansão do MST, originário de Santa Catarina, que se torna o maior movimento popular do Brasil; a ascensão das ações da figura popular como o Betinho³²; a criação do movimento “Viva Rio”³³; o fortalecimento da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais; o surgimento e desenvolvimento de movimentos internacionais no Brasil (Greenpeace, Anistia Internacional), entre outros significativos destaques no campo social. Ainda sobre a década de 1990, Gohn (2010) destaca que

³² Herbert de Souza, o Betinho, sociólogo, hemofílico, portador do vírus da AIDS, indicado para o Prêmio Nobel da Paz de 1994 por sua atuação na “Campanha contra a fome”, no Movimento Ação pela Cidadania.

³³ O Viva Rio foi fundada em dezembro de 1993, por representantes de vários setores da sociedade civil, como resposta à crescente violência que assolava o Rio de Janeiro. Desde sua fundação, desenvolveu e consolidou atividades e projetos que se tornaram políticas públicas reproduzidas pelo Estado, por empresas, mercado e outras organizações. É uma organização comprometida com a pesquisa, o trabalho de campo e a formulação de políticas públicas com o objetivo de promover a cultura de paz e a inclusão social.

Tratava-se de participar de um novo momento político que era a definição das formas de gestão dos equipamentos e serviços, a definição e implantação das Leis Estaduais e Municipais, a construção dos diferentes Conselhos e Câmaras de interlocução do Estado com a sociedade. Participar da gestão dos direitos em suma. Não se contentar em estar incluído na lei, via um direito adquirido, mas lutar para sua operacionalização e gestão. O Estatuto da Criança e do Adolescente-ECA, a Lei Orgânica da Assistência Social - LOAS, a Reforma Sanitária que levou a criação do SUS- Sistema Único de Saúde, a luta pela Reforma Urbana, as Câmaras Setoriais da Construção Civil, as Câmaras dos Usuários do Sistema de Transportes Coletivos, as Câmaras setoriais tripartites na indústria automobilística, as experiências de Orçamento Participativo em diferentes cidades brasileiras, os diferentes conselhos gestores de políticas de habitação, dos direitos da mulher, das pessoas portadoras de deficiências, dos idosos, das escolas, e outras formas de colegiados e estruturas de mediação entre o Estado e a sociedade civil, são exemplos vivos da conquista e da força daquela participação organizada. Trata-se de espaços de negociação e de equacionamento de conflitos de interesses, numa gestão democrática, geradora de uma cultura participativa nova na sociedade brasileira (GOHN, 2010).

Vivendo os impactos deste cenário nacional, mas com peculiaridades locais, Florianópolis se encontra em meio a um período de expansão populacional, principalmente nas áreas periféricas. No período entre 1987 e 2007 houve um aumento percentual na população moradora nas áreas de favela, de 85%. Esta variação corresponde a uma taxa média de crescimento, no período, de 3,3% ao ano. No mesmo período, a taxa de crescimento anual de Florianópolis foi de 3,11% ao ano (IBGE,

Censos 1980, 1991, 2000), ou seja, a taxa média de crescimento das favelas neste período é superior à taxa média de crescimento da cidade (MIRANDA, 2007).

No Morro do Monte Serrat, localizado no Maciço do Morro da Cruz, esse crescimento acelerado das comunidades empobrecidas gerou uma série de discussões sobre a problemática da política de alimentação; do movimento de moradia; da luta pelo direito da criança e do adolescente; da falta de coleta de lixo, principalmente em pontos mais elevados do Maciço; da inexistência de saneamento básico; da falta de fornecimento de água e luz fazendo com que os moradores que se aventuram a criar acessos ilegais de energias, os “gatos”; falta de acesso do transporte coletivo nos pontos mais elevados; problemas com a segurança em vista da existência de tráfico de drogas e armas. Desta maneira, o CCEA nasce neste contexto de reivindicações e questionamentos sobre as políticas públicas do município, do estado e do país.

- **Contexto Interno**

Diante de todo o contexto político-social que o Brasil está inserido, e o impacto deste momento em Florianópolis, reitero minha leitura que o CCEA nasce com o propósito do controle social, principalmente no que diz respeito à temática da educação, habitação e saúde. Muito embora a organização tenha sido registrada formalmente apenas em 1998, suas atividades iniciaram-se em 1994.

Assim como muitas das organizações fruto de militância, entendo que em um determinado momento de sua história o CCEA sentiu a necessidade de se institucionalizar e construir uma personalidade jurídica. Esta institucionalização trouxe consigo a possibilidade de, em um momento posterior, buscar imunidades³⁴ e isenções tributárias³⁵, que

³⁴ Prerrogativa constitucional que impede a imposição de qualquer tipo de imposto.

periodicamente precisam ser renovadas através da apresentação de documentos para diferentes órgãos. Cito como uma curiosidade a especialização que algumas organizações vêm adquirindo nesta prática, para qual pessoas são contratadas com a função exclusiva de manter títulos e certificados em atualizados.

Paralelo ao início das atividades do CCEA existe a Associação de Moradores do Monte Serrat, que compartilha muitos dos objetivos da organização e ao longo de sua história tem seus caminhos cruzados na reivindicação e conquista de direitos, algumas lideranças são as mesmas pessoas, e também as disputas e conflitos que foram traçadas pelas duas organizações.

Considero um ponto importante em relação ao contexto interno do CCEA, a criação do Projeto Travessia em 1999. O projeto é resultado de uma parceria entre o CCEA e a Congregação Marista que deu início ao Centro Social Marista Monte Serrat, cujo objetivo era promover uma ocupação para as crianças e adolescentes da comunidade. A metodologia de trabalho era através da educação popular/social, que possibilitava a construção de ações de estímulo a criatividade, criticidade, a afetividade, a sensibilidade e a autonomia dos envolvidos no processo educativo.

Conforme antecipei na apresentação deste Momento Pioneiro, considero o ano de 2005 com um importante marco para organização, o ponto de ruptura para o próximo momento histórico em relação ao controle social. Foi neste ano que o Centro Cultural Escrava Anastácia conseguiu acesso a novas fontes recursos, através do Consórcio Social da Juventude. Até então, nenhuma movimentação financeira anterior foi tão significativa: o valor do convênio³⁶ era de R\$ 2.516.044,00. A partir da assinatura do convênio do Consórcio Social da

³⁵ Autorização legal para não recolhimento de tributo.

³⁶ Convênio MTE/ SPPE nº 040/2005 – CCEA/SC

Juventude, denominado Aroeira³⁷ em homenagem à árvore típica da região, o CCEA precisou repensar suas ações, estratégias e estruturas. Contarei a história deste novo posicionamento quando tratar dos processos da organização neste momento.

4.1.1.2 Conteúdo

Em relação ao conteúdo, e seguindo as diretrizes desta dimensão proposta por Pettigrew (1987), aqui meu objetivo é traduzir “o quê” o CCEA fez na temática do controle social para enfrentar os desafios e as oportunidades destacadas no contexto interno e externo da organização no Momento Pioneiro. Ao fazer esta análise, identifiquei que Coprodução e Trabalho em Rede, e *Accountability* são categorias fundamentais para essa tradução, tendo em vista que suas concepções complementam a ideia de controle social. A análise dentro destas perspectivas também será utilizada nos demais momentos transformacionais da organização.

A criação do CCEA foi feita com base no exercício do controle social, Padre Vilson descreve esse momento destacando a atuação da Dona Darcy no CMDCA à época:

A criação do Centro Cultural se deu em torno da problemática do controle social. A dona Darcy já participava do Conselho da Criança e do Adolescente. A Dona Darcy foi uma das que ajudou a construir o Conselho da Criança e do Adolescente (em Florianópolis), e foi uma das primeiras depois da constituição do Centro

³⁷ Aroeira, planta nativa da região, é árvore de tronco forte e raízes profundas, muito utilizada como base para construções. Nas religiões africanas, também é “planta que abre caminho” AZIBEIRO, Nadir. Que Cara tem o Aroeira? Uma Contribuição à sistematização de uma prática de educação popular e inclusão cidadã, 2006, Florianópolis, CEPEC, 2006.

Cultural. A presença dela no Centro Cultural foi muito ligada à construção do Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente e da discussão de políticas públicas. A dona Darcy em relação à construção de políticas públicas da infância para o município ela é uma pioneira (GROH, 2015).

Além da participação da Dona Darcy nos conselhos de direitos, outras lideranças do CCEA participavam de outros espaços de participação, como o Fórum do Maciço do Morro da Cruz, que tinha como principal objetivo a proposição de políticas públicas que garantissem a qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável desta localidade.

Localizado na região central de Florianópolis, o Maciço do Morro da Cruz é formado por dezesseis diferentes comunidades, fruto dos diversos momentos de ocupação territorial do espaço, que resultaram em uma população diversificada e heterogênea. Conforme a Secretaria de Habitação e Saneamento Ambiental da Prefeitura Municipal de Florianópolis de 2012, o Maciço do Morro da Cruz possui aproximadamente 22.566 moradores, concentrados em 5.677 famílias residentes em comunidades que compõe o território, sendo: Mariquinha, Monte Serrat, Tico Tico, Morro do 25, Morro do Horácio, Morro da Penitenciária, Morro da Queimada/Jagatá, Morro do Céu, Rua Angelo Laporta, Rua José Boiteux, Rua Laudelina da Cruz, Vila Santa Vitória, Vila Santa Clara, Serrinha, Alto da Caeira e Mocotó.

O Fórum do Maciço do Morro da Cruz³⁸, cujo movimento foi iniciado em torno da década de 1980, promoveu a reunião de lideranças comunitárias, organizações da sociedade civil, associações de bairro, escolas, agentes públicos e outros interessados na conquista dos interesses comuns às comunidades do Maciço do Morro da Cruz.

³⁸ Anteriormente denominado Fórum Interinstitucional para a Discussão de Políticas Públicas para o Maciço do Morro da Cruz

Participar das reuniões do Fórum do Maciço do Morro da Cruz foi minha primeira experiência concreta e real em Florianópolis, de uma situação que só parecia existir na teoria, história ou TV. Diferentes pessoas, de diferentes classes sociais, políticas, etnias e credos discutindo as possibilidades de resolução dos problemas da cidade. Todos tinham voz e vez para falar e serem ouvidos. Dava vontade de voltar na próxima reunião (SCHEFER, 2015).

O Fórum do Maciço do Morro da Cruz se organizava através de comissões divididas em sete eixos – educação, meio ambiente, segurança, formação, trabalho e renda, comunicação, além de um grupo nomeado para a execução do Fórum. Estas áreas de interesses prioritários se encontravam ligadas às comunidades integrantes do Maciço do Morro da Cruz, cada qual com seu Grupo de Trabalho – GT, para formulação de propostas que seriam levadas ao grupo executivo para posterior socialização com o grupo maior (GRADE, 2006). Através do diálogo entre diferentes atores atuantes no território, incluindo as ONGs, escolas, creches, conselhos de moradores e outras representações, o Fórum do Maciço do Morro da Cruz tinha como principal objetivo a proposição de políticas públicas que garantissem a qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável desta localidade.

Assim como muitas das experiências de controle social relatadas pelos entrevistados nesta pesquisa, o Fórum do Maciço foi um espaço de coprodução do bem público, um momento de aprendizagem, de conquistas, de engajamento, de articulação política e exercício da cidadania, e que devido alterações de contexto teve seu fim. Padre Vilson relata sua visão sobre o enfraquecimento da ação:

A questão de enfraquecimento do Fórum passou muito pelo processo de escolha das

diretoras das escolas. Enquanto as diretorias foram eleitas por eleição direta, com pessoas combativas que tinham uma postura frente à Secretaria de Educação e o Estado a coisa andou. No momento que o Estado retirou as eleições diretas (até hoje o Estado não complementou a questão das eleições diretas nas escolas estaduais), as diretoras voltaram a ser cargos de confiança do governo. Então, o Fórum perdeu a sua força na área educadora à medida que as direções se tornaram cargos de confiança do Estado. Isto se perdeu até o ponto que a Escola Lucia do Livramento estava em uma decadência enorme (GROH, 2015).

Quando abordado sobre os avanços, conquistas e principais aprendizagens neste período, Padre Vilson completa:

Avançou-se nesta visão de controle a questão de trabalhar esta esfera pública não estatal/social em que você trabalha atores da sociedade civil, iniciativa privada e o Estado. O que se ampliou na discussão frente à realidade do morro foi à necessidade da qualidade da educação frente à vulnerabilidade social da juventude. Foi esta possibilidade de construir algo em que a comunidade assume o controle de uma escola, buscando parcerias para que esta escola se torne viável para a sua comunidade. O empoderamento pode ser visto enquanto ganho como o empoderamento da necessidade que a comunidade começou a perceber de que a educação pode e deve ser de qualidade. Como esta educação não era fornecida com qualidade pelo estado a comunidade lutou para construir uma educação de qualidade. A possibilidade de fazer junto o processo de reivindicação junto ao governo do Estado, como uma forma de trabalhar a necessidade de atuação e contrapartida do estado (GROH, 2015).

Padre Vilson cita algumas das conquistas da atuação da comunidade do Monte Serrat no Fórum do Maciço, nas lutas dentro dos conselhos de direitos, a problemática com a Escola Lucia do Livramento Mayvorne, questões do orçamento participativo:

Aqui tem um dado muito interessante: esta comunidade do Monte Serrat trabalhou controles sociais que se institucionalizaram. Por exemplo, no governo do PMDB, do Andrino³⁹, nós construímos toda uma rede de relações de orçamento participativo dos morros. Pela primeira vez, porque ainda não existia a amplitude da discussão do orçamento participativo, nós discutimos o orçamento, construímos em cima das demandas da periferia e chamamos naquela época o Andrino para discutir este processo de controle social. Depois algumas coisas que se institucionalizaram. Por exemplo, nos anos 1980/1985 por aí, buscávamos no interior as verduras, que aqui neste morro tinha um centro de venda de verduras, isto nasceu aqui em Santo Amaro. A partir disto, o Andrino construiu o cinturão verde. Ai então, o Grando⁴⁰ trouxe o Direto do Campo. Tudo foi gerado a partir destes debates e se institucionalizou o direto do campo. Isto já era uma luta da periferia, da luta das comunidades do maciço, da luta de um controle da discussão alimentar. Hoje este direto do campo que existe, que era tudo um preço único, foi uma luta das comunidades de morro. Outra coisa: o movimento nacional de luta pelo direito da criança e do adolescente, com o Carlos⁴¹, a Dona Darcy, gera uma busca de

³⁹ Edison Andrino, prefeito de Florianópolis de 1986 a 1988. Deputado federal por 4 legislaturas, de 1993 a 2007.

⁴⁰ Sérgio Grando foi Prefeito de Florianópolis de 1993 a 1996.

⁴¹ Carlos Augustinho, ex-morador do Monte Serrat foi uma liderança comunitária de muito destaque e de grande atuação nas questões sociais.

controle pela política pública da infância. O nosso movimento de moradia, em 1991, as ocupações de terra, geraram uma comissão paritária, que depois gerou a secretaria da habitação. Discutir controle social pelo Maciço e de uma ONG que nasce dentro do Maciço, especificamente, para mexer com controle social, tem uma construção cultural deste processo. Depois toda a questão de comissão de educação, relacionada ao Centro Cultural, que a Dona Darcy participou muito, também, participei. Foi a nossa luta, em relação à comissão de educação, para tornar viável a qualidade com as escolas. Garantimos eleições diretas com as diretoras. Garantimos as questões de qualidade de ensino, infraestrutura. Já tinha a escola. Depois com as mudanças de governos e voltaram as diretoras a serem cargos de confiança, a gente perdeu a força que tínhamos neste processo todo (GROH, 2015).

Considerando o contexto, as ações de controle social descritas nesta seção de conteúdo e todos os meios que a organização adotou para atingir seus objetivos, que descreverei nos processos, entendo que no Momento Pioneiro, a *accountability* era algo mais informal, baseada na confiança entre pessoas se referia, sobretudo, às trocas de informações entre as principais lideranças. Essa informalidade, no entanto, não reduz o grau de importância da *accountability* neste momento, uma vez que embora não fossem prestadas contas formalmente, a organização executava seu trabalho, que era reconhecido e legitimado. A execução deste trabalho demandava *accountability* dos órgãos públicos, através do exercício do controle social, e para isso o CCEA precisava ser coerente em seus propósitos, o que era demonstrado pela

Desenvolveu no Monte Serrat o projeto Pinheiros, que tinha uma atuação diferente da proposta do CCEA, mas ainda assim influenciou seu processo de criação.

atuação das lideranças e a confiança que as mesmas inspiravam. A relação entre o CCEA e a comunidade se dava nos espaços de convívio do Monte Serrat, principalmente a Igreja do Monte Serrat, a Embaixada Copa Lord⁴² e a Escola Lucia Mayvorne. Em relação aos títulos de utilidade, neste momento o CCEA já possuía o título de Utilidade Pública Municipal de Florianópolis.

4.1.1.3 Processo

A partir do que foi analisado, estudado e considerando o processo de constituição do CCEA, percebo traços do que Schaefer e Voors (2000) definem como a fase pioneira da governança de uma organização. Neste momento a identidade organizacional é dada pelo fundador ou pioneiro, estando os rumos da organização na cabeça do fundador. O corpo técnico é formado por voluntários. Todos se conhecem e todo mundo faz tudo, existindo um forte sentimento de lealdade. Os processos tendem a ser artesanais, com certo improviso.

Evidencio um trecho da entrevista da Kátia Madeira, quando menciona a participação da Dona Darcy, que em 1994 já frequentava as reuniões do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente, e a importância da luta política e exercício da cidadania:

Se você (organização) está ali no cotidiano, brigando, insistindo, discutindo, debatendo, ela é luta e luta aliada. Ela não é uma luta solitária. Ela é uma luta de um coletivo. Seja para reivindicar uma creche, seja para reivindicar uma questão habitacional, seja para reivindicar o direito da criança e do adolescente de não ser

⁴² Segunda escola de samba mais antiga de Florianópolis, fundada em 1955. Inicialmente chamava-se Os Garotos do Ritmo, mas foi fundada com o nome atual pois era uma forma de unir negros e brancos que tinham no samba uma forma de expressão.

explorada, o direito da educação de qualidade. Tudo isto virou luta política (no Monte Serrat, nos anos 1994). A gente não tem isto. Lá na constituição isto é garantido. Está lá nas premissas dos conselhos que isto tudo tem que ser garantido. O estatuto da criança e do adolescente coloca lá a garantia de lei. Legalidade não é sinônimo, a legislação não é sinônimo de que estas coisas estão ocorrendo no cotidiano. E aí precisa do controle social para que estas coisas realmente saiam dali e aconteçam. Mas, para que elas aconteçam nós temos que lutar. Elas não estão dadas e acabadas (KÁTIA MADEIRA, 2015).

Nesta fase, o CCEA era composto pelas pessoas que pensaram seu processo de fundação, todos em caráter voluntário e engajados com a problemática que originou os primeiros passos organização. Não havia uma sede estruturada, assim como os processos de trabalho, que defino como sendo intuitivos.

Os idealizadores se reuniam periodicamente a fim de discutir o andamento das atividades, as dificuldades de mobilização de recursos como as questões de lanche e de materiais didáticos. Além de pensar alternativas para afastar as crianças e adolescentes das possibilidades que o tráfico oferecia, estas reuniões eram espaços de reflexões sobre outras problemáticas locais que também se inseriam em um contexto mais amplo, como os temas debatidos nos já descritos Fórum do Maciço do Morro da Cruz, Orçamento Participativo e a Escola Lucia Mayvorne.

Padre Wilson ao relatar uma experiência de controle social, enfatiza a questão da atuação local com impacto num contexto mais amplo e complexo:

Os reclames destas mulheres nasceram em uma noite, como surgiu o Centro Cultural, mas, já

nasceu em cima de demandas para discussão de controle social, para discussão da construção política que no fundo é para a materialização do direito da criança e do adolescente. A preocupação do nascimento do Centro Cultural desde o início para o controle social, para uma política da infância. Aqui tem um dado muito interessante: esta comunidade do Monte Serrat também trabalhou controles sociais que depois se institucionalizaram. Por exemplo, no governo do PMDB, do Andrino, nós construímos toda uma rede de relações de orçamento participativo dos morros, pela primeira vez. Ainda não existia a amplitude da discussão do orçamento participativa. Nós discutimos o orçamento, construímos em cima das demandas da periferia e chamamos naquela época o Andrino para discutir este processo de controle social. Depois algumas coisas que se institucionalizaram (GROH, 2015).

A partir das entrevistas, identifico como os principais líderes desta fase Dona Darcy, Dona Uda⁴³ (Maria de Lourdes da Costa Gonzaga), Seu Teco⁴⁴ (João Ferreira de Souza) e Padre Vilson Groh, que são líderes que estimulam o encharcamento, como definido pelo próprio Padre Vilson:

Um líder que tem a capacidade do encharcamento é um líder que nunca vai empobrecer. É uma pessoa que nunca vai

⁴³ Dona Uda, moradora do Monte Serrat, líder comunitária e sempre ativa nas questões do Morro, foi a primeira diretora da Escola Lúcia do Livramento Mayvorne em 1963. Além disso, também tem grande destaque na atuação do controle social em Florianópolis.

⁴⁴ O Seu Teco, assim como Dona Darcy, está desde a constituição do CCEA atuando ativamente nas questões relacionadas à organização e ao Maciço do Morro da Cruz. Membro da diretoria há muitos anos, participa ativamente de todos os processos, tomada de decisão e discussões.

perder sua fertilidade, nunca vai perder o seu “engravidamento” na prática da cotidianidade do que faz, porque o seu olhar vai ser sempre um olhar pensante, sua escuta sempre vai ser pensante e seus relacionamentos sempre vão ser qualificados e nunca superficiais. O processo da liderança neste campo, e ao longo do processo de vida, o jeito de fazer, viver, pensar e agir é pensar na verdade um pouco o jeito de pensar, viver e agir que Jesus praticava” (SCHEFER et al., 2015 p. 40).

O Momento Pioneiro tem início nos primeiros anos do pós-Constituição de 1988, no qual os espaços de participação ainda estão sendo criados, ampliados e fortalecidos. As ações e aprendizagens descritos nesse Momento, dialogam com Habermas (1996) que reforça a importância da participação das associações voluntárias e dos movimentos sociais no fortalecimento da democracia. Neste momento, influenciado e impulsionado pelo o contexto externo e interno, o CCEA já atuava com determinação, com foco, demandando *accountability* dos órgãos públicos, participando de redes e fomentando a coprodução, e exercendo contrapeso e pressão sobre as decisões política, o que relembra as teorias de Dahl (2005).

4.2 MOMENTO DE EXPANSÃO – 2005 A 2010

Momento de Transição: Desenvolvimento do Consórcio Social da Juventude.

Delimito este segundo momento de transformação do CCEA a partir de 2005, com a implementação do Consórcio Social da Juventude e percorro todo o desenvolvimento deste processo, bem como os projetos, estrutura e ações geradas a partir dele. Essa análise segue até o ano 2010, com a

constituição da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, considerado por mim o fator de ruptura para o próximo momento da organização. Neste período que intitulei Momento de Expansão, minhas observações e comentários se dão com base nas entrevistas e análises dos documentos do CCEA, mas também com minha percepção enquanto estudiosa da organização, uma vez que é a partir de 2005 que eu passo interagir com a organização, mesmo que de uma maneira inicialmente distante.

4.2.1 Contexto, Conteúdo e Processo no Momento de Expansão

4.2.1.1 Contexto

- **Contexto Externo**

O primeiro mandato do Governo Lula (2003-2006) foi marcado pela reforma e criação de novos espaços participativos. Dentre estes espaços, ganham destaque os conselhos de política⁴⁵ e as conferências⁴⁶ que atuam nos três

⁴⁵ Segundo Tatagiba (2002), “os conselhos de políticas são aqueles ligados às políticas públicas mais estruturadas ou concretizadas em sistemas nacionais. São, em geral, previstos em legislação nacional e são considerados parte integrante do sistema nacional, com atribuições legalmente estabelecidas no plano da formulação e implementação das políticas na respectiva esfera governamental. [...] São também concebidos como fóruns públicos de capacitação de demandas e negociação de interesses específicos dos diversos grupos sociais e como uma forma de ampliar a participação dos segmentos com menos acesso ao aparelho do estado” (idem, p. 49).

⁴⁶ As Conferências podem ser definidas como espaços institucionais de deliberação das diretrizes gerais de uma determinada política pública. Elas envolvem um conjunto de atores sociais para além daqueles que participam dos Conselhos de políticas. Elas são convocadas por decreto presidencial que delimita a temática e delega aos respectivos ministérios o dever de organizá-las. Ao regulamentá-las, o ministério em questão

níveis da federação e nas diferentes políticas públicas, assim como as ouvidorias públicas, as mesas de negociação e os fóruns consultivos. O incentivo à criação e à reformulação destes espaços foi indicativo da disposição daquele governo em dialogar com as OSCs (FARIA, 2010).

A abertura de novos canais de participação, embora relevante, nos diz pouco sobre a qualidade da prática democrática no interior dos mesmos. Para avaliá-la, um conjunto de variáveis devem ser mobilizadas, como, por exemplo, o tipo de política pública envolvida, o comprometimento do gestor com a participação, o tempo e a capacidade de mobilização dos atores da sociedade civil envolvidos em cada política, o desenho institucional assumido, as regras que balizam o funcionamento das instituições participativas, entre outras (AVRITZER, 2002; TATAGIBA, 2004; FARIA, 2007).

Em meio a este contexto de ampliação dos espaços de participação e uma maior abertura para o diálogo com o Governo Federal, vivenciamos a intensificação do processo de criminalização das organizações da sociedade civil.

Com o processo de criminalização das ONGs, o cerco tem se fechado, e os processos tem se tornados mais rígidos. No ano de 2010, a CPI das ONGs procurou investigar o repasse de recursos federais para ONGs e OSCIPs no período de 1999 até 2009. Uma das ONGs investigadas foi o Centro Cultural Escrava Anastácia, por ter firmado convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego para o desenvolvimento do Consórcio Social da Juventude. Mesmo sem ter sido encontrada qualquer irregularidade contra a instituição, a

detalha os temas, objetivos e estabelece as comissões organizadoras, cronogramas e regulamentos para a implantação das reuniões regionais e eleições de delegados (MORONI, 2006; PINTO, 2006).

simples menção como uma das organizações a serem analisadas gerou uma série de desconfiança sobre a legitimidade e transparência da organização perante seus parceiros. É cada vez mais difícil ajudar ou estender a mão para algo que fuja do comum, que não esteja previsto ou que o convênio não permita (SCHEFER, 2015, p.16).

Muito embora o Governo Lula tenha se aberto para uma maior interação com as OSCs, compartilho uma reflexão do Padre Vilson sobre o posicionamento da sociedade civil em relação à ascensão de um governo de esquerda ao poder:

Eu tenho impressão, olhando esta conjunta dos últimos anos, desde que saímos da ditadura, da efervescência dos movimentos sociais, que eram lutas reivindicativas em todos os sentidos. As organizações estavam fervilhando, tanto no campo, tanto na cidade. Quando assumiu um governo de esquerda, o que aconteceu? O movimento social se afastou! Porque o Estado, por sua vez, assumiu a continuidade de uma visão paternalista. E a visão paternalista é dizer: eu estou agora no governo e eu faço. Como muitas pessoas que são da luta social, e eram expoente de frente, enquanto processo da luta social, foram pessoas que passaram a fazer parte dos ministérios, das secretarias. Por sua vez, o movimento ficou um pouco desfalcado e o movimento não avançou fazendo pressão. Claro que a correlação de forças do governo mais próximas dos movimentos sociais ela não é de embate, como era com o movimento de um governo totalmente elitista e de direita, mas o equívoco foi, olhando da perspectiva do movimento de periferia, é que a gente não poderia afrouxar diante dos governos de esquerda. Deveríamos pressionar para que se construísse com os movimentos de esquerda (VILSON GROH, 2015).

Entendo que esse afastamento mencionado por Vilson Groh (2015) impacta diretamente nas ações de controle social, desse Momento de Expansão, bem como de todos os próximos. A visão de um Estado provedor de todos os direitos não estimula a reflexão e os questionamentos, estimula uma acomodação nestes termos. Além disso, Vilson Groh também desta o impacto deste fenômeno, acrescido aos impactos da globalização e do capitalismo exacerbado:

Daí para mim, olho hoje. Se olharmos depois de 38 anos, estou neste morro há 33 anos. Hoje aqui é um bairro, tem carros de cima a baixo. Estes últimos 15 anos, nós formamos consumidores, numa visão de análise macro minha e não formamos cidadãos. Porque cidadania e cidadão seriam realmente ter uma política pública de educação neste país com qualidade. Saúde, transporte público com qualidade. Uma cultura possível, com áreas de lazer. Do PAC de infraestrutura deveríamos passar para o PAC cultural: a dimensão da cultura. Aqui nós não crescemos, ficamos em uma visão puramente consumista, não que o trabalhador não tenha que ter consumo e qualidade de vida, mas qualidade de vida não é este consumismo desenfreado que veio com tanta volúpia hoje. E nos esquecemos de construir políticas públicas para o coletivo. E acho que a gente perdeu. O que se vê hoje: uma análise muito focada sob o ódio de setores sociais e a gente não vê um projeto concreto para o país do ponto de vista, como saldo de todo este processo passado da nossa história (VILSON GROH, 2015).

Quando cito que alguns projetos da organização foram assumidos através de pressão política, me refiro aos casos que

o Estado chama a organização e a convida para assumir a execução de alguma política. Os motivos deste fato são diversos: encerramento das atividades da organização que vinha realizando tal trabalho, incapacidade técnica, corrupção, ou simplesmente falta de interesse. Neste momento de expansão, aproximadamente em 2008, o CCEA assumiu o Centro de Atendimento a Vítimas de Crime⁴⁷ e o Programa de Proteção a Vítima e Testemunha Ameaçada. Ainda em 2009, a organização começou a ser procurada pela Vara da Infância de Florianópolis para assumir a Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, implementação efetuada em 2010.

- **Contexto Interno**

Conforme havia mencionado na descrição do contexto interno do Momento Pioneiro, a constituição do Aroeira foi um marco para o CCEA. O grande convênio firmado com o MTE teve seu término em 2008, originou uma série de novos projetos que possibilitaram a continuidade das oficinas, formações, qualificações profissionais, bem como a manutenção das equipes de trabalho que atuavam no Aroeira. Após meu ingresso na organização, eu vivi a dinâmica de renovação destes projetos iniciados nesta fase, e muito embora alguns projetos tenham sido assumidos por pressão política, vide relato anterior, avalio esta opção pela diversificação das fontes como uma ação para manutenção da organização, muito embora grande parte desses novos convênios/contratos/parcerias fossem com os governos em suas três esferas, o que também gerava uma dependência financeira em relação a estas fontes.

O CCEA não ficou imune ao processo de criminalização das ONGs. A organização foi alvo de

⁴⁷ Posterior CEA V e CRDH

auditorias⁴⁸, e a partir disso passou a ser mais exigida dentro da sua rede de atuação, seus parceiros e pela sociedade em geral. Havia um clamor em termos de transparência, boa gestão dos recursos, apresentação de resultados de impacto social e qualidade dos serviços oferecidos.

Fernando Schefer, gestor financeiro do CCEA naquele momento, relata sua experiência na realização das auditorias:

Como uma das etapas deste processo, o Centro Cultural passou por um processo de auditoria. Ser auditado, no começo, foi difícil. Por muitas vezes sentimos medo e ficamos sem dormir. A primeira vez em que o Tribunal de Contas entrou em contato comigo, fiquei em pânico. Lembro até hoje do nome do auditor. Ele ficou um mês inteiro na organização, 8 horas por dia, almoçando conosco e “fiscalizando nossos passos”. Poderíamos ter feito algo errado e isto poderia prejudicar todo o trabalho que é desenvolvido. Com o tempo percebemos que prestar contas e ser auditado não possuía apenas ônus, mas era, sobretudo, um processo de aprendizagem e crescimento pessoal. Tínhamos crescido como seres humanos e como organização da sociedade civil. Começávamos a fazer questão de ser auditados. Atualmente, sempre é comum ao ter uma dúvida, ligar para o Tribunal de Contas ou para os órgãos de fiscalização. O que era visto como punição, hoje é visto como aprendizagem, precaução e prevenção. (SCHEFER et al, 2015, p. 16-17).

É neste Momento de Expansão que o CCEA inicia o processo de obtenção de títulos e certificados⁴⁹, com a

⁴⁸ O CCEA teve todas as suas contas aprovadas em todos os processos de fiscalização e auditoria.

⁴⁹ Destaque para a atuação de Élvio José Bornhausen que teve a sensibilidade, capacidade e habilidade para entender os trâmites legais e

finalidade de trazer ainda mais legitimidade para as ações da organização, mas também como possibilidade de ampliação nas suas esferas de captação de recursos. Estas certificações trouxeram ainda mais reconhecimento do seu mérito social para a realização de ações e projetos. Cito como exemplo casos de empresas que só doam algum recurso financeiro, se isso for dedutível no imposto de renda, o que se tornou possível após a obtenção dos títulos. Entendo que uma grande conquista neste aspecto foi o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – Cebas, que, dentre outros benefícios, isenta a organização de recolher o INSS patronal, o que diminui os gastos com encargos sociais, e esta economia pode ser convertida em custeio para as ações e projetos.

O Momento de Expansão foi um período de intensa adaptação para organização, um momento de grande novidade, de muitas demandas, de ampliação dos espaços de atuação e participação. Em relação a isto, trago um acontecimento que eu não presenciei, por ser anterior ao meu ingresso no CCEA, mas que vivi seus impactos e considero fator determinante para o momento posterior ao de expansão: um ex-funcionário ajuizou uma ação trabalhista⁵⁰ contra o CCEA, era a primeira vez que isto acontecia e as pessoas não sabiam lidar com aquilo. Avalio que, por considerar o engajamento das pessoas, a organização agiu com bastante ingenuidade no processo, e a sentença favorável ao autor. O valor da ação ultrapassava os R\$

burocráticos que possibilitaram a organização dos documentos e projetos que viabilizaram os títulos e certificações da entidade, bem como acesso a novas fontes de recurso.

⁵⁰ Após essa, mais 3 ações foram ajuizadas. Por já não ser mais uma novidade, e por terem acontecido num momento de maior profissionalização da organização, os resultados foram todos favoráveis ao CCEA: 1) o autor da ação desistiu por entender que os pedidos não eram procedentes; 2) o CCEA entendeu que o autor tinha alguns direitos violados e resolveu por meio de conciliação; 3) CCEA conseguiu provar que as alegações eram sem fundamento e teve sentença totalmente favorável.

220.000,00 (ação e encargos trabalhistas), que comparado ao valor dos convênios não era um valor absurdo. No entanto, pensando na lógica de convênios, onde tudo precisa ser gasto dentro das rubricas do orçamento, a organização não tinha nenhum centavo para quitar esse débito. Nenhum dos convênios autorizava tal pagamento, assim o CCEA além de profissionalizar para evitar outros casos semelhantes, precisou ampliar sua forma de mobilização de recursos.

A ação trabalhista e os encargos foram parcelados no maior número de vezes possível, e pagos com os recursos obtidos através de doações. Inclusive, algumas doações feitas por parceiros foram destinadas exclusivamente ao pagamento desta dívida. Neste momento, uma preocupação que já existia, mas não era prioridade, voltou a ser fortemente motivo de reflexão no CCEA: como captar recursos de outras formas além dos convênios? Quais são as fontes disponíveis? Como gerar reservas/fundos para situações como esta e para os períodos de renovação dos convênios?

4.2.1.2 Conteúdo

O ano de 2005 coincide com o período que fui apresentada à organização. Esse primeiro contato se deu na graduação⁵¹ por intermédio do colega Luiz Fernando Schefer, que atuava como coordenador financeiro do CCEA. De início, me senti curiosa para entender o trabalho de organizações não-governamentais, uma novidade na minha vida. Assim, comecei a estudar a organização sempre que possível dentro da temática dos trabalhos acadêmicos. Esse estudo requeria visitas ao CCEA, integração com as pessoas que atuavam na organização, e foi o início de um contato mais próximo com a comunidade do Monte Serrat e com o trabalho do Padre Wilson Groh.

⁵¹ Bacharel em Administração Pública pela UDESC/ESAG (2005 – 2011).

Caracterizo este Momento de Expansão como uma fase de muitas e significativas transformações, e percebo que o exercício do controle social se manteve como um dos pilares da organização. Os resultados da atuação nos conselhos e fóruns continuavam sendo percebidos. Padre Vilson relata a experiência do Fórum do Maciço no Programa de Aceleração do Crescimento:

É também processo nosso. No governo do Dário⁵², todo o PAC foi feito pelas comunidades do Maciço, que fizeram todo um processo de apresentação junto à universidade, que ajudou a fazer os levantamentos; e depois, quem defendeu a importância, na Câmara de Vereadores, com o projeto pronto, fomos nós. E depois o Dário foi para Brasília e fechou o PAC em Brasília. Quando foi inaugurado o PAC no Maciço, o Lula veio, eu fiz o discurso da discussão do PAC no Maciço. A gente ajudou a construir. Qual foi o problema do controle nesta relação que é preciso analisar? Foi que nós não queríamos entrar na comissão que só abria o envelope das licitações. A nossa briga com o Dário é que queríamos entrar para ajudar a formular os critérios para as licitações. E aí ele não deixou a gente participar. Ele disse: eu chamo vocês quando vou abrir o envelope. Não era isto que nós queríamos. Queríamos entrar no critério de formação, na formação de critérios para a licitação. Ele disse que não tínhamos competência técnica. Talvez, nem tivéssemos a competência técnica, mas nós tínhamos o olho de ver as possibilidades de investimento para o Maciço. Depois em relação ao Maciço, fruto deste processo, as mães do morro ajudaram a fazer controle do material que vinha (VILSON GROH, 2015).

⁵² Dário Berger foi prefeito de Florianópolis no período entre 2005-2012.

Entendo que esse controle social, relatado por Vilson Groh a partir da experiência do Fórum do Maciço do Morro da Cruz, é um controle que objetiva se aprofundar nas questões. É um controle social que tem o olhar da comunidade para influenciar o processo construtivo, não só a aplicação das políticas. Ao mesmo tempo, é importante na fiscalização da execução, como o controle do material que era feito. Percebo neste momento, elementos do que SCHOMMER *et al* (2015) propõe como a coprodução do controle, seja esta em várias etapas das políticas e dos serviços.

Ainda sobre o Fórum, destaco a fala de Kátia Madeira quando busca uma possível justificativa para seu encerramento:

O Fórum do Maciço do Morro da Cruz era uma das instâncias de controle social de debate, de luta, muito forte que a gente tinha neste território e que foi cooptado pelo poder público. Eu chamo você individualmente que é da Associação X, chamo ele individualmente que é da Associação Y. Eu saio do coletivo e começo a pender para o individual. Aí as pessoas vão perdendo força e começa todo um jogo de manobra e de manipulação (KÁTIA MADEIRA, 2015).

Essa fragilidade apontada por Kátia Madeira, em relação a cooptação das OSCs pelo poder público, também se reflete nos conselhos. Inovações no exercício do controle social, através da proposição de espaços menos institucionalizados, que as relações de poder não sejam manipuladoras, são alternativas para fortalecer esses movimentos.

Nesta perspectiva inovação no controle social e de promoção de novos espaços de participação, no Momento de Expansão o CCEA inclui os jovens no seu processo participativo. Fernando Schefer consegue descrever este

movimento da Ouvidoria que, com a intenção de dar espaço e voz para a juventude da Grande Florianópolis, trazendo para fora, dando visibilidade à realidade de vulnerabilidade da juventude:

O movimento da ouvidoria do Consórcio Social da Juventude entre 2005 e 2008 era muito interessante. Os representantes dos jovens de diferentes comunidades se reuniam para discutir entre eles o projeto político pedagógico do curso que seria realizado, a qualidade do lanche, do material e das instalações oferecidas. Eram responsáveis pela organização da formatura e dos grandes eventos que reuniam mais de 1 mil pessoas. Era de jovem para jovem. Uma das primeiras vezes que eles foram discutir com uma das organizações os valores que eram repassados para desenvolvimento do projeto gerou uma grande confusão. A ONG achava que eles não deviam ter acesso a estas informações. Teve até caso de organização que teve o contrato encerrado em razão dos projetos e reivindicações dos jovens atendidos pelo projeto. Era muito bacana este movimento chamado Aroeira (SCHEFER, 2015).

Ainda sobre a Ouvidoria, no Aroeira, cito que ao longo da minha caminhada no CCEA foram inúmeras as vezes que eu ouvi em reuniões que nós deveríamos retomar este processo devido a sua grandeza, sua capacidade de empoderamento dos jovens, e de transformação social. Esse processo foi remodelado e em 2014 o CCEA passou a ter o Conselho Jovem, cuja apresentação já foi feita no Capítulo 3, e logo apresentarei os resultados no Capítulo 5.

Sobre os aspectos da coprodução e do trabalho em rede neste momento, não posso deixar de trazer novamente a magnitude das ações do Consórcio Social da Juventude, que

para mim se traduz no mais importante marco deste momento de expansão. O CCEA foi a ONG âncora de mais de 40 organizações que se envolveram neste processo, formando, qualificando, capacitando mais de 3 mil jovens, e garantindo a inserção de pelos 30% deles. Considero que tudo que veio depois desta fase, todas as reuniões que o CCEA foi chamado, todas as assessorias que foi convidado a prestar, as redes que articulou e participou, se deu em função desta experiência.

Foi um momento importante que o Centro Cultural conveniu com mais de 40 ONGs naquele período, e aprendeu a fazer gestão, aprendeu a fazer construção de discussão na região com políticas públicas. E, talvez, além de constituir discussões nesta linha de controle social e discussão de políticas públicas, foi o período que a gente mais visibilizou a vulnerabilidade da juventude da Grande Florianópolis, trazendo para fora, dando visibilidade a esta realidade da juventude. A juventude participava e, além, de participar nós tivemos inúmeras manifestações dos jovens, na prefeitura, no governo de estado, nas relações com o ministro do trabalho na época, encontros, debates, discussões (GROH, 2015).

Em relação à *accountability* da organização para financiadores e parceiros, muito embora neste período eu ainda não fizesse parte do CCEA, eu e mais muitos outros colaboradores sentimos a dor desse *boom* a partir do Aroeira. O CCEA aprendeu a prestar contas mais pela dor do que pelo amor, precisou devolver dinheiro por desconhecimento dos processos de prestação de contas, e essa talvez tenha sido uma das grandes aprendizagens deste período: entender os processos, entender que para ser militante e executor de políticas ao mesmo tempo é preciso entender os convênios, os

instrumentos de prestação de contas. É preciso saber fazer relatórios, entender de contabilidade, entender as leis.

Fernando Schefer relata um pouco dessa aprendizagem para a organização:

Evoluímos e aprendemos com outras pessoas as técnicas de elaboração de prestação de contas para ter os títulos de utilidade pública municipal, estadual, federal, SICONV (Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse), SIGEF (Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal), entre muitos outros instrumentos e requisitos que são exigidos de uma organização da sociedade civil. Na prática, às vezes, estes instrumentos perdem sentido e não servem para nada frente a esta realidade de demandas que se colocam dentro do social. A foto do lápis que foi comprado, muitas vezes é mais exigida e importante do que o impacto alcançado com a ação realizada (SCHEFER, 2015).

Ainda que este processo não tenha sido fácil, destaco que foi a partir deste momento que a palavra transparência passou a fazer do cotidiano do CCEA. Não que isso não fosse um valor da organização, mas entendo que até o presente momento não era colocado em pé de igualdade com a missão de empoderamento, desconstrução de subalternidades e atuação a partir das margens. Mais tarde o CCEA vai substituir o termo transparência por sustentabilidade, entendo que *accountability* está englobada neste conceito.

4.2.1.3 Processo

Ainda nas definições de Schaefer e Voors (2000), entendo que o Momento de Expansão coincide como o que é descrito pelos autores como uma fase de diferenciação dentro da governança do CCEA, onde há uma busca pela competência

organizacional e pela profissionalização. Há uma valorização das regras e da padronização. A organização apresenta um tamanho maior, uma liderança mais funcional do que pessoal e um processo de decisão mais racional e analítico, no entanto, sem se desvincular de suas características essenciais, e direcionando suas ações para levar seus principais valores, como o empoderamento, para esta atuação mais ampla.

A escolha do CCEA para execução do Aroeira se deu pelo conhecimento e credibilidade na organização na Grande Florianópolis, que vinha se destacando pela alta capacidade de chegar até os jovens e de articular organizações similares.

Destaco a escolha do CCEA para realizar o Consórcio como uma experiência de controle social, dentro deste momento denominado expansão. Padre Vilson Groh destaca esse momento:

Outro momento de controle social, que também foi o grande salto de qualidade para o Centro Cultural, foi quando nós avançamos e fomos para a audiência pública do Consórcio e entramos, tentando nos habilitar para ser a ONG que fizesse o convênio com Brasília. Nós concorremos com o que Brasília pedia de critérios, encaminhamos todos os materiais. Eles vieram ver os nossos espaços e, a partir disto, fomos conveniados. Fomos a ONG âncora. E aí acho que a gente deu grandes saltos. Chegamos a trabalhar com 1.200 jovens (...). (VILSON GROH, 2015)

Analiso que a chegada do Aroeira trouxe desafios complexos para o CCEA. A organização precisou repensar sua estrutura, seus processos e suas estratégias, e grande parte da estrutura de projetos que se tem atualmente é fruto dos desdobramentos do Consórcio.

O objetivo do Consórcio era inserir pelo menos 30% do total de jovens participantes no mercado de trabalho, no entanto, observo alguns desafios que surgiram neste momento: i) como inserir jovens entre 14 e 15 anos se a CLT permite apenas o registro da CTPS de maiores de 16 anos? ii) como inserir jovens que tinham algum tipo de conflito com a lei? iii) como inserir jovens que estavam marcados para morrer? iiiii) o que fazer com os jovens quando acabasse o consórcio?

Para responder a estes e outros desafios, o CCEA começou a atuar em outros campos da arena social. Para enfrentar a problemática da inserção de jovens de idade inferior a 16 anos, criou o Programa Jovem Aprendiz e o Rito de Passagem. Em relação aos jovens que estavam envolvidos em algum conflito com a lei, iniciou o Projeto Frutos do Aroeira, que posteriormente veio a chamar-se Casa de Semiliberdade. Para evitar que os jovens jurados de morte fossem assassinados, implementou o Projeto Procurando Caminho.

A expectativa com a criação destes projetos e outras ações era dar continuidade às ações do Consórcio. Percebo que neste momento houve um ganho de escala nas relações entre os jovens e a organização, houve uma institucionalização desta relação, o CCEA teve mais condições de atender as demandas.

Para articular todos esses novos projetos, a organização precisou contratar colaboradores para executar funções especializadas e diferenciadas. A equipe composta por advogado, contador, economista, psicólogo, jornalista, assistente social, pedagogo, educadores, oficinairos – muitos provenientes de experiências em outras organizações e movimentos sociais, mostrava comprometimento com a missão da organização e os objetivos dos projetos. Para mim, um exemplo deste comprometimento se traduzia nos períodos de final de convênios, situação que requeria a demissão de todos os contratados, e ainda assim muitos deles continuavam trabalhando.

Em relação à liderança, destaco a atuação de alguns novos líderes, que tiveram seu empoderamento incentivado pelos líderes citados no Momento Pioneiro. O tipo de liderança continuava o mesmo: líderes que inspiravam e entusiasmavam os demais, e que ao mesmo tempo praticavam muito a escuta em relação àqueles que compunham o processo. Destaco o constante incentivo à formação e qualificação profissional. A diretoria era composta por voluntários – alguns participantes do processo de constituição a organização, outros que se engajaram por motivos diversos.

Diante dos relatos das entrevistas, e com o convívio a partir do meu engajamento no CCEA posterior ao Momento de Expansão, é necessário relatar o destaque a Ivone Maria Perassa⁵³ e ao Padre Vilson Groh⁵⁴ no processo de liderança no Consórcio Social da Juventude. Diante de todos os limitadores para a realização dos objetivos propostos, a condução deste processo através dessa liderança destas pessoas altamente comprometidas, engajadas com o trabalho e pessoalmente com a missão do CCEA, possibilitou tanto a obtenção dos resultados do Aroeira, bem como a continuidade dos projetos que foram instituídos a partir dali. A união de Padre Vilson e Ivone, para mim, era como juntar a “fome com a vontade de comer” em termos de concretização de sonhos, uma vez que o Padre Vilson conseguia articular todos os elementos sobre a espiritualidade das ações, e Ivone conseguia concretizar isso através da proposição de formações, oficinas e novos projetos.

Além destas figuras, destaco a atuação de Elvino José Bornhausen, na época Coordenador Administrativo, também visto como um líder, que conseguia viabilizar a materialização destes sonhos através da análise de editais, convênios, parcerias, conforme já relatado na análise do conteúdo.

O Momento de Expansão foi um período de intensa aprendizagem. O CCEA cresceu, mas sem se distanciar de sua

⁵³ Neste momento Ivone já era a figura central na coordenação dos projetos.

⁵⁴ Padre Vilson era o presidente do CCEA neste momento.

essência, o que trouxe diversos desafios para a organização, que sofreu os impactos do contexto externo, com a ascensão do Governo Lula e aproximação com as OSCs, e do contexto interno, com o Aroeira, que ampliou os espaços de participação que o CCEA compunha. Ambos os contextos traduzem a abertura de novos canais de participação, no entanto embora esta ampliação não garanta a qualidade democrática dos mesmos, observamos aspectos da teoria de Habermas (2002a, 2002b, 2003) sobre a emergência de espaços comunitários caracterizados pela atividade política fundamentada no diálogo livre e racional entre os cidadãos.

4.3 MOMENTO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO – 2010 A 2014

Momento de Transição: Criação do GT Controle Social

Chegamos ao terceiro período de análise da transformação organizacional do CCEA, período compreendido entre 2010 e 2014, em que percebo como o marco da transição do Momento de Expansão para este momento a criação da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito e do GT Controle Social.

A partir da definição do GT como o fenômeno principal de análise, intitulei a fase como o Momento de Institucionalização na organização. Assim como vim fazendo nos momentos anteriores, esta seção apresentará os principais fatos históricos, aprendizagens e amadurecimento deste momento, sobretudo no que se refere ao exercício do controle social.

4.3.1 Contexto, Conteúdo e Processo no Momento de Institucionalização

4.3.1.1 Contexto

- **Contexto Externo**

A questão do marco regulatório há muito tempo é agenda de discussão das OSCs, que se percebem como atores fundamentais para as iniciativas de interesse público e para o aprofundamento das democracias, e entendem que precisam um novo tipo de regulação para suas atividades, suas parcerias e convênios. Muito embora haja esse clamor pela regulamentação, a atuação das OSCs não se limita ao que é definido pela lei.

Recorro à nota pública “Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil e o Controle da Corrupção – o que está por trás do descaso do governo?”⁵⁵, divulgada pela ABONG em 26/08/2013 para contextualizar essa preocupação das OSCs. A referida nota cita que em outubro de 2010, a então candidata à presidência da República, Dilma Rousseff, firmou o compromisso de, no caso de ser eleita, apresentar, “com a maior brevidade possível, no prazo máximo de um ano”, proposta de aperfeiçoamento da legislação que assegurasse às organizações da sociedade civil “uma relação jurídica mais adequada” com o Estado e “um ambiente regulatório estável e sadio”. Na carta que dirigiu à *Plataforma por um novo marco regulatório para as Organizações da Sociedade Civil*, a atual Presidenta expressou o seu reconhecimento da importância das organizações da sociedade civil, valorizando o “seu papel fundamental na construção, gestão, execução e controle social

⁵⁵ Para ler nota da íntegra

http://www.abong.org.br/notas_publicas.php?id=6579

das políticas públicas”. Destarte, a candidata acenou com uma política de governo voltada para o fortalecimento das OSCs e pautada pelo respeito à sua autonomia (ABONG, 2013).

Quando da divulgação da carta já havia sido transcorridos mais de dois anos e meio do primeiro mandato da Presidente Dilma Rousseff, ainda não se viam grandes esforços frente à questão, embora houvesse naquele momento o reconhecimento sobre algumas medidas setoriais positivas (ABONG, 2013).

O GT Marco Regulatório foi criado em 16 de setembro de 2011, por meio do Decreto nº 7.568, sob coordenação da Secretaria Geral da Presidência, com a finalidade de “avaliar, rever e propor aperfeiçoamentos na legislação federal relativa à execução de programas, projetos e atividades de interesse público e às transferências de recursos da União mediante convênios, contratos de repasse, termos de parceria ou instrumentos congêneres” (Decreto nº 7.568, de 16 de setembro de 2011). O GT foi instalado em novembro do mesmo ano, ao final de um seminário internacional sobre o marco regulatório promovido pela Secretaria Geral da Presidência da República. Na ocasião, a Presidenta Dilma Rousseff deixou clara as suas reservas com relação a essas iniciativas, ao impedir os meios de comunicação de terem acesso à cobertura do evento.

Essa aparente inconsistência da ação governamental pode ser facilmente entendida se considerarmos que nos últimos meses de 2011 o governo estava às voltas com mais um escândalo de corrupção, decorrente de denúncias de intermediação pelo Ministério dos Esportes da contratação de ONGs para o programa “Segundo Tempo”, em troca de uma comissão de 20% (ABONG, 2013).

Diante desse episódio que propiciava novos elementos para reforçar a criminalização das ONGs e colocar sob suspeita todos os repasses de recursos públicos para organizações da sociedade civil, a Presidenta da República reforçou a ambivalência da postura governamental. Em lugar de focar a

sua atuação numa enérgica apuração dos fatos denunciados relativos ao Ministério dos Esportes, o governo optou por desviar o foco da questão para a relação do governo com o conjunto das OSCs. Essa opção materializou-se no decreto que suspendeu indiscriminadamente todos os repasses para organizações não governamentais, “a fim de proceder em determinado tempo a sua avaliação e cancelamento daqueles considerados irregulares”. Com tal medida, a presidência da República produziu enorme dano à imagem das OSCs, fazendo ainda com que a grande maioria das organizações sem fins lucrativos fossem penalizadas injustamente (ABONG, 2013).

Fazendo frente a esse contexto adverso, o GT Marco Regulatório composto por 7 órgãos do Governo Federal, 14 organizações nacionais da sociedade civil e colaboradores que auxiliaram a formulação das propostas, produziu durante o primeiro semestre de 2012, inúmeras propostas de aperfeiçoamento do marco legal e de medidas visando mais transparência e aperfeiçoamento das parceiras, na atuação das OSCs. O resultado da atuação do GT se expressa através do Projeto de Lei nº 7168 de 2014.

O quadro 10 contém os principais temas destacados pelo GT Marco Regulatório e a expectativa das OSCs em relação aos temas:

Quadro 14 – Temas destacados pelo GT Marco Regulatório e expectativas das OSCs

Temas destacados pelo GT Marco Regulatório	Expectativa das OSCs
<ul style="list-style-type: none"> • O Modelo de contratualização entre o Estado e a Sociedade Civil (convênios e Lei 8.666); • Insegurança jurídica; • Planejamento precário do Poder; • Pouca transparência e dificuldade de acesso ao Estado; • Ausência de dados atualizados e estudos sobre as OSCs e sua relação com o Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de contratualização entre o Estado e as OSCs: (convênios e Lei 8.666) – novo modelo de transferências de recursos. • Insegurança jurídica: Marco Regulatório das Organizações. Legislação adequada com a inserção de novos princípios, fundamentos e diretrizes para a relação OSCs e Estado. • Planejamento precário do Poder Público: Melhor planejamento, gestão e acompanhamento das parcerias. • Pouca transparência e dificuldade de acesso ao Estado: Ampliação dos mecanismos de transparência e controle social. • Ausência de dados atualizados e estudos sobre as OSCs e sua relação com o Estado: Estímulo à produção de estudos e pesquisas sobre as OSCs. • Ausência de dados atualizados e estudos sobre as OSCs e sua relação com o Estado.

Fonte: Adaptado de ABONG (2013).

O Bispo de Santarém, Flavio Giovenale, presidente da Cáritas Brasileira, relata sua percepção sobre a atuação do governo em relação às organizações da sociedade civil:

Não vejo só um distanciamento [do governo Dilma] à igreja, mas com todas ONGs. Me parece que tem uma atitude de autossuficiência

do governo, de dizer ‘não precisamos das entidades sociais’. Há um distanciamento de tudo aquilo que é sociedade civil organizada. O governo diz: ‘o Estado sou eu’. Não! O Estado é muito mais amplo. Governo passa e o Estado fica. Público são todos os agentes que trabalham na melhoria da sociedade, então o papel das ONGs é fundamental. O marco regulatório [das ONGs] está sendo levado em banho-maria. Com Dilma vejo que a dificuldade de diálogo aumentou muito” (*Valor Econômico*, 19 de julho de 2013).

A nota pública pela ABONG (2013) entendia que naquele momento já era

“inadiável a superação por parte do governo da visão que absolutiza o papel do Estado e desconhece na prática a importância de uma sociedade civil autônoma, organizada e fortalecida. O bloqueio da revisão do marco regulatório, favorecendo a corrupção e a arbitrariedade nas relações das OSCs com o Estado, é uma questão essencialmente política. Se ficar submetido a uma base de sustentação conservadora, na qual as bancadas ruralista e “evangélica fundamentalista” têm enorme peso, o atual governo não poderá priorizar a agenda de um campo de organizações que participam de enfrentamentos diários com os interesses do agronegócio, defendem os direitos dos indígenas, e se contrapõem à agenda dos grupos religiosos fundamentalistas que buscam reverter e impedir avanços dos direitos humanos das mulheres, de homossexuais e da população negra” (ABONG, 2013).

Dentre todas as solicitações declaradas na nota, destaco:

- Assinatura imediata do decreto que aprimora o sistema de transferências financeiras do Governo Federal para as entidades da sociedade civil, clareando o entendimento sobre esse tema;
- Encaminhamento ao Congresso Nacional, em regime de urgência, do Projeto de Lei também proposto pelo grupo, agilizando a tramitação da matéria;
- Reconvocação imediata do Grupo de Trabalho, agora com nomeação oficial, para detalhar as propostas de legislação e de políticas que contemplem os demais pontos da Plataforma ainda não equacionados: políticas de fomento à organização autônoma da cidadania e à participação social, ambiente tributário facilitado, democratização dos incentivos às doações de pessoas físicas e jurídicas às organizações de interesse público, revisão do sistema de certificação e de seus benefícios;

A justificativa dos assinantes em relação ao que foi publicado era o fundamento na “convicção de que uma sociedade civil fortalecida é condição para viabilizar a reforma política que a sociedade brasileira almeja. Estamos convictos também de que sem as organizações da sociedade civil o Brasil estará mais vulnerável ao acirramento das desigualdades e da violência, à espoliação de nossos bens naturais e culturais e à proliferação da pobreza” (ABONG, 2013).

Acrescento as discussões do marco neste contexto, a Arena da Participação Social, que entre os dias 21 a 23 de maio de 2014 reuniu mais de 2.000 representantes da sociedade civil, da iniciativa privada, gestores públicos, convidados e autoridades internacionais e nacionais, que debateram sobre a participação social na construção da agenda pautada pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e sobre um novo paradigma de desenvolvimento no pós-2015, além do II Seminário Internacional do Marco Regulatório das

Organizações da Sociedade Civil. O CCEA participou das programações do evento.

Decorridos três meses da Arena da Participação Social, foi aprovada em 31 de Julho de 2014, a Lei 13.019 versa sobre mudanças na forma de relação entre os entes da administração pública e as organizações da sociedade civil⁵⁶. Até a promulgação da referida lei, na ausência de instrumento específico, o convênio⁵⁷ é o instrumento mais utilizado pela Administração Pública na relação com uma entidade privada. Pannunzio (2014) faz um comentário interessante sobre o instrumento, que muito reflete a situação da grande maioria das OSCs que conveniam com a administração pública:

(...) sua grande falha é basear-se numa lógica burocrático-formal, na qual importa mais o como o recurso público foi gasto do que os resultados que ele proporcionou para a sociedade – lógica esta que se deve parte à legislação recente, parte à prática dos órgãos de controle ao interpretá-la e aplicá-la. Em última instância, isso acaba limitando excessivamente a autonomia das OSCs como organizações capazes de decidir no melhor interesse do

⁵⁶ De acordo com a lei, as OSCs são: pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;

⁵⁷ O art. 116 da Lei 8.666 de 1993, o Decreto 6170 de 2007 e a portaria interministerial 507 de 2011, disciplina hoje os convênios na esfera Federal. A partir do Decreto 93.872 de 1986 foi inserida a possibilidade de tal modalidade na relação com entidades privadas sem fins lucrativos. Em 1997 foi aprovada a Instrução Normativa STN/MF 01, que ao não diferenciar as regras para convenientes públicos e privados, submeteu as OSCs ao mesmo regime quanto às obrigações, proibições e permissões.

projeto, além de inseri-las numa complexa e infindável teia de controles incompatíveis com o perfil de uma entidade privada sem fins lucrativos, notadamente daquelas de menor porte ou estrutura (PANNUNZIO, 2013, p. 173).

Ao analisar os dados do SICONV – Sistema de Convênio, Contratos de Repasse e Termos de Parcerias, destaco um dado relevante em relação ao percentual de convênios firmado em relação às outras modalidades de contratualização: no período compreendido entre setembro de 2008 e dezembro de 2012, das transferências de recursos públicos ao setor privado sem fins lucrativos, os convênios foram utilizados em 89,32% dos casos. Este percentual representa 82,47% do valor global repassado⁵⁸. A nova lei, além dos convênios, criou os termos de fomento e de colaboração. O termo de colaboração

instrumento pelo qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil, selecionadas por meio de chamamento público, para a consecução de finalidades de interesse público propostas pela administração pública⁵⁹, sem prejuízo das definições atinentes ao contrato de gestão e ao termo de parceria, respectivamente, conforme as Leis nº 9.637, de

⁵⁸ No mesmo período de criação do GT Marco Regulatório, o governo federal suspendeu temporariamente o pagamento de convênios, contratos de repasse e termos de parceria firmados com entidades privadas sem fins lucrativos que tinham sido assinados até o dia 19 de setembro de 2011 (Decreto nº 7.592, de 28 outubro de 2011, válido por 30 dias).

⁵⁹ Enquanto o termo de colaboração estabelece parcerias propostas pela administração pública, o termo de colaboração estabelece parcerias propostas pelas organizações da sociedade civil.

15 de maio de 1998, e nº 9.790, de 23 de março de 1999 (BRASIL,2014).

O processo de seleção previsto na lei não está baseado na competitividade entre os proponentes a partir de critério legal já definido (que é o que ocorre, por exemplo, na Lei de Licitações, ao indicar os critérios de melhor preço, ou melhor técnica e preço). Tratando-se de Termo de Fomento e Colaboração, poderá a Administração Pública estabelecer critérios de seleção compatíveis com a sua política pública que não necessariamente precisam encontrar correspondência no critério de melhor preço e/ou técnica.

Entre os avanços da lei está a adoção de instrumentos de transparência e controle para a divulgação de informações de parcerias celebradas com o poder público (identificação dos envolvidos; descrição do objeto da parceria e dos valores liberados). Além disso, algumas questões que promovem o excesso de burocratização nas relações, que vai desde a inscrição dos projetos via edital, bem como o processo de prestação de contas e encerramento de convênios também serão revistas pela lei. Ainda, de igual forma deverá ser dada ampla transparência aos valores pagos a título de remuneração das equipes de trabalho, em conformidade com a nova Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011). As organizações e os dirigentes que tenham praticado crimes e outros atos de violação aos princípios e diretrizes ficam, a partir da nova lei, impedidos de celebrar novas parcerias.

Outro ponto relevante é a instituição do Procedimento de Manifestação de Interesse Social, que possibilitará que organizações apresentem propostas ao poder público para que o mesmo avalie a possibilidade de chamamento público⁶⁰ para a realização de tais propostas.

⁶⁰ O chamamento público já era previsto quando da alteração do art. 4 do Decreto 6170 de 2007 pelo Decreto 7568 de 2011. Agora são apenas 4 hipóteses de dispensa ou inexigibilidade, enquanto a Lei Geral de

Além disso, houve uma maior flexibilidade no pagamento de despesas que podem ser pagas com recursos do termo de fomento ou cooperação. Continuam não podendo ser pagas taxas de administração, mas está autorizado o pagamento de despesas com: remuneração de equipe de trabalho da própria organização⁶¹; multas e encargos vinculados ao atraso no repasse; pagamento de custos indiretos até o limite de 15% (internet, transporte, aluguel e telefone, serviços contábeis e assessoria jurídica⁶²). De igual forma, poderá haver remanejamento de valores das rubricas no montante de até 15%, dispensada a comunicação prévia⁶³.

Ivone Perassa (2014) ao discursar sobre os desafios e oportunidades do MROSC levanta a problemática das relações

Licitações e contratos administrativos traz 32 possibilidades de dispensa e uma de inexigibilidade (Lei 8666 de 1993). Uma das atuais possibilidades é a dispensa quando se tratar da realização de programa de proteção a pessoas ameaçadas ou em situação que possa comprometer a sua segurança, programa até 2014, realizado pelo Centro Cultural Escrava Anastácia, em Santa Catarina.

⁶¹ Considero um dos ônus desta prática de convênio a necessidade constante de demitir e readmitir os empregados. Enquanto eu estava no CCEA precisei ter meu contrato encerrado por conta do fim de um convênio, contudo continuei trabalhando. Alguns colegas já tiveram até 3 demissões nos últimos 5 anos. Alguns novos convênios impedem a contratação de pessoal, intensificando assim o processo de demissão, como é o caso dos convênios que exigiam apenas a contratação de microempreendedores individuais (Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008). Na prática, entendo que este posicionamento causa uma precarização das relações de trabalho e um stress para o colaborador que não sabe quando será sua próxima demissão.

⁶² Muitas das OSCs têm os serviços contábeis e jurídicos em caráter voluntário. Muitas vezes a falta de um contador ou advogado especializado acabava trazendo prejuízos financeiros para as organizações (devolução de recursos por desconhecimento da lei e aplicação de recursos em despesas não permitidas) ou a não possibilidade de acesso a determinadas fontes de recursos.

⁶³ Muitas vezes presenciei devolução de recursos em função da impossibilidade de remanejamento de rubricas.

entre estado e OSCs, do desafio da incidência nas políticas públicas e a necessidade das OSCs criarem novas formas de financiamento para não ficarem reféns dos fundos públicos:

O modelo de contratação de serviço e coparticipação nesta relação Estado – ONG é por convênios, e os convênios têm começo e fim. O que precisa mudar é entender o que é uma política pública que é de Estado e de Governo, uma política que seja continuada e não sofra interrupção. Criar neste país um modelo de se construir este acordo entre o governo e a sociedade civil. O nosso desafio é encontrar formas de gerar um fundo, outras formas de sustentação que não seja só governamental. Hoje temos recurso privado, internacional e de prestação de serviços. Está melhor, mas ainda não está bom. Outro problema é ter recurso que pague uma equipe administrativa. Hoje as equipes estão divididas nos projetos. Isto causa uma instabilidade (IVONE MARIA PERASSA, 2014).

Durante a realização da pesquisa, consegui perceber que esta dependência de recursos públicos impacta diretamente no exercício do controle social. As organizações que são mais dependentes, precisam se fortalecer ainda mais para o diálogo dentro dos espaços de participação, uma vez que são constantemente cobradas por seus posicionamentos, na maioria das vezes divergentes do estado.

Ainda em relação aos avanços da Lei 13019/2014, destaco a maior flexibilidade nas contratações de bens e serviços pelas OSCs, através do uso de recursos transferidos pela administração pública. Não obstante, continua se fazendo necessária a observância os princípios da Administração Pública: legalidade, moralidade, boa-fé, probidade, impessoalidade, economicidade, eficiência, isonomia,

publicidade, razoabilidade e julgamento objetivo e a busca permanente de qualidade e durabilidade. O que foi alterado é que passa a ser permitido que as compras sejam feitas de acordo com o regulamento de compras e contratações aprovado para a consecução do objeto da parceria, sendo o gerenciamento administrativo e financeiro dos recursos recebidos de responsabilidade exclusiva da OSC, inclusive no que diz respeito às despesas de custeio, investimento e pessoal.

Entendo que é um avanço, tendo em vista que a realização de licitação, além de engessar o processo de compra e aquisição, é um grande custo para as organizações. Ainda, destaco a possibilidade, em relação à prestação de contas, de estabelecer procedimentos diferenciados, desde que o valor não seja igual ou superior a R\$ 600.000,00 – já previsto na Lei 9.790 de 2009, que regula os Termos de Parcerias. Novamente analisando o SICONV, entre setembro de 2008 e junho de 2012, observei que aproximadamente 80% dos convênios registrados no período são inferiores a este valor, que representa 21,5% do valor global de recursos repassados. Além disso, houve a inclusão de prazo para administração pública apreciar a prestação de contas final de 90 a 150 dias⁶⁴.

A atuação em rede foi legitimada através da nova lei, que por meio da cooperação entre organizações a entidade proponente pode realizar o apoio de pequenos projetos, por meio da seleção de outras entidades para a execução do Plano de Trabalho, e a proponente se mantém como responsável.

Muito embora a Lei tenha sido aprovada e inicialmente prevista para entrar em vigor no dia 31 de julho 2014, com a publicação da Medida Provisória 658 de 29 de outubro de 2014, seu início foi adiado para 01 de agosto de 2014, um ano

⁶⁴ Não são raras as vezes que as organizações são chamadas a prestar esclarecimentos de convênio encerrados há mais de 5 anos, além da falta de retorno sobre a apreciação das prestações enviadas. Em 2014 o CCEA foi convocado a prestar informações adicionais sobre um convênio executado em 2008.

após a publicação da lei. A MP 684/2015 trouxe novo adiamento da entrada em vigor da lei, sendo a nova previsão 23 de janeiro de 2016, e recentemente, dia 11 de novembro de 2015, o Senado aprovou o projeto de lei de conversão (PLV) 21/2015, também oriundo da MP 684/15, que manteve para 23 de janeiro de 2016 a entrada em vigor da Lei 13.019/14 para União e estados. Aos municípios a aplicação das novas regras valerá somente a partir de 1º de janeiro de 2017.

- **Contexto Interno**

Identifico como um dos grandes pontos de destaque do exercício do controle social, a criação da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito – período que coincide com minha chegada ao CCEA⁶⁵.

Em 2009, o CCEA foi convidado pelo Juizado da Infância e Adolescência de Florianópolis a assumir um abrigo institucional (Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes). Desde o meu primeiro dia como voluntária, participei de intensas reflexões acerca do tema, exceto as reuniões entre principais lideranças e diretoria, uma vez que a instituição ainda não tinha trabalhado com esse tipo de serviço e conhecia as limitações do município na contratualização com as organizações da sociedade civil.

⁶⁵ Atuei como voluntária do CCEA de novembro/2009 a fevereiro/2010. Em março/2010 surgiu dentro de um dos projetos uma possibilidade de remunerar o trabalho que vinha fazendo, e a partir de então passei a exercer minhas atividades no administrativo-financeiro do CCEA. Até então, o CCEA não tinha tido um setor de Recursos Humanos definido, assim iniciei esta construção. Em 2012 me tornei Gestora de RH, passando a compor as reuniões da equipe executiva e permanecendo assim até março de 2014, quando passei a exercer a Coordenação Administrativa, que, junto com a Coordenação Pedagógica e a Coordenação Geral de Projetos, articulavam todos os setores e projetos da instituição.

Inicialmente, a inserção da Casa na comunidade foi difícil. As pessoas não entendiam o porquê de executar tal política ali, o tráfico entendia que a casa traria mais atenção para o morro, e inúmeros outros questionamentos foram levantados.

A Casa foi adquirida com recursos do Fundo para Infância e Adolescência e doações de pessoa física⁶⁶, e a reforma e mobiliário foi custeada com recursos provenientes da Itália⁶⁷ – até hoje é o único patrimônio da instituição, e na reforma foram envolvidas pessoas da comunidade que começaram a entender o que seria este novo projeto. Paralelo a isso, internamente o CCEA iniciava um processo formativo para recepcionar as crianças e adolescentes. Edevan de Jesus, que até o momento atuava no Provita, foi envolvido em um processo de 6 meses de transição da antiga organização para o CCEA.

Os olhares ainda estranhos da comunidade perduram por alguns meses a partir do momento que as crianças chegaram no Monte Serrat, e isso aconteceu no dia 12 de abril de 2010. À medida que o tempo foi passando, as crianças e adolescentes foram inseridos na vida da comunidade – participavam das missas, das festas, da creche, subiam e desciam o morro com as outras crianças para a escola. Além disso, muitas das pessoas que compunham o quadro de colaboradores da casa eram moradores do Monte Serrat. O preconceito foi sendo desconstruído, as próprias senhoras da comunidade convidam as crianças para a missa, o tráfico⁶⁸

⁶⁶ Essa mobilização de recursos em particular foi muito personalizada na pessoa do Padre Wilson. As pessoas que acompanhavam seu trabalho ao longo dos anos apoiaram a casa em função de todo o seu histórico de atuação.

⁶⁷ Outra ação pontual do Padre Wilson em conjunto com Padres Italianos.

⁶⁸ Alguns dos adolescentes que chegavam na Casa de Acolhimento eram viciados em drogas, a maconha principalmente. Uma das educadoras da casa, moradora e líder comunitária do Monte Serrat, tinha acesso ao pessoal que vive da atividade do tráfico e tacitamente construiu um

entendeu que os limites continuaram sendo respeitados⁶⁹, e a vida da comunidade seguiu seu ritmo cotidiano.

Além da intensificação das discussões sobre a política da infância e adolescência neste Momento de Institucionalização, percebo que o contexto interno do CCEA estava fortemente ligado e sendo influenciado pelo contexto externo, uma vez que a temática do Marco Regulatório e suas repercussões eram pano de fundo de muitos debates internos e externos da organização.

A temática controle social e seus impactos sobre as ações, projetos, estratégias e renovações de convênios eram discutidos em diversas reuniões e formações.

Assim que promulgada a Lei 13.019 de 31 de Julho de 2014, o CCEA iniciou uma série de debates internos e externos, trazendo o tema para a situação dos convênios da organização, a fim de se antecipar o que estava por vir. Os debates internos eram compostos pelas coordenações dos projetos, equipe administrativa, diretoria. O GT Controle Social também participou dos diálogos com o objetivo de tornar o tema pauta das plenárias, uma vez que a Lei impacta as relações entre Estado e sociedade civil.

Em 2013, o CCEA passou a integrar a Rede Fortalezas, descrita no Capítulo 3, que por ter um dos seus eixos o Fortalecimento Institucional, promoveu uma série de discussões sobre as estratégias da organização, seu posicionamento de marca⁷⁰, sua política de captação e

acordo que nenhuma droga seria vendida para as crianças e adolescentes da casa. A partir disso, além de não vender, os traficantes nos avisavam quando algum deles tentava comprar drogas.

⁶⁹ O CCEA de maneira nenhuma colabora com as atividades do tráfico, no entanto não interfere nas suas atividades. O Projeto Procurando Caminho é uma alternativa para aqueles jovens que desejam sair da atividade do tráfico e para aqueles que não querem se envolver nas mesmas. Entendo que a escolha é sempre do jovem, o conflito entre as “organizações” é evitado.

⁷⁰ Criação de um Plano de Marketing

mobilização de recursos⁷¹, suas ferramentas de comunicação⁷², além de nos fazer perceber que as discussões políticas, os embates com o Estado, os problemas vividos pelas OSCs eram muitos semelhantes em todos os três países que compunham a Rede.

A partir desta série de discussões, e após alguns meses de amadurecimento da ideia, a equipe administrativa do CCEA – financeiro, recursos humanos, pedagógico, administrativo, comunicação, contabilidade e secretaria deixava o Monte Serrat e mudava-se para a Incubadora Popular de Empreendimentos Solidários, onde também funcionava o Programa Jovem Aprendiz e o Rito de Passagem. A partir da chegada da equipe administrativa, este espaço passou a chamar-se Sede Estreito. A tomada de decisão para a mudança se deu na expectativa de deixar o espaço ocupado no Monte Serrat livre para a ampliação de projetos para comunidade.

Também no ano de 2013, na perspectiva do Fortalecimento Institucional do Fortalezas, e influenciados pela mudança de sede, iniciamos o processo de reflexão da releitura da marca CCEA. Até então essa era uma ideia que eu ainda não tinha presenciado nenhuma discussão. Confesso que nunca havia passado pela minha cabeça essa possibilidade, pois eu conseguia ver o CCEA através da marca antiga, porém com o início da construção do Plano de Comunicação, o jornalista Celso Vicenzi trouxe essa possibilidade.

O responsável pelo processo de criação foi o designer Renato Rizzaro, e o processo de aprovação bastante democrático. A nova marca foi apresentada inicialmente para a equipe executiva, naquele momento composta pela diretoria e pelas coordenações político-pedagógica, coordenação geral de projetos, gestores de recursos humanos, financeiro e do administrativo. Após isso para as coordenações de projetos. A

⁷¹ Institucionalização do setor de Captação de Recursos

⁷² Criação de um plano de comunicação e fortalecimento do uso das redes sociais.

percepção de todos nós é que a releitura trouxe uma logomarca mais contemporânea, dinâmica, capaz de refletir melhor os valores e princípios da instituição. Ao mesmo tempo, buscava-se uma logomarca em que as pessoas encontrassem mais facilmente uma identidade e que impulsionasse a autoestima, por meio de diferentes aplicações (CCEA, 2014). A Figura 8 mostra a marca antiga, e a figura 9 atual.

Figura 8 – Antiga marca CCEA



Fonte: CCEA (2013).

Figura 9 – Nova marca CCEA



Fonte: CCEA.

A nova marca é, ao mesmo tempo, um símbolo de união, de solidariedade e de ação a partir das margens. Os movimentos convergem para uma ação que se dá de dentro para fora e de fora para dentro, como espaço de intercâmbio entre diferentes atores. Seus elementos iconográficos remetem para diferentes culturas, notadamente negra e indígena, e acentuam o caráter multicultural. A nova marca passou a compor, de forma integral ou estilizada, diferentes materiais utilizados pelo Centro Cultural Escrava Anastácia, como camisetas, agendas, folhetos, canecas, pastas, refletindo uma nova identidade presente no cotidiano de todos que participam de suas ações (CCEA, 2014).

Para divulgação aos públicos interno, externo e toda a comunidade, realizamos um evento de lançamento e apresentação da nova marca, e um outro momento especial foi a elaboração de um gigantesco grafite, figura 10 realizado pelo artista plástico Rodrigo Rizo, na parte externa da Sede Estreito, que também fez uma nova leitura estética da Escrava Anastácia, de uma maneira mais positiva, e que aponta para um novo tempo de sonhos possíveis, que se estrutura e se realiza no cotidiano de jovens e adultos, dispostos a se tornarem protagonistas de suas vidas e de contribuírem para a criação de um mundo melhor, justo e solidário (CCEA, 2014).

Figura 10 – Grafite Escrava Anastácia



Fonte: CCEA (2014).

Um dos pontos de destaque de 2014 foi o encerramento da Casa de Semiliberdade Frutos do Aroeira, considerada uma referência no sistema de semiliberdade em Santa Catarina. A decisão de encerrar o projeto foi bastante discutida na organização. Após dois anos de diálogo com a Secretaria de Justiça e Cidadania, tentando equilíbrio entre o que o Estado tentava impor como política socioassistencial⁷³ e o

⁷³ Desde 2013 a SJC vinham tentando adotar medidas que iam contra a missão do CCEA, e eram internamente percebidas como uma tentativa de transformar a Casa de semiliberdade em um espaço de internação de jovens infratores. A SJC propunha uma guarita 24 horas e a colocação

posicionamento político-pedagógico do CCEA, a instituição acabou por encerrar o convênio. O encerramento da Semiliberdade fez com o que o CCEA passasse a discutir mais fortemente questões como a República Jovem e a política de habitação em Florianópolis, temas já discutidos dentro dos espaços de controle social desde a criação da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, por se tratar de um problema recorrentes das Casas: como encaminhar os jovens que completam 18 anos, ainda sem autonomia financeira, e obrigatoriamente precisam ser desligados dos projetos? Destaco menção de Alexandre Takaschima sobre a atuação conjunta com o Frutos do Aroeira e sua atuação referêcia no setor:

Antes do fechamento do Frutos do Aroeira nós tivemos grandes intervenções. Grandes demandas que estavam surgindo no Departamento Socioeducativo (Dease) e na Secretaria de Justiça e Cidadania. Um dos diagnósticos que nós tínhamos é de que era o melhor serviço de semiliberdade que nós tínhamos aqui em Santa Catarina. Porque eu visito, também, todas as casas de semiliberdade e internações aqui do Estado, bem como onde tem a execução de medida socioeducativa em meio aberto, através do Centro de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS). Mas, dentro do diagnóstico estadual, o Frutos era a nossa melhor referência. Dentro de uma política de que não era só punitivo, mas também pedagógico. Esta ideia da possibilidade

de grades, desabilitava o CCEA de fazer a análise social do jovens para entender se ele tinha conflito com algum outro jovem já morador da Casa, destinar para a Casa jovens condenados por homicídio, entre outras medidas que considerávamos ferir os direitos humanos. Nesse momento, o Centro Educacional São Lucas estava fechado, e o Estado não tinha para onde destinar os jovens que de fato necessitavam de internação.

de que o socioeducativo, também, o protetivo andem juntos. O Frutos do Aroeira conseguia resolver isto. E depois eu percebi que, na verdade, ele era referência a nível nacional. Inclusive o A.⁷⁴ veio para o nosso Estado, apesar de ele ser um caso do Paraná, diante da relevância que o Frutos do Aroeira tinha, inclusive como uma política nacional. Tava virando realmente referência nossa. Então, a partir deste contato, num primeiro momento, como de fiscalização da entidade. Eu comecei a tentar desenvolver uma relação de rede, de parceria (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

O final do Momento de Institucionalização é marcado pelo término da vigência do Projeto Procurando Caminho, através de convênio firmado com a Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis. O fim dos convênios, como já relatei sobre o caso do Consórcio Social da Juventude, é sempre um processo doloroso na organização, uma vez que a expectativa é sempre dar continuidade das ações. No entanto, como o repasse de recursos é encerrado, a organização precisa optar pelas demissões, encerramento de contrato com fornecedores, interrupção das atividades até que a renovação seja feita (se for feita).

O caso do Projeto Procurando Caminho é, no meu ponto de vista, emblemático nesta questão de encerramento de convênio. Desde que sua execução foi iniciada, e por entender a grandiosidade do seu potencial de transformação social, o CCEA lutou para que o projeto se tornasse uma política pública, passando a compor o PPA, LOA, LDO e demais diretrizes do governo estadual. Até 2014, isso não tinha acontecido, e antes do seu término, as mobilizações para sua renovação já haviam sido iniciadas. Assim, a organização

⁷⁴ Nome do jovem ocultado para preservar sua identidade.

optou por manter a estrutura, reduzindo o número de atividades até que os recursos fossem novamente repassados. No entanto, e como será descrito no contexto interno do próximo momento e identificado como um dos principais pontos de análise do mesmo, a renovação do convênio atrasou por mais de 180 dias, o que impactou diretamente nos demais projetos e equipes do CCEA, ocasionando dificuldades financeiras para a organização e atraso no pagamento de salários e todas as demais despesas.

4.3.1.2 Conteúdo

Como mencionei há pouco, este é o momento em que eu passo a integrar o CCEA como colaboradora efetiva, no ano de 2010. Eu iniciei minha participação no GT Controle Social apenas em 2013, no entanto estava atenta aos posicionamentos e debates do grupo por conta da minha participação no Grupo de Multiplicadores e das reuniões da equipe executiva. Assim, avalio que, a partir da atuação mais profissional e institucionalizada, o CCEA se destaca nos espaços de participação e a instituição é reconhecida como referência no tema, sendo convidada a prestar consultoria para outras organizações similares e pelo próprio Estado na construção de políticas e processos. Para mim, esse reconhecimento mostra que é possível fazer mais e melhor o controle social, e que os estes atores entendem e reconhecem que também podem avançar nesta temática.

Uma das grandes conquistas desta atuação mais institucionalizada no controle social ao longo deste momento foram os aumentos das discussões da política de atendimento à criança e ao adolescente em Florianópolis, e os valores repassados pela Prefeitura, que não cobriam nem 45%⁷⁵ do

⁷⁵ Neste momento a soma dos repasses municipais, estaduais e federal para a Casa de Acolhimento somavam em torno de R\$600 e o custo do projeto era em torno de R\$1400/atendido.

custo do projeto. Quando menciona algumas das aprendizagens e conquistas do exercício do controle social articulando diversas organizações, Nadir consegue detalhar essa situação:

Teve principalmente na questão dos abrigos. Como o Edelvan trabalhava na Casa de Acolhimento e como tanto ele quanto a Adriana participaram ativamente na criação do grupo de Abrigos (este grupo não existia antes), começou a haver uma atuação coletiva de todas as entidades que tinham Casa de Acolhimento, na garantia de aumento dos repasses, que ainda é pequeno, mas que aumentou 300%, 400% desde que a gente começou até agora (NADIR AZIBEIRO, 2015).

Também em 2010, o CCEA participou da articulação e fundação do Instituto Vilson Groh, descrito no Capítulo 3, uma entidade de fomento, apoio e assessoria a vários movimentos que atuam em rede, criando assim a Rede IVG, naquele momento composta por seis organizações que acolhem meninos e meninas de até 15 anos nas escolas e programas socioeducativos. Com a criação do IVG, a atuação em rede destas organizações foi fortalecida.

Com a articulação do IVG, em 2012 foi constituída a Rede de Atenção e Conectividade dos Direitos da Criança e do Adolescente, RACDCA, que visa a busca de alternativas para tornar mais eficaz e humano o atendimento das crianças, adolescentes e jovens que têm seus direitos violados, suas vidas tomadas pela violência, pelo tráfico, pelo abandono. O CCEA ativamente faz parte desta rede.

Além desta incidência no orçamento da Assistência Social do município, também muito discutida na Rede IVG, o GT Controle Social começou a buscar assentos em todos os espaços de participação que ainda não possuía, e este foi o *boom* de participação: em 2013, a instituição tinha cadeira em

10 conselhos, fóruns e redes. Paralelo a isso, e como destaquei desde o início do CCEA, as atuações das lideranças continuavam se cruzando e o Monte Serrat ainda estava muito envolvido nas questões do PAC no governo Dilma.

Neste Momento de Institucionalização, a *accountability* passou a ter outro significado para a organização. Enquanto no Aroeira ela se limitava a prestar contas do que era gasto, a partir de 2010 passou-se a buscar mostrar o que era feito. A demonstração, a transformação dos resultados em dados quali e quantitativos passou a ser fortemente discutida⁷⁶.

Ainda na graduação na ESAG, Fernando e eu fomos apresentados ao programa Gespública, que internalizamos na organização e foi um meio de aprofundar as reflexões sobre os resultados. Ainda na academia, sempre procuramos trazer os conceitos para o cotidiano da organização, e *accountability* foi um desses conceitos que nos permitiu dar um pouco mais de visibilidade ao que era feito, e questionar ainda mais as ações de todos os *stakeholders* da rede do CCEA.

Ainda em 2013, o CCEA participou do Fórum Mundial dos Direitos Humanos. O Programa Jovem Aprendiz, por meio de articulação com as empresas parceiras e o executivo municipal, garantiu a participação de alguns jovens. A partir dessa participação no Fórum, construímos uma série de debates sobre temas polêmicos naquele momento, também debatidos no Fórum, como a redução da maioria penal, o fenômeno intitulado “rolezinho”, questões de *bullying*, entre outros. Essas discussões foram batizadas de Diálogos CCEA. Camila Mattos,

⁷⁶ Um exemplo que sempre usávamos nessas discussões era: como vamos conseguir mensurar toda a ação feita por trás da emissão de uma CTPS de um morador de rua? Para o MTE aquele é só mais um cidadão que emitiu o documento, mas o caminho que ele trilhou até chegar lá passa pela vontade dele em deixar as ruas, pela superação dos vícios, pela recuperação da dignidade, pela reconciliação com o passado, e pela vontade de buscar uma vida mais feliz. Como se conta essa história para o Estado? Como se mensura o tamanho dessa transformação social?

ex-aprendiz e líder do Conselho Jovem, relata um pouco da experiência de participação no Fórum:

Teve até um diálogo do rolezinho que eu participei. Aí a gente começou a participar em mais reuniões do Centro Cultural, eu, o Luis Felipe, mas como aprendizes participando. Aí depois teve o encontro do Fortalezas que foi em abril⁷⁷. A Paula me chamou e o Luis Felipe para representar o Centro Cultural. Aí também foi outra experiência muito show de bola porque cada instituição que trabalha com o Fortalezas trabalha de um jeito diferente. Aqui no Brasil a gente tem a lei de aprendizagem, só que lá no Instituto Aliança eles não têm aprendiz, lá não funciona a Lei de aprendizagem. Lá na Colômbia eles trabalham com produtos, então, é mais empreendedorismo, eles têm que plantar, colher e vender. As empresas dão dinheiro para um jovem abrir o seu próprio negócio, funciona como um banco. Então, cada um tem um jeito diferente de ensinar o que tem que ensinar para o jovem, mas tem um mesmo objetivo: tirar o jovem da vulnerabilidade, não deixar eles entrarem no tráfico e ajudar ele a ter uma profissão ou o próprio negócio. Foi legal, por ter tantos jovens. A gente também queria fazer. Parece que o evento foi curto. Foi quase uma semana, mas, parece que foram dois dias, não conseguiu sugar tudo que tinha para sugar. Aí a gente começou a fazer uns Skypes, junto com o Amilton, com alguns jovens que a gente conseguiu contato (CAMILA MATTOS, 2015).

A partir dos Diálogos CCEA e querendo trazer os jovens mais para perto do exercício do controle social, do cotidiano do CCEA, e retomando alguns aspectos da Ouvidoria

⁷⁷ Encontro Regional do Programa Fortalezas em abril/2014, em Buenos Aires-Argentina.

Jovem do Aroeira, surge o Conselho Jovem. Recorro novamente a Camila para descrever esse acontecimento:

Surgiu a proposta da Dona Ivone de construir um conselho. Um dia estava o presidente, a Ivone, a Paula e o Junior e mais o Luis Felipe, aí perguntaram se eu não queria vir para cá, para estagiar aqui. Comecei a ver e assistir um pouco das formações, comecei a conhecer espaços que eu nem conhecia, comecei a ir nos lugares, conversar com as pessoas, entender o que elas faziam, o que elas poderiam ajudar o conselho ou a estruturação, qualquer coisa parecida. Comecei a conhecer os espaços públicos. Não sabia nem onde fica a prefeitura de Florianópolis, só para começar. Aí que eu conheci o Takaschima. Comecei a me inscrever em palestras sobre a juventude o que tinha alguma coisa a ver, comecei a ver quais pessoas estavam nas mesas de abertura, com quem eu poderia falar para resolver os problemas. Foi um momento de se infiltrar para saber como é que é que eu vou começar. Aí foi se entendido que este conselho era formado pela Maria Vitória, eu, o Amilton e o Lori. Eram as pessoas que seriam as referências para o Conselho. Aí começamos com os diálogos CCEA, começou com os estudos do estatuto da juventude, estava fazendo aniversário de um ano de construção. A gente começou a caminhar mais para fora do que para dentro, tentando conhecer outros projetos que tinha jovens, como o PAB, que antes tinha muita ligação, parece que se distanciou, mas, agora está se aproximando de novo. A ideia é a gente criar uma corrente, uma rede de jovens estagiários, de jovens aprendizes, um representando sua instituição, criar alguma coisa de apoio a isto. Que ele não fique muito tempo desemprego, ou que tenha algum curso que esteja se profissionalizando ou coisa parecida. Este que é o mais legal que saiu de

fruto do conselho. Aí teve algumas coisas que a gente ajudou: a ir para a Argentina, com o Takaschima. Aí teve aproximação com o Pedrão⁷⁸, muitos jovens daqui vão participar de plenárias. A gente quer visitar as secretarias. Quando tem algum problema na minha rua. Para onde eu vou? Na prefeitura? Não, para cada problema do bairro existe uma secretaria. Então, foi uma coisa que nem a gente sabia, mas, foi uma coisa de construção (CAMILA MATTOS, 2015).

4.3.1.3 Processo

Considerando minha percepção do marco de transição do Momento de Expansão para o Momento de Institucionalização, a criação da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito e do GT Controle Social, entendo que este novo momento dialoga com o que Schaefer e Voors (2000) chamam de fase de integração da governança, e entendem como a busca para construir a missão e a visão compartilhada com os colaboradores de forma participativa. Busca-se estruturas organizacionais mais flexíveis e descentralizadas, permitindo autonomia, agilidade e organização ao mesmo tempo. Valoriza-se a educação continuada, a aprendizagem individual e dos grupos. Há a criação de uma organização orientada a processos e a construção de equipes autogeridas e menores.

Além das 23 crianças que eram inicialmente esperadas com a constituição da Casa de Acolhimento, o atendimento de alta complexidade na assistência social também era uma novidade para o CCEA, que sentiu necessidade de formação e aprendizagem sobre legislação, políticas de acolhimento e políticas públicas. Assim, destaco esta situação como o momento em que a organização optou por tornar o exercício do

⁷⁸ Vereador Pedro Silvestre.

controle social uma ação institucionalizada, e criou o GT Controle Social. Destaco as considerações de Edelman de Jesus, ex-presidente do CMDCA Florianópolis e ex-colaborador do CCEA sobre o processo de constituição do GT Controle Social e sua relevância:

O GT surgiu a partir da demanda numa das reuniões de planejamento, através do grupo de Multiplicadores(...). Justamente para pensar questões mais profundas, porque ser conselheiro de uma instituição, representar esta instituição, é falar pela instituição. Então, quem está representando nos espaços de conselho ou fórum, tem que levar uma ideia. Porque, obviamente, ele está ali como instituição. Quem foi eleita foi a instituição. Aí pensando nisto é sempre importante que a instituição discutisse quais eram os caminhos que ela queria seguir. Não tem como se trabalhar dentro dos conselhos, porque vários interesses são colocados ali. Interesses das próprias instituições porque cada uma tem interesses e o governo. A gente tem a sociedade civil que tem um interesse em comum, mas cada instituição tem um interesse, também, particular e, também, o governo. Então é o espaço de muitos conflitos de interesses. Por isso, quem fosse votar em determinadas pautas tinha que levar a posição da instituição. Até porque o conselheiro ele precisa estar resguardado(...). Assim, o GT era uma forma de preparar os conselheiros, os representantes nos conselhos e fóruns para representar, para levar a imagem, levar o objetivo, levar o que a instituição pensa daquele tema e daquela política. (EDELVAN JESUS, 2015).

Conforme mencionei no Capítulo 3, quando apresento o GT Controle Social, afirmo que o CCEA não se percebe como

uma entidade que apenas executa serviços ou assume o papel de implementar políticas sociais, das quais o Estado não dá conta. A instituição se reconhece como uma organização oriunda de um movimento da sociedade civil, que assume o papel de estar junto aos setores mais vulnerabilizados, implementando processos que apoiem o aumento da consciência dos direitos e o envolvimento na conquista de políticas públicas mais efetivas.

Quando cito que muitas organizações percebem-se apenas como executoras de uma atividade de obrigação do Estado, o controle social é fragilizado. Saliento que, mesmo que não se atentem ao fato de possuir capacidade de exercício do controle social, a execução de projetos/ações/políticas públicas lhes dão legitimidade para saber do que estão falando, e elas também sabem como é possível fazer. Acredito que haja uma ingenuidade política em acreditar que há uma paridade entre sociedade civil e Estado, tendo em vista que as relações de poder nas instâncias de controle social são muito fortes. Os conselhos, hoje, são compostos por organizações que na sua maioria têm o Estado como principal mantenedor, fator que não empodera as organizações da sociedade para questionarem as decisões políticas deste mesmo Estado⁷⁹. Kátia Madeira,

⁷⁹ Relato da Reunião do Conselho Municipal de Assistência Social de Florianópolis sobre alternância da mesa diretora – em reunião do dia 04 de setembro somente da sociedade civil do CMAS, que teve como único ponto de pauta a alternância da mesa diretora do CMAS (de acordo com o regimento interno um ano assume a presidência a sociedade Civil e no outro o governo) e considerando que já fez um ano da Sociedade Civil (Rosângela da ACIC), precisávamos definir que assumiria a mesa diretora por parte da sociedade civil, ou seja, vice-presidência e 1ª secretária. Depois de longo debate e muita dificuldade de colocar nomes na mesa diretora que fizesses o contraponto político, bem como debate sobre a fragilidade da sociedade civil e a necessidade de fortalecer as entidades diante das governamentais e da própria sociedade civil, ficou definido que Rosangela (ACIC) ficaria na vice-presidência e o IVG (Kátia Madeira) ficaria na secretaria da mesa diretora.

Coordenadora Pedagógica do Centro Educacional Marista Lucia Mayvorne e representante da Rede IVG no CMAS entende que:

As relações de poder (dentro dos conselhos) são muito fortes, relações de poder desiguais, no meu entendimento. Você está lá, o Estado, detentor da máquina pública e você entra sociedade civil sem o conhecimento técnico, teórico e político de determinadas questões, a não ser a vivência das questões diárias e das questões sociais que se passam no cotidiano. E, também, isto acaba tendo uma instância muito desigual dentro destes espaços. Este é o meu olhar hoje para os conselhos de direito e conselhos de políticas públicas. Para mim, eles viraram mais máquinas do Estado do que instrumento hoje de luta política, é uma falsa autonomia que é dada para a sociedade civil hoje nos conselhos de políticas públicas (KÁTIA MADEIRA, 2015).

Um das palavras que mais me deparei ao longo deste estudo sobre controle social foi a questão da fragilidade deste fenômeno. Esta fragilidade se apresenta na incapacidade da sociedade civil de dialogar nas mesmas condições políticas e teóricas com o Estado, na fragilidade de representação dos conselheiros. Recorro novamente à fala de Edelman de Jesus para traduzir um pouco dessa problemática:

Nas políticas públicas nós temos alguns problemas na questão do controle social que é a fragilidade. Por conta de ser paritários, muitas vezes a sociedade civil não consegue se fazer representada. E isto fragiliza no momento em que, o governo vai defender suas ações, e a sociedade civil, que tem um papel importante neste processo, que é de contrabalancear esta

relação que é uma questão de poder, Tem uma corrente forte de deslegitimação dos conselhos em todo este processo, e isto atinge diretamente, se a gente for olhar na questão da execução das políticas públicas, você fragiliza o processo de fiscalização desta execução. Quer dizer, os serviços eles estão sendo executados de forma a atender com qualidade, eficiência os usuários, que é o grande objetivo da política pública, por exemplo? Os conselheiros de uma forma geral eles não conseguem abarcar, às vezes por questões de conhecimento técnico. Muitos conselheiros não têm um conhecimento técnico, por exemplo, em contabilidade, economia, etc. na própria questão da política pública, não tem um conhecimento técnico na questão, no pensar projetos de execução das políticas públicas. Não estão inseridos nesta área, são de outras áreas. Eles têm uma dificuldade de avaliar esta questão de execução das políticas públicas. E obviamente, que a grande demanda hoje nos conselhos, que são estas de fiscalizar as já existentes, que muitas vezes a gente acaba deixando de lado a proposição de outras políticas públicas, de outras alternativas, para resolver outras demandas que vem surgindo a cada dia. Os conselhos hoje ficam abarrotados de questões hoje muito mais burocráticas para as demandas institucionais. Aí eu falo governo, principalmente, e algumas questões relacionadas às entidades. Ficam muito presos as questões burocráticas e acabam não dando conta, nem de fazer a fiscalização correta das políticas existentes, eficaz e contínua das políticas, e principalmente, fragilizam, a proposição de outras alternativas para resolver outras demandas que vem surgindo ao longo do tempo (EDELVAN DE JESUS, 2015).

Ainda nesta relação de fragilidade, cito como um fator determinante no embate político com o Estado a dependência

financeira das organizações que têm o Estado como seu principal cofinanciador:

Por que se eu (conselheiro) vou lá e defendo determinada coisa e tenho uma represália, por que isto pode acontecer eu defender determinado ponto que é contra o governo. E a instituição ela é cofinanciada pelo governo. Se o governo ameaça, chantageia, pressiona a votar como o governo quer, o conselheiro precisa ter o respaldo da instituição para manter aquele posicionamento. Nós tivemos algumas situações que geraram desconforto dentro do próprio governo, que o governo chamou a instituição: olha, vocês estão votando contra mim, o que é que está acontecendo? E a instituição assume o posicionamento e banca o governo: não, é isto, nós entendemos desta forma! Então, o GT Controle Social era uma forma de preparar os conselheiros, os representantes nos conselhos e fóruns para representar, para levar a imagem, levar o objetivo, levar o que a instituição pensa daquele tema e daquela política (EDELVAN DE JESUS, 2015).

Ainda nesta visão de atuação em conselhos e demais espaços de controle social, Katia Madeira complementa:

Se faz controle social quando se está nos espaços de movimentos sociais, de movimentos mais políticos. E, também, entendemos que dentro de um espaço como este (de articulação política), a gente só se insere nestes movimentos para intervir nestas lutas políticas a partir do momento em que, também, a gente é uma equipe interdisciplinar. Não é o serviço social sozinho que faz. Não é a coordenação pedagógica sozinha que faz. Não é a direção

que faz. Não são só as áreas que você compõe, disciplinas que compõem ou as profissões que existem dentro do espaço. Mas, sim dentro de uma inteireza maior (KATIA MADEIRA, 2015).

Ao longo do Momento de Institucionalização, outras lideranças importantes foram se destacando, à medida que os espaços de participação e controle social eram ampliados. Uma destas lideranças é Edelvan de Jesus⁸⁰, que já atuava no CCEA e quando a instituição foi convidada a assumir o projeto. Destaco seu relato sobre esse processo de transição e da possibilidade de o GT Controle Social ser um facilitador para um maior conhecimento técnico, teórico e político:

Eu tive a oportunidade no Centro Cultural, a partir de 2010-2011, a iniciar um processo de inserção nos espaços de controle social, através dos Conselhos e Fórum de Políticas Públicas. Iniciar uma discussão, também, de fortalecimento das instituições de Acolhimento de Florianópolis. Lá, eram 8 instituições pensando no fortalecimento, justamente, da política de acolhimento institucional, fortalecimento de vínculos familiares e comunitários. E aí foi quando eu iniciei de fato a mergulhar neste universo do controle social e entender como ele funciona dentro de um processo de controle de políticas públicas. Controle da sociedade civil organizada, controle da execução das políticas públicas, mas, também, não só da execução, mas, da proposição de novas políticas públicas para dar conta das demandas que vem surgindo. Pensando no Centro Cultural que também era um espaço que recebia grande demanda das

⁸⁰ Edelvan chegou a assumir a presidência do CMDCA Florianópolis.

comunidades e dos jovens que procuravam o Centro Cultural para pensar em alternativas para resolver determinadas questões e propor, nestes espaços, alternativas que dessem conta (EDELVAN JESUS, 2015).

Um das minhas experiências mais marcantes neste processo foi a saída do Padre Vilson Groh da presidência das organizações, em 2013, assim que o IVG foi fundado. Kelly Aparecida dos Santos descreve esse momento:

Uma primeira ação tomada pelo Pe. Vilson, quando da criação do IVG, foi sair da presidência das organizações: CEDEP, Centro Cultural Escrava Anastácia e ACAM (hoje ele é presidente do Centro Social Elizabeth Sarkamp e do IVG). Quando este processo se deu, parecia que ia ser difícil. As pessoas se sentiram um pouco “órfãs”. Sem saber a quem buscar, já que sempre se reportavam ao Pe. Vilson diretamente. O Pe. Vilson tem o dom de cativar as pessoas, tocando não só as mentes, mas o seu coração com as palavras. Substituir uma liderança como a dele com certeza não foi tarefa simples, todavia penso que aos poucos os novos presidentes foram incorporando sua função de forma eficiente (SCHEFER et al., 2015 p. 98)

Recorto o destaque que Kátia Madeira dá à saída do Padre Vilson das organizações, mas que não encerra sua participação no cotidiano das mesmas, apenas transcendem essa relação para uma outra instância – que traduzo como a institucionalização de uma rede que já se articulava, mas de maneira informal e agora se denomina Rede IVG:

É muito importante que o Pe. Vilson, liderança e presidente da instituição, não centralize os processos nele, mas os leve para todo mundo,

colaborando ainda mais nesta interface de participação. Enquanto puder estar presente, o papel dele é fundamental. Precisamos do Pe. Vilson, não tanto quanto antes, para articular mais este processo. Vejo a sua presença como algo positivo, valoriza a direção que o grupo dá, como por exemplo a autonomia que os colaboradores possuem. Os trabalhadores da Rede IVG têm uma autonomia muito grande no pensar e agir e uma forma de trabalhar articuladamente. Não é qualquer local que permite esta perspectiva de trabalho. Os colaboradores criam, pensa na ponta, junto com o conjunto de entidades e contribuem para pensar na juventude e no adolescente. Isto tem a cara do Instituto Pe. Vilson (SCHEFER et al., 2015 p. 82).

Após a saída do Padre Vilson, e a posse da chapa que atuou entre 2012-2014, destaco a participação continuada de figuras como Seu Teco e Dona Darcy, atuantes desde a fundação do CCEA. O cargo de presidente foi assumido por Eriberto José Meurer que participou de ações do Padre Vilson ao longo dos anos, e integrou o processo de implantação do Aroeira em 2005. Os demais membros eram pessoas que acreditavam no propósito do CCEA, que já acompanhavam as ações da organização ao longo dos anos e também por pessoas da comunidade do Monte Serrat.

Essa nova diretoria se apropriou aos poucos em conhecer a organização, de cumprir os ritos formais das assembleias e reuniões, mas em função de tratar-se de uma atividade voluntária, precisavam conciliar seus trabalhos com esta nova função. Ao longo do tempo, e acredito que este seja um dos grandes pontos que podem explicar o momento de ruptura deste momento para o próximo, é a questão desta diretoria não ter acesso às decisões do cotidiano, talvez por ainda não compreender a organização como um todo ou pela

necessidade de conciliar esta nova atividade dentro de suas rotinas.

Destaco que um dos desafios do CCEA, na transição de diretorias, é avançar no registro e sistematização dos dados, decisões e história da organização. Essa falta de registro dificulta o processo de apropriação e conhecimento das pessoas que chegam, muito embora eu entenda que a aprendizagem da cultura, dos processos, dos jeitos de governança depende da convivência, do diálogo e da partilha cotidiana. Assim, considero que a falta de sistematização e a impossibilidade da nova diretoria estar diariamente na organização foi um entrave em relação ao tempo que a nova diretoria levou para conhecer o CCEA.

Ivone Perassa ao analisar o processo de saída do Padre Vilson da presidência do CCEA e a posse do Eriberto exemplifica o desafio do novo presidente e da organização:

Foi uma coisa interessante (a saída do Padre Vilson). Em um primeiro momento foi um sentimento de nudez, de perda de pai. Foi muito interessante porque a pessoa que ficou (Eriberto) foi devagarzinho se apropriando da ONG CCEA. Com o Vilson a gente já tinha uma equipe que se reunia e ia se governando. Então com o Eriberto ele entra nisto. Ele foi muito respeitoso. Ele entrou neste jeito que tinha de ir se caminhando e ele entrou respeitando. Respeitando algo que ele assumiu no lugar do Vilson. Com muita cautela e cuidado. Já faz dois anos. No primeiro ano, era uma coisa nova com o presidente, mas ainda o pessoal se referindo ao Vilson. Muitas pessoas procurando o Vilson para solucionarem problemas. E ele foi saindo devagar e abrindo para o Eriberto procurar o lugar dele. Este ano, com a nova presidência é muito bom(...). No primeiro ano era apresentar o Centro Cultural, com Padre Vilson presidente, o medalhão, isto era um orgulho. Tinha em todo mundo certa

instabilidade. De repente sem o Padre Wilson, a outra pessoa que tinha que representar, era eu. Daí fomos trabalhando. O presidente não era eu, o presidente era o Eriberto. E ele foi se colocando assim, também (IVONE PERASSA, 2014).

No que tange a questão dos conflitos, consigo neste momento de institucionalização trazer com mais riqueza de detalhes este fenômeno, especificamente relacionado ao controle social. Após o início da minha participação no GT Controle Social – isso se deu a partir de 2012, tive a oportunidade de acompanhar mais de perto o amadurecimento do grupo e das discussões que eram travadas entre nós. Era um espaço rico, de muita sabedoria, conflitos, e de intensa aprendizagem. Defino como momentos emocionantemente mágicos nos quais eu, enquanto cidadã conseguia de fato exercer minha cidadania e pensar/refletir/questionar situações que não me eram confortáveis.

Em meio aos conflitos, que sempre procuro enxergar como mais uma oportunidade de crescimento, avalio que dentro do CCEA, neste Momento de Institucionalização, os horários que as pessoas se ausentavam para representação da organização nos espaços de controle social foram um tema de complexa resolução. Recorro a Nadir Azibeiro, que descreve a situação:

No início havia um entendimento de que a gente liberar as pessoas para participarem nos conselhos, nos fóruns, fragilizava os projetos. Então, através do grupo de multiplicadores, através das reflexões colegiadas e coletivas, a gente foi mostrando que não era uma fragilização para fora, mas que era uma possibilidade de qualificação do trabalho e da política ao mesmo tempo. Isto foi crescendo até a época em que o Edelvan assumiu a

presidência do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente, e era o coordenador do GT Controle Social. Então acho que foi o tempo de culminância deste trabalho. De verdade, ele estava muito envolvido dentro e muito envolvido fora. E esta reflexão foi o tempo todo muito intensa, causou muitos atritos, tanto no dia-a-dia da Casa de Acolhimento, quanto nas reflexões do GT, mostrando que ele estava muito envolvido fora e precisava mais alguém dentro. Mas, foi o momento que a gente conseguiu perceber que, quanto mais a gente se qualificasse para participar nas políticas, mais a gente qualificava a nossa atuação cotidiana, também. Então foi um momento de ápice do GT Controle Social, dentro do Centro Cultural (NADIR AZIBEIRO, 2015).

Em complemento às discussões travadas dentro do GT Controle Social e do Grupo de Multiplicadores, trago as dificuldades relatadas por Edelvan de Jesus quanto a essa mesma questão de exercer um “duplo” papel dentro do CCEA:

Quem representava demandava tempo para poder estar nas reuniões, participar das comissões, dos vários espaços de discussão, etc. Então isto era um ponto fraco, era preciso que a gente tivesse mais possibilidades de algumas pessoas terem mais flexibilidade para poder representar nestes espaços, ter mais tempo. Isto, dentro dos projetos não era bem visto, então a gente tinha conflito. Quem era representante nos espaços, às vezes tinha conflito dentro do projeto porque saia algumas vezes. E, também, o seu trabalho dentro dos projetos precisava ser feito. Tinha uma carga muito maior de trabalho, o seu trabalho dentro do projeto, mais as suas funções como representante nos conselhos (EDELVAN JESUS, 2015).

Sob a ótica do controle social, o Momento de Institucionalização teve grande importância para a história do CCEA, visto que embora a organização já atue na temática desde sua constituição, foi neste momento que optou por criar um espaço de fortalecimento para esta prática. Além da criação do GT Controle Social, diversas outras aprendizagens podem ser mencionadas que alteraram os rumos da organização, como a integração da Rede IVG, que tem o potencial de criar sinergia entre as outras organizações da Rede e fomentar a aprendizagem coletiva das mesmas. A criação do IVG reflete uma inovação em termos de governança, de gestão compartilhada e de exercício do controle social.

A saída de lideranças comprometidas e engajadas, como Nadir Azibeiro e Ivone Perassa representa intensa aprendizagem para a organização que, a partir desta situação, optou por reestruturar sua governança e outros aspectos de sua atuação, descritos a seguir.

4.4 MOMENTO DE REFLEXÃO E AVALIAÇÃO – 2015

Momento de Transição: Retorno ao foco da juventude

Início agora as análises sobre o período atual do CCEA, e último momento de transformação deste trabalho. Nesse momento, eu já não faço mais parte do quadro de colaboradores da organização⁸¹, mas em função do meu apego à organização, aos amigos e colegas com quem fui presenteada ao longo desses anos, e para dar continuidade a esta pesquisa, continuei frequentando alguns dos espaços de reflexão e eventos propostos pelo CCEA e pelo IVG.

⁸¹ Encerrei minhas atividades no CCEA em 30 de setembro de 2014, quando fui convidada a iniciar novos desafios numa empresa privada. Eu tinha pretensões de iniciar uma nova caminhada assim que encerrassem o mestrado, mas este convite veio de maneira repentina e aceitá-lo não foi uma tarefa das mais fáceis.

Mesmo procurando me manter próxima para “manter a chama acesa”, como diria o Padre Vilson, analisar os acontecimentos de 2015 foi uma tarefa bastante complexa. Os demais marcos em relação ao controle social, descritos nas seções anteriores, fluíram com bastante leveza no presente texto. Já este último, exigiu muito mais atenção e cautela, uma vez que já não mais atuo diariamente na organização, e as percepções foram baseadas nas entrevistas, e não da minha vivência prática.

Precisei de ajuda para dar um nome a este momento, já que é ainda confuso para a própria organização, e foi o Padre Vilson quem me ajudou a definir em uma palavra ou expressão para este momento, que passei a chamar de Momento de Reflexão e Avaliação.

4.4.1 Contexto, Conteúdo e Processo no Momento de Reflexão e Avaliação

4.4.1.1 Contexto

- **Contexto Externo**

Analiso que o ano de 2015 tem sido marcado por um sentimento e insegurança em função do fenômeno denominado “crise”. A dita crise está presente na economia, na qual acompanhamos diariamente a exponencial desvalorização do real frente ao dólar, o aumento da inflação, das taxas de juros, do desemprego. Recebemos relatos diários da insegurança dos empresários em investir no país, até mesmo aqueles que são beneficiados com a alta do dólar e temem que, vista sua ascensão repentina, não há segurança que a moeda se mantenha nesse patamar. Se os grandes empresários têm esse sentimento, o que falar das centenas de milhares de famílias tão impotentes neste cenário?

Ainda maior que a crise econômica, entendo que é a crise política que impacta profundamente a primeira. Em meio a todos os escândalos de corrupção que acompanhamos ao longo dos últimos anos, há um descrédito geral em relação aos partidos políticos e aos representantes do executivo e legislativo nas três esferas.

A Presidente Dilma iniciou seu mandato com uma queda de popularidade tão grande, que alguns analistas apontam para a perda de governabilidade. Os ministérios, secretarias e demais pastas do governo federal vem sendo “loteadas” entre partidos a fim de que a governabilidade seja retomada. No entanto, não se garante que os atuais proprietários dos “lotes” tenham conhecimento das pastas que estão assumindo, e nós brasileiros, mais uma vez nos tornamos reféns do sistema político e suas amarras.

Algumas instituições também estão desacreditadas, assim como cresce uma tendência de generalização de sentimentos negativos, como o de que todos os políticos são corruptos, todos os policiais são assassinos, todos os servidores públicos não trabalham, o judiciário é ineficiente, e a sensação de impunidade não para de crescer. Cresce, assim, a percepção de diversos tipos de violência nas relações. Vivemos o que Frederico de Almeida chama de criminalização das relações⁸²:

Criminaliza-se a infância, o protesto, o auxílio a mulheres vítimas de violência sexual, a “heterofobia” [sic]. Criminaliza-se a política, a intolerância, a violência contra grupos minoritários ou vulneráveis. A criminalização torna-se bandeira política, à direita e à esquerda. Pessoas que ganharam a vida lidando com a criminalização (policiais, apresentadores

⁸² <http://justificando.com/2015/10/22/-a-criminalizacao-da-sociedade-tornou-se-bandeira-politica-no-brasil/>

de TV, promotores, etc) fazem dessa sua experiência capital político para vitórias eleitorais. Movimentos sociais que sentem na pele os efeitos de uma justiça seletiva e impiedosa com os mais fracos demandam mais criminalização, quando o alvo dela são seus opressores. As ações judiciais de combate à corrupção tornam-se a extensão da competição política eleitoral e aplaudimos, não sem certa desconfiança, toda prisão de um “poderoso” (...) Diante de uma justiça desacreditada, surge o sentimento de injustiça e a percepção de que a vingança é a única saída – e disso surgem mais conflitos interpessoais violentos, linchamentos, grupos de extermínio e violência policial legitimada social e politicamente (BLOG JUSITIFICANDO.COM, 2015).

Muito embora o cenário atual do país, e também mundial, se mostre desestimulante em termos de avanços nas questões da justiça e igualdade social, de avanços em relação aos direitos humanos, sou otimista em pensar que seguimos aprendendo sobre o exercício da cidadania e do controle social. A negação de todo esse cenário, que não é novo – a corrupção, as relações de poder desigual, o capitalismo exploratório, já estão presentes há décadas, mas nunca foram tão criticados, tão noticiados e tão julgados como agora.

As manifestações populares, o uso das redes sociais como ferramentas de disseminação de informação e de tentativa de escapar da mídia muitas vezes manipuladora são amostras de que ainda há credibilidade nas instituições democráticas e que a participação é a grande chave para a superação deste momento. Para mim, as OSCs, movimentos sociais e as universidades têm um papel chave de orientar a população para que não sirvam como massa de manobra de grupos políticos que se utilizam desses momentos para lançar figuras políticas que tendem a aprofundar os problemas que supostamente desejam combater.

As OSC também foram afetadas pela crise político-econômica. A política de assistência social foi revista, orçamentos foram diminuídos e repasses foram cortados. O Marco Regulatório foi mais uma vez adiado, e a Lei 13.019/2014 ainda aguarda regulamentação. Inicialmente prevista para entrar em vigor no dia 31 de julho 2014, com a publicação da medida provisória 658 de 29 de outubro de 2014, foi adiada para entrar dia 01 de agosto de 2015, um ano após a publicação da lei. Com a publicação da MP 684/2015, houve novo adiamento da entrada em vigor da lei para vigor a partir de 23 de janeiro de 2016, e mais recentemente, com a PLV 21/2015, aos municípios a aplicação das novas regras valerá somente a partir de 1º de janeiro de 2017.

São inegáveis os acessos trazidos pelo Marco Regulatório, no entanto percebo que ainda ficamos bastante presos aos exclusivamente aos mecanismos de controle no trato dos gastos e da prestação de contas, como se estes fenômenos fossem um fim em si mesmos. Não há previsão de uma prestação de contas com foco no resultado, que demonstre as transformações sociais adquiridas através da ação executada, entendo que as próprias certificações e títulos que a organização possui poderiam ser considerados fatores que garantissem a lisura das mesmas. Desta maneira, acredito que o MROSC poderia ter dado um passo a mais na questão dos resultados, os considerando como elementos fundamentais nas prestações de contas, e não os demonstrativos financeiros e contábeis dos recursos aplicados. Levanto também uma grande preocupação em relação à própria administração pública, uma vez que o MROSC delimita uma série de responsabilidades a ela, como a formação de comissões de avaliação. Diante do cenário atual das prefeituras, principalmente na área da assistência social, trabalhando em caráter precário, entendo que haverá grandes dificuldades para que esses requisitos sejam atendidos.

Em Florianópolis está aberta a consulta pública, até o dia 02 de dezembro, para apresentação de contribuições, a minuta do Decreto Municipal que regulamenta a Lei 13.019/2014. Além disso, Secretaria Municipal de Assistência Social tem agido no sentido de orientar as organizações sobre as adequações que necessárias, como, por exemplo, o *checklist* dos estatutos e documentos que serão disponibilizados, apresentado no Anexo 2 deste trabalho.

- **Contexto Interno**

Por possuir contratos e convênios com o estado e município, o CCEA vem sofrendo os impactos de todo o contexto externo durante o ano de 2015. Conforme descrevi como transição do Momento de Institucionalização para o Momento de Reflexão e Avaliação, o Projeto Procurando Caminho teve um atraso de aproximadamente 180 dias em sua renovação e repasse, o que acarretou em não cumprimento das obrigações financeiras do CCEA com colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços e interrupção das atividades com os jovens.

Além deste atraso no Procurando Caminho, outros convênios tiveram sua vigência encerrada e, considerando toda conjuntura político-econômica, a diretoria entendeu que não seria prudente renová-los. Identifico aqui um dos grandes pontos deste momento, uma vez que os projetos a serem encerrados eram os que não atendiam a juventude prioritariamente, muito embora fomentassem a rede interna do CCEA, que como mencionado algumas vezes é uma rede de projetos e projetos em rede. Os projetos que deixaram de ser executados pela organização foram os CRDH de Lages e Joinville e o Provita.

O encerramento destes projetos exigiu que a organização desligasse muitos colaboradores. Além de desligamentos motivados pelo término dos projetos, este

momento transformacional se inicia com a saída das últimas lideranças contratadas sob regime CLT do processo iniciado com o Consórcio Social da Juventude, em 2005, como Nadir Azibeiro, então Coordenadora Político-Pedagógico, e a Coordenadora Geral Ivone Maria Perassa, que passa a trabalhar na Secretaria Estadual de Assistência Social, a convite da Secretária, Ângela Albino. A diretoria passou então a ser mais exigida no cotidiano da organização, já que muitas das decisões diárias eram antes tomadas por essas pessoas que agora estão afastadas, e que atuavam há muitos anos no CCEA.

Padre Wilson descreve esse momento e o posicionamento da Diretoria neste contexto:

Acho que o Centro Cultural viveu um momento onde começou a se realinhar toda esta discussão da gestão corporativa e rediscussão de que as diretorias têm um papel estratégico e tendo um papel estratégico, as coordenações executivas tem uma relação com a diretoria. E a relação executiva não pode ser uma relação sem a discussão do planejamento em conjunto, acho que este foi um problema do CCEA no olhar do macro. Acho que nós nos perdemos quando a gente acha que a diretoria é uma mera estrutura de assinatura de cheques, acho que com toda a reestruturação das nossas organizações e da contribuição da rede do IVG e a discussão das entidades, nós começamos a ter interesses conflitivos internos, e estes interesses conflitivos não conseguiram dialogar do ponto de vista de espaços. E aí começaram a aparecer as fissuras. Acho que nós temos certo equívoco do colegiado, a gente discutiu a ideia de um colegiado que não é tão democrático como se dizia pela boca. Acho que rediscutir de novo, penso que o CCEA avançou muito, com muitos projetos, cresceu muito e perdeu o foco da sua essência. Acho que o fato de deixar programas que são essencialmente do governo e de execução de governo que nós assumimos e

voltar para o foco da juventude é voltar para um trilho para empoderar, novamente a juventude e pensar, cada vez mais, o papel da ONG. É um momento de retorno que o CCEA está vivendo. Momentos de retorno são para mim momentos de fissuras, de sofrimento, mas, momentos de avaliação e auto-avaliação. Fazer esta análise é fundamental para não perder o foco da entidade, não perder a entidade. Não quero entrar na análise deste contra outro, isto seria uma análise muito pequena. Temos que analisar o Centro Cultural na conjuntura do seu processo, na retomada dos processos enquanto uma organização, para ir para frente. A importância da gestão da entidade, de uma entidade que se planeja, que rediscute o seu planejamento (GROH, 2015).

Além deste novo posicionamento em relação à juventude, questões como a do Marco Regulatório⁸³ continuam a ser discutidas internamente, já que com as mudanças na forma de relacionamento entre o Estado e as OSC ainda existem muitas dúvidas nos setores públicos sobre a forma como se dará a implementação da lei.

As organizações da Rede IVG têm discutido o assunto nas reuniões do conselho gestor, bem como têm procurado organizar grupos de discussão e participar de encontros de formação sobre o tema.

Aí está o papel das ONGs. As ONGs têm que trabalhar sobre esta direção do novo marco regulatório. As ONGs têm que se estruturar em relação aos convênios, mas, elas precisam ir além dos convênios. Elas têm que

⁸³ O CCEA e as organizações da Rede IVG estiveram presentes no evento o "Novo Marco Regulatório da OSC: Aplicação da Lei Federal 13019/2014" organizado no dia 10 de agosto de 2015, pela Assembleia Legislativa de Santa Catarina

ter uma participação de construção política de planejamento da cidade, de discussão da vida da cidade, que vai além de um convênio financeiro. Talvez, é outra fissura. Muitas vezes, as organizações governamentais ficam à mercê do convênio financeiro. E dependente de quem é o gestor público ele faz o jogo maquiavélico sobre esta questão de quebrar a força política muitas vezes das organizações (GROH, 2015).

4.4.1.2 Conteúdo e Processo

O Momento de Reflexão e Avaliação, muito embora seja um período de intensas mudanças dentro da organização, entendo que seja um período de diversas oportunidades de atuação visto o cenário das políticas públicas nas três esferas de governo.

Ainda que alguns convênios tenham sido encerrados, os espaços de participação foram mantidos e a organização continua atuando com destaque na temática do controle social.

Nesta perspectiva de trabalho em rede e parcerias, compartilho o entendimento Léo Mauro Xavier, empresário, diretor financeiro do IVG que, assim como eu, nunca foi um militante, nunca participou de movimentos sociais, mas a partir do momento que sentiu o encharcamento passou a sentir que ele também é parte deste movimento:

Uma coisa é certa: na vida ninguém faz nada sozinho! A gente precisa trabalhar com as pessoas, a gente precisa saber trabalhar com os outros – mesmo os diferentes, mesmo com aqueles que eventualmente possam pensar ao contrário ou ter realidades diferentes. Então, esta atuação em Rede, e eu tenho conversado muito com o Padre Wilson tentando entender um pouco a cronologia destes 30 anos. Esta rede nasceu há praticamente 30 anos com

movimentos sociais, pessoas que tem um ideal de vida, pessoas que tinham lá sua filosofia de vida. E hoje a gente está trabalhando com pessoas, como o meu caso, que nunca trabalhou com movimentos sociais, que não sabe direto o que é um movimento social, que nunca participou de uma passeata, nunca reivindicou nada. Quer dizer, com outro tipo de existência, mas de repente eu me vejo envolvido, mesmo que com trajetórias de vida diferente. Eu me vejo envolvido na mesma situação. Até brinco um pouco com o Padre Wilson: o que faz um Padre que resolveu morar em um morro, em uma comunidade empobrecida? O que faz um empresário que resolveu morar em uma região talvez mais valorizada da cidade, que não tem nada a ver do ponto de vista de entendimento sobre estas perspectivas que são diferentes? O que os une? O que os faz caminhar juntos? Então este é o sentido de rede: é unir os diferentes, em prol de uma causa que é comum. E qual é a causa que é comum? É poder ajudar e dar aos outros felicidade. Felicidade, não só material, mas felicidade no sentido de poder ser acolhido. Estes tempos eu vi ali uma moça dependente de Crack, etc e tal, que foi acolhida. E a gente se sente comovido com aquilo. Mas ali é uma pessoa como eu sou. Os mesmo sonhos que eu tenho. Ela quer ser feliz como eu quero ser. Então, este é o ponto de união. Trabalhar em rede para mim é isto. A gente poder juntar os diferentes, que tenham uma causa em comum, e que veem o mundo de uma mesma maneira. Não interessa se um vive do lucro, ou se um vive do dízimo. Entendeu? Isto não é diferença a partir do momento em que eles têm, vivem e respiram um sentimento em comum. Então, trabalhar em rede é isto. E o Padre Wilson tem feito isto com muito brilhantismo. Ele tem conseguido, como ele próprio diz, unir estas pontas, ele fala do morro e do asfalto. Como é que a gente faz para unir o

morro e o asfalto? Qual é a amálgama? (LÉO MAURO XAVIER, 2015).

Recorro à avaliação do juiz Alexandre Takaschima sobre a atuação dos últimos anos, e o posicionamento do controle social dentro deste período, que evidencia muitas aprendizagens compartilhadas entre o Estado e o CCEA:

No momento, está servindo como um mecanismo de avanço de políticas públicas. Mas, o meu sonho é que não fosse necessário. Tem um papel fundamental. Sinto que de 2010 a 2015, este período que estou aqui, nós avançamos muito. E é uma das coisas que eu aprendi, é necessário o controle social para, infelizmente, algumas coisas funcionarem. É uma forma de organização que tem mostrado resultados indiscutíveis, mas, também, é um sinal de que ainda temos muito que evoluir. Acho que é dentro desta construção que aprendi, tenho aprendido na questão do Centro Cultural Escrava Anastácia, de que nós não podemos ficar parados. Nem como governamentais, nem como não governamentais. Nós temos que avançar e muitas vezes criar a crise mesmo. O atrito, a própria ideia de conflito não é negativa. As nossas relações inclusive dentro de casa são conflituosas. Mas, estes conflitos de uma forma sadia, que aja uma resolução. Então, não é aceitando passivamente. Ah, não, existe o problema vamos esperar a solução pelo outro. Não. Acho que o mérito do não governamental da sociedade civil é: não, eu posso solucionar o problema. Não nesta de ficar simplesmente empurrando a responsabilidade pela solução dos problemas. Temos que usar esta palavra como mal necessário. Ele não é mal, ele é necessário. É algo necessário neste momento. E eu desejo que chegue o momento que não seja

mais necessário, que evolua a tal ponto que crie profissionalismo, relações institucionais, realmente mais evoluídas do que nós temos hoje. É neste sentido da construção, do avanço que o controle social tem nos mostrado a sua importância. Mas, sempre podemos evoluir mais, sempre podemos construir mais, sempre precisamos do outro. Não adianta excluir o governamental, o não governamental, nós precisamos trabalhar juntos. Nós estamos com o mesmo interesse, nós precisamos juntos unir esforços para atingir o seu objetivo (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

As análises do em relação ao processo, ao que foi feito em termos de controle social no CCEA neste momento transformacional, serão feitas no Capítulo 5, já que se traduzem como um as Propostas de Intervenção deste trabalho.

5 PROPOSTA PARA NOVOS PASSOS E NOVAS APRENDIZAGENS EM CONTROLE SOCIAL: SUGESTÕES E INSTRUMENTOS

Desde o início do mestrado, mesmo quando a dedicação principal era voltada para cursar as disciplinas e atender às demandas de cada uma delas, havia preocupação sempre sobre o produto que seria entregue para o CCEA e, conseqüentemente, para a Rede IVG. Em função das mudanças de estratégia do CCEA, o objetivo deste trabalho também foi remodelado. Assim, o principal produto é a sistematização das práticas de controle social exercitadas na organização desde sua constituição, para que sejam fomentadoras da aprendizagem para os novos passos, visto os grandes resultados alcançados ao longo dos anos.

Escrever deixa marca, registra pensamento, sonho, desejo de morte e vida. Escrever dá muito trabalho porque organiza e articula o pensamento na busca de conhecer o outro, a si, o mundo (FREIRE, M., p.143, 1996).

Numa tentativa de resumir seu entendimento sobre “o que é controle social”, Léo Xavier consegue traduzir a intenção desta pesquisa e os resultados que serão deixados para a organização em relação ao tema:

Talvez eu não consiga resumir isto em apenas uma palavra, mas, em um pensamento. A gente não consegue fazer isto (controle social) só pela nossa razão, tem que ter alguma coisa dentro da gente que nos mova. E eu estou lendo um livro que se chama Mística de Olhos Abertos, e ele diz exatamente isto, que independente quando a gente fala de mística a gente sempre pensa em um padre, etc. É mística no sentido de como eu percebo o mundo a minha volta. Então o

controle social é exatamente isto. É uma mística de olhos abertos, ou seja, eu preciso estar com o meu consciente, com o meu racional, mas eu precisar ter dentro de mim um fogo que queima. E aí eu não falo de religião, é como o ferro no braseiro. O ferro só vai estar quente, com brilho, com luz, flexível se ele está perto de um braseiro, se ele estiver longe de um braseiro ele é duro, ele é acinzentado. Então, a gente tem que estar perto de um braseiro, seja o que quer que a gente entenda por este braseiro, mas alguma coisa tem que te aquecer o seu coração. E muitas vezes você nem sabe o que é. Uns chamam de Moisés, outros chamam de Deus, outros chamam de sol. Não interessa, mas alguma coisa que queime o seu coração. O controle social ele vai vir desta mística de olhos abertos, vai vir de uma coisa que brota dentro do teu interior, que queima o teu peito e que faz com que você saia da sua zona de conforto e aja em prol deste controle, e este controle se resume exatamente no outro, porque que a gente controla o social para melhorar a vida do outro. Então esta é a perspectiva da questão da alteridade que a gente chama. A gente costuma falar em Deus olhando para cima, na vertical. Não! Deus está aqui, na horizontal, na alteridade, no outro. Então, parece que este é o grande elemento que a gente precisa disseminar para que isto aconteça. Como é que eu faço arder o coração do outro? Acho que o controle social nasce por aí, fazer arder o coração do outro para que através da sua inteligência, do seu conhecimento a gente possa instrumentalizar ações, processos, políticas. Acho que é alguma coisa que brota do interior de cada um! (Léo Xavier, 2015).

Ao mesmo tempo em que o Controle Social pode ser relacionado à alteridade, conforme relato de Léo Xavier (2015), existe um lado mais político, mais racional, que

complementa o do coração, da alteridade, do importar-se com o outro e o com o coletivo. Nesta perspectivam Edelman de Jesus descrever seu olhar sobre o impacto na vida de quem participava do GT e dos espaços de participação:

O controle social é algo muito especial para quem frequenta e participa destes espaços, é um espaço muito cativante. Aprende-se muito, um espaço muito enriquecedor. Por exemplo, eu pessoalmente passei no concurso público por ter frequentado tanto o espaço dos conselhos e o GT Controle Social, porque é um espaço enriquecedor de discussão, é um espaço muito importante. Sem falar que é a execução da sua vida, o seu dinheiro que está sendo investido na execução de políticas públicas, são pessoas do seu bairro, do seu espaço que estão sendo beneficiadas. Depende da nossa atuação, da nossa fiscalização, do nosso olhar. É um espaço extremamente importante que as pessoas não dão um valor importante para isto, e que o governo quer ver um pouco longe. O controle social é uma briga porque tem um grupo de pessoas que precisam fazer este controle, mas, o governo, obviamente, por uma questão de transparência, etc, não quer muito ser questionado na sua execução, por isto que é muito difícil, às vezes, exercer controle social é muito desgastante. É muito frágil! Quem sabe um dia, quando tiver um papel efetivo da sociedade mais claro, das próprias instituições, de uma forma geral, quem sabe se torne o espaço que realmente deve ser, de controle, de fiscalização, que faça valer aquilo que estão fazendo ali (EDELVAN JESUS, 2015).

Além da sistematização das experiências de controle social, cujo objetivo é socializar os caminhos percorridos, as dificuldades superadas, e as aprendizagens adquiridas, recomendo a seguir oito linhas de ação, em articulação com o

que realizado nesta dissertação: GT Controle Social e GT Incidências em Políticas Públicas, Rede Social Corporativa “SocialBase”, Informativo IVG, Relatório Social CCEA, Caderno de Entrevistas, Formação sobre Controle Social para diretorias.

5.1 GT CONTROLE SOCIAL E GT INCIDÊNCIA NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Conforme descrito, minha intenção sempre foi manter o contato com a organização e continuar atuando⁸⁴ de alguma maneira dentro das organizações da Rede. Além disso, com o objetivo de sistematizar as práticas do GT Controle Social, continuei frequentando as reuniões do grupo, a fim de compartilhar as percepções da pesquisa, e também obter o entendimento dos demais integrantes do grupo em relação ao que estava sendo construído.

Neste sentido, sempre que possível eu compartilhava com o grupo os dados coletados, os pontos de destaque das entrevistas, sempre com foco em valorizar a atuação na temática do controle social, e principal destacar as aprendizagens deste exercício.

A agenda do GT Controle Social previamente era definida para a segunda quarta-feira de todos os meses, em 2015 este calendário, na medida do possível, e as reuniões aconteceram nas datas listadas a seguir. No geral, a pauta era previamente definida: atualização das temáticas dentro dos espaços de participação e discussão de algum tema mais complexo ou ainda não debatido, que exigia mais detalhamento das discussões. Além disso, como destacarei a seguir, esse grupo sempre foi um espaço de fortalecimento e aprendizagem para quem o compunha, inclusive a mim mesma que nunca tive

⁸⁴ Desde meu desligamento me tornei associada do CCEA, voluntária do IVG e madrinha da Associação João Paulo II.

qualquer participação como membro efetivo em conselhos, fóruns e redes.

Tabela 12 – Cronograma Reunião GT Controle Social
(Continua)

03/02/2015	Na última reunião de 2014, cada participante do GT tinha como tarefa sistematizar sua trajetória no grupo e nos espaços de controle que participou. A partir deste material, a primeira reunião de 2015 tinha como intuito a organização da agenda e das pautas das reuniões ao longo do ano.
11/03	Organização da agenda em função das definições de datas das Plenárias dos Conselhos e das Comissões.
15/04	Atualização espaços de participação, discussão sobre repercussões da aprovação dos Conselhos da Juventude e dos Direitos Humanos.
20/05	Atualização espaços de participação.
10/06	Atualização espaços de participação.
08/07	Atualização espaços de participação. Reforço das estratégias de participação para que as atividades dos projetos não sejam prejudicadas ⁸⁵

⁸⁵ Destaco desabafo de Antônio Silva Junior ao justificar sua ausência na última reunião: Por esse motivo sinto-me sobrecarregado e sinto também que não estou conseguindo avançar e apoiar com maior qualidade este grupo, já que este ano não pude acompanhar de perto as reuniões do CMDCA participando apenas de duas em 2015. Lembrando que com as novas modificações no prédio e no Núcleo acreditamos que todo este movimento retorne ao curso normal das coisas, porém, a priori entendi se caso o grupo optar pela alteração de minha suplência no CMDCA, pois de forma alguma tenho a intenção em prejudicar a instituição e estou de total acordo quanto a minha saída do conselho pois realmente tenho tido muitas dificuldades em dar conta de todas as demandas mesmo sabendo da importância em permanecer no conselho e no grupo do Controle Social. Junior Aprendiz

Tabela 13 – Cronograma Reunião GT Controle Social
(Conclusão)

05/08	Reavaliação das diretrizes de participação do CCEA nos espaços de controle social. Aproximação com os representantes do IVG nos espaços de controle social. Preparação de reunião para apresentação do GT controle Social à Diretoria e nova Coordenação do CCEA.
01/10	Reunião não aconteceu.
11/11	Reunião não aconteceu.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A partir de julho, com a saída de Nadir Azibeiro, principal condutora das discussões e líder do GT Controle Social, as reuniões e trocas de e-mail passaram a ter outro caráter: posicionar o grupo frente à diretoria, para que o GT continue sendo uma ação continuada do CCEA, vistos os resultados individuais e coletivos adquiridos a partir de sua constituição.

Além da saída da Nadir, a Paula Bueno da Rosa, que sistematizava as atas, convocações e demais materiais do GT, também encerrou suas atividades em outubro. A reunião prevista para 11/11 seria conduzida por ela, mas em função do seu desligamento, não aconteceu.

Até o presente momento, dia 25/11, a diretoria não se posicionou sobre as ações do GT Controle Social, e a próxima reunião ainda não tem data prevista.

Assim como o CCEA, as outras organizações da Rede IVG também atuam no exercício do controle social através da participação nos conselhos de direitos, fóruns de políticas e outras redes. Da mesma maneira que o CCEA, estas organizações sentem a dificuldade, os desafios e entendem que também precisam se fortalecer para ter condições de dialogar

com o Estado e usar estes espaços de conflito como instâncias de crescimento, amadurecimento e conquistas.

Nesta perspectiva, em maio de 2015, o conselho gestor do IVG entendeu que a exemplo do que era feito pelo CCEA a rede deveria investir na criação de um espaço de debates sobre as temáticas presentes nos cotidianos dos espaços de participação e foi criado o Grupo de Trabalho de Incidência nas Políticas Públicas e Controle Social. Para minha alegria, eu também fui convidada a participar deste grupo, e nas reuniões que estive presente pude contribuir com a experiência do GT Controle Social e com os resultados que vinha obtendo nas pesquisas para a dissertação.

A ideia inicial é bem semelhante ao GT Controle Social, que era construir uma agenda mensal e naquele espaço discutir um posicionamento agora não mais individual das organizações, mas sim um posicionamento da Rede.

Assim, desde maio e a medida que foram acontecendo as eleições para os cargos e títulos nos conselhos e fóruns, a Rede IVG era a titular, e estava representada pelas pessoas que já ocupavam estes espaços, mas na titularidade das organizações.

No início do GT Controle Social uma grande dificuldade era conciliar as agendas, e até que as pessoas priorizassem aquele dia pré-definido, muitas das reuniões aconteceram com os que conseguiram estarem presentes. No GT Incidências a dificuldade foi a mesma, as reuniões não aconteceram em todos os meses, mas a partir da reunião que acontecerá em 26/11/2015, a expectativa é de fato institucionalizar este grupo e iniciar 2016 com ele consolidado.

Tendo em vista as alterações funcionais e estruturais do CCEA, a saída das principais condutoras do GT Controle Social, minha sugestão para a organização é que o grupo seja integrado ao GT Incidência para que se dê continuidade no que já vem sendo feito. Além disso, considero um ganho para todos, uma vez que toda a aprendizagem, todas as dificuldades

já superadas e todas as discussões já realizadas dentro do GT Controle Social possam ser compartilhadas com o GT Incidências.

5.2 REDE SOCIAL CORPORATIVA – O SOCIALBASE⁸⁶

O SocialBase é uma plataforma de comunicação interna que melhora a comunicação entre equipes e setores, com a expectativa de gerar maiores resultados para as organizações. A ferramenta funciona de forma similar a uma rede social, porém, as pessoas entram apenas se forem convidadas, o que possibilita acompanhar e sistematizar informações de gestão e comunicação da organização, funcionando como uma intranet. Segundo Débora dos Santos, uma das usuárias da ferramenta:

É um espaço que possibilita a troca, construção, compartilhamento de informações e conhecimento. Além de ser uma ferramenta que permite uma comunicação eficaz, assertiva e ainda contribui para a gestão da informação na instituição. (...) percebo que, por meio, da ferramenta a comunicação chega aonde precisa chegar, se estabelece uma cultura de disseminação do conhecimento e informação. As pessoas passam a ter o hábito de publicar suas boas práticas, compartilhar novidades, tendências, notícias, resultados. Ainda, e por meio desta ferramenta que são realizados comunicados institucionais. Penso que as ONGs por mais que tenham uma constituição jurídica muito específica, possuem uma estrutura organizacional (muitas vezes) muito semelhante as empresas corporativas. As necessidades de administração, gestão do conhecimento, gestão de pessoas são semelhantes. Dessa forma, os benefícios que

⁸⁶ Mais sobre a ferramenta SocialBase pode ser visto em: www.socialbase.com.br

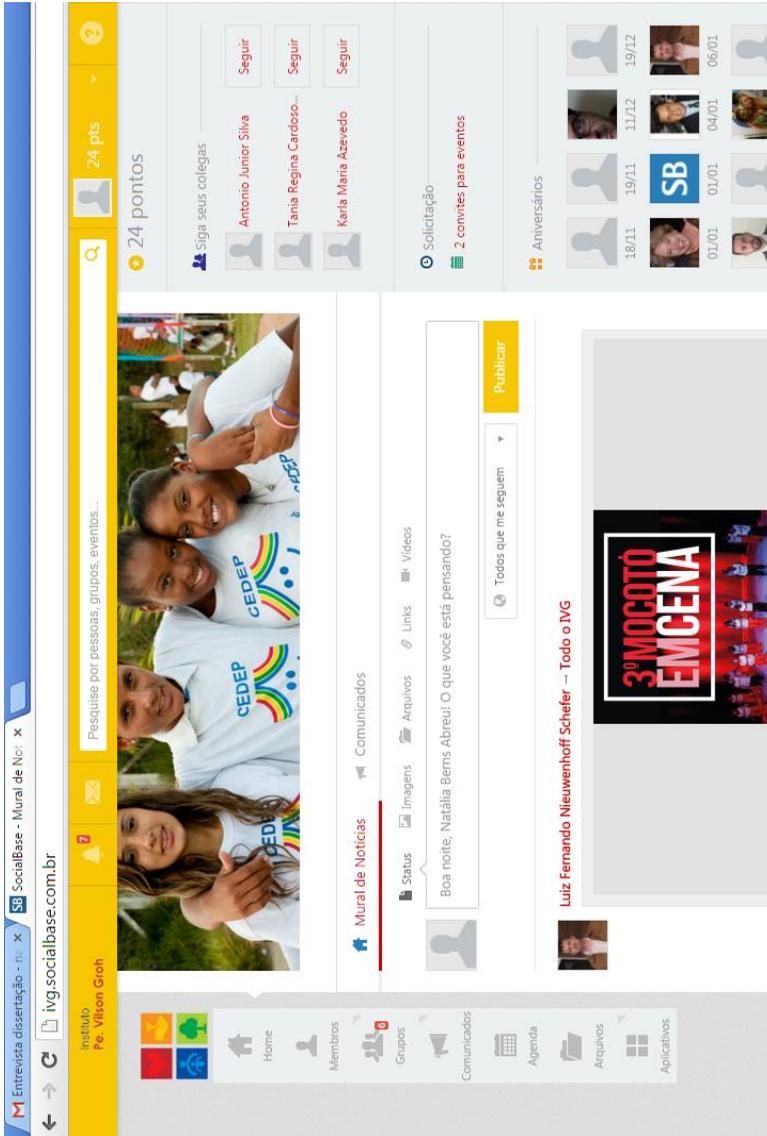
esta ferramenta traz ao meio corporativo se estendem para as ONGs. Outro ponto em que a ferramenta pode auxiliar é na questão da transparência com os resultados que é tão importante no universo das ONGs, por meio dela é possível tornar a informação acessível a todos. Ainda, a sua utilização pode ser estendida para os projetos que em que a ONG atua, ampliando ainda sim seu potencial (DÉBORA DOS SANTOS, 2014).

Em 2012, experimentalmente, o CCEA fez uso desta ferramenta, sendo criados grupos de trabalho e as informações, fotos, notícias, convites para eventos e reuniões também eram compartilhadas por ali. No entanto, a ferramenta não conseguia responder a todas as demandas do CCEA, e seu uso foi descontinuado ao longo do tempo.

Em 2014, após reformulação da ferramenta, o IVG iniciou seu uso e passou a compartilhá-lo com as demais organizações. Atualmente, são 40 membros cadastrados, incluindo as diretorias, conselhos fiscais e colaboradores das organizações que compõem a Rede IVG, e funciona como um grande mural, compartilhando informações de todas as organizações.

Além disso, foram criados grupos específicos dentro das temáticas trabalhadas na Rede IVG, dentre elas o GT Incidências em Políticas Públicas e Controle Social.

Figura 11 – Página inicial do IVG no SocialBase.



Fonte: ivg.socialbase.com.br

Figura 12 – Exemplo de publicação com divulgação de ação de organização da rede.

Entrevista dissertação - n... x SocialBase - Mural de Not... x

ivg.socialbase.com.br

Instituto Pe. Wilson Groh

Pesquise por pessoas, grupos, eventos...

Luiz Fernando Nieuwenhoff Schefer — **Todo o IVG**

Para celebrar o Dia da Consciência Negra, 20 de novembro, o Centro Cultural Escrava Anastácia tem o prazer de convidar seus amigos, parceiros e comunidade para o desfile de moda autoral NEGROS: SUAS CORES, FORMAS E HISTÓRIA assinado pelo estilista Reidaviqui Davilli.

Confirme sua presença pelo email eventos@ccea.org.br

Centro Cultural Escrava Anastácia
Desfile de moda e desfile
ANASTÁCIA
Evento autoral NEGROS: SUAS CORES, FORMAS E HISTÓRIA
Por Reidaviqui Davilli
Instituto Pe. Wilson Groh
20 de novembro
Desfile de moda e desfile de ANASTÁCIA
Evento autoral NEGROS: SUAS CORES, FORMAS E HISTÓRIA
Instituto Pe. Wilson Groh

qui às 11:36 • Curtir • Comentar

Escreva um comentário...

Visualizado por 3

Home

Membros

Grupos

Comunicados

Agenda

Arquivos

Aplicativos

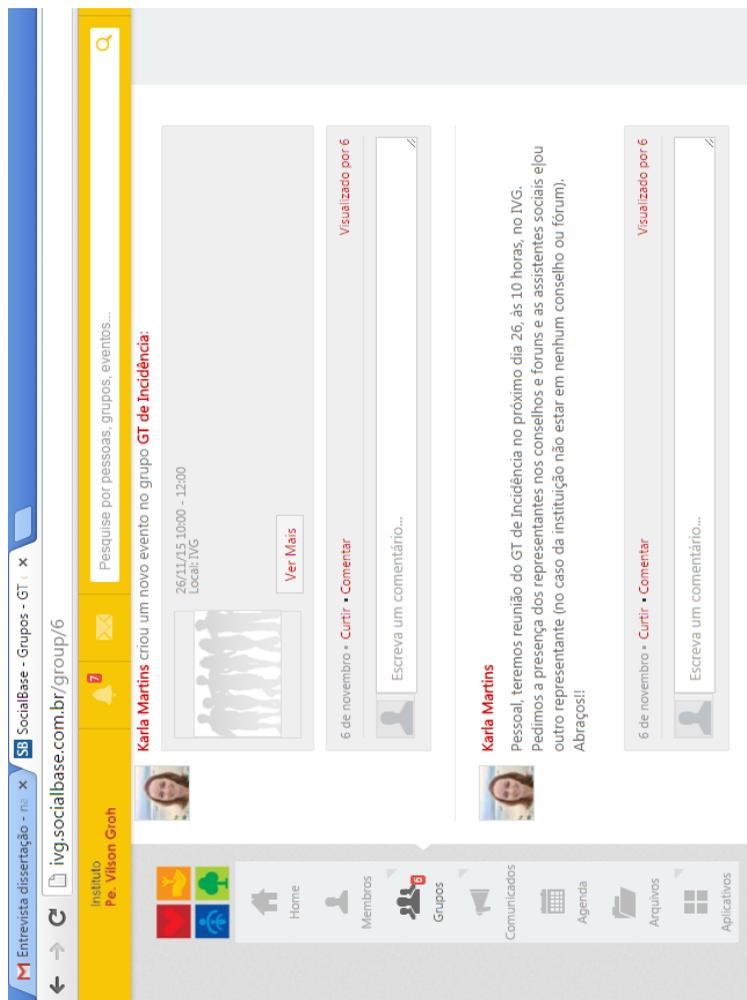
Fonte: ivg.socialbase.com.br

Figura 13 – Página do GT Incidência.

The screenshot displays the 'GT de Incidência' page on the SocialBase platform. At the top, there is a search bar and a 'Participando' status indicator. The main navigation bar includes 'Mural', 'Membros (16)', 'Arquivos', 'Eventos (5)', and 'Tarefas'. A central post area shows a status update: 'Boa noite, Natália Berns Abreu! O que você está pensando?' with a 'Publicar' button. Below the post, there are two comments: one from Jaquelyne Gazzani Cassoni and another from Karla Martins. The interface includes a search bar, a notification bell, and a bottom navigation bar with icons for Home, Membros, Grupos, Comunicados, Agenda, Arquivos, and Aplicativos.

Fonte: ivg.socialbase.com.br

Figura 14 – Convite para próxima reunião do GT Incidência.



Fonte: ivg.socialbase.com.br

Diante das demandas crescentes dentro das organizações, acredito que esta ferramenta auxilia a prática de uma gestão compartilhada e mais participativa entre as

mesmas. Considero também um estímulo para que as pessoas passem a perceber as redes sociais, sejam elas corporativas ou não, como instrumentos de controle social e exercício da cidadania.

Minha proposta é que a ferramenta seja mais difundida, que mais pessoas tenham acesso, e especificamente dentro do GT Incidências, que seja um espaço de referência para atuação no controle social. Proponho que as atas, convocações, relatórios dos conselhos, fóruns e redes sejam compartilhados através dela, bem como notícias e materiais teóricos, como as legislações, os regimentos e regulamentações, construindo um banco de dados referência no tema.

5.3 INFORMATIVO INSTITUTO PADRE VILSON GROH – COLUNA CONTROLE SOCIAL

Uma questão que sempre apareceu nas discussões do CCEA e do Conselho Gestor do IVG é a geração de informativos online para envio aos públicos interno e externo. O CCEA utilizou esta ferramenta por um período e denominava seu informativo como Folha do Aroeira, que deixou de ser circulado quando no período que a organização ficou sem assessoria de imprensa. Assim que o IVG foi criado, as organizações entenderam que seria viável que esse informativo fosse construído a partir do IVG, com notícias da Rede.

Os informativos possibilitam, com baixo custo: a sistematização das atividades desenvolvidas; a disseminação do conhecimento adquirido e a troca de experiência com atores envolvidos. Desta maneira, o IVG elabora mensalmente informativos que, além de noticiar as boas ações e informações das organizações, possibilita a criação de um histórico para a Rede.

As formas de atuação que nós temos eu acho que elas são boas, mas elas precisam ser melhoradas. Nós temos esta questão do relatório que eu acho que é uma coisa boa. Mas eu acho que precisaria fazer um informativo mensal. Porque nós temos hoje uma forma de comunicação muito fácil que é o e-mail. Todo mundo praticamente tem e-mail. Então eu acho que nós poderíamos fazer um informativo mensal, acompanhado do balancete do IVG. Um informativo de todas as organizações. Não alguma coisa cheia de letras, porque senão ninguém lê. Mas alguma coisa visualmente bacana. Como algumas fotos. E mandar para as pessoas (LÉO MAURO XAVIER FILHO, 2014).

Sempre que atuei no CCEA, eu participei deste processo de criação dos informativos com sugestão de pautas e correção antes do envio. Com a preocupação da transparência, o informativo sempre teve uma coluna de prestação de contas de ações pontuais do IVG, ações das organizações como a renda adquiridas nos eventos, e a publicação do balanço. À medida que iniciei as pesquisas sobre controle social, vi no informativo uma possibilidade de utilizá-lo como uma ferramenta sobre a temática, assim sugeri ao IVG que, usando as definições de controle social e *accountability*, a coluna de prestação de contas fosse ampliada para estes temas. Sugestão que foi aceita e implementada já ao longo do ano de 2015. Ainda, sempre que possível, continuo colaborando na revisão do informativo e sugerindo pautas. Minha expectativa é, a partir da minha participação no GT Incidências, com base nos dados e análises desta dissertação, criar um histórico da atuação do grupo e divulgá-la no informativo.

5.4 RELATÓRIO SOCIAL

Dentro do eixo de Fortalecimento Institucional, do Programa Fortalezas, entendemos que o CCEA, a exemplo do que faz o IVG, deveria ter um relatório social como instrumento de apresentação à sociedade, aos voluntários, parceiros, apoiadores e financiadores, e aos próprios colaboradores, de forma simples e transparente, as ações, desafios, projetos, aprendizagens, investimentos e resultados alcançados pela organização ao longo do ano. Participei ativamente da construção do primeiro relatório do CCEA no ano de 2014, que noticiava as ações de 2013.

A construção do relatório, para mim, foi um dos tantos momentos de aprendizagem dentro do CCEA, porque contar a história da organização, o histórico dos projetos, o início da atuação do Fortalezas era mais simples, mas sistematizar os números de atendimentos, criar o perfil dos atendidos, foi uma árdua tarefa, que como muitas foi concretizada com sucesso e teve como produto um relatório que todos nós nos orgulhamos.

Tanto o relatório das atividades de 2013, como o de 2014, trazem destaque para a atuação do CCEA no exercício do controle social, e descrevem orgulhosamente os espaços que a organização possui assento.

Entendo o relatório como um instrumento institucional, que transmite credibilidade e reforça a legitimidade da organização, muito embora ainda apresente desafios a serem superados.

5.5 CADERNO DE ENTREVISTAS

O momento de maior aprendizagem e maior sentimento de pertencimento em relação ao tema foi na realização das entrevistas e do compartilhamento das ideias com os entrevistados. As entrevistas me possibilitaram momentos de escuta, reflexão e aprendizagem. Do mesmo modo que

colocado pelo Padre Vilson Groh, em sua tese de dissertação de mestrado:

As histórias de vida e as entrevistas abertas propiciaram que a fala dos entrevistados, na relação com o pesquisador, não fosse um monólogo, e aqueles, ao contarem suas trajetórias de vida, entraram em situação de diálogo, criando momentos de reciprocidade que trouxeram novos elementos à pesquisa, direcionando sua reflexão teórica e ampliando a compreensão da problemática delimitada (GROH, 1998, p. 06).

Após as entrevistas, contei com o apoio do colega Fernando Schefer na transcrição das mesmas, e as encaminhei para todos os entrevistados a fim de obter sua revisão e confirmação. A minha ideia era buscar autorização dos entrevistados para citá-los no processo de construção deste trabalho.

Assim como foi feito pelo colega Fernando Schefer, com seu caderno de entrevistas transformado no livro “Instituto Vilson Groh: olhares sobre atuação em rede”, minha proposta é reunir algumas das entrevistas realizadas, e novamente em conjunto com os entrevistados, construir uma nova publicação em forma de livro para o IVG, agora na temática do controle social. A ideia continua sendo a mesma da realizada neste ano, e lançar o livro juntamente com a divulgação do próximo relatório social da Rede, em 2016.

5.6 FORMAÇÃO SOBRE CONTROLE SOCIAL PARA AS DIRETORIAS

Desde sua constituição, o IVG tem realizado cursos e formações nas mais diversas áreas, a fim de trazer esclarecimentos e compartilhar aprendizagem nas organizações

da Rede. Como o CCEA é umas das maiores organizações da Rede, já foi convidado para promover e conduzir alguns dos cursos. As temáticas procuram criar conexões com o contexto político externo e interno, bem como atender às demandas operacionais das organizações.

Uma das últimas formações realizadas foi sobre o papel das diretorias nas OSCs, e teve como objetivo dialogar sobre o papel das diretorias e a importância do engajamento e envolvimento dos diretores com a organização. Ainda, foi um espaço de para compartilhamento de dúvidas, sugestões e experiências que reforçaram os entendimentos sobre as responsabilidades legais, instrumentos de gestão, aspectos de governança e de espiritualidade nas organizações que compõem a Rede IVG.

Considerando que, a partir do aprofundamento das questões da Governança do IVG; os desafios inicialmente encontrados pelo CCEA quando optou por institucionalizar as práticas de controle social e assumir cada mais espaços; a possibilidade de união do GT Controle Social ao GT Incidências, proponho que seja também realizado para diretoria das organizações da rede, uma formação sobre a temática do controle social, trazendo definições do tema, desafios e oportunidades, aprendizagens e resultados, para que as dificuldades enfrentadas pelo CCEA sejam superadas pelas demais organizações de outra maneira neste novo contexto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA) é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, constituída sob a forma de associação de fins assistenciais, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira, sendo, portanto, regida pela legislação atinente e por seu Estatuto. Possui registro nos Conselhos Municipal de Assistência Social de Florianópolis, e dos Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis, o Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social, e os Títulos de Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal. Existem diversas outras organizações com essas características, títulos e certificados. Mas o que diferencia o CCEA de outras organizações e torna sua experiência única, sobretudo em termos de sua atuação no controle social?

O CCEA, integrante da Rede do Instituto Pe. Vilson Groh (IVG), tem como missão “o empoderamento de pessoas e coletivos, na superação de suas vulnerabilidades, para que se tornem protagonistas na construção de uma digna e de um mundo mais solidário e sustentável” (CCEA, 2014). Para trazer esta missão para o cotidiano da organização e operacionalizá-la, o CCEA articula suas ações através de uma “rede de projetos e projetos em rede” (CCEA, 2014).

Para mim, o CCEA, enquanto organização da sociedade civil, se destaca justamente por essa opção do trabalho em rede. Eu entendo que essa rede é mais ampla do que as articulações e conexões que a organização faz com os órgãos governamentais, com as empresas privadas, as organizações similares, os conselhos de direito, com seus parceiros, seus fornecedores. Percebo que essa rede também se constrói nas articulações internas, entre os colaboradores, voluntários, jovens, diretoria, na troca de vivências, no apoio mútuo, na solidariedade, no fortalecimento dos vínculos com as questões

da sociedade, e que durante muitos anos me faz repensar qual é o meu lugar no mundo.

Esta dissertação é motivada, em seu âmago, por meus incessantes questionamentos sobre a situação da crescente desigualdade social; da falta de justiça social; do incômodo que sinto quando vejo um morador de rua dormindo sob uma marquise, ou quando vejo uma dependente de crack grávida. O que mais me entristece é a indiferença, talvez falta de capacidade de percepção ou falta de conhecimento, que muitas pessoas têm em relação a essa realidade que faz parte de nossas vidas.

Por muitos anos na minha vida, eu entendi que esse problema era do Estado, afinal minha família sempre pagou devidamente todos os impostos, taxas e encargos. No entanto, a partir do momento que eu tive a oportunidade de subir o morro do Monte Serrat a pé; de participar da rotina daquela comunidade; de viver os problemas que eles vivem, seja o ônibus que não sobe o morro porque a rua está quebrada há semanas, o saneamento que não chega, a questão do lixo que nunca é resolvida; de sentir seus medos, suas frustrações e decepções, mas também quando tive a oportunidade de sonhar seus sonhos eu percebi que sim, esse papel é do Estado. Mas também é das empresas que empregam aquelas pessoas, das universidades que têm seu papel de extensão, das escolas, dos hospitais, da imprensa, dos conselhos de direitos, da igreja, enfim, esse dever também é meu, cidadã do mundo.

Padre Wilson (2015), mais uma vez com brilhantismo, consegue traduzir em ação esse meu incômodo e entendimento:

Nós não podemos perder o olhar mais macro do processo, mas nós temos que continuar com a nossa militância no micro. A nossa militância no micro é como eu olho esta mulher que chegou para mim, toda pisoteada por um morador de rua. Como a encaminhamos para uma saída? A saída é: vá para uma delegacia

das mulheres fazer a denúncia, e na delegacia das mulheres agarra o direito que você tem de ir para uma casa de mulheres violadas. Isto é avanço! Mas isto é o micro. Não posso ser indiferente a esta mulher que bateu a minha porta, não perder o descolamento daquilo que sempre falo que é o encharcamento com a realidade social. Quando nós perdemos este encharcamento com esta realidade social, nós ficamos em lutas estruturais, que são lutas teóricas, que são lutas desvinculadas (VILSON GROH, 2015).

À medida que fui amadurecendo nesta minha vivência no CCEA, eu comecei a me interessar pela questão do controle social compartilhado, da oportunidade de vários atores se unirem para resolução de problemas comuns; a oportunidade de atuação simultânea de um controle social fronteiro e marginal, assim a atuação do CCEA, que articula o controle institucionalizado e não institucionalizado; e também a oportunidade que, especificamente no caso do CCEA, as OSCs têm de incidir nas políticas públicas por meio da reivindicação, proposição e acompanhamento das mesmas.

Esse caminho não é fácil, é difícil, é árduo. A atuação em rede e o exercício do controle social não estão consolidados como prática inerente às atividades de pessoas e organizações, embora sejam legítimos. No entanto, são experiências significativas, ricas e repletas de aprendizagens, conforme demonstrei através das vivências do CCEA.

O CCEA tem percorrido esse caminho do controle social com intensidade, num contínuo movimento de ação-reflexão. Nesta perspectiva, a organização tem a possibilidade de observar o que não está bom, apontar e dialogar sobre isso, demandar respostas de quem tem poder/”obrigação”, ao mesmo tempo que ajuda a construir soluções, testa inovações, e até executa os serviços. Traduzo isto como a interação da *accountability* com a coprodução.

Prestando o serviço, o CCEA conhece o dia a dia, conhece as lacunas, e sente a necessidade de aprender e também de qualificar as políticas, as regras, as especificações que afetam os seus serviços e seus posicionamentos. Assim, o controle social exercido passa a ser mais situado, mais contextualizado, através de uma organização de que tem visão política, mas também tem a expertise prática.

O CCEA nasceu através de uma prática de controle social, e durante os anos veio expandindo, profissionalizando, e institucionalizando esta prática. Na fase atual, que chamei de Momento de Reflexão e Avaliação, este exercício ainda existe, a organização está se reorganizando. Entendo como fundamental a continuidade das ações do GT Controle Social, ligado ao GT Incidências, do IVG, já que o CCEA, ao longo dos anos, realmente conseguiu incidir em políticas importantes e, a partir disto, aprendeu que se a organização e as pessoas que a compõem se aprofundam nas questões, a ação cotidiana e a incidência nas políticas são qualificadas.

A articulação da Rede IVG é importante, justamente para potencializar a atuação e a aprendizagem coletiva de organizações que deixaram de atuar isoladamente e reuniram esforços para definir prioridades e estratégias compartilhadas. A criação do Instituto reflete uma inovação em termos de governança, de gestão compartilhada e de exercício do controle social. O GT Incidências é uma oportunidade de institucionalizar e aperfeiçoar esta prática continuamente.

Outra aprendizagem muito intensa deste trabalho, revelada principalmente na entrevista com o juiz Alexandre Takaschima, é que o controle social não é uma questão “do nós (OSCs) contra eles (Estado)”. Sou bastante otimista em acreditar, e esse sentimento se intensificou muito nas entrevistas, que a partir da atuação em rede própria da governança, envolvendo os vários atores que compõem a arena social, se constroem relações mais horizontais, existe uma maior concepção de participação e *accountability* voltada para

a solução compartilhada de problemas complexos. Nesta situação, se mistura a expertise técnica e política destes variados atores, em que se articula a questão legal, formal, burocrática, mas também o diálogo, a disposição de construir colaborativamente para melhorar qualidade dos serviços públicos, promovendo a união da governança com a coprodução. Exemplifico através de Alexandre Takaschima (2015) esta reflexão:

E esta visão que a gente percebeu, não dá para tratar só com a visão restrita do direito, precisávamos ter as possibilidades destes olhares, principalmente do governamental e do não governamental. E esta questão da ideia de um controle social e participação dos não governamentais e dos próprios governamentais. Esta mudança de que a autonomia e discricionariedade da administração ela não é absoluta, inclusive está nesta discussão jurídica, dentro do direito administrativo, de que não existe o princípio, é balizar, nós vamos respeitar, não vamos interferir, mas existem outras regras que a administração pública tem que observar: o princípio da prioridade absoluta da criança e adolescente. Nós não vamos dizer onde é que vai ser aberta a creche. Nós vamos exigir a abertura de creches a partir do momento que aja a demanda de vagas nesta área. Então, é este ajuste que nós achamos fundamental (ALEXANDRE TAKASCHIMA, 2015).

Muitos desafios no exercício do controle social foram encontrados ao longo da atuação do CCEA na temática e descritos neste trabalho. Uma delas é a necessidade de ampliação dos espaços de participação e qualificação dos já existentes. Outro é ampliar o foco de controle social para incidências em políticas públicas. A incidência é algo muito

abordado hoje em dia, e o controle social muitas vezes é restrito a formas institucionalizadas, como os conselhos, que sofrem com suas limitações, suas estruturas engessadas e excesso de burocracia.

Quando iniciei as entrevistas, tinha uma preocupação de ter um conceito teórico sobre o tema para caso alguns dos entrevistados me questionasse quando base teórica eu vinha utilizando. Quando digo que uma das grandes aprendizagens foram as entrevistas, muito se dá pelas surpresas que foram relevadas nesse processo: todas as pessoas tinham sua definição de controle social. Algumas, de fato, mais teóricas, mas ao mesmo tempo o controle social foi relacionado com alteridade, felicidade, engajamento, luta política, encharcamento, solidariedade, e inclusive com o que o filósofo francês Luc Ferry chama de Revolução do Amor.

Outra grande aprendizagem no decorrer da construção deste trabalho se deu em relação à escolha da metodologia de análise dos dados. Todos os materiais coletados sobre a experiência do CCEA dentro da temática do controle social foram feitas a partir da análise de contexto, conteúdo e processo, propostas por Pettigrew (1987), no entanto, ao concluir o trabalho, percebo que a linha que separa as três categorias é muito tênue. Tornou-se difícil perceber quais os limites, as dificuldades, e os ganhos de cada uma delas. Assim, concluo que contexto, conteúdo e processo estão integrados, assim como a realidade é integrada e não devem ser analisados separadamente.

Assim, para as futuras publicações a partir desta dissertação, irei incorporar as categorias propostas por Pettigrew (1987), de forma integrada.

No fim deste intenso, árduo e significativo, processo de aprendizagem, que traduz todo o caminho percorrido neste mestrado, eu continuo com meus incessantes questionamentos sobre o mundo e suas relações, mas entendo que essas reflexões mantêm a minha chama acesa, me estimulando, me

convidando constantemente ao engajamento. Ao mesmo tempo em que saio com mais respostas, saio com muito mais dúvidas, e entendo que essa seja uma das riquezas do amadurecimento das questões da vida.

No introdução deste trabalho, eu citei que a definição de controle ainda é vaga. Neste momento, encerrando esta caminhada, eu percebo que ela é de fato vaga, mas isto se dá pela sua força. Desta maneira, eu continuarei refletindo sobre a temática e a importância das pessoas neste processo. A democracia, a cidadania, a participação, que são processos institucionalizados e dependem de organizações, regras, convênios etc. E até que ponto, estes processos são (e sempre serão?) conectados à ação de sujeitos reais, de pessoas. A construção da cidadania, da democracia e a participação são processos coletivos, de aprendizagem, que se institucionaliza em algum grau, mas são sempre situados e dependem de pessoas.

REFERÊNCIAS

ABONG. **Sobre a CPI das ONGs**. São Paulo: 11/12/2006.

Disponível em:

<http://www.terramar.org.br/oktiva.net/1320/nota/28441>.

Acesso em: 20/09/2015.

ABRUCIO, F.L.; LOUREIRO, M.R. Finanças públicas, democracia e *accountability*. In: BIDERMAN, C.; ARVATE, P.R. (org.). **Economia do Setor Público no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ANDION, C. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina**: os casos da APACO, do Centro Vianei de educação popular e da AGRECO.2007. 427 páginas. Tese de Doutorado em Ciências Humanas. Centro de Filosofia e Ciências Humanas – Programa Interdisciplinar em Ciências Humanas / Doutorado Sociedade e Meio Ambiente, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2007.

_____. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revisa de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.9, n.1, p. 79-101, 2005.]

_____. **Novas tendências no estudo da ação coletiva**: os processos de legitimação, as regras e as convenções. Material didático preparado para a disciplina Estratégias de Coprodução do Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC. Florianópolis, 2010 (mimeo).

ANDION, C.; SERVA, M.. **Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil**

organizada no Brasil. Cayapa. Caracas: Universidad de Los Andes. V. 7. p. 7-34, 2004.

ALSTON, R. J.; HARLEY, D.; LENHOFF, K. Hirschi's social control theory: a sociological perspective on drug abuse among persons with disabilities. **Journal of Rehabilitation**, oct. 1995. Disponível em: <<http://www.thefreelibrary.com>>. Acesso em: 02/11/2015.

ANGROSINO, Michael V. **Etnografia e observação participante.** Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009. 138p.

ARENDT, H. **A condição humana.** 10ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

AZIBEIRO, 2014 (Org.). **Projeto Político Pedagógico do Centro Cultural Escrava Anastácia.** Florianópolis, 2014.

_____. **Educação Intercultural e Comunidades de Periferia:** limiares da formação de Educador@s. Teses. Florianópolis: PPGE – UFSC, 2006.

_____. **Que Cara tem o Aroeira?.** Florianópolis: Cepec, 2006.

Azibeiro. Nadir Esperança (Org.). **Esse movimento chamado Aroeira.** Florianópolis: CCEA, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção da realidade social.** Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

BOULLOSA *et alli.*, **Innovation and learning in Public Administration at the Local Level in Brazil: Scope and Challenges in the Implementation of Local Management Councils.** XVIII IRSPM Conferene. Canada: abril de 2014.

BRANDÃO, C. R.; STECK, D. Pesquisa participante: a partilha do saber. In: _____. (Org.). **Pesquisa participante: o saber da partilha**. São Paulo, Aparecida: Idéias e Letras, 2006. 295 p.

BRASIL, **Constituição Federal**. 1998. **Lex**: Legislação Federal. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 15/06/2015.

BRELÀZ, G. de; ALVES, M. A.; FORNAZARI, F. K. *Advocacy* das organizações da sociedade civil e controle social do Estado e da administração pública. In: GUEDES, A. M.; FONSECA, F. (Org.), **Controle social da administração pública: cenários, avanços e dilemas no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, p. 103-128, 2007.

CAMPOS, Ana Maria. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista da Administração Pública**. 24 (2), 30-50, fev./abr. 1990.

CTI. **Carta da Terra**. Disponível em:
<http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/index.html>. Acesso em 01/08/2015.

CCEA. **Plano de Ação 2013**. Disponível em:
www.ccea.org.br. Acesso em: 09/09/2015.

_____. **Projeto Político Pedagógico**. Disponível em:
www.ccea.org.br. Acesso em: 01/10/2015.

_____. **Relatório de Atividades de 2014**. Disponível em:
www.ccea.org.br. Acesso em: 01/10/2015.

_____. **Relatório de Atividades de 2015**. Disponível em: www.ccea.org.br. Acesso em: 07/10/2015.

CEFAÏ, D. **Porquoi se mobilise-t-on?** Les théories de l'action collective. Paris : Éditions La Découverte, 2007.

CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 2. São Paulo Atlas, 1999. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia.

COHEN, J-L. **Sociedade Civil e Globalização**: Repensando Categorias. In Dados. Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro. Vol 43. No 3., 2003, p. 419-459.

CORREIA, M.V. **Que controle social? Os conselhos de saúde como instrumento**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUBELLATE, J.M. Fórum Estudos Críticos em Administração. **Participação como Controle Social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis**. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2004.

DAGNINO, E. Sociedade Civil, Espaços Públicos e a Construção Democrática no Brasil: Limites e Possibilidades. In: DAGNINO, E. (org) **Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p.279-303, 2002. 187

_____. **Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

DAHL, R. **A preface to democratic theory**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1956.

_____. **Sobre a democracia**. Brasília: Editora UnB, 2001.

_____. **Poliarquia**: participação e oposição. São Paulo: Edusp, 2005.

DAHL, R.; LINDBLOM, C. **Política, economia e bem estar social**. Rio de Janeiro: Lidador, 1971.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The New Public Service**: Serving, not Steering. Nova Iorque: M.E.Sharpe, 2003.

DOIN, Guilherme A. et al. Mobilização social e coprodução do controle: o que sinalizam os processos de construção da Lei da Ficha Limpa e da Rede Observatório Social do Brasil de Controle Social. *Pensamento & Realidade*, v. 27, n. 2, p. 56-79, 2012.

DURKHEIM, E. **Divisão social do trabalho**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FARIA, Claudia. Estado e Organizações da Sociedade Civil no Brasil Contemporâneo: Construindo Uuma Sinergia Positiva? **Revista Sociologia Política**, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 187-204, jun. 2010.

FREIRE, Madalena. **Observação, registro, reflexão**: instrumentos metodológicos I. 2.ed.São Paulo: Espaço Pedagógico,1996.

FREIRE, Paulo. **Criando Métodos de Pesquisa Alternativa**: aprendendo a fazê-la melhor através da ação. In: BRANDÃO,

Carlos R. (Org.). *Pesquisa Participante*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GRADE, Marlene. **Fórum do maciço do Morro da Cruz e AGRECO como espaço transitório: germinando a espacialização de relações solidária em Santa Catarina**. Florianópolis, 2006. [413] f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO; BARBOSA, A. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de Empresas** v.35 n. 3. Maio/junho.1995.

GOHN, M. **História dos movimentos e lutas sociais**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

_____. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Teoria dos movimentos sociais: Paradigmas clássicos e contemporâneos**. 9ª Ed. São Paulo: Loyola, 2011.

GOETZ, Anne M.; JENKINS, Rob. Hybrid forms of accountability: citizen engagement in institutions of public-

sector oversight in India. *Public Management Review*, v. 3, n. 3, p. 363-83, 2001

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Conselhos Gestores de Políticas Públicas: Democracia, Controle Social e Instituições**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

GOULART, M.S.B. **Participação e *accountability* no controle social do orçamento público: o caso do Conselho de Desenvolvimento Regional de Itajaí**. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia: 2011. 226 f.

GROH, Vilson. **Labirintos de esperanças**. O significado pedagógico das histórias de vida de lideranças populares. Dissertação. Florianópolis, PPGE – UFSC, 1998.

HABERMAS, J. Três modelos normativos de democracia. **Lua Nova**, São Paulo, n. 36, p. 39-53. 1995.

_____. **A inclusão do outro**. São Paulo: Edições Loyola, 2002a.

_____. **Agir comunicativo e razão destranscendentalizada**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002b.

_____. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HELD, D. **Models of democracy**. 3. ed. California: Stanford University Press, 2006.

HIRSCHI, T. **Causes of delinquency**. Berkeley: UC Berkeley Press, 1969.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO de GEOGRAFIA e ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem**

fins lucrativos no Brasil 2005. Estudo realizado em parceria com IPEA, ABONG e GIFE, 2008. Disponível em: < 189 <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>>. Acesso em: 20 outubro 2015.

ICOM. Disponível em: www.icomfloripa.org.br. Acesso em 14 de outubro de 2015.

IVG. Disponível em: www.ivg.net.br. Acesso em: 13 de outubro de 2015.

KRIEGER, Morgana G. Martins. **Legitimidade das Organizações da Sociedade Civil na Região Sul do Brasil:** uma análise da percepção dos atores do campo à luz da Teoria das Grandezas. 2011. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs** - do serviço invisível à profissão sem nome. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional. Rio de Janeiro: UFRJ, 1993. Disponível em: < <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20inven%C3%A7%C3%A3o%20das%20NGs.pdf>>. Acesso em 12 de junho de 2015.

_____. **Ação da cidadania contra a miséria e pela vida:** ONGs, filantropia e o enfrentamento da crise brasileira. Rio de Janeiro: ISER, 1994.

LAVALLE, A. G.; HOUTZAGER, P. P.; CASTELLO, G. Democracia, pluralização da representação e sociedade civil. **Lua Nova**, n. 67, p. 49-103. 2006.

LE BOTERF, Guy. Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues. (Org.). **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984. p. 51-81.

LUMAMBO, Cátia W. **Conselhos gestores e processo de descentralização**. São Paulo em Perspectiva, 18(4): 62-72, 2004;

MEIER, R. F. Perspectives on the concept of social control. **Annual Review of Sociology**, v. 8, p. 35-55. 1982.

MEIRELLES, M.C. **CONHECIMENTO E PRÁTICA SOCIAL: A Contribuição da Sistematização de Experiências**. 2007. Dissertação (Mestrado) PUC. São Paulo. 2007.

MONCRIEFFE, Joy. **Relational accountability: complexities of structural injustice**. London; New York: Zed Books, 2011.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 33, n. 5, Revisitada, p. 1-14. set./out. 1993. 181

MOTTA, L. F. R.; MAESTRO FILHO, A. D.; DIAS, D. V. Paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **RAC**, v. 7, n. 2, p. 57-71. abr./jun. 2003.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **RAP**, Edição Especial Comemorativa, p. 87-96, 1967-2007.

NOBRE, A. N. Democracia, cidadania e participação social: uma estreita relação. **Emancipação**. v. 7, n. 2, p. 209-226. 2007.

NOVAES, M. GIL, A.C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **Revista de Administração Mackenzie** (Online) vol.10 no.1 São Paulo Jan./Feb. 2009

O'DONNELL, Guilherme. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova**, São Paulo, v. 44, p. 27-54, 1998.

OTERO, Martina Rillo (org). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil**: temas atuais. São Paulo: Peirópolis, 2012.

PANNUZIO, Eduardo. Dá para confiar na sociedade civil? Disponível em: http://www.brasilpost.com.br/eduardo-pannuzio/da-para-confiar-na-sociedade-civil_b_5153273.html. Acesso em 10/08/2015.

PARSONS, T. **O Sistema das Sociedades Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1971.

PAULA e SILVA A. L. **Governança Institucional**: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2001.

PETTIGREW, Andrew M.. Context and action i the transormacion fo the firm, **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, 1987.

_____. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PINHO, José A. G.; SACRAMENTO, Ana R. S.
Accountability: já podemos traduzi-la para o português?
Revista Administração Pública, v. 43, n. 6, p. 1343-68,
nov./dez. 2009.

RAMOS, Alberto G. *A nova ciência das organizações*. São Paulo: FGV,

RAICHELIS, Raquel. Assistência Social e esfera pública: os conselhos no exercício do controle social. **Cadernos ABONG**, São Paulo, n. 21, 1997.

_____. **Esfera pública e conselhos de assistência social**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. Articulação entre os conselhos de políticas públicas – uma pauta a ser enfrentada pela sociedade civil. In: **Serviço Social e Sociedade**. São Paulo: Cortez, Ano XXVII, mar. 2006. n. 85, p. 109-116.

RICHARDSON, R.J; *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Arlindo C. et al. A coprodução do controle como bem público essencial à accountability. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 2012, Rio de Janeiro. *Anais*. XXVI: Anpad, 2012.

ROSS, E. A. **Social control**: a survey of the foundations of order. New Jersey: Transactions Publishers:, 2009.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **The nonprofit sector in comparative perspective.** In: Powell, W.; Steinberg, R. The nonprofit sector: A research handbook. New Haven: Yale University Press, 2006

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots:** a study in the sociology of formal organization. Berkeley: UC Berkeley Press, 1984.

SCHEFER, L. F. N. **Descrição e Avaliação do Aroeira – Consórcio Social da Juventude de Florianópolis, em suas três Edições, entre os anos de 2005 a 2008.** Florianópolis, 2009. Relatório Final de Estágio Supervisionado apresentado como requisito para o grau de bacharel em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas – ESAG.

_____. **Governança no Instituto Padre Vilson Groh: sistematização de experiências de empoderamento.** – 2014. 384 páginas. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

SCHEFER, et al., **Instituto Pe. Vilson Groh: olhares sob atuação em rede.** Instituto Pe. Vilson Groh. Florianópolis: 2015.

SCHAEFER, C. & VOORS, T. **Desenvolvimento de Iniciativas Sociais:** da visão inspiradora à ação transformadora. São Paulo: Antroposófica, 2000.

SCHOMMER *et al.*, **Coprodução e inovação social na esfera pública em debate no campo da gestão social.** In: SCHOMMER, Paula Chies; BOULLOSA, Rosana de Freitas.

Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública. Florianópolis: Udesc, 2011. p. 31-70. Coleção Enapegs: v. 5.

SCHOMMER *et al.*, Accountability and co-production of information and control: social observatories and their relationship with government agencies. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: nov./dez. 2015.

SILVA, P. L. B.; MELO, M. A. B. de. O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos. **Caderno NEPP-UNICAMP**. n. 48, 2000.

SOUSA SANTOS, B. de. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

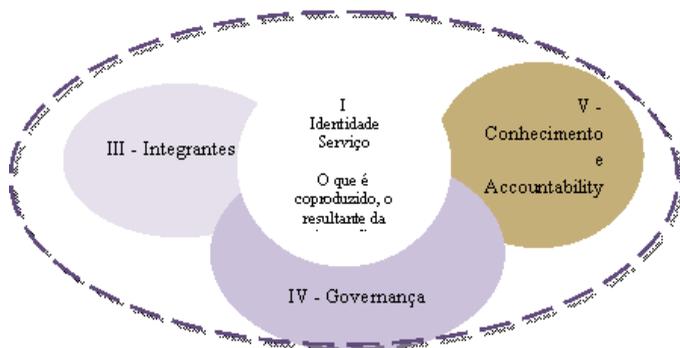
_____. Subjetividade, cidadania e emancipação. In: **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Ed. Cortez, 1995. p. 235-280.

TABAGIBA, L. CONSELHOS GESTORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: APROFUNDANDO O DEBATE in **Revista Sociologia Política**., Curitiba, 25, p.209-213, nov. 2005;

TREVISAN, Antoninho M. et al. **O combate à corrupção nas prefeituras do Brasil**. Cotia: Ateliê Editorial, 2003.

ANEXOS

ANEXO A – Categorias de Análise: Governança e redes de coprodução do bem público⁸⁷



I – Identidade e Serviço

Identidade da rede e serviço coproduzido – quais são os resultantes da interação nesta rede (como subproduto do processo, não como objetivo formal; não são dados a priori, são resultado da dinâmica, das ações, das interações)?

Identidade resultante

- i) Interna (dos integrantes como parte da rede; pertencimento) - o que faz os participantes entenderem que pertencem à rede? O que indica quem integra e quem não integra a rede?
- ii) Externa - como a rede é reconhecida externamente?

⁸⁷ Este modelo de análise foi desenvolvido colaborativamente pelos participantes da disciplina Governança e Redes de Coprodução do Bem Público, ministrada entre julho e outubro de 2013, pela Profa. Paula Schommer, no Mestrado Profissional em Administração da Udesc/Esag.

- iii) Propósitos (definidos ao longo do caminho e associados à identidade da rede) – quais os propósitos, valores e princípios que identificam a rede?

História – como surgiu? Planejado ou emergente? Quem tomou a iniciativa? Como se transformou ao longo do tempo? (cada elemento do modelo pode ser retratado no momento – atual - ou em fases, em uma linha do tempo).

Serviços resultantes – quais os serviços produzidos como fruto da interação nessa rede (informação, conhecimento, mudanças em processos organizacionais, novos serviços e produtos, atendimentos a necessidades, ...)?

II – Contexto

1 Contexto Social

- 1.1 Capital social – quais as relações existentes no contexto que forjam aproximação e confiança para formação da rede?
- 1.2 Tecnologias, metodologias de ação nesse contexto (leis, recursos, reconhecimento)
- 1.3 Grau de envolvimento (embeddedness) da rede com seu contexto de atuação/causa/tema/área/território

2 Contexto Interinstitucional

- 2.1 Quais as principais características do ambiente institucional em que opera?
- 2.2 Quais os incentivos institucionais para a governança em rede e a coprodução, nesse contexto?

- 3 **Articulação** (como se relaciona, afeta e é afetada pelo seu ambiente)

- 3.1 Como se dá a articulação desta rede com a gestão de cada um de seus integrantes (com outros modelos de gestão e organizações)?
- 3.2 Como se dá a articulação desta Rede com outras redes e organizações no seu contexto?

4 Impulsionadores

- 4.1 Qual o problema ou o desafio que faz com que os atores busquem atuar em rede?
- 4.2 Como outras experiências/redes impulsionam o desenvolvimento desta rede? E como esta impulsiona outras?

III - Integrantes

1 Atores

- 1.1 Quem são os integrantes da rede (organizações, pessoas)?
- 1.2 Quais seus papéis no design e na entrega dos serviços – cidadãos, usuários, governantes, academia, empresas, ONGs,...
- 1.3 Há definição clara de expectativas e responsabilidades?

2 Relação custo x benefício (trade-off)

- 2.1 Benefícios, motivações, finalidades implícitas e explícitas, vantagens esperadas pelos atores (para entrar e para permanecer)
- 2.2 Quais os custos/investimentos para cada integrante ao participar da rede? (o que o integrante investe no trabalho colaborativo em termos de tempo, recursos, tecnologias, conhecimentos, legitimidade, prestígio).

- 2.3 Qual a relação entre a dedicação de cada integrantes ao trabalho em sua organização de origem (trabalho organizacional, mais hierárquico) e a dedicação à rede?

3 Teorias, ideologias ou concepções que orientam os envolvidos e a Rede?

4 O que muda nas organizações ao participarem da rede?

IV – Governança

1 Poder e decisão - como o poder é distribuído (decisão, regulação interna e externa, informação, controle, prêmios e punições)

- 1.1 Como acontecem os acordos entre os membros?
 - 1.1.1.1 Quem define as regras e objetivos? Quem coordena os trabalhos?
- 1.2 Quais os instrumentos/metodologias para análise de problemas, alternativas e tomada de decisão (para se chegar aos acordos e modificá-los quando necessário) - comissões, grupos de trabalho, pesquisas de opinião, estudos técnicos, pesquisas, georreferenciamento etc.?
- 1.3 Quais os instrumentos/metodologias/modelos para expressar os acordos e coordená-los - protocolos, acordos, contratos, fluxogramas etc.?
- 1.4 Há acordos bilaterais entre integrantes da rede (PPPs, acordos, convênios, consórcios) e qual sua relação/importância para a rede e os atores envolvidos (bilaterais interagem com a rede; rede fomenta as parcerias bilaterais)?
- 1.5 As organizações abrem mão do controle total sobre o serviço prestado ao participar da Rede?

2 Liderança – quem e como exerce liderança na rede (pessoas, organizações)? Qual a relação entre a coordenação formal, a coordenação executiva e a liderança?

3 Comunicação e conflitos

3.1 Quais as estratégias e meios de comunicação interna e externa?

3.2 Como são explicitados e tratados os conflitos (consenso, núcleo ou grupo predominante)?

4 Estrutura operacional para produção e entrega dos serviços - coprodução

4.1 Como a rede se estrutura para coproduzir os seus serviços, para operacionalizar as entregas?

4.2 Quais as formas de coprodução/entrega?

4.3 Quais as tecnologias utilizadas para realizar o trabalho?

4.4 Há algum mecanismo regular de planejamento, avaliação e controle das atividades desempenhadas e dos objetivos? Há alguma formalização dos fluxos e processos?

4.5 Quais os tipos de coprodução (associados a tipologia de participação e/ou de governança)?

5 Recursos – quais os recursos (financeiros, humanos, técnicos, físicos, materiais, tempo) investidos na rede? De onde vem? Como são aplicados?

V- Conhecimento e Accountability

1. Informação e Transparência

- 1.1 Como se dá a produção e sistematização das informações produzidas na rede?
- 1.2 Quais as estratégias e canais de difusão das informações (para os integrantes da rede e para o público em geral)?
- 1.2 De que maneira presta contas dos seus resultados?
- 1.4 De que forma ou para que finalidades outras organizações utilizam as informações geradas nessa rede?

2 Aprendizagem e Conhecimento

- 2.1 Como os integrantes da rede reconhecem a aprendizagem que compartilham?
- 2.2 O que muda nas organizações ao participarem da rede?
- 2.3 Como é sistematizado o conhecimento resultante da vivência/aprendizagem na Rede?
- 2.4 Como a rede compreende, apropria e reelabora conhecimento de outras redes com as quais se relaciona?

3 Controlabilidade e Imputabilidade

- 3.1 Como ocorre o controle social/subjetivo
- 3.2 Há controle formal? Se sim, como ocorre?
- 3.3 Como se dá o controle informal entre os integrantes?
- 3.4 Há prêmios e sanções decorrentes das diferentes formas de controle?

4 Resultados e Responsividade

Como a rede identifica e avalia os resultados que produz e responde às expectativas ou anseios: i) de seus integrantes; ii) da comunidade, do público, da cidadania.

ANEXO B – Checklist para adequação Marco Regulatório proposto pela Prefeitura de Florianópolis

CHECKLIST DO ESTATUTO			
DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	PROVIDÊNCIAS
<u>Objetivos</u> voltados à promoção de atividades e finalidades de relevância pública e social.			
A constituição de <u>conselho fiscal</u> ou órgão equivalente, dotado de atribuição para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas.			
A <u>previsão</u> de que, em caso de <u>dissolução da entidade</u>, o respectivo patrimônio líquido seja transferido a outra pessoa jurídica de igual natureza que preencha os requisitos desta Lei e cujo objeto social seja, preferencialmente, o mesmo da entidade extinta.			
Observância dos <u>princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade.</u>			
<u>Publicidade</u>, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e demonstrações financeiras da entidade, incluídas as certidões negativas de débitos com a Previdência Social e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão.			
<u>CHECKLIST DOS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS</u>			

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	PROVIDÊNCIAS
<u>Certidões de regularidade fiscal, previdenciária, tributária, de contribuições e de dívida ativa, de acordo com a legislação aplicável de cada ente federado.</u>			
<u>Certidão de existência jurídica</u> expedida pelo cartório de registro civil ou cópia do estatuto registrado e eventuais alterações.			
Cópia da <u>ata de eleição</u> do quadro dirigente atual.			
<u>Relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade</u> , com endereço, número e órgão expedidor da carteira de identidade e número de registro no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF.			
Cópia de documento que comprove que a <u>organização da sociedade civil funciona no endereço registrado no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ</u> da Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB.			
<u>Prova da propriedade ou posse legítima do imóvel</u> , caso seja necessário à execução do objeto pactuado.			
Documento que evidencie a <u>situação das instalações e as condições materiais da entidade</u> , quando essas instalações e condições forem necessárias para a realização do objeto pactuado.			
<u>Regulamento de compras e contratações</u> , próprio ou de terceiro, aprovado pela administração pública celebrante.			

ANEXO C – Notícia da aprovação Conselhos da Juventude e dos Direitos Humanos

Os projetos de lei que criam e regulamentam os conselhos da Juventude (284/2013) e dos Direitos Humanos (283/2013) foram aprovados nesta quarta-feira (17), na Assembleia Legislativa. As propostas foram enviadas pelo Governo do Estado ainda em 2013, depois de muita pressão por parte de movimentos e entidades de ambos os setores, com a articulação do deputado Padre Pedro Baldissera (PT) e da deputada Angela Albino (PC do B).

Várias audiências públicas colheram sugestões de mudanças às propostas do Governo. No caso do Conselho da Juventude, por exemplo, as alterações foram reunidas em um substitutivo global, apresentado por Padre Pedro e Angela Albino. As sugestões, no entanto, não foram incluídas nos projetos aprovados. Consideramos a aprovação dos projetos um avanço, no entanto, vamos insistir na inclusão das propostas colhidas nas audiências públicas.

São alterações fundamentais para garantir que sejam conselhos efetivos, autônomos e que respondem aos interesses da sociedade, destaca Padre Pedro. Dois novos projetos de lei, um para cada conselho, já foram redigidos. Eles trazem as mudanças apresentadas pela sociedade civil, mas não incluídas nas propostas aprovadas nesta quarta-feira. A ideia é começar a batalhar por estas mudanças já em fevereiro, no início do ano legislativo, disse o deputado.

O parlamentar lembra que pelo menos um avanço foi garantido a partir dos debates de ambos os projetos, que é a Emenda 67. Criada a partir de uma proposta apresentada por Padre Pedro, ela garante maior participação da sociedade civil organizada nos Conselhos de cunho social. Antes da mudança, o Executivo tinha controle total destes conselhos, cujo objetivo é exatamente o de ouvir a população. Agora temos parcela majoritária de integrantes obrigatoriamente vindos da

sociedade civil, o que já significa um avanço para todos os conselhos de cunho social, e não só juventude e direitos humanos, explica.

Conselho da Juventude

Cinco audiências públicas colocaram em debate o texto do projeto do Conselho da Juventude, em Criciúma, Joinville, Curitiba, Chapecó e Florianópolis, entre setembro e novembro de 2013. Cerca de 1 mil jovens participaram das discussões. Entre as propostas estão a necessidade de ampliar a participação da sociedade civil e a adoção do caráter deliberativo, como forma de garantir, efetivamente, que a população tenha possibilidade de fiscalizar e dirigir políticas e investimentos

Conselho de Direitos Humanos

O projeto do Conselho de Direitos Humanos resgata uma dívida histórica do Estado, um dos únicos sem o órgão formado no País. No entanto, movimentos e entidades do setor apontam a necessidade de aprimoramento da proposta aprovada. As alterações serão incluídas no projeto de lei previsto para apresentação em fevereiro.

Santa Catarina foi um dos estados pioneiros na criação de uma legislação prevendo o Conselho Estadual de Direitos Humanos (Lei nº 10.825, de 17 de julho de 1998). O texto foi aprovado em um projeto de iniciativa parlamentar, que acabou promulgado pelo presidente da Assembleia Legislativa em 1998, depois que o veto do então governador Esperidião Amin foi derrubado no Parlamento.

No entanto, uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (Adin nº 99.021235-1) proposta ao Tribunal de Justiça em razão de vício de origem, impediu que o Conselho fosse implantado. Em março de 2013, depois de ouvir entidades ligadas ao movimento de direitos humanos, o deputado Padre Pedro apresentou ao governador Raimundo Colombo um

pedido oficial para que o Estado encaminhasse a proposta, que chegou em abril de 2013 ao Legislativo.

ANEXO D - Carta da Juventude

Resultado do 1º Encontro dos Representantes de Jovens do Programa Fortalezas, reflete os anseios dos jovens em relação a 4 eixos: transformar a sociedade; mundo do trabalho; educação; e na cidade.

I - Transformar a Sociedade: Temos direitos e obrigações como cidadãos. Buscamos oportunidades e conhecimentos. Somos a geração da mudança. Queremos o reconhecimento na sociedade com dignidade e com nossa própria identidade. Sentimos que podemos fazer muito para mudar o mundo. Construiremos um futuro melhor com amor e dedicação. Temos opiniões e queremos liberdade para expressar isso. Temos que conhecer e garantir os nossos direitos. Sugerimos que os movimentos de juventudes criem seus próprios Conselhos para propor, sugerir e atuar na construção de políticas públicas. Atualmente, temos muito acesso às ferramentas tecnológicas e essa será a nossa maior forma de comunicação. Precisamos de encontros nacionais e internacionais para dialogar com mais jovens. Acreditamos na união, nas trocas de experiências com jovens da América Latina. Nos comprometemos com esta Carta e nos empenharemos para que ela se traduza não só em palavras, mas em atitudes. Somos líderes multiplicadores e protagonistas das nossas próprias histórias de vida (FORTALEZAS, 2015).

II – Mundo do Trabalho: Pensamos que as empresas devem investir na juventude e gerar novos empregos. Acreditamos que a Carta da Carta da Juventude abra este canal de comunicação. Queremos ter satisfação com o mundo do trabalho. Na realidade brasileira e latino-americana, muitas vezes temos

dificuldades em conciliar trabalho e estudo para ter um salário digno. No entanto, é fundamental nos dedicarmos ao estudo para conseguir vagas melhores, que ofereçam boas oportunidades. Esperamos que os empresários tenham esse olhar. Que se tivermos mais acesso à educação, seremos melhores funcionários. Também desejamos políticas e ações de incentivo que viabilizem o desenvolvimento de jovens empreendedores. Desejamos que os Programas de Aprendizagem sejam a porta de entrada para a efetivação de jovens nas empresas. Almejamos por diálogo com o empresariado. Que as empresas também sejam capacitadas para lidar com as juventudes no primeiro emprego. Queremos dar o melhor de nós e conseguir empregos em áreas que nos interessam (FORTALEZAS, 2015).

III – Educação: Queremos estudar, ter cada vez mais conhecimento. Esperamos chegar às universidades. As escolas de hoje não despertam nosso interesse. Gostaríamos que fossem mais atrativas para a juventude. Sugerimos que cursos de áreas diversas sejam inseridos no ensino médio. Além disso, seria um incentivo incluir esportes e música aos conteúdos curriculares. Precisamos que o ensino de espanhol seja realmente efetivo nas escolas para nos comunicarmos com jovens da América Latina (FORTALEZAS, 2015).

IV – Na Cidade: Queremos ter acesso gratuito à cidade. Precisamos de transporte coletivo gratuito para estudantes em todos os dias da semana. Assim, poderemos conhecer mais a fundo nossa própria cidade. Também desejamos que governantes olhem para as nossas comunidades. Desejamos criar espaços de proposição junto ao poder público para pensar melhorias para os locais onde moramos. Precisamos de água encanada, rede de esgoto, iluminação pública em todas as comunidades. Que sejam construídos espaços de lazer e encontro para as juventudes. Esperamos poder transitar pela

cidade. Que haja atividades culturais voltadas e acessíveis para as juventudes. Queremos fazer parte do local em que moramos (FORTALEZAS, 2015).

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Pergunta introdutória: Qual sua trajetória pessoal, profissional? Quais caminhos você percorreu para chegar à sua posição atual?

1 De acordo com sua trajetória pessoal/profissional, o que você entende por controle social? (Entender qual o sentido, conceito, propósito do CS para o entrevistado).

- Como a sua experiência levou a este conceito de controle social?
- Quais instrumentos de controle social você conhece?
- Na sua percepção, quais são as “joias” do controle social? O que tem um potencial mais relevante?

2 Como você percebe o seu papel/da sua organização no exercício do controle social?

- Como o controle social é discutido, articulado?
- Como o controle social é exercido?
- Porque você acha que o controle social se constituiu desta maneira? Qual foi a evolução do controle social ao longo do tempo?
- Quais as mudanças percebidas? Quais os aprendizados ao longo desta trajetória? (Entender como era e como vem se transformando)
- Como você/sua organização comunica as ações de controle social desenvolvidas?
- Como se dá a coleta das informações necessárias para o controle social?
- Na sua avaliação, que tipo de informações o controle social produz?

- Como os resultados são avaliados?

3 Você conhece o Centro Cultural Escrava Anastácia?

- Qual sua relação com o CCEA?
- Você percebe relevância na atuação do CCEA em relação à defesa e à garantia de direitos de crianças e adolescentes em Florianópolis? Como?
- Você conhece o GT Controle Social? Conte-me sua ligação com o grupo.
- Como você percebe a evolução do GT ao longo do tempo?
- Quais os fatos mais relevantes do GT nesta trajetória? Quais os papéis e estratégias do GT?
- Quais os pontos fortes? (Se não conhecer o GT, avaliar na perspectiva do controle social do CCEA)
- Quais os pontos fracos? Quais erros já foram cometidos?
- Quais desafios e oportunidades você percebe nesta atuação?
- Qual a aprendizagem deste grupo?

4 Enquanto participante de uma rede (mostrar figura), como você avalia a atuação dos demais sujeitos envolvidos neste processo? (Especificar sujeitos dependendo do entrevistado)

- Como você escuta a sociedade/comunidade? Como dialoga? Como presta contas do que foi demandado?
- Você acredita que as suas ações promovem o fortalecimento desta rede de controle social? (Entender se há uma ligação com os demais atores, exemplo: a imprensa sendo utilizada para trazer um equilíbrio na discussão da redução da maioria penal).
- Como se dá ao diálogo entre os atores da rede? Como é comunicado o resultado desse diálogo?

- Quais as estratégias utilizadas, na rede, para o exercício do controle social?
- Qual a aprendizagem a partir da atuação em rede?

5 Como você resumiria controle social em uma única palavra ou simples frase?