



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA**

**MAGDA TERNES DITTRICH**

**COMITÊ PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA  
EM SANTA CATARINA CDI-SC SOB A  
ÓTICA DA GESTÃO SOCIAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Florianópolis  
2013**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA**

Magda Ternes Díttrich

**COMITÊ PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA  
EM SANTA CATARINA CDI-SC SOB A  
ÓTICA DA GESTÃO SOCIAL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Universitária.

Orientador: Dr. Luís Moretto Neto.

Área de Concentração: Gestão Universitária

Linha de Pesquisa: Universidade e Sociedade.

Florianópolis  
2013

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.**

Dittrich, Magda Ternes

Comitê para a democratização da informática em Santa Catarina CDI-SC sob a ótica da gestão social / Magda Ternes Dittrich ; orientador, Luís Moretto Neto - Florianópolis, SC, 2013.

72 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Gestão social.. 3. Terceiro setor. 4. Associações. I. Neto, Luís Moretto. II.

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Magda Ternes Dittrich

**COMITÊ PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA  
EM SANTA CATARINA CDI-SC SOB A  
ÓTICA DA GESTÃO SOCIAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção para o título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Gestão Universitária/Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de junho de 2013.

---

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo  
Coordenador do curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Luís Moretto Neto  
Orientador

---

Prof. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen / UFSC

---

Prof. Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo / UFSC

---

Prof, Dr. Paulo O. Garrido / UFSC



## RESUMO

O presente estudo faz uma análise dos processos gerenciais estabelecidos no Comitê para a Democratização da Informática em Santa Catarina/CDI-SC, considerando os pressupostos da gestão social. Para alcançar este objetivo, foi estabelecida a compreensão dos principais processos gerenciais do Comitê para a Democratização da Informática em Santa Catarina – CDI-SC, a sua análise pela lente da cidadania deliberativa, conforme as seguintes dimensões: processo de discussão, inclusão, igualdade participativa e bem comum. Os apontamentos epistemológicos frente à gestão social foram norteados por Tenório, Dowbor e França Filho. O procedimento metodológico estabelecido é o estudo de caso, através de uma pesquisa qualitativa, e descritiva. Os resultados encontrados revelam a existência de um processo de discussão claro e eficiente; uma abertura à inclusão, favorecendo a dialogicidade; na igualdade participativa uma isonomia no tocante a tomada de decisão; e, em relação ao bem comum, o favorecimento às práticas emancipatórias; através da aplicação de um questionário conforme os critérios de análise de cidadania deliberativa apresentados por Villela (2012), sendo o presidente executivo, vice-presidente, voluntário, e educador/monitor os sujeitos da pesquisa definidos.

**Palavras-chave:** Gestão Social. Terceiro Setor. Associações.



## ABSTRACT

This present study analyzes the Comitê para a Democratização da Internet em Santa Catarina (CDI/SC – Internet Democratization Committee in Santa Catarina) management processes, considering the assumptions of social management. To achieve this purpose, it was studied the main CDI's management processes, it's analysis through the lens of deliberative citizenship according to the following dimensions: discussion process, inclusion, equality participation and the common good. The social management epistemological notes were guided by Tenório, Dowbor e França Filho. The methodological established procedure is a case study, through a qualitative and descriptive survey. The results reveal the existence of a clear and efficient discussion process; an opportunity to inclusion, in favor of dialogicity; in the sameness association equality in respect to the decision making; and, about the common good, in favor of emancipatory practices; by applying a questionnaire according to Villela's (2012) criteria of deliberative citizenship analysis, being the executive president, vice president, volunteer, and educator/monitor the defined subject.

**Key-words:** *Social Management; Third Sector; Associations.*



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Nomenclaturas utilizadas na definição de terceiro setor .....	26
Quadro 2 - Tipos de gestão e suas características .....	32
Quadro 3 - Processos Organizacionais: Gestão Social X Gestão Estratégica .....	33
Quadro 4 - Cidadania deliberativa: critérios de análise.....	34
Quadro 5 - Critérios de análise Cidadania Deliberativa .....	48



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CDI-SC	Comitê para Democratização da Informática de Santa Catarina
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituições de Ensino Superior
ONG'S	Organizações não-governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PEGS	Programa de Estudos em Gestão Social



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 OBJETIVOS .....	17
1.1.1 Objetivo geral .....	17
1.2.1 Objetivos específicos .....	18
1.2 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	21
2.1 TERCEIRO SETOR .....	21
2.1.1 Histórico .....	21
2.1.2 Terceiro setor no Brasil .....	23
2.1.3 Conceitos de terceiro setor .....	25
2.1.4 As associações .....	27
2.2 GESTÃO E PROCESSOS GERENCIAIS .....	27
2.3 GESTÃO SOCIAL .....	36
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	43
3.2 SUJEITO DA PESQUISA .....	45
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	47
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	49
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	49
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: REFLEXÕES E DISCUSSÕES</b> .....	51
4.1 ENTENDENDO A GESTÃO NO CDI-SC .....	51
4.1.1 CDI- Comunidade .....	53
4.1.2 CDI-Telecentro .....	54
4.1.3 Projeto Fênix .....	54
4.1.4 Projeto Reciclatec .....	55
4.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS GERENCIAIS NO CDI-SC NAS DIMENSÕES DA GESTÃO SOCIAL .....	55
4.2.1 Processo de discussão .....	56
4.2.2 Inclusão .....	57
4.2.3 Igualdade participativa .....	59
4.2.4 Bem comum .....	60
4.3 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE CIDADANIA DELIBERATIVA NOS PROCESSOS GERENCIAIS NO CDI-SC ....	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	65
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	67
<b>APÊNDICE A</b> - Entrevista Semi-Estruturada .....	71



## 1 INTRODUÇÃO

As teorias organizacionais, fundamentadas pelas contribuições de Taylor com os princípios da administração científica, publicadas em 1911, desenvolveram conceitos, experimentos e métodos, com a preocupação de estudar a administração de forma científica, analisando como planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar, pessoas e recursos materiais utilizados, a fim de buscar ganhos de produtividade, originando o conceito de “homem econômico” que pelos incentivos monetários ofertados, fazia com que o trabalhador produzisse mais (MASIERO, 2007).

Outro grande mentor da administração científica foi Henri Fayol, e o seu maior legado foram os *princípios gerais*, e que vislumbrou a importância do “homem certo para o cargo certo”, destacando-se como um dos principais estudiosos dos métodos de trabalho (FAYOL, 1994).

Os estudos de Taylor e Fayol contribuíram muito para a produtividade das empresas, contudo, e, de certa forma, para a inibição da capacidade criativa do homem (MASIERO, 2007).

Os Gilbreth, Frank e Lilian, ele empreiteiro da construção civil, ela psicóloga, inspirados no trabalho de Taylor, começam a estudar os arranjos realizados nos postos de trabalho para fins de eliminar desperdícios nos movimentos das mãos e de corpo; fazem experiências em projetos e usos de ferramentas e equipamentos adequados otimizando o desempenho das atividades produtivas (MASIERO, 2007).

A Escola das Relações Humanas surge a partir da década de 30, a contribuir para as críticas de alienação do trabalhador, devido à realização de tarefas fragmentadas e repetitivas, onde não tinham conhecimento de todo o processo de produção e nem mesmo do produto acabado, gerando proposições “científicas” da administração e, principalmente, sobre a excessiva exploração dos trabalhadores.

Estudiosos, como Elton Mayo, percebem a rigidez das normas e dos procedimentos que dificultavam o relacionamento das pessoas no ambiente de trabalho, inibindo a inovação e as mudanças no interior das empresas; e Mary Parker Follet que discute a partir da psicologia social e concebe o conceito de “homem social”, em oposição ao “homem econômico”, e que propõe ideias mais orientadas para as pessoas, e uma mudança radical em relação às teorias de administração científicas anteriormente promovidas.

Conceitos de ética de grupo começam a evidenciar um novo momento, gerando uma prática inovadora para a época de glória da

administração científica, um contraponto à uma realidade do não ao individualismo predominante, para uma nova proposta em que administradores e trabalhadores deveriam se comportar como parceiros, partes de um grupo comum (MASIERO, 2007).

Numa análise acerca dos conceitos evidenciados pela evolução do pensamento administrativo, várias tendências, forças e filosofias surgem, como uma administração tanto pode ser um produto do meio quanto um processo dentro dele. Sendo afetado pelas tecnologias em desenvolvimento, por suposições acerca da natureza das pessoas e pela dinâmica de valores econômicos, sociais e políticos. A busca por uma teoria melhor quanto de uma prática aperfeiçoada prossegue. (WREN, 2007)

Neste questionamento acerca do esgotamento das teorias organizacionais, autores como Guerreiro Ramos, em seu trabalho, sugerem que “A nova ciência das organizações, uma reconceituação da riqueza das nações” (1989) contrapõe o modelo atual centralizado no mercado, e que tem dominado as empresas privadas e a administração pública nos últimos tempos, por um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros.

Acrescenta Tenório (2012) que uma teoria da organização centralizada no mercado não é aplicável a todos, mas apenas a um tipo especial de atividade; e que, portanto, a não aplicação a todas as formas de atividade dificulta a atualização de possíveis novos sistemas sociais, necessários à superação de dilemas básicos de nossa sociedade.

Assim surge uma alternativa de organização que pode assegurar participação cidadã, num caminho inovador, na perspectiva de construção de parcerias envolvendo governo, comunidade e empresas: o chamado terceiro setor (DOWBOR, 1999). As empresas ultrapassam a visão do assistencialismo; a comunidade se vê como parte do processo; e o governo articula com esses atores sociais para atingir seu objetivo: o bem comum.

O Comitê para a Democratização da Informática de Santa Catarina (CDI-SC) foi escolhida para análise por ser uma entidade sem fins lucrativos, em que se apresenta como parte de uma sociedade civil organizada no intuito de promover inclusão social de populações menos favorecidas, utilizando as tecnologias da informação e comunicação como o instrumento para a construção e o exercício da cidadania.

As organizações não-governamentais (ONG’S) são organizações que conforme Tenório (2006, p 7), “não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem

sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade”.

De acordo com Tenório (2012), em contraponto à questão econômica, em que o mercado é o principal determinante; contra a hegemonia do pensamento administrativo, onde a questão pública através de atitude gerencial dê atenção ao social, à sociedade, surge a gestão social.

A gestão social consolida-se, no divórcio do paradigma funcionalista, da racionalidade instrumental, para o favorecimento da racionalidade substantiva. A primeira privilegia as leis do mercado, exclusivamente competitiva e utilitária; enquanto a outra destaca os valores humano-sociais, privilegia a cooperação e a compreensão entre as pessoas, a emancipação da consciência individual e a preocupação com o bem-estar (RAMOS, 1989).

Tenório (2012) elucida que na perspectiva do “ser social”, como objeto de estudo, e identificando sua gênese na interação das pessoas, fundamenta-se a gestão social, não pelo instinto, mas pela necessidade que as pessoas têm de interagirem. Enfim, as organizações interagem, e as teorias organizacionais atendem a esta necessidade. As pessoas interagem, e a gestão social vem a atender esta necessidade. E, é nesta interação das pessoas com conhecimento é que sustenta a gestão social.

A presente dissertação foi desenvolvida na área de Gestão Social, e orientada pela seguinte pergunta de pesquisa: **Como os processos gerenciais do Comitê para a Democratização de Informática de Santa Catarina – CDI-SC podem atender os pressupostos da Gestão Social?**

A partir da formulação do problema de pesquisa, pode-se então formular o objetivo geral e os objetivos específicos para o alcance do objetivo principal desta dissertação.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Esta dissertação tem como objetivo norteador analisar processos gerenciais no Comitê para a Democratização da Informática de Santa Catarina – CDI-SC, considerando-se os pressupostos da Gestão Social.

### 1.2.1 Objetivos específicos

Do objetivo geral, surgem os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender os processos gerenciais no CDI-SC;
- b) Analisar os processos gerenciais no CDI-SC a partir das seguintes dimensões: processo de discussão, inclusão, igualdade participativa e bem comum; e
- c) Analisar práticas de cidadania deliberativa nos processos gerenciais no CDI-SC.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

O tema gestão social é um tema emergente no estudo das organizações.

Neste contexto de construção do campo da gestão social, começam a surgir centros de pesquisa e eventos que se dedicam ao estudo da temática e, em 1990, a criação dos PEGS/EBAPE/FGV, como centro pioneiro no estudo da gestão social, no Brasil, é um marco.

O estudo da gestão social expande-se para algumas das principais Escolas de Administração do país, com destaque o Centro de Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (CIAGS/UFBA), o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (CEATS/USP), o Núcleo de Estudos de Administração do Terceiro Setor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (NEATS/PUC-SP) e o Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NIPETS/UFRGS).

Destacam-se, no estudo da gestão social, o Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social da Universidade Federal do Ceará-Campus Cariri – LIEGS/UFC-Cariri; o Núcleo de Estudos em Administração Pública e Gestão Social (NEAPEGS) da Universidade Federal de Lavras; o Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Tecnologias em Gestão Social da Universidade Federal do Vale do São Francisco – NIGS/UNIVASF; e o Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal do Tocantins – NESOL/UFT. Esta expansão dos centros contribui para a discussão ampliando o debate por um lado e, por outro, potencializando o entendimento esclarecido do termo e do próprio campo.

Os pesquisadores envolvidos com os projetos anteriormente citados estabeleceram informalmente uma rede, a Rede de

Pesquisadores em Gestão Social (RGS), e o resultado mais visível de sua atuação foi a criação do Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS), em 2007, cujo idealizador foi o professor Jeová Torres Silva Jr.. As publicações oriundas destes eventos já são referências para o estudo da gestão social.

Em 2011, o ENAPEGS foi realizado em Florianópolis, organizado pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)/Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas (ESAG). E, em 2012, o evento foi sediado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

O exposto registra a ideia de como a construção da área de gestão social está se estruturando e refletindo que, a partir desta concepção de gestão, compreende que a dimensão social deixa de ser estudada apenas como algo complementar na gestão das organizações e passa a se tornar um mecanismo de superação de uma cultura.

Ressaltando a importância enquanto construção de conhecimento, cita-se também a relevância enquanto associação para o processo de inclusão social por meio da tecnologia da informação.

Nesta preocupação, uma dissertação pode ser justificada pela sua importância, oportunidade e viabilidade, conforme Roesch (2009, p.99).

Outra sustentação, frente à importância segue firmada para o Programa de Pós- Graduação em Administração Universitária – PPGAU, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pelo fato de ser mais uma contribuição na área da Gestão Social, possibilitando um novo olhar e despertando interesses em aprofundamento de estudos nesta área.

Por ser uma área relativamente recente, que coloca em dúvida à possibilidade do uso da racionalidade instrumental a todos os tipos de organização, a exemplo a IFES, e que, por isso, traz essa pesquisa um significado singular ao PPGAU.

A oportunidade pela participação da disciplina Gestão Estratégica e de Mudança em IES - Instituições de Ensino Superior, oferecida no semestre 2011-2, pelo PPGAU, na qual o foco de estudos e trabalhos, determinada na área de Gestão Social. Além, de proporcionar particular curiosidade na área em questão, um desafio pessoal a se concretizar, ainda por ter como professor orientador, o coordenador do grupo de estudos em Gestão Social da UFSC, professor Luís Moretto, onde consolida o projeto “Gestão Social: ensino, pesquisa e prática”.

No quesito viabilidade, as principais são assim apresentadas: proximidade, posto que o sujeito de estudo, o CDI-SC, possui suas

instalações físicas abrigadas, em Florianópolis, sendo, portanto de fácil acessibilidade e disponibilidade.

Além de este ser empiricamente um estudo de caso, também tem por finalidade uma reflexão acadêmica e teórica mais profunda acerca de gestão social.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho é caracterizada pela reflexão acerca da problemática descrita anteriormente, sendo amparado pelo referencial teórico disponível e selecionado. O conteúdo está estruturado em dois tópicos. Em um primeiro momento, acerca do terceiro setor, compreendendo seu histórico, o terceiro setor no Brasil, conceitos principais e, por último, sobre as associações. Ao fim desta secção, os apontamentos são registrados a partir dos principais conceitos sobre gestão e processos gerenciais, e, por último, gestão social.

### 2.1 TERCEIRO SETOR

O nascimento da Era Moderna é apontado por alguns autores como o período compreendido entre os séculos XV e XVI, coincidindo com o Renascimento. Outros apontam que a verdadeira ruptura, que marca a modernidade, compreende apenas o século XVIII, com a filosofia do Iluminismo, a Revolução Francesa e o início da industrialização que abalaram as relações políticas, econômicas e sociais.

O processo de produção e o desenvolvimento tecnológico, que surgiram com as grandes navegações, alcançaram sua maturidade com a industrialização e a transformação da matriz energética, neste momento, evidenciadas com a máquina a vapor e o tear mecânico.

Movimentos nesta época, como a Reforma Protestante, vem, neste instante, valorizar o conhecimento racional, representando esta posição no pensamento religioso e sugerindo uma nova forma de abordagem aos fatos sociais, expandindo para a experimentação, a observação, a representação matemática e a reprodução mecânica, como elementos inovadores.

#### 2.1.1 Histórico

A expressão “terceiro setor” é uma tradução do termo em inglês *third sector* que, nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário”. Na Inglaterra, a expressão “caridades” (*charities*) reflete a origem histórica medieval do termo, ressaltando o aspecto de obrigação religiosa das primeiras ações comunitárias. O termo “filantropia” (*philantropy*) também aparece com frequência, sendo um conceito mais

moderno e humanista da antiga caridade religiosa (ALBUQUERQUE, 2006).

Hudson (1999) acrescenta que os primórdios da origem do terceiro setor estão atrelados às palavras caridade ou, ainda, *caritas* que, do latim, significa amor ao próximo, e filantropia, de origem grega, cujo significado é boa vontade para com as pessoas.

Soares (2000) mostra que com a crise do *welfare state* ocorre uma abertura e mostra ao mundo a ineficácia dos Estados em controlar as bases econômicas, entrando o livre mercado com o Estado mínimo. *O Estado mínimo intervém apenas sobre os indivíduos mais pauperizados, que não conseguiram se estabelecer ou se manter no mercado. Então, o Estado entra com a assistência à família através de redistribuição de renda* (NETTO, 1993, p. 79-80).

Bobbio (1986) define o Estado do bem-estar – *Welfare state* -, ou Estado assistencial, numa primeira análise, como o Estado que garante tipos mínimos de renda, alimentação, saúde, habitação, educação, assegurando a todo cidadão, não como caridade, mas como direito político.

O terceiro setor, atualmente, destaca-se na sociedade devido ao exercício da cidadania, através da realização de atividades socialmente úteis, desenvolvendo um trabalho de complementação ao do oferecido pelo Estado e das empresas privadas para suprir algumas ações importantes, que estes têm dificuldades em cumprir.

Albuquerque (2006) menciona que, na Europa continental, predomina a expressão ONG'S, e sua origem remonta ao sistema de representações da Organização das Nações Unidas (ONU), que denominava, assim, as organizações internacionais que, embora não representavam seus países, tinham atuação significativa para justificar sua presença oficial na ONU. E, com a formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento, estimulados pela ONU nas décadas de 60 e 70, cresceram na Europa Ocidental ONG'S destinadas a promover projetos de desenvolvimento nos países de Terceiro Mundo. Portanto, as ONG'S europeias estabeleceram parcerias em vários países, inclusive no hemisfério sul.

No Brasil e na América Latina, também se utiliza a expressão “sociedade civil”. Este conceito tem origem no século XVIII, na qual o termo designava um plano intermediário entre o Estado e a natureza pré-social, incluindo as organizações particulares que interagiam na sociedade, incluindo empresas e seus negócios, limitadas pelos sistemas legais nacionais (ALBUQUERQUE, 2006).

Goldstein (2007) afirma que o terceiro setor, por ainda constituir uma esfera relativamente nova e bastante heterogênea, suscita polêmicas em torno de sua abrangência e de sua definição, conforme a autora, a denominação surgiu em oposição ao “primeiro setor” (Estado) e ao “segundo setor” (mercado) e, em linhas gerais, abrange o conjunto de ações e instituições não lucrativas, baseadas na solidariedade e na promoção de direitos e benefícios coletivos.

A denominação terceiro setor é uma nomenclatura geral adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais; instituem-se a partir de uma missão social, agregando indivíduos voluntários, operando em programas e ambientes altamente dependentes de financiamento social, e orientam sua atuação para problemas e conflitos sociais (CABRAL, 2007).

### **2.1.2 Terceiro Setor no Brasil**

Fábio Correa (2010) menciona que se pode analisar o terceiro setor no Brasil através dos estudos realizados pela pesquisadora Leilah Landim, nos quais ela estratifica a origem e a evolução do terceiro setor no Brasil, através de 6 (seis) fases, a seguir descritas.

- a) A 1ª Fase compreende do Brasil Imperial até a 1ª República, na data de 1543 a primeira entidade do país criada para atender desamparados, a Irmandade da Misericórdia, instalada na Capitania de São Vicente; o Brasil era constitucionalmente vinculado à Igreja Católica, e a utilização dos recursos, principalmente os privados, passavam por seu crivo. Era a época das Ordens Terceiras, das Santas Casas, das Benemerências, atuando, principalmente, nas áreas da saúde e previdência social;
- b) A 2ª Fase compreende a Revolução de 30 até 1960, quando o país iniciou o processo de urbanização e de industrialização, que, passaram a moldar a nova atuação da elite econômica. O Estado ficou mais poderoso, visto que era o único portador do interesse público. No Estado Novo, com o presidente Getúlio Vargas, que em 1935, editou a primeira lei brasileira que regulamentava as regras para a declaração de *Utilidade Pública Federal*: dizia o seu artigo 1º: que as sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no país deveriam ter o fim exclusivo de *servir desinteressadamente à coletividade*;

- c) A partir de 1960 até a década de 70, compreende a 3ª Fase, com o fortalecimento da sociedade civil, deu-se, paradoxalmente, no bojo à resistência ao regime militar. No momento em que o regime militar bloqueava a participação popular na esfera pública, microiniciativas na base da sociedade foram inventando novos espaços de liberdade e reivindicação. Originam-se, neste momento, os movimentos comunitários de apoio e ajuda mútua, voltados à defesa de direitos e à luta pela democracia;
- d) A 4ª Fase instaura-se a partir dos anos 70, forma-se o embrião do Terceiro Setor, em oposição ao Estado autoritário, as ONG'S se multiplicam. O Brasil está em transição de uma ditadura militar para um regime democrático, a sociedade brasileira começa a exercer seus direitos constitucionais, suspensos até então. Com o avanço da redemocratização e as eleições diretas para todos os níveis de governo, as organizações de cidadãos assumem um relacionamento mais complexo com o Estado;
- e) Nos anos 90, a 5ª Fase evidencia-se com o surgimento de um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade. O Estado começa a reconhecer que as ONG'S acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos, sob um formato inovador de enfrentamento das questões sociais, qualificando-as como parceiras e interlocutoras das políticas governamentais. Ocorre a materialização de um novo padrão com a criação do GIPE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, primeira entidade empresarial surgida no Brasil a abordar estas questões. Esta entidade surgiu a partir de encontros e discussões travadas entre integrantes de empresas que praticavam ações nas comunidades e se reuniam em um fórum promovido pela Câmara de Comércio.
- f) E, por último, a 6ª Fase no século XXI. A ONU decreta, em 2001, como o “Ano Internacional do Voluntariado”. Acontece, no Brasil, o I e o II Fórum Social Mundial, implementadores de ideias alternativas de ação econômica e social. Promove-se o desenvolvimento social a partir do incentivo a projetos autossustentáveis – em oposição às tradicionais práticas de caráter assistencialista geradoras de dependência – e às propostas de superação de padrões injustos de desigualdade social e econômica.

Costa Júnior (1998) e Solomon (1998) compreendem que as fases mencionadas anteriormente refletem fatores conjunturais que marcaram cada momento a começar pela crise do Estado do bem-estar social, crise do desenvolvimento, crise ambiental global, colapso do socialismo, terceira Revolução Industrial (com a tecnologia, redução de postos de trabalho), expansão dos meios de comunicação e, finalmente, crescimento econômico.

Importante ressaltar que, durante muitos anos, o termo terceiro setor esteve vinculado à caridade e à filantropia, devido às ações religiosas, período este marcado pela criação de asilos, casas de caridades e hospitais.

### **2.1.3 Conceitos de Terceiro Setor**

Devido à sua trajetória histórica, o termo terceiro setor esteve vinculado à caridade, filantropia, vontade de ajudar o próximo. Entretanto, com a evolução, ele passa a integrar uma nova ordem na conjuntura econômica.

O terceiro setor destaca-se na sociedade através do exercício da cidadania, da realização de atividades socialmente úteis, este desenvolve um trabalho complementar diante do Estado, para suprir algumas ações importantes, nos quais esse tem dificuldades de atender. Porém, vale ressaltar que o surgimento do terceiro setor não exime o Estado de suas responsabilidades, apenas demonstra que, através de uma parceria com a sociedade, pode se obter uma sociedade melhor, uma vez que organizações de terceiro setor servem de auxílio na resolução de problemas sociais.

Juridicamente, o termo terceiro setor ainda não possui um conceito próprio. Paes (2003, p.88) define como “aquele que não é público nem privado, no sentido convencional desses termos, porém guarda relação simbiótica com ambos, na medida em que ele deriva sua própria atividade da conjugação entre a metodologia deste com a finalidade daquele”.

Fernandes (1997, p. 27) identifica que:

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros

domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

O terceiro setor, em linhas gerais, é o espaço ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas, sem fins econômicos ou lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, visando contribuir com a solução de problemas sociais e em prol do bem comum (O TERCEIRO SETOR, 2012).

Conforme Hudson (1999, p.7), “existem vários nomes que, de um modo geral, fazem parte deste setor. Cada qual estabelece fronteiras diferentes, mas todos se sobrepõem...”.

O quadro 1, a seguir, representa um resumo das nomenclaturas utilizadas e a finalidade de cada uma destas.

Quadro 1 - Nomenclaturas utilizadas na definição de terceiro setor

SETOR	FINALIDADE
Caridade	Formado por organizações registradas para atendimentos caritativos.
Voluntário	Inclui entidades caritativas e organizações com objetivos sociais e políticos que não foram registradas como instituições de caridade ou que não preenchem os requisitos.
ONG	Atuam principalmente no campo de ajuda internacional, é organizado por organizações voluntárias ou de caridade.
Sem fins-lucrativos	Inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações que podem dar lucro, mas não o distribui.
Economia Social	Inclui organizações sem fins lucrativos e organizações e organizações comerciais cujos lucros são usados para beneficiar seus membros ou clientes.

Fonte: Adaptado de Hudson (1999, p. 8).

Legalmente, o terceiro setor está regulado pelo Código Civil, Lei Nº 10.406/02, artigos 44 a 52 (normas gerais); artigos 53 a 61 (associações); artigos 62 a 69 (fundações) e; artigos 2.031, 2.033 e 2.034 (adaptação ao Código Civil).

Apesar de serem comumente utilizadas as expressões “entidade”, “ONG”, “instituição”, “instituto” dentre outras, essas denominações servem apenas para designar uma associação ou fundação, as quais possuem importantes diferenças jurídicas (CARTILHA TERCEIRO SETOR, 2007).

#### 2.1.4 As associações

O art. 44 do Código Civil (2002) conceitua a associação como “contrato pelo qual um certo número de pessoas, ao se congregarem, colocam em comum serviços, atividades e conhecimentos etc, em prol de um mesmo ideal, objetivando a consecução de determinado fim, econômico ou não, com ou sem capital e sem intuítos lucrativos”.

Para a constituição de uma associação, é necessário que ocorra a realização de uma reunião entre pessoas interessadas em se organizar juridicamente para desenvolver e implementar o desejo que possuem em comum. E decidir pela elaboração dos seguintes documentos, estes obrigatórios, que são Estatuto Social e a Ata de Constituição.

O estatuto social deverá conter as regras de funcionamento da entidade e ter indicações, estas, obrigatórias, acerca de: denominação social; endereço da sede; finalidades (que não podem ser lucrativas), a forma pela qual serão atingidas, e as fontes de recursos para a sua manutenção; prazo de duração; requisitos para admissão, demissão e exclusão de associados; direitos e deveres dos associados; modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos; forma de representação da associação perante terceiros, ativa e passiva, judicial e extrajudicialmente; se os associados respondem ou não pelas obrigações sociais; hipóteses e condições para a destituição dos administradores; exigências para alteração do estatuto; condições para a extinção ou dissolução da associação e o destino de seu patrimônio; e a forma de gestão administrativa e de aprovação de respectivas contas (CARTILHA TERCEIRO SETOR, 2007).

A ata de constituição é o instrumento jurídico que relata o que foi discutido na reunião de constituição, inclusive a aprovação do estatuto e eleição dos dirigentes da associação.

Todos os documentos devem ser registrados no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, e os documentos visados por um advogado, nos termos da Lei.

#### 2.2 GESTÃO E PROCESSOS GERENCIAIS

*Gestão é o ato ou efeito de gerir; gerência. E, gerir significa ter gerência sobre; administrar, dirigir, gerenciar (FERREIRA, 2010).*

Para Fayol (1990, p. 26) “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Em que, prever é perscrutar o futuro, ou seja, investigar minuciosamente o futuro e traçar o programa de ação; organizar é constituir o duplo organismo entre o material e o social, da

empresa; comandar é dirigir o pessoal; coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços; e controlar, é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fayol (1990) diz que a função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social. E, para o bom funcionamento do corpo social, faz se necessário certo número de condições, intitulados pelo autor de princípios. São 14 (catorze) os princípios que se caracterizam em proporcionar maleabilidade e suscetibilidade ao se adaptar a todas as necessidades. O mesmo autor ressalta que é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento.

Conforme o autor supracitado, os princípios da administração são: divisão do trabalho, autoridade e a responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesse particular ao interesse geral, renumeração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. Mencionando que estes princípios podiam ser aplicados em empresas de diferentes dimensões e de todo tipo (industriais, comerciais, governamentais, políticas ou mesmo religiosas)

Oliveira (2009) afirma que Fayol foi um dos primeiros estudiosos a analisar a natureza da atividade empresarial, e a formular uma teoria completa de gestão e a definir as principais atividades do gestor dentro das organizações (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar).

Corroborando o processo de administrar, Stoner (1999) considera que administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. Neste contexto, administrar:

É planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando suas deficiências e identificando seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando, dentro de seu âmbito, as decisões e providências necessárias para transformar em ações e realidade esses planos e programas, controlando os seus resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas (LACOMBE, 2003, p. 49).

De acordo com a citação anterior, o autor sintetiza administrar como sendo o “ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros” (LACOMBE, 2003, p. 49).

Chester Barnard, um dos ícones da administração, considerava as empresas como instrumentos mais eficazes para o progresso social do que o Estado ou as Igrejas. Enquanto estas são regidas pela autoridade formal, as empresas regem-se pela cooperação entre os indivíduos ligados por uma causa em comum. A eficiência é uma das necessidades de sobrevivência de uma dada empresa, e esta refere-se ao grau de em que uma organização se encontra quanto à capacidade de satisfazer as necessidades dos indivíduos, se uma organização atende às necessidades individuais enquanto atinge seus objetivos explícitos, a cooperação entre os membros deve perdurar (HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2013).

Complementando, Barnard analisa questões de liderança e cultura pública e “as funções do executivo” (1938), a partir da concepção corporativa. Defendeu teorias sobre autoridade e incentivos.

Já, Dowbor (2013) indica que a área social está à procura de um paradigma organizacional, suas práticas gerenciais estão engatinhando. Os paradigmas administrativos têm suas raízes nas políticas de produção, e estes não são eficientes no âmbito social. Visualiza-se uma excessiva rigidez de estrutura centrada no Estado e uma trágica inadequação do setor privado frente à gestão do social.

Parcerias envolvendo Estado, ONG’S e empresas privadas constroem conceitos assentados principalmente na responsabilidade social e ambiental do setor privado. Nesta perspectiva, Tenório (2011) aponta que a gestão social tem sido mais associada à gestão de políticas públicas sociais ou até ambientais do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer nas de caráter produtivo, também.

E o terceiro setor tem destaque como uma alternativa de organização que pode, ao se articular com o Estado e assegurando a participação cidadã, trazer respostas inovadoras. Demonstrando atitudes construtivas, em que o setor privado proporciona o interesse público. O interesse direto do cidadão sendo capitalizado para o desenho de uma nova forma desburocratizada e flexível de gestão social (DOWBOR, 2013).

Dowbor (2013) atenta para o desenvolvimento local viabilizado pela participação direta do cidadão, e pela articulação direta dos parceiros.

Diante deste cenário, faz-se necessário um repensar das formas de organização social, a redefinição entre o político, econômico e o social, considerar estudos cruzando diversas disciplinas, escutar de forma sistemática os atores sociais, empresariais e comunitários. Pressupondo que o momento está aflorando para uma sociedade mais horizontalizada, mais participativa, mais organizada em rede do que as tradicionais pirâmides de autoridades (DOWBOR, 2013).

Ainda, conforme supracitado, as áreas produtivas dispõe de um sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão a dizer, fordismo, taylorismo, Kanban, entre outros métodos e técnicas, em contrapartida a área social não dispõe dos paradigmas de gestão correspondentes. Os serviços sociais são diferentes, e necessitam de respostas específicas, tornando a gestão social central.

De um modo habitual de se conceber a gestão dentro da tradição administrativa, associada à definição clássica sugerida por Henri Fayol, na qual a ideia de gestão fundamenta-se a partir de quatro processos gerenciais básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Prevendo que uma gestão necessita do envolvimento de pessoas, de relacionamento humano, então toda gestão possui necessariamente uma dimensão social, já que a literatura gerencial preconiza a definição de gestão com base em “fazer as coisas através das pessoas”. Entendendo fazer a diferença para o crucial sucesso desta gestão, a habilidade de conquistar o comprometimento das pessoas. Embora, efetivamente, não corresponda à visão tradicional da gestão, enfatizando, sobretudo, a dimensão da capacidade técnica individual, sobretudo na qualidade de planejamento racional. Em contraponto, a dimensão da interação humana fica ausente na crença de que a gestão pode ser exercida por pessoas no interior de seus escritórios. Portanto, o termo gestão social desconecta pela ausência de reconhecimento da competência relacional como requisito básico do gestor (FRANÇA FILHO, 2008).

Conforme França Filho (2008), a gestão social apresenta se como modo de orientação para uma ação organizacional; é uma forma de gestão organizacional que, do ponto de vista da sua racionalidade, pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas. O autor faz menções a outras formas de gestão, a saber, a gestão estratégica ou privada e a gestão pública.

De acordo com o autor supracitado, a gestão privada corresponde àquelas organizações que atuam em um espaço chamado mercado. Neste modo de gestão, a finalidade econômica-mercantil da ação

organizacional condiciona sua racionalidade intrínseca, a racionalidade instrumental, funcional ou técnica, torna o social, o político, o cultural, o ecológico; subordinados ou reféns do econômico compreendido em termos estritamente mercantis.

E, no modo de gestão pública, a gestão é praticada no seio das instituições públicas de Estado nas suas mais variadas instâncias, assentando uma lógica de poder segundo os parâmetros de uma racionalidade instrumental e técnica. Nesta, a postura varia em função da composição do poder político governamental, podendo afirmar-se em lógicas mais democráticas, tecnoburocráticas ou clientelistas, condicionada pela cultura política dominante.

Diante do exposto anteriormente, a gestão social vem construindo seu alicerce, envolto de preocupações e princípios, através de características, como a postura ética da conduta, a valorização da transparência na gestão dos recursos e a ênfase na democratização das decisões e das relações na organização, que venha a sinalizar a direção de uma nova cultura política, num espaço próprio chamado sociedade civil, em uma esfera pública de ação que não é estatal. São organizações que objetivam o econômico apenas como meio para a realização dos fins sociais, definindo também em termos culturais, políticos ou ecológicos, dependendo do campo de atuação da organização.

O contraponto entre a gestão social e a gestão estratégica baseia-se nos conceitos de racionalidade substantiva e racionalidade utilitária de Guerreiro Ramos, respectivamente. Para o autor, uma “possível saída” seria a racionalidade comunicativa de Habermas (TENÓRIO, 2008).

A racionalidade instrumental, conforme Ramos (1981), ultrapassa o ambiente de trabalho e invade todas as esferas da vida e, diante desta hegemonia, Tenório (2008) preconiza a dificuldade frente à emancipação do homem e de sua autonomia social.

Com o objetivo de construir um ferramental para a elucidação acerca do tema gestão social, os autores Pimentel e Pimentel (2010) elaboraram um estudo das características dos três tipos de gestão mencionados anteriormente: gestão privada (estratégica), a gestão pública e a gestão social, estudando algumas de suas características, a seguir apresentadas (quadro 2).

Quadro 2 - Tipos de gestão e suas características

<b>Categorias de análise</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Gestão Pública</b>	<b>Gestão Social</b>
<b>Objetivo</b>	Lucro	Interesse público	Interesse coletivo de caráter público
<b>Valor</b>	Competição	Normativo	Cooperação intra e interorganizacional
<b>Racionalidade</b>	Instrumental	Burocrática	Substantiva/comunicativa
<b>Protagonistas</b>	Mercado	Estado	Sociedade civil organizada
<b>Comunicação</b>	Monológica, vertical, com restrição ao direito de fala	Monológica/dialógica, vertical com algumas horizontalidades; em tese sem restrição à fala	Dialógica, com pouca ou nenhuma restrição ao direito de fala
<b>Processo decisório</b>	Centralizado/ <i>top down</i>	Centralizado com possibilidades de participação ( <i>bottom up</i> )	Descentralizado, emergente e participativo/surge como construção coletiva
<b>Operacionalização</b>	Estratégica, com foco em indicadores financeiros	Estratégica, com foco em indicadores sociais	Social, com foco em indicadores qualitativos e quantitativos
<b>Esfera</b>	Privada	Pública estatal	Pública social (França Filho) x qualquer esfera (Tenório; Dowbor)
<b>Autonomia e poder</b>	Há diferentes graus de coerção e submissão entre os atores envolvidos	Há coerção normativa entre os atores envolvidos	Não há coerção, todos têm iguais condições de participação (Tenório) x As relações de poder restringem a capacidade de cada um se posicionar no debate (Fischer <i>et al</i> ; Godim, Fischer e Melo)

Fonte: Elaborado por Pimentel e Pimentel (2010, p. 8).

Outros autores, como Allebrandt e Teixeira (2005), verificam nas práticas de processos organizacionais características da gestão social e da gestão estratégica, a partir de estudos evidenciados por Tenório e Serva (1997), e contribuem com a matriz de análise a seguir demonstrada (quadro 3).

Quadro 3 - Processos Organizacionais: Gestão Social X Gestão Estratégica

<b>Processos organizacionais</b>	<b>Gestão social</b>	<b>Gestão estratégica</b>
Estrutura e funcionamento de poder	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Objetivos organizacionais	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Avaliação reflexiva	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Inserção social	Valores emancipatórios Entendimento	Fins Êxito/resultados
Processo decisório	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Divisão do trabalho	Auto-realização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia Entendimento	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Comunicação	Autenticidade Autonomia Valores emancipatórios	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
Relações interpessoais	Autenticidade Entendimento Autonomia Valores emancipatórios	Estratégia interpessoal Fins Desempenho
Satisfação individual	Auto-realização Autonomia	Fins Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Adaptado de Serva (1997, p. 126).

Verifica-se a possibilidade de estudos de processos gerenciais nas abordagens da gestão social e gestão estratégica.

Para o estudo de gestão social, Tenório et al. (2008) levam em conta a definição de cidadania deliberativa nos preceitos teóricos de Habermas, onde busca relacioná-los com os critérios de avaliação da participação cidadã desenvolvidos pelo Instituto de Governo e Políticas Públicas da Universidade Autônoma de Barcelona (IGOP).

Cidadania deliberativa significa, em linhas gerais, que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum (TENÓRIO, 2007).

Cada componente estrutural desta definição foi decomposto em categorias de análise e estudado separadamente, conforme se apresenta no quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Cidadania deliberativa: critérios de análise

<b>Categorias</b>	<b>Crítérios</b>
<p><b>Processo de discussão:</b> discussão de problemas através da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.</p>	<p><b>Canais de difusão:</b> existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes.</p>
	<p><b>Qualidade da informação:</b> diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.</p>
	<p><b>Espaços da transversalidade:</b> espaços que atravessam setores com o intuito de integrar diferentes pontos de vista.</p>
	<p><b>Pluralidade do grupo promotor:</b> compartilhamento da liderança a fim de reunir diferentes potenciais atores.</p>
	<p><b>Órgãos existentes:</b> uso de órgãos e estruturas já existentes evitando a duplicação de estruturas.</p>
	<p><b>Órgão de acompanhamento:</b> existência de um órgão que faça o acompanhamento de todo o processo, desde sua elaboração até a implementação, garantindo a coerência e a fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa.</p>
<p><b>Relação com outros processos participativos:</b> interação com outros sistemas participativos já existentes na região.</p>	

Categorias	Critérios
<p><b>Inclusão:</b> incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas.</p>	<p><b>Abertura dos espaços de decisão:</b> processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação na tomada de decisão.</p>
	<p><b>Aceitação social, política e técnica:</b> reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social quanto no político e técnico.</p>
	<p><b>Valorização cidadã:</b> valorização por parte dos cidadãos sobre a relevância da sua participação.</p>
<p><b>Pluralismo:</b> multiplicidade de atores (poder público, mercado e sociedade civil) que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos nos processos de tomada de decisão.</p>	<p><b>Participação de diferentes atores:</b> atuação de associações. Movimentos e organizações, bem como de cidadãos não organizados envolvidos no processo deliberativo.</p>
	<p><b>Perfil dos atores:</b> características dos atores em relação as suas experiências em processos democráticos de participação.</p>
<p><b>Igualdade participativa:</b> isonomia efetiva de atuação de processos de tomada de decisão nas políticas públicas.</p>	<p><b>Forma de escolha de representantes:</b> métodos utilizados para a escolha de representantes.</p>
	<p><b>Discurso dos representantes:</b> valorização de processos participativos nos discursos exercidos por representantes.</p>
	<p><b>Avaliação participativa:</b> intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas.</p>
<p><b>Autonomia:</b> apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas políticas públicas.</p>	<p><b>Origem das proposições:</b> identificação da iniciativa das proposições e sua congruência com o interesse dos beneficiários das políticas públicas adotadas.</p>
	<p><b>Alçada dos atores:</b> intensidade com que as administrações locais, dentro de determinado território, podem intervir na problemática desejada.</p>
	<p><b>Perfil de liderança:</b> características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução.</p>
	<p><b>Possibilidade de exercer própria vontade:</b> instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade política individual ou coletiva.</p>
<p><b>Bem comum:</b> bem-estar social alcançado através da prática republicana.</p>	<p><b>Objetivos alcançados:</b> relação entre os objetivos planejados e os realizados.</p>
	<p><b>Aprovação cidadã dos resultados:</b> avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.</p>

Fonte: Adaptado a partir de Tenório (2007); Castellà e Jorba (2005); Jorba, Martí e Parés (2007); Parés e Castellà (2008).

As citadas categorias e critérios apresentam as seguintes justificativas para a PEGS: os processos de discussão são fundamentais nos procedimentos decisórios desenvolvidos nas esferas públicas ou na condução de políticas públicas. A discussão constitui o diálogo que verbaliza a compreensão que cada um tem do objeto em análise. Portanto, cada critério associado a esta categoria tem a finalidade de contribuir na avaliação dos processos em questão. A segunda categoria, inclusão, avalia como a situação em questão dá “voz” e inclui os atores locais na abertura de espaços, na aceitação e na valorização da cidadania. Quanto à terceira categoria, pluralismo, ela enfatiza a descentralização dos poderes e é justificada por identificar quais atores locais participam das decisões. A quarta categoria elencada, igualdade participativa, justifica-se pela avaliação da isonomia das oportunidades e de atuação efetiva dos atores locais nos processos de tomada de decisão. A categoria autonomia é justificada pela identificação da capacidade de avaliação e resolução de problemas locais pelas próprias comunidades. E, em relação ao bem comum, sexta e última categoria, esta é justificada pela identificação dos benefícios tangíveis e/ou intangíveis refletidos nas melhorias das condições de vida das comunidades analisadas (TENÓRIO, 2012).

### 2.3 GESTÃO SOCIAL

A origem da terminologia gestão social, conforme Cançado, Tenório e Pereira (2011) não foi encontrada na bibliografia pesquisada, e a principal pista vem dos escritos de Fernando Guilherme Tenório que, desde 1990, encontra-se à frente do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), vinculado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), na coordenação destes estudos.

Ainda, os autores supracitados, evidenciam que o primeiro contato de Tenório com o termo foi em um texto de Giorgio Rovida (1985), em que, neste referido escrito, gestão social aparece com o significado de democracia proletária de caráter local.

Outro marco histórico durante a mesa redonda *The management of social services*, realizada na Dinamarca, em 1991, foi proposto às instituições que ensinavam administração que colocassem à disposição dos movimentos sociais tecnologias gerenciais para melhorar sua capacidade de negociação com o Estado e com a sociedade de uma forma geral. E, para garantir o desenvolvimento e a consolidação desta proposta, foi realizado, em 1992, na cidade de *Santa Cruz de La Sierra*,

na Bolívia, o Seminário Ibero-Americano de Formação de Professores em Gestão Social (TENÓRIO, 2006).

Neste momento, anteriormente descrito, o conceito foi tratado como referente a questões relativas a políticas públicas e ao terceiro setor, porém outros frutos foram gerados a partir deste evento como o lançamento do livro *Pobreza: un tema inpostergable - Nuevas respuestas a nível mundial*, por Bernardo Kliksberg, no qual este, assimilando as ideias até então estruturadas, entende gestão social como gestão de políticas públicas sociais, sendo provavelmente o primeiro texto latino-americano que trata do tema gestão social. Assim, o termo gestão social passa quase que exclusivamente confundido com gestão de políticas e/ou programas sociais. Começando nos anos 1990, no Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), e continuou no Instituto de Desenvolvimento Social do Banco Interamericano de Desenvolvimento (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

Em 1998, Tenório publica na Revista de Administração Pública (RAP) o artigo “Gestão social: uma perspectiva conceitual”, que vem a ser possivelmente, o primeiro texto nacional que trata do assunto. Porém, o termo, atualmente, tem “sido objeto de estudo e prática muito mais associado à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, do combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação das políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo” (TENÓRIO, 2006, p. 1146).

O Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (CIAGS/UFBA) e o Núcleo de Estudos de Administração em Terceiro Setor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (NEATS/PUC-SP), são exemplos de instituições de ensino e pesquisa em administração pública e empresarial, que efetuam um movimento direcionando suas atividades para a capacitação e formação de gerentes, técnicos e lideranças comunitárias, envolvendo programas acadêmicos e treinamento, nas áreas de planejamento e implementação, de políticas sociais, e nas áreas em que o primeiro, segundo e terceiro setor sejam convergentes com o conceito de gestão social. E, na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EbaP/FGV), é criado o Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS). De acordo com a PEGS, *o conceito de gestão social é entendido como o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação* (TENÓRIO, 2006, p.1146). O PEGS defende a ideia de que a participação deve estar

presente nas estratégias de gestão, tanto do ponto de vista de empresas privadas (relação trabalho-capital), quanto do ponto de vista da administração pública (relação sociedade-Estado).

Tem-se, portanto, o entendimento de gestão social, como sendo o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação, e que esta ação pode ocorrer em qualquer sistema social (público, privado ou de organizações não-governamentais); e *entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação* (TENÓRIO, 2007, p. 10).

Ainda sobre esta *ação gerencial dialógica*, a democratização seria implementada por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais (subordinados e superiores) dentro das organizações, ou seja, a relação sujeito-sujeito todos detém conhecimentos, sabedoria, em todos os lugares. Esta intersubjetividade racional pressupõe que os atores, ao fazer suas propostas, têm de apresentá-las sobre bases racionais, isto é, devem resgatar a razão, ou ainda buscar na racionalidade substantiva a imposição de suas pretensões de validade (suas verdades) sem que haja um acordo alcançado comunicativamente, por meio do qual todos os participantes expõem os seus argumentos mediados linguisticamente em busca do entendimento (TENÓRIO, 2007). Nesse contexto, Paulo Freire em sua obra “Pedagogia do oprimido” (2012), vislumbra que o menos favorecido tem que ser ouvido e não ser público-alvo, numa visão de mercado; o conhecimento está em todos os lugares.

Tenório (2012) menciona que a importância da interação humana contribui para a emancipação do homem, pois este, conseguindo entender o mundo, conseguindo identificar as contradições através do conhecimento, poderá promover a justiça social. O homem como ser social justifica a ideia da gestão social.

França Filho (2008) destaca que gestão social é um termo que pode se definir pelo seu fim (ou melhor, sua finalidade). Realça que não se pode imaginar gestão, sem o envolvimento de pessoas ou sem o relacionamento humano, sinalizando, portanto, que toda gestão é uma dimensão necessariamente social. Tais concepções revelam um conceito de natureza complexa, pois está vinculado à compreensão na dimensão de processo ou meio, quanto para a finalidade, fazendo se necessário, dois níveis de análise ou de percepção da gestão social: como a gestão que identifica uma problemática de sociedade (nível societário), e do outro, como o que a que a que associa a uma modalidade específica de gestão (nível organizacional).

Inicialmente, é preciso deixar claro dois conceitos de gestão, para poder transparecer, e evidenciar o significado de gestão social, estabelecido pelo seguinte par de palavras: gestão estratégica-gestão social.

Nesta relação, gestão estratégica e gestão social, Tenório (2007, p.11) indica que, enquanto o primeiro atua no mercado e, *portanto, é um processo de gestão que prima pela competição, no qual o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo*. Gestão social deve ser determinada pela solidariedade, por um processo de gestão que enfatize a concordância, no qual o outro deve ser incluído e a solidariedade seu motivo. E, ainda, *enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo – o indivíduo-, na gestão social deve sobressair o diálogo – o coletivo*.

Para legitimar essa participação, Demo (2001) defende que não existe participação imposta, concedida ou doada, faz-se necessário a conscientização de sua importância, da negociação de espaços para o seu exercício e do estabelecimento de regras que democraticamente vão delimitar a prática. Freire (2012) já menciona no “método de conscientização” quando pensa e pratica um método pedagógico que procura dar ao homem a oportunidade de se re-descobrir através da retomada reflexiva do próprio processo de descobrir, manifestar e configurar. E, adianta que ninguém se conscientiza separadamente dos demais.

Por isso, tão fundamental é a comunicação para a concretização desta consciência que dá suporte à dialogicidade, ao processo de discussão e ao pluralismo, então, evidenciados no conceito de gestão social de Tenório (2007), que preconiza o coletivo.

A democracia mencionada por Demo (2001) que vem a legitimar a participação é entendida pelo autor como “controle democrático”, que é a capacidade da população de manter sob seu controle o estado e o mercado, prevalecendo o bem comum. Este controle democrático, conforme o autor, somente é viável na sociedade consciente e organizada. Demo (2001), ainda, menciona o associativismo, onde se associar significa potencializar a competência humana democrática, realizando a regra da maioria, que deveria prevalecer; favorecendo uma consciência crítica organizada, em torno do bem comum, legitimando o grupo e não o individual.

Bordenave (1994) afirma que a participação facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade.

Evidenciado por Demo (2001, p. 150), a preocupação frente aos critérios de qualidade política levanta alguns riscos no processo participativo, a saber, pelas características: são paliativos, na tendência de se exercitarem nas esferas menos fundamentais da vida do grupo ou da comunidade; são efêmeros, posto que dificilmente duram em função da precariedade organizativa e pela falta de auto sustentação; são demorados, pelo fato de serem processos, mexem com dimensões qualitativas, com a dignidade das pessoas, com a identidade cultural, com ideologias e crenças; são suspeitos, a suspeita de captura por parte do Estado, na tentativa de usar os movimentos participativos para fins legitimadores da ordem vigente, e a suspeita contra o caráter inevitavelmente contestador.

Tenório (2007, p 27) conceitua o termo gestão social *como o processo gerencial deliberativo que procura atender às necessidades de uma dada sociedade, região, território ou sistema social específico*. O autor enfatiza que gestão social integrada à proposta habermasiana de uma cidadania deliberativa está associada ao significado de participação. A definição de gestão social transparece através da compreensão da inversão de pares de palavras: Estado-sociedade, capital-trabalho, e sociedade-mercado, não privilegiando a questão econômica, mas efetuando a crítica/análise através da verificação, da percepção das contradições que a sociedade vive. Na discussão desses pares, pode resultar uma compreensão real do conceito de gestão social, e o conceito de cidadania deliberativa será a categoria que intermediará esta relação, e os fundamentos sobre este estão apoiados no pensamento de Jürgen Habermas, teórico da segunda geração da Escola de Frankfurt (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

Os autores supracitados entendem que a cidadania deliberativa seria o processo participativo de deliberação baseado essencialmente no entendimento, e não no convencimento ou na negociação entre as partes, ou seja, o procedimento da prática da cidadania deliberativa na esfera pública é a participação. Nestes termos, a cidadania pode ser definida, conforme Demo (1995), como competência humana de fazer-se sujeito, para fazer história própria e coletivamente organizada e que, para este processo de formação, alguns componentes são cruciais tais como educação, organização política, identidade cultural, informação e comunicação e, acima de tudo, o processo emancipatório. Este último, fundamentado na capacidade crítica, para, com base nesta, intervir na realidade de modo alternativo. E, ainda, complementa, indicando que o desafio maior da cidadania é a eliminação da pobreza política.

Cidadania, portanto, é a emancipação da participação. A cidadania compreende então aspectos culturais, políticos, assim como informação e comunicação.

Mello (1997), quando trata sobre os princípios para ordenar a formulação de políticas públicas para a educação, contribui com a construção de consensos, e diz que para atingir a dinâmica das políticas estabelecida, requer períodos longos para produzir resultados. Estes, por sua vez, necessitam de estabilidade e continuidade, que é reflexo dos níveis de consenso entre os diversos atores. E afirma que, encontrar fórmulas de chegar a este consenso num regime democrático, é, talvez, o maior desafio, mas também a principal condição de sustentação política para estas políticas.

A autora anteriormente citada afirma que, para a preparação desta nova cidadania, capaz de enfrentar a revolução tecnológica que está ocorrendo no processo produtivo e também nos desdobramentos políticos, sociais e éticos, faz-se necessária uma reforma, um processo de mudança, vislumbrando a eficiência e equidade. Um processo de mudança, contudo, envolto na democracia, como sustenta Bordenave (1994), indicando que se esta na era da participação, revelando a aspiração de setores cada dia mais numerosos da população a assumirem o próprio destino. Sustentada por um modo de estado de espírito e um modo de relacionamento entre as pessoas, norteado por um estado de participação.

Destaque para a importância de consenso para atingir uma participação com eficiência e equidade. Emancipação com consenso entre os sujeitos.

França Filho (2008) realça, ainda, dois grandes desafios para a conquista de uma gestão social: é a superação de uma cultura política tradicional que permeia as organizações sociais e empreende parcerias efetivas entre sociedade civil e poderes públicos que possam reconhecer e estimular o real potencial dos grupos implicados, para além de uma mera atitude de instrumentalização da ação; e a necessidade de construção de uma metodologia que preencha os requisitos básicos de uma gestão essencialmente comprometida com o social.

Cruz (2005) atribui “âncoras” às entidades intermediárias entre o Estado e a sociedade civil, desempenhando um papel de co-gestão em determinadas dimensões da governança, como são os casos das associações, políticas ou de outras naturezas, como as ONG’S, fundações ou agências, atuando na tensão entre as políticas públicas e sociais, que a emergência e a gestão de capitais se processa. E que, do relacionamento destes “vetores”, assumindo diversas associações

verticais ou horizontais entre si e/ou com o Estado, no quadro de protocolos explicáveis e configuráveis em termos de princípios, normas, regras e procedimentos de decisão, resulta uma articulação dos tipos de capitais investidos no Desenvolvimento Integral, sendo parte o capital, o econômico, o humano e o social (CRUZ, 2005).

A autora supracitada realça que o capital desenvolvimentista é antes de tudo o capital social e humano, e afirma que ambos necessitam de um nível adequado ao alcance dos direitos humanos e sociais, sem a qual a própria economia definha e desregula. Porém, postula que, para sustentar uma política social do conhecimento emergente por uma cidadania cognitiva, ativa e inclusiva, a transformação das relações do Estado com a sociedade deve estar apoiada na universalidade dos direitos, na promoção da qualidade de vida e na construção da cidadania. E, para potencializar os critérios de suporte para um novo paradigma de exercício de poder, através de novos atores sociais, através do exercício da democracia participativa, organizada em redes sociais.

Fischer (2006) salienta que a gestão social pode ser praticada tanto no âmbito público quanto no privado, tendo como objetivo fundamental o desenvolvimento social, seja em nível micro ou macro, uma vez que a gestão sempre se orienta para a mudança e para o desenvolvimento. A autora complementa que o contexto atual tem provocado a revisão dos papéis dos atores sociais e suas prioridades, o que constitui um “pano de fundo” para as práticas de gestão social.

Schommer e França Filho (2008) revelam a vocação que a gestão social têm em contribuir para a redefinição da relação entre economia e política, baseada na perspectiva de reconciliação entre o econômico e o social. Ou seja, o aspecto econômico transforma-se em um meio para a consecução dos objetivos (sociais, políticos, culturais, ecológicos) e a gestão social vem lançar a semente para uma cultura política cidadã e democrática nas organizações.

Os autores supracitados mencionam preocupações acerca da postura ética da conduta, da valorização da transparência na gestão dos recursos e a ênfase na democratização das decisões e das relações na organização, vem sinalizar uma direção para uma nova cultura política, constituindo um expressivo desafio à gestão social.

A partir do exposto na fundamentação teórica, lança-se a metodologia a ser empreendida elucidando acerca da caracterização do tipo de pesquisa, modos de coleta e análise de dados e, por fim, as limitações do estudo.

### 3 METODOLOGIA

Nesta secção, são descritos os procedimentos metodológicos empreendidos, a partir do delineamento da pesquisa; caracterização do sujeito da pesquisa; das categorias de análise; e, ainda, da coleta dos dados e das limitações.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa, conforme os critérios estabelecidos pela taxionomia proposta por Vergara (2007) determina que, quanto aos fins, é classificada como sendo uma pesquisa aplicada e descritiva.

Pesquisa aplicada posto que este trabalho, fundamentalmente, é motivado pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, prevendo uma finalidade prática; e descritiva, no momento que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2007, p. 47).

Conforme Vergara (2007), a pesquisa possui cunho descritivo. Corroborando, Godoy (1995) estabelece que, quando o estudo possui caráter descritivo, o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, possibilitando uma análise qualitativa como sendo a mais apropriada. Estabelecendo uma forma viável e promissora de trabalhar as ciências sociais, levando em consideração a natureza do problema a ser estudado e, ainda, as questões e objetivos que orientam a investigação, possibilitando a compreensão de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, oferecendo interessantes e relevantes dados.

Quanto aos meios, pela classificação definida por Vergara (2007), trata-se de uma pesquisa de bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, incluindo publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias e teses incluindo meios de comunicação orais, como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais, além de filmes e televisão (LAKATOS, 2005). A base da revisão da literatura deste projeto de pesquisa terão seus alicerces fundamentados em livros, artigos científicos, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações, nas áreas de conhecimento

em Administração, e mais especificamente, em terceiro setor, gestão e gestão social.

A pesquisa documental compreende os materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2009). Lakatos (2005) acrescenta que a característica da pesquisa documental é que a fonte de coletas de dados está restrita a documentos, escritos ou não, e constitui o que se denomina de fontes primárias. A característica de uma pesquisa documental reside que a fonte da coleta de dados está restrita aos documentos, escritos ou não, constituindo o que se denominado de fontes primárias. (LAKATOS, 2005, p. 176) A pesquisa documental, conforme Gil (2009) vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa. Godoy (1995) salienta que estes documentos podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constituindo também uma forma de pesquisa documental.

Foram utilizados na pesquisa documental: estatuto social CDI-SC, relatório de atividades do CDI-SC (2012), além de slides de divulgação do comitê.

Após a fase de levantamentos de dados feita a partir da pesquisa bibliográfica e documental, o estudo de caso é definido por se caracterizar como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2007, p.57-58). Contribuindo, Vergara (2007, p.49) o define “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Corroborando, Godoy (1995) caracteriza o estudo de caso como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade, onde esta é analisada de forma profunda visando ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. E, ainda, tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real.

Minayo e Sanches (1993) afirmam que um bom método será sempre aquele, que permitindo uma construção correta dos dados, ajudará a refletir sobre a dinâmica da teoria, e que além de apropriado ao objeto de investigação e de oferecer elementos teóricos para a sua análise, o método deve ser exequível. Neste contexto, este trabalho caracteriza se como sendo uma pesquisa qualitativa, pois tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como

instrumento fundamental na observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados; é descritiva, onde a palavra escrita ocupa lugar de destaque, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados, negando a expressão numérica, ou seja, a expressão numérica dos dados (GODOY, 1995).

### 3.2 SUJEITO DA PESQUISA

O Comitê para a Democratização da Informática de Santa Catarina, CDI-SC, é uma pessoa jurídica de direito privado constituído na forma de associação civil sem fins econômicos, com sede e foro na cidade de Florianópolis/SC.

O Comitê se caracteriza como associação pluralista, autônoma e independente de qualquer instituição partidária, governamental ou religiosa, podendo estabelecer parceria ou convênio com entidades públicas ou privadas nacionais ou estrangeiras, e delas receber quaisquer tipos de doações que venham a atender às finalidades e não fira seu caráter autônomo, conforme firma seu Estatuto Social datado de 14/03/2013.

De acordo, com seu Estatuto Social, o CDI-SC tem por finalidade:

- I. Incentivar a população de baixa renda a utilizar a informática, com uma visão ética da cidadania;
- II. Estimular e apoiar iniciativas que promovam a democratização da informática;
- III. Promover a implantação de Escolas de Informática e Cidadania em comunidades de baixa renda, em entidades representativas de portadores de necessidades especiais, em entidades filantrópicas, em entidades de classes, entre outras;
- IV. Promover campanhas públicas de doação de equipamentos de informática e softwares para serem utilizados em entidades comunitárias e em programas sociais e educacionais;
- V. Disponibilizar, em regime de comodato, hardware e software a entidades e instituições

que promovam iniciativas apoiadas pelo Comitê;

- VI. Estimular, apoiar e promover eventos, além do desenvolvimento de software da produção de materiais impressos, de produtos divulgados por meios eletrônicos, de áudio visual e de redes eletrônicas, que venham ao encontro das finalidades do Comitê;
- VII. Promover e realizar ações voltadas à educação ambiental, prevenção de danos ao meio ambiente e gestão de resíduos, junto ao público usuário de equipamentos de informática, contribuindo para a implementação da Política Nacional dos Resíduos Sólidos nos termos da lei. (2013, p. 1).

O CDI-SC representa lideranças e os membros do conselho são formados por profissionais com formação de alto nível e oriundos do setor privado, governo, institutos ou fundações.

Os sujeitos da pesquisa ficam, assim, definidos: presidente executivo, vice-presidente, voluntário, e educador/monitor.

Logo se apresentam as atribuições correlatas a cada sujeito da pesquisa mencionado anteriormente.

O presidente executivo apresenta as seguintes atribuições: representar o CDI-SC, ativa ou passivamente, em Juízo ou fora dele; elaborar o regimento interno e submetê-lo à aprovação da Diretoria; convocar e presidir a Assembléia Geral e as reuniões da Diretoria; elaborar em conjunto com os demais diretores, o Relatório Anual da Diretoria, submetendo-o ao Conselho Fiscal para parecer, em conjunto com o Balanço Anual e demais Demonstrações Financeiras do Exercício; receber doações feitas ao Comitê e autorizar quaisquer pagamentos; assinar quaisquer atos e documentos que importem em constituição de obrigações do Comitê ou exoneração de terceiros de obrigações para com ele, obedecidos os limites de competência da Assembléia Geral; constituir procuradores pelo Comitê; abrir e encerrar contas bancárias, em conjunto com o Diretor Financeiro; movimentar contas bancárias, emitir, aceitar, endossar ou de qualquer forma obrigar a associação por título cambial, sempre em regime de dupla assinatura com o Diretor Financeiro; e admitir e demitir empregados.

Ao vice-presidente compete substituir o Diretor presidente nos seus impedimentos, e sucedê-lo no caso de vaga do cargo. A pessoa ocupante deste cargo hoje é vinculada ao CDI-SC desde os primórdios

de seu estabelecimento, atuante como Diretor de Tecnologia, e com as seguintes atribuições: coordenar as atividades relacionadas ao parque de equipamentos de propriedade do CDI-SC; responsabilizar-se pela representação técnica do Comitê, em eventos; definir normas e procedimentos para utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação disponíveis nas EIC's; desenvolver ações, de forma permanente, no sentido de manter o parque de equipamentos e as ferramentas de tecnologia de informação e comunicação, atualizados, tecnologicamente.

A entrevista com um voluntário não integrante oficial, pela estrutura de direção do CDI-SC, deve-se pela sua história com o Comitê, pois foi o primeiro presidente quando da sua criação no Estado de Santa Catarina.

E, por último, um representante educador/monitor em um dos espaços onde se concretizam dois dos projetos do Comitê, o CDI-Comunidade e o CD-Telecentro. Dentre as atribuições do educador do projeto CDI-Comunidades estão: a elaboração de planos de aula, avaliação dos alunos; preenchimento de frequências; e o ensino conforme a metodologia CDI. Entre as atividades de monitoria: a coordenação e o comando de atividades inerentes à utilização do espaço, assessorando e acompanhando as atividades praticadas no CDI-Telecentro. E, informalmente, elaborando projetos na figura de gestora, papel este desempenhado exclusivamente por um membro da comunidade, representando o vínculo formal entre o CDI-SC, e a comunidade atendida.

Foram, portanto, entrevistadas 4 (quatro) pessoas, usando-se o roteiro especificado no Apêndice A.

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para investigar os processos gerenciais do CDI-SC sob a ótica da gestão social, é necessário compreendê-los a partir da concepção teórica adequada. Neste sentido, destaca-se o processo de adaptação dos critérios de cidadania deliberativa como referencial norteador, o qual possui seguinte conceito: “Cidadania deliberativa, significa, em linhas gerais, que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2007, p. 54).

E, conforme este conceito, para cada componente estrutural foi decomposto em categorias de análise e estudado separadamente. A

seguir, apresenta-se o quadro 5 com as categorias de análise, de acordo com a cidadania deliberativa.

**Quadro 5 - Critérios de análise Cidadania Deliberativa**

Categorias	Critérios
<p>Processo de discussão: discussão dos problemas por meio da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.</p>	<p>Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização com potenciais participantes.</p>
	<p>Qualidade da informação: diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.</p>
	<p>Espaços da transversalidade: espaços que atravessam setores no intuito de integrar diferentes pontos de vista.</p>
<p>Inclusão: incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas.</p>	<p>Abertura dos espaços de decisão : processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação na tomada de decisão.</p>
	<p>Aceitação social, política e técnica: reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social quanto no político e no técnico.</p>
	<p>Valorização cidadã: valorização por parte da cidadania sobre a relevância da sua participação.</p>
<p>Igualdade participativa: isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão nas políticas públicas.</p>	<p>Forma de escolha de representantes: métodos utilizados para a escolha de representantes.</p>
	<p>Discursos de representantes: valorização de processos participativos nos discursos exercidos por representantes.</p>
	<p>Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas.</p>
<p>Bem comum: bem-estar social alcançado por meio da prática republicana.</p>	<p>Objetivos alcançados: relação entre os objetivos planejados e os realizados.</p>
	<p>Aprovação cidadã dos resultados: avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir de Villela (2012).

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos de coleta de dados do presente trabalho utilizados, foram entrevistas semiestruturadas.

Nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Esta é uma entrevista por pautas, que, de acordo com Gil (2009), é a que apresenta certo grau de estruturação, guia se por uma relação de pontos de interesse que o investigador vai explorando ao longo de sua aplicação.

Conforme Gil (2009), a entrevista é uma forma de interação social; uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma dificuldade encontrada para a realização do presente estudo, foi a mudança em último momento de local de aplicação do estudo de caso, que inicialmente deveria ter sua realização em uma outra associação, que por motivos não plenamente evidenciados, impediu sua concretização, fato este que evidenciou um grande entrave, diante do cumprimento dos prazos estipulados pelo programa (PPGAU) para a finalização deste trabalho, o que impôs uma dificuldade, já que o que se havia elaborado em conformidade à outra teve que se adaptar a outra realidade, e com menos tempo disponível.

Pode-se destacar como um limitante para este processo de construção, a dificuldade de maiores informações acerca do tema Gestão Social, por ser um tema recente no âmbito acadêmico.

Outra limitação dispõe acerca dos critérios de análise de cidadania deliberativa, posto que contribuem como um modelo na condução de uma pesquisa que envolve avaliação de políticas públicas ou ações na esfera pública, contudo, são conhecidas pelas limitações dos critérios que podem assumir diferentes gradações, conforme a situação pesquisada, a percepção dos pesquisadores e a compreensão dos respondentes sobre aquilo que lhes foi interrogado (VILLELA, 2012, p.41).



## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: REFLEXÕES E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são contemplados os resultados obtidos através da metodologia anteriormente apresentada. Inicialmente, uma breve explanação dos principais processos gerenciais realizados no CDI-SC, a seguir uma análise destes sob a orientação dos critérios norteadores da cidadania deliberativa e, por último uma análise das práticas de cidadania deliberativas.

### 4.1 ENTENDENDO A GESTÃO NO CDI-SC

Para compreender a gestão no CDI-SC é preciso entender sua história desde sua criação.

O CDI surgiu, em 1995, a partir de uma grande campanha de arrecadação de computadores, a “Informática para todos”. Naquela época, ficou claro que não adiantava apenas disponibilizar computadores para pessoas socialmente excluídas, pois elas não sabiam como utilizá-los, era preciso capacitá-las e sensibilizá-las para usar a ferramenta tecnológica. Foi assim que nasceu a primeira Escola de informática e Cidadania (EIC) da ONG, no Morro Dona Marta, Zona Sul do Rio de Janeiro, oferecendo cursos básicos de informática, por meio de uma metodologia pedagógica própria do CDI, inspirada os preceitos do educados Paulo Freire. Trata-se de uma ONG apartidária, que utiliza as tecnologias da informação e da comunicação para melhorar a qualidade de vida da população de base da pirâmide e fomentar o exercício da cidadania. (CDI, 2013)

De acordo com CDI sede, hoje com 18 (dezoito) anos de atuação, usando a tecnologia para estimular o empreendedorismo e a cidadania, através de seus 780 (setecentos e oitenta) espaços de inclusão digital existentes o Brasil e no mundo, presente em 12 (doze) países: Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, México, Peru, Uruguai e Venezuela.

No Brasil, atua em 15 (quinze) estados, além do Distrito Federal. Coordena e monitora 23 (vinte e três) escritórios regionais, nacionais e internacionais, presente em comunidades de baixa renda, penitenciárias, instituições psiquiátricas e de atendimento a portadores de deficiência, aldeias indígenas e ribeirinhas, centros de ressocialização de jovens privados de liberdade, entre outros, centros urbanos ou zonas rurais.

Beneficiando pessoas de diferentes faixas etárias, culturas, raças e etnias.

No ano de 2001, foi criada a regional de Santa Catarina, o CDI-SC, através da parceria com organizações e voluntários envolvidos em promover a inclusão social utilizando a Tecnologia da Informação.

Em 2004, o CDI-SC tornou-se uma organização de Utilidade Pública Municipal, através da Lei 6.494, que a reconheceu como uma organização não-governamental que utiliza a tecnologia como ferramenta para combater a pobreza, a desigualdade e promover o empreendedorismo (RELATÓRIO DE ATIVIDADES CDI-SC/2012, p.2).

E através da Lei 15.565 de 21 de setembro de 2011, o CDI-SC, tornou neste mesmo ano uma organização de Utilidade Pública Estadual.

O CDI-SC possui um Conselho Consultivo formado por 20 (vinte) empresários formadores de opinião e líderes de comunidade e um Conselho Fiscal composto de 3 (três) titulares e 3 (três) suplentes, 110 (cento e dez) colaboradores entre Educadores, Técnicos, Gestores, Monitores, Pedagogos, Diretores e Conselheiros compondo o quadro do CDI-SC.

Parceiros estratégicos que contribuem com o CDI-SC na sua manutenção e sustentabilidade, são a seguir, apresentados:

- a) Comunidades parceiras: são comunidades com alta demanda de jovens em situação de pobreza e vulnerabilidade social dispostas a mudar sua realidade (disponibiliza local para a instalação dos Espaços de Cidadania e Inclusão Digital, gestão do Espaço, manutenção dos Educadores);
- b) Empresários próximos à comunidade: ajudam na remuneração dos educadores;
- c) Empresários locais: ajudam na remuneração da estrutura operacional do CDI-SC, estão entre eles pedagogos, secretárias, técnicos de manutenção de computadores, material de apoio e custos operacionais, tais como telefone, gasolina, material de consumo;
- d) Empresas prestadoras de Serviços: Prestam serviços voluntários de contabilidade, assessoria de imprensa, agência de comunicação, produção de campanhas, veiculação de campanhas;
- e) Grandes corporações: doação de equipamentos de informática para equipar os Espaços de Cidadania e Informática e matéria-prima para o Programa ReciclaTec;

- f) Sociedade em geral: doação e descarte de equipamentos de informática para equipar os Espaços de Cidadania e Informática e matéria-prima para o Programa ReciclaTec;
- g) Sociedade de Usuários de informática e Telecomunicações de Santa Catarina – SUCESU-SC (sede do CDI-SC e apoio na administração financeira).

Os projetos que o CDI-SC compreendem: CDI-Comunidade, CDI-Telecentro, Projeto Fênix, Programa ReciclaTec, Projeto Cidade Melhor, Projeto Olhando para o Futuro, Projeto E-mail à Moda Antiga e o Projeto Oficinas Culturais.

A seguir, são escolhidos os seguintes projetos, por terem significativa expressão junto aos resultados obtidos pelo Comitê, como número de pessoas atendidas, e beneficiadas, destacam-se: CDI-Comunidade, CDI-Telecentro, Projeto Fênix e o Programa ReciclaTec.

Para fins de esclarecer como o CDI-SC atua, apresenta-se a seguir, os principais projetos, acima identificados.

#### **4.1.1 CDI- Comunidade**

O CDI-Comunidade é um espaço não formal de ensino criado por meio de uma parceria entre o CDI e organizações comunitárias ou movimentos associativos, tais como centros comunitários, entidades de classe, grupos religiosos, associações de moradores, entre outros.

O CDI-Comunidade atende a três pressupostos básicos: ter autonomia de gestão, ser autossustentável e adotar a proposta pedagógica CDI (rica em conteúdos discutidos em rde, construídos de forma colaborativa e sistematizados).

O CDI oferece gratuitamente às comunidades capacitação de educadores, auxílio no desenvolvimento de metodologias, currículos específicos para diferentes grupos sociais, cessão em regime de comodato de computadores, impressoras, software (licença Word, Excel, PowerPoint e internet) e material pedagógico para auxiliar o trabalho dos educadores. Acompanhamento técnico e pedagógico permanente em seu desenvolvimento, o CDI também presta assessoria administrativa (CDI-SC, 2013).

Capacitação do gestor designado pelo parceiro, certificado de conclusão de cursos registrado na Secretaria Estadual de Educação, contratação do monitor, capacitação do monitor.

A grande Florianópolis possui 13 (treze) CDI-Comunidade.

### **4.1.2 CDI-Telecentro**

O CDI-Telecentro trata-se de um espaço de acesso continuado às tecnologias da informação e comunicação, ou seja, computadores, impressoras e internet, em comunidades de Florianópolis.

O CDI-Telecentro surgiu da parceria entre o CDI-SC, a Prefeitura Municipal de Florianópolis e o Instituto de Geração de Oportunidades de Florianópolis – IGEOF.

Tem como objetivo fornecer à população de Florianópolis espaços de acesso orientado à informática disponibilizando gratuitamente serviços de: internet, impressão, serviços eletrônicos da Prefeitura, consulta e inscrição na Previdência e Assistência Social, preparação de currículos e trabalhos acadêmicos, entre outros.

Existem 10 (dez) CDI-Telecentros em Florianópolis.

### **4.1.3 Projeto Fênix**

O projeto Fênix trata-se de um curso de manutenção e montagem de computadores, e tem como objetivo principal ampliar o acesso de jovens às oportunidades de trabalho através da capacitação no curso.

O público-alvo está em jovens de 16 a 29 anos com ensino médio completo ou em vias de terminar.

No que se refere às aulas, são encontros realizados de segunda a sexta-feira, no período das 14:00hs às 18:00hs, com duração de 1 mês (quatro semanas). Em turmas com o máximo de 10 (dez) alunos. Com aulas teóricas expositivas e aulas práticas.

As inscrições estão abertas durante todo o ano, sendo totalmente gratuito e com vale transporte incluso.

Os candidatos podem realizar sua inscrição pelo site do CDI-SC, ou ainda entregar a ficha de inscrição preenchida no local de realização do curso. Os inscritos são chamados para uma entrevista e devem comprovar os pré-requisitos para realizar o curso.

Para garantir a empregabilidade assumida pelo projeto, o processo de seleção é fator crítico de sucesso. Todos os inscritos, sem exceção, são submetidos a um teste gratuito de aptidão profissional, que inclui teste de raciocínio espacial, atenção concentrada e raciocínio lógico, executados por psicólogos que realizam a checagem das provas e formatam um ranking com as melhores notas obtidas nos testes.

O projeto visa transformar as seguintes realidades:

- a) Condição de pobreza e vulnerabilidade social de adolescentes, provenientes de comunidades carentes;

- b) Deficientes físicos, com poucas oportunidades de inserção social; e
- c) Carência de profissionais especializados em Tecnologia de Informação.

Existem 3 (três) locais destinados à realização deste projeto no momento.

#### **4.1.4 Projeto Reciclatec**

O programa de Reciclagem Tecnológica – Reciclatec tem como objetivo principal receber doações e descartes, de pessoas físicas e jurídicas, de equipamentos de informática: computadores, impressoras, monitores, celulares, todo e qualquer componente eletrônico, tais como placas, cabo, modems.

Entre os objetivos deste projeto, pode-se destacar:

- a) Reciclar e exercer o descarte ambientalmente correto dos resíduos tecnológicos, onde há materiais que podem ser considerados tóxicos caso não sejam tratados de forma adequada, preservando assim o meio ambiente;
- b) Promover cursos de desmanche e reciclagem de computadores para jovens que se encontram em condições de fragilidade social;
- c) Promover cursos de montagem e manutenção de computadores para jovens que se encontram em condições de fragilidade social; e
- d) Promover a inclusão social utilizando a tecnologia da informação como instrumento para a construção e exercício da cidadania em comunidades de baixa renda.

Algumas parcerias são estabelecidas com empresas tais como: IlhaService, Sucesu-SC, Dígitro, Intelbras, Seprol, Fapesc, Eletrosul, Acif, Angeloni, Casas da Água, Ciasc, Floripa Shopping, Comcap.

#### **4.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS GERENCIAIS NO CDI-SC NAS DIMENSÕES DA GESTÃO SOCIAL**

Nesta seção, são apresentadas as análises no que se refere às dimensões da gestão social conforme as categorias elencadas nesta ordem assim estabelecidas: processo de discussão, inclusão igualdade participativa e bem comum.

E, para cada categoria de análise, está regida a ordem de resultados encontrados na seguinte forma: presidente-executivo (E1), vice-presidente (E2), voluntário (E3) e educadora (E4), todos são membros do CDI-SC.

A análise foi realizada conforme os critérios de análise de cidadania deliberativa apresentados por Villela (2012) expostos anteriormente na metodologia.

#### 4.2.1 Processo de discussão

Num primeiro momento, em entrevista ao presidente executivo do CDI-SC, acerca dos critérios desta categoria, o mesmo menciona, quando questionado sobre a existência e utilização de canais de difusão, se estão em conformidade, se estão adequados ao acesso à informação, *“se inicia com o interesse de determinada comunidade em proporcionar uma transformação”*. O mesmo compreende *“informática é o veículo, o objetivo principal é a cidadania”*. E expõe o que acontece na situação do projeto CDI-Comunidade, onde a primeira reunião se dá na associação do bairro, existe um processo de capacitação dos gestores e educadores, onde destaca que a figura do gestor é o representante da comunidade e interlocutor com o CDI-SC. Nesta capacitação, este gestor entra em contato com a política pedagógica utilizada na rede CDI, que é inspirada em Paulo Freire e ele aprende a administrar aquele local no que diz respeito à divulgação, registro de pessoas que frequentam. Capacitado para dar sustentabilidade ao local, e este gestor possui uma *interação com a população muito grande, por serem representantes daquelas comunidades. A gente analisa que o primeiro passo é o projeto que a localidade faz com o CDI-SC, a partir de então enxergamos o público-alvo; quantas pessoas habitam aquela região. Se esse público é formado por crianças, adultos, jovens? E aí desenvolvemos programas que atendam todas as faixas de idades.* Quando questionado sobre a qualidade da informação, destaca *periodicidade, nós fazemos encontros com educadores e gestores, em que as informações são objetos a área de participação e discussão os projetos, as atividades condensadas naquele projeto realizadas naquela comunidade, há contribuição das pessoas que conhecem aquela realidade local. Discussão onde fiquem bem claros o que o projeto se propõe.*

Em segunda entrevista, apresentada ao cargo de vice-presidente, quando questionado sobre o processo de discussão, refere-se a reuniões quando necessário, e a utilização principal da ferramenta virtual,

reuniões sempre que houve uma necessidade de discussão e sempre abertura para a comunicação, sendo favorável já que existe a essência tecnológica nos processos, posto que, *trabalhamos com tecnologia da informação.*

Num terceiro momento, com o voluntário e primeiro presidente do CDI-SC diz que anualmente ocorre um planejamento estratégico, onde as principais discussões acontecem, e ocorrem vários questionamentos: *Quantas escolas queremos atingir? Quantidades de alunos com determinadas formações? Aonde queremos chegar?* Discussão de alguns pontos como parcerias e tipos de cursos. Neste processo os atores-chave eram a diretoria, e eram normalmente reuniões coordenadas, um processo formal participativo, discussão de ideias e a diretoria chegava aos objetivos. Os coordenadores das EIC's – Escola de Informática e Cidadania também participavam deste momento. *É um planejamento realizado uma vez por ano. Havia um controle informal.*

E, com a última entrevista, com o educador o processo de discussão, é evidenciado pelo *vínculo tecnológico, em questões que envolvem o espaço, em reuniões mensais, e todos os dias com o gestor, com as pessoas da comunidade. Considerando suficiente e eficiente, nenhum problema. “Olho no olho”.* Não identifica problemas de comunicação. Quando mencionada a respeito dos espaços de transversalidade, compreendeu da seguinte forma: *no CDI-SC não há hierarquia, somos um grupo, uma equipe. Há interação dos grupos, a gente se junta realiza workshops, reuniões, esporadicamente, de acordo com a necessidade, fica a cargo do CDI-SC, marcar. Nem sempre poderíamos nos encontrar.*

#### **4.2.2 Inclusão**

No tocante a esta categoria, o primeiro entrevistado, E1, revela que os espaços de decisão estão abertos pois *temos um conselho consultivo e um conselho fiscal que é formado por líderes de organizações que nos apoiam. De organizações, das quais nos entendemos, e por pessoas que contribuem e mantêm o CDI-SC, os mantenedores, que é constituído por parceiros e representantes de organizações da sociedade que representam a população.* E esta abertura se estabelece num processo de reuniões, *“... onde são desenvolvidas ações, discutidas ações, colhidas sugestões e discussão de novos projetos”.* Alerta que as pessoas quando vinculadas e integradas ao CDI-SC *tem de uma forma clara os objetivos do CDI-SC, é uma forma de inclusão. Todas as pessoas que trabalham com o CDI-*

*SC entendem qual é o seu objetivo, razão porque elas passam a se integrar muito porque elas o fazem de forma voluntária. Todas se aproximam e querem a informação desde o primeiro contato, do que o CDI-SC se propõe, do que o CDI-SC oferece, e como que aquela organização pode ser parceira do CDI-SC. Como ela tem que se empenhar para que, juntos, apresentem resultados. Questionado a respeito da valorização cidadã envolvida nos processos relata “esse é todo conteúdo da filosofia, e a política pedagógica é toda voltada para a valorização do cidadão. E dar a ferramenta para que possa efetivamente executar sua condição de cidadão.*

O entrevistado seguinte, E2, menciona que sempre que necessário é possível marcar uma reunião, existindo nestas ocasiões espaço, “vez e voz”, mas que rotineiramente pequenas consultas são estabelecidas quando ocorrem necessidades mais operacionais através de “contato virtual”, e quando o tema exige discussão, sustentando algo mais intenso, cabe sugestão de uma reunião formal, onde todos tem direito ou chance igual a todos os participantes de discutir ou tomar decisões.

A pessoa voluntária, E3, quando entrevistada, informa que *as reuniões de diretoria eram semanais, eram mais formais, nestas reuniões discutia-se várias ações em cada uma das áreas.* Em relação ao público atendido da seguinte forma se aplica *reuniões nas escolas para discutir as ações como capacitações, reciclagem, horários, falta de equipamentos, e também os resultados alcançados...* A comunidade em questão era abordada principalmente nos inícios dos cursos e formaturas. Fazia uma avaliação de quem tinha condições de ser o educador, por de trás da figura do educador tinha o coordenador (gestor) e este sendo responsável pela mobilização, pelo controle sobre a atividade desenvolvida na aula, pela formação de turmas, pelos recursos financeiros, correspondendo ao elo entre comunidade e CDI-SC. Tratando-se da valorização cidadã destaca que o CDI-SC *é um processo que começa com uma discussão sobre o que está acontecendo na comunidade (da comunidade, o que está bom, o que pode melhorar) e, a partir daí, da discussão dos temas os grupos chegarem a soluções que eles acham mais viáveis pra resolver aqueles problemas, ou seja, ele estimula a interação entre o indivíduo e aquilo que gira entorno dele.*

Na última entrevista, E4, transcorrem as seguintes afirmações no que se refere a esta categoria, *sempre há abertura dos espaços de decisão, deixam bem à vontade para criar, dar ideias, tenho autonomia para estar trabalhando.* Entende que a aceitação social, política e técnica vincula-se ao *reconhecimento dos alunos, em como me tratam, como me respeitam, é real, é absoluta, melhor ainda no CDI-SC.*

Evidencia a valorização cidadã pela autonomia nas atividades desempenhadas, *só comunico ao gestor: - Vamos fazer tal projeto?, - O que este acarreta para a comunidade? Muito raramente tive negativas quanto ao que fazer, não lembro. A abertura do diálogo é plena, tanto no local como educador/monitor, quanto no papel dentro do CDI-SC.*

### 4.2.3 Igualdade participativa

E1 afirma que o CDI-SC tem a cada dois anos uma eleição, em que são escolhidos os representantes legais da instituição, sendo uma eleição aberta, em que existe a figura dos associados pelo estatuto, que são convidados a participar, desta eleição, e dessa forma aberta; de forma estrita as pessoas que queiram participar formando chapas para participar de uma diretoria legal e assim ocorre. Então a cada dois anos muda a diretoria, permitindo que um presidente seja reeleito, não mais do que isto, e assim se constitui. *Se constitui a diretoria, se constitui o conselho fiscal, por uma gestão de dois anos. Há isonomia no voto, todos iguais.* No tocante ao discurso dos representantes, afirma, *há valorização dos processos participativos na medida em que aquela diretoria tenha aquela convicção. A atual tem o princípio, é o máximo de participação, todos tem que participar como equipe. A palavra participação, o processo participativo a gente procura praticar toda hora. Acho que às vezes alguém tem que dar a palavra final não se pode discutir eternamente determinadas situações. Então, para isso existe realmente no final das contas, ouvindo as partes, é obrigado a tomar uma decisão. Isso existe senão eu estaria falando de uma coisa muito utópica em que discuti, discuti, discuti, e quando chega num consenso em que não se decide nada.* Existe uma avaliação participativa enquanto equipes definidas na melhoria de projetos, *constantemente se reúnem para avaliar ações que estão sendo realizadas em conciliação ao planejamento estratégico, com as ações que estão sendo executadas pela organização.*

E2 apresenta informações a respeito das eleições ocorridas para a escolha de representantes e entende que, por não ser um cargo remunerado, e por se tratar de pessoas envolvidas num processo de participação, as escolhas efetuadas para cumprir uma legalidade, uma formalidade. E novamente se apresenta o formato acima descrito, uma eleição onde todos tem direito ao voto, e este voto é igualitário, para um mandato de dois anos.

E3 afirma que é um processo evolutivo não planejado, em que primeiramente as pessoas que dispõem um pouco do seu tempo e

conseguem perceber que com sua atuação conseguem contribuir com a sociedade. *Essas pessoas acabam se envolvendo porque acham bonito ou porque gostam, acham útil, e depois que está lá não conseguem, mais sair, acaba sendo escolhida pelo grupo muito mais por si só e acaba se envolvendo dentro.*

O último entrevistado, E4, afirma que a igualdade participativa está evidenciada no fato de *poder usar sua fala, sempre tem voz ativa, a gente sempre participa. Às vezes entra em conflito lógico, nem todo mundo aceita tua opinião. É natural isso, mas geralmente depois de conversar, depois de colocar os pontos, de ver que aquilo até vai ser viável, que aquilo vai dar certo no espaço, geralmente, é aceito. Há um respeito mútuo em ouvir e ser ouvido. Há um comprometimento. A maioria sempre vence, e mesmo a gente estando contra alguma coisa, enquanto grupo. Há um sentimento de confiança mesmo não sendo o resultado que se esperava. A gente está sempre aprendendo com os erros. É errando que se aprende. E, sempre toma como exemplo. Ver, rever e corrigir, olhando o erro.*

#### **4.2.4 Bem comum**

E1 compreende que o bem estar alcançado por meio da prática republicana está relacionado com o fato de se analisar os objetivos alcançados por projetos. Em 2013, existe a previsão para a implantação de 10 (dez) projetos. *Por exemplo, CDI-Comunidade, temos consciência disto. Verificar o que pode fazer para reverter este quadro, oferecendo mais computadores por comunidade. Permanentemente procurando soluções para que mais pessoas possam ser atendidas e procurando detectar onde está o problema, se é o desinteresse, se o curso está demorando muito hoje, 4 meses, as pessoas não tem paciência para 4 meses, módulos de 2 semanas, 4 semanas. Constante preocupação para você rever os processos. Rever e aprimorar os processos de forma que você tenha maior sucesso. Uma comunicação feita o tempo todo. Trabalhamos com tecnologia, então porque vamos ficar parados, temos que nos reciclar, todos os dias, isso é também uma provocação que aqui dentro é constante.*

No que se refere à aprovação cidadã dos resultados, o mesmo menciona que *pode perceber na motivação da equipe que felizmente tem encontrado resultados muito bons, recebendo inúmeros projetos. O projeto Fênix, sucesso enorme, que estas pessoas, hoje, já são profissionais e técnicos de informática, estão trabalhando, estão tendo resultados, melhor qualidade de vida, alguns criaram sua própria*

*empresa, são 4. Muitos estão empregados em assistência técnicas ou trabalhando como autônomo, então você sente na equipe, você sente nas formaturas, nas reuniões de avaliação, o prazer que a equipe tem em estar proporcionando este diferencial, então são muitos os projetos, e óbvio que não se conseguiu em todos ter o resultado que se espera, mas de uma maneira geral, todos os projetos, tem conseguido aspectos positivos.*

E2 menciona que, culturalmente, as pessoas estão preparadas, contudo falta comprometimento das pessoas, responsabilidade, questionando que os resultados no que se refere aos objetivos alcançados, poderiam ser melhores, e atribui a isto um problema de postura, de comportamento (público-alvo, e atores da comunidade atendida).

E4 destaca que *lá fazemos nosso próprio planejamento, e do que está planejado (na maioria) é executado 90%, foi cumprido, e 10%, é algo que a gente sabe que vai acontecer.* Quanto à questão da aprovação cidadã dos resultados diz *sempre é positivo, independente de lecionar para 5 ou 100 pessoas. Alguém está sempre aprendendo, além da gente próprio, sempre positivo, e a gente sempre faz um balanço no final de ano com os pontos que devem ser melhorados, e essa avaliação geral é entregue ao padre (gestor) e aqui no CDI-SC (de alguma forma, divulgação dos resultados com a comunidade) A gente está sempre fazendo a divulgação, toda vida. Dois meses de panfletagem nas comunidades carentes (público-alvo). Posto de saúde, colégios, coluna de jornal, igrejas, e boca-a-boca (o que tem mais força).*

#### 4.3 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE CIDADANIA DELIBERATIVA NOS PROCESSOS GERENCIAIS NO CDI-SC

Nesta secção, faz-se uma análise das práticas de cidadania deliberativa pelos resultados encontrados pelas categorias sinalizadas anteriormente e pelo disposto na fundamentação teórica.

O CDI-SC, considerando o que nos diz Dowbor (2013), é uma forma de organização social, com um novo desenho, considerando aspectos político, econômico e social, é uma forma sistemática de atores sociais, empresariais e comunitários, no tocante a uma sociedade mais horizontalizada, mais participativa, mais organizada em rede, quando relacionada à entidades atuantes como OAB-Cidadã, ou ainda do setor privado como Eletrosul, Tractebel, Intelbras.

França-Filho (2008) declara que a gestão social possui alicerces, envolvimento de preocupações e princípios, através de algumas características,

como a postura ética da conduta, e valorização da transferência na gestão de recursos, enfatizando ainda a democratização das decisões e das relações na organização. No CDI-SC, identifica-se claramente a força de uma cultura democrática e participativa, envolvendo uma equipe na busca de resultados, o que lembra, e muito, uma postura mercantil, porém com objetivos plenamente realizáveis para o âmbito social. A transparência absoluta evidencia-se até legalmente por ser uma associação sem fins lucrativos, com caráter de Utilidade Pública Estadual.

Conforme Tenório (2007), cidadania deliberativa significa a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios de inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum. Em face a esta definição, cabe a seguinte análise.

Quanto ao processo de discussão, os canais são claros e eficientes, inclusive este fato é justificado em vários momentos das entrevistas efetuadas, por se tratar de uma associação que está envolvida em transformar a sociedade pela tecnologia. O veículo ajuda neste processo, onde “*o objetivo principal é a cidadania*”, conforme E1, conferindo em especial, o que ocorre no projeto, CDI-Comunidade. É de fato um espaço intersubjetivo, enquanto vários atores são chamados à fala (atores envolvidos diretos, tais como educadores e gestores, assim como, atores integrantes da sociedade, com a participação de vários agentes de diversas esferas), garantindo a transversalidade de espaços, integrando diversos pontos de vista. A figura do gestor “*possui uma interação com a população muito grande, por serem representantes daquelas comunidades*” E1 confirma. E, comunicativo, no sentido de divulgação dos diversos projetos, disponibilidade de agendamento para reuniões no intuito de discutir as atividades envolvidas, acompanhamento de projetos. Retrata o quesito “*periodicidade*” proporcionando encontros transversos de atores envolvidos em determinados projetos, promovendo a participação e a discussão, identificando a real importância do conhecimento de determinada comunidade local, proporcionando, neste sentido, entendimento e melhores resultados, na adequação necessária àquela situação, em função de determinado projeto. E2 visualiza as reuniões e a utilização da tecnologia da informação deste processo como principais ferramentas quando da necessidade de discussão, destacando a sempre abertura para a comunicação. E3 realça a ferramenta do planejamento estratégico, onde neste momento incorrem as principais discussões levando em consideração tópicos como parcerias e tipos de curso a oferecer,

realçando o caráter participativo, com a discussão de ideias e no propósito de se chegar a objetivos. E4 caracteriza o processo de discussão em função do vínculo tecnológico, através de reuniões mensais, e diárias, com o gestor e com as pessoas da comunidade, entendendo, ser suficiente e eficiente, neste processo. Atenta para a interação das pessoas, a periodicidade, já mencionada anteriormente, e declara a não hierarquia do CDI-SC, e a importância de ação como grupo, equipe.

No que se refere à inclusão, Dowbor (2013) menciona a importância do repensar de formas de organização social, quando da necessidade de considerar o cruzamento de diversas disciplinas, no exercício de escutar os diversos atores sociais, e E1 diz corroborando, que no CDI-SC, são estabelecidos diálogos quando da abertura de espaços, chamando a participar os representantes da sociedade, tais como, parceiros e mantenedores da mesma. Confirmando uma ação dialógica, que Tenório (2007) descreve como a democratização implementada por meio da intersubjetividade racional dos diferentes sujeitos sociais, revertendo uma situação subordinados/superiores, para uma relação sujeito/sujeito, onde os atores participantes podem fazer suas propostas, resgatando a razão (racionalidade substantiva) buscando o entendimento. E1 destaca que, em reuniões, *são desenvolvidas ações, colhidas sugestões e discussão de novos projetos*. Freire (2012) diz que o menos favorecido tem que ser ouvido e não ser público-alvo, numa visão de mercado e neste processo, de inclusão, é importante realçar que *todo o processo começa com uma discussão sobre o que está acontecendo na comunidade*, e a partir desta, *os grupos chegam a soluções que eles acham mais viáveis pra resolver aqueles problemas, ou seja ele estimula a interação entre o indivíduo e aquilo que gira entorno dele*. Seguindo com o mesmo autor, nos traz o método da conscientização, quando pensa e pratica um método pedagógico que procura dar ao homem a oportunidade de se re-descobrir através da retomada reflexiva do próprio processo de descobrir, manifestar e configurar, sendo um processo coletivo e não individualista, já que a conscientização é um movimento para o plural. Tenório (2007) alerta que, para a concretização desta consciência, é fundamental a comunicação. E4 nos traz que *a abertura do diálogo é plena*, e E2 afirma todos tem *vez e voz*.

Na igualdade participativa, são inânimes as respostas já que a forma de escolha dos representantes está protegida formalmente através das regras regidas pelo estatuto CDI-SC. Porém, esta escolha é feita por eleição direta, pelos membros associados, que podem formar chapas,

existindo a isonomia do voto; e, ocorrendo a cada dois anos a troca de diretoria, permitindo a reeleição do presidente por mais uma vez. O processo de cidadania deliberativa é um processo participativo de deliberação baseado essencialmente no entendimento, e não no convencimento ou na negociação entre as partes, afirmam Cançado, Tenório e Pereira (2011), e registrado também no que Ramos (1989) salienta quando relata que a força da participação está no converter, no comprometer, entender, assimilar; e não em convencer, sem justificativas, sem consciência, sem comprometimento, sem razão. E3 afirma que as pessoas acabam se envolvendo. E4 salienta o *poder de usar sua fala, sempre tem voz ativa, a gente sempre participa. Há um respeito mútuo em ouvir e ser ouvido. Há um comprometimento. Há um sentimento de confiança. A gente está sempre aprendendo com os erros. Ver, rever e corrigir, olhando o erro.* Aqui se sustentam algumas características acerca da participação como a comunicação, a organização, a informação, num processo de formação, que Demo (1995) nos traz de uma cidadania definida pela competência humana de fazer-se sujeito da própria história e coletivamente organizada, alimentando um processo emancipatório, fundamentado na capacidade crítica.

E, por último, quanto ao bem comum, E1 apoia que os objetivos alcançados são atendidos pela permanente procura de solução para que mais pessoas sejam atendidas, procurando detectar problemas, na preocupação constante na revisão de processos, *rever e aprimorar processos.* E2 relata que, culturalmente, as pessoas atendidas pelos projetos CDI-SC estão mais preparadas, contudo ainda falta comprometimento das pessoas e responsabilidade. Corroborando, E4, em outro momento, destaca a insegurança destas pessoas em se comprometer, em assumir responsabilidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de elaborar uma conclusão para o estudo realizado até o momento, são discutidas, nesta etapa, às considerações finais buscando relatar as características relevantes da organização estudada e de seus processos de gestão, assim como sugestões para organização de trabalhos futuros.

Nesse sentido, resgatam-se os objetivos citados no início deste trabalho, visando verificar se estes foram alcançados. No que tange ao objetivo geral de analisar os principais processos gerenciais no Comitê para Democratização da Informática de Santa Catarina – CDI-SC, considerando os pressupostos da Gestão Social, pode-se dizer que esse foi atingido com êxito, pois a construção teórica realizada, em conjunto com o estudo de caso, permitiu a elaboração de uma análise consistente, em vista do confronto teoria e prática.

Percebeu-se que reflexões relacionadas à gestão efetuadas por voluntários em organizações provenientes da sociedade civil, mais especificamente CDI-SC, faz-se necessária, pois são organizações que ocupam papel de fundamental importância enquanto transformadora de vidas fortalecendo a prática da cidadania através da tecnologia da informação.

Importante destacar a grande contribuição que a instituição estudada tem no estado de Santa Catarina, quanto ao processo de inclusão digital, salientando uma das principais metas definidas pela ONU para o milênio, que determina “todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento” tornando acessíveis os benefícios das novas tecnologias, em especial de informação e comunicação (OBJETIVOS DO MILÊNIO, 2013).

Em relação aos objetivos específicos, faz-se a compreensão dos processos gerenciais através da apresentação dos principais projetos que o CDI-SC executa.

Dentre os principais, destacam-se o CDI-Comunidade, o CDI-Telecentro e o projeto Fênix. A partir daí, tem-se a compreensão dos principais atores participantes, parceiros e mantenedores, quanto do público envolvido, e das principais atividades desenvolvidas.

O segundo objetivo visava analisar os processos gerenciais no CDI-SC sob as dimensões do processo de discussão, da igualdade participativa, da inclusão e do bem comum. E, então, foi efetuado o olhar com a lente da gestão social.

E, no que tange ao terceiro e último objetivo específico, foi possível analisar práticas de cidadania deliberativa no CDI-SC incluindo as dimensões evidenciadas anteriormente, em conjunto com os fundamentos mencionados no presente estudo.

Discorrida a conclusão, são retratadas algumas sugestões para próximos trabalhos e estudos. No que tange à gestão social, seria de grande relevância que estudos mais aprofundados fossem desenvolvidos, principalmente quanto à sua aplicação na prática administrativa de organizações de terceiro setor.

Espera-se, assim, que este estudo possa a vir a contribuir com a promoção de novas discussões entorno dos estudos relacionados à gestão social.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS ABONG. [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br).

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações** São Paulo: Summus, 2006.

BOBBIO, N. **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1986.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

CABRAL, E. H. de S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CANÇADO, A.C.; SILVA JR, J.T.; TENÓRIO, F.G. **Gestão social: aspectos teóricos e aplicações** Ijuí: Unijuí, 2012.

CORREA, F. C. **Terceiro setor e gestão social**. Disponível em: <http://www.slideshare.net/razonetecontabil/contabilidade-fiscal-06>  
Acesso em: 10 dez. 2012.

COSTA JÚNIOR, L. C. Terceiro setor e Economia social São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo. **Cadernos do III setor**, n. 2, abr, 1998.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 2001.

DEMO, P. **Cidadania tutelada e cidadania assistida**. São Paulo: Autores Associados, 1995.

FERNANDES, R.C. O que é o terceiro setor? In: IOSHPE, Evelyn Berg (org) **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p 27.

FRANÇA FILHO, G. C. de **Gestão social**: práticas em debate, teoria em construção Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDSTEIN, I. S. **Responsabilidade social**: das grandes corporações ao terceiro setor São Paulo: Ática, 2007.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MASIERO, G. **Administração de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NETTO, J. P. Crise do socialismo e ofensiva neoliberal. **Coleção questão da nossa época**, v. 20. São Paulo: Cortez, 1993.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Fundamentos da administração**: conceitos e práticas essenciais. São Paulo: Atlas, 2009.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 4. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2003, p. 88.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios, e trabalho de conclusão de curso São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, L. T. Os custos sociais do ajuste neoliberal na América Latina. **Coleção Questão da Nossa Época**, v. 78 São Paulo: Cortez, 2000.

SANTOS, B. de S. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo, 2007.

SOLOMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 33 (1): 5-11 Jan/Mar 1998.

TENÓRIO, F. G. **RAP**. Rio de Janeiro, nov./dez. 2006a.

\_\_\_\_\_. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006b.

TENÓRIO, F. G. (Coord). **Gestão social: metodologia e casos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TENÓRIO, F. G.; MONJE-REYES, P. **Ciudadanía, participación e desarrollo local**. Santiago: Editorial Arcis, 2010.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VILLELA, L. E.; COSTA, E. G. da. Avaliação de processos decisórios participativos no polo comercial Saara situado na cidade do Rio de Janeiro In: CANÇADO, A. C. (et. al) **Gestão Social: Aspectos Teóricos e Aplicações**. Ijuí: Unijuí, 2012.



## APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Esta entrevista tem por finalidade avaliar o Comitê para Democratização da Informática – CDI-SC sob a ótica da Gestão Social, colaborando com a pesquisa da mestrandia Magda Ternes Dittrich, vinculada regularmente no Programa de Pós Graduação em Administração Universitária – PPGAU, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Eu, \_\_\_\_\_ autorizo o uso desta entrevista estritamente para fins acadêmicos.

Cargo que ocupa no organograma: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ .

### **DIMENSÃO: Processo de discussão**

#### **1. Canais de difusão**

Como se obtém informações sobre as atividades do CDI-SC?

#### **2. Qualidade da informação**

Como você considera as informações que chegam até você?

#### **3. Espaços de transversalidade**

Você considera que o CDI-SC é capaz de reunir diferentes interesses em torno de um objetivo em comum?

Como o CDI-SC promove, ou busca promover as atividades conjuntas?

### **DIMENSÃO: Inclusão**

#### **1. Abertura dos espaços de decisão**

O CDI-SC possibilita processos que favoreçam interesses dos cidadãos ou dos grupos?

O CDI-SC permite a participação igual na tomada de decisões?

#### **2. Aceitação social, política e técnica**

Os poderes locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do CDI-SC?

#### **3. Valorização cidadã**

Você considera que sua opinião é ouvida e respeitada pelo grupo? Em quais momentos isso ocorre?

### **DIMENSÃO: Igualdade participativa**

#### **1. Forma de escolha de seus representantes**

Como o CDI-SC escolhe seus representantes?

#### **2. Discurso dos representantes**

Existe uma valorização de processos participativos nas atitudes dos principais representantes?

#### **3. Avaliação participativa**

Existe uma relação amistosa e de proximidade entre os colaboradores, independente do nível hierárquico, que propicie uma participação significativa nas atividades desempenhadas no CDI-SC?

**DIMENSÃO: Bem comum**

**1. Objetivos alcançados**

Existe uma conexão entre os objetivos planejados e os realizados?

**2. Aprovação cidadã dos resultados**

Os resultados alcançados no CDI-SC vão ao encontro do que se esperava?