

A EMERGENTE GESTÃO SOCIAL E A CIDADANIA DELIBERATIVA: ESTUDO DE CASO NA COMUNIDADE DE ALTO ARIRIÚ EM PALHOÇA/SC- BRASIL, SOB A LUZ DOS PROCESSOS DE DISCUSSÃO E INCLUSÃO.

GT 04 – Control Social, legitimidade y seguridad ciudadana

AUTORES

Cleverson Tabajara Vianna¹,
Luis Moretto Neto²,
Augiza Karla Boso³,
Andrea Aparecida Silva⁴.

RESUMEN

O presente trabalho volta-se para a emergente Gestão Social, tendo como pano de fundo a análise do projeto de bibliotecas móveis, do Serviço Social do Comércio-SESC. Esta análise transita da Gestão Estratégica para a Gestão Social, considerando aspectos da cidadania deliberativa, coprodução do bem público e valendo-se da visão multidimensional presente em duas categorias analisadas. A metodologia caracteriza uma pesquisa descritiva-bibliográfica, com abordagem qualitativa em forma de estudo de caso: Projeto BiblioSESC, comunidade do Alto Aririú em Palhoça-SC/Brasil.

Formas democráticas apresentam por vezes crises de confiança, legitimidade e representatividade; embora globalizada, a sociedade para a maioria dos sujeitos é local/regional. Os resultados evidenciaram claramente a administração estratégica, que com ajustes poderá representar início da adoção da Gestão Social.

SUMÁRIO

Introdução	2
I – As desigualdades, o acesso à informação e as mudanças do último século.	2
II –A Ascensão e Queda do Modelo Top Down	3
III – Conhecendo o Serviço Social do Comércio e o Projeto BiblioSESC.....	6
IV – Metodologia, Achados & Conclusões	8
IV-1 Metodologia – Como foi conduzido nosso Estudo.....	8
IV-2 Achados da pesquisa.....	8
IV-3 Conclusões e Considerações.....	10
IV-4 Considerações Finais	14

¹ Professor do Instituto Federal de Santa Catarina. Especialista em Gestão Pública e Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. e-mail: tabajara@ifsc.edu.br

² Professor Associado IV – UFSC/CSE, Doutor em Engenharia de Produção e Mestre em Geografia -Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Federal de Santa Catarina., e-mail: moretto@cse.ufsc.br

³ Bibliotecária do Instituto Federal de Santa Catarina. Mestra em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista em Gestão da Informação e Inovações Tecnológicas pela Faculdade Internacional de Curitiba. E-mail: augiza.ifsc@gmail.com

⁴ Bibliotecária da Universidade Federal da Fronteira Sul. Mestra em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista em Gestão de Unidades de Informação pela Universidade do Estado de Santa Catarina. E-mail: andreapsil@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Neste estudo, analisa-se a cidadania deliberativa no BiblioSESC, projeto para democratizar o acesso à informação, idealizado nacionalmente pelo SESC-Serviço Social do Comércio (paraestatal brasileira componente do Sistema S, com orçamento em 2011 superior a 1,2 bilhão de reais); nesta análise foram consideradas as categorias que envolvem o processo de discussão e inclusão e buscando assim, contribuir para distinção entre os emergentes conceitos da Gestão Social e a conhecida Responsabilidade Social.

O projeto objeto deste estudo, o BiblioSESC, volta-se para a “informação”, através dos livros e periódicos colocados à disposição da comunidade.

A metodologia utilizada no estudo foi de uma pesquisa descritiva e bibliográfica utilizando a abordagem qualitativa em um estudo de caso do projeto BiblioSESC, na comunidade do Alto Aririú em Palhoça-SC.

O trabalho foi estruturado a partir do pressuposto que, mesmo na sociedade informacional, o acesso ao saber é seletivo e reflete um contexto de mercado. Nesta perspectiva, o processo gerencial dominante, nas organizações, dos 1º, 2º e 3ºs setores é top-down, ou seja, desconsidera a participação de grande parte dos sujeitos. Nesta perspectiva, o SESC, entidade orientada para a produção do bem estar da classe trabalhadora vinculada ao comércio reproduz esta lógica, inclusive, quando opera programas e projetos orientados à inclusão social. A partir desta realidade, os autores transitam entre as abordagens estratégica e social para compreender os fenômenos e processos em curso.

I – AS DESIGUALDADES, O ACESSO À INFORMAÇÃO E AS MUDANÇAS DO ÚLTIMO SÉCULO.

A globalização econômica, social e política é dimensão inquestionável, na sociedade contemporânea. Esta é motivo, desculpa, razão e para alguns solução de muitas adversidades que vivemos. Para Ines Izaguirre em seu artigo EL CAPITALISMO GLOBAL HOY, publicado em ALAS-2012, este é o discurso dominante:

En el discurso político-económico-sociológico dominante se há impuesto, desde hace treinta años, el uso del término globalización - a veces escrito en francés, “*globalisation*”, a veces en otra versión castellana “*mundialización*”- para designar, de manera general, los fenómenos de interdependencia a escala mundial de las sociedades contemporáneas.

Localizamos el inicio de su uso alrededor de los años 80 del siglo XX, precisamente cuando los gobiernos de Reagan en Estados Unidos y de Thatcher en el Reino Unido comenzaron la ofensiva económico-política que se popularizó como neoliberalismo. (IZAGUIRRE, 2012, p.243)

Davenport e Prusak (1998) destacam no modelo *top-down* o sistema hierárquico clássico com fortes influências de Weber e Taylor, apresentando a estrutura hierárquica em pirâmide, onde as informações vão ao topo, chegando aos executivos que determinam ordens e então descem na hierarquia, ou seja, a alta gestão define planos para a implementação dos níveis inferiores. Já o modelo *bottom-up* apresenta a Imagem reversa do modelo *top-down*, seja nos princípios hierárquicos ou pela divisão do trabalho. “O que está se tornando evidente, já não numa visão estreita de crítica sistemática anticapitalista, mas de bom senso econômico e social, é que um sistema que sabe produzir, mas não sabe distribuir, simplesmente não é suficiente” (Dowbor, 1999, p.2); afirma que além da infraestrutura normal, são necessárias amplas redes de infraestruturas, serviços eficientes de intermediação, e um forte desenvolvimento da área social. Mas há uma nova compreensão de para atingir o

desenvolvimento em equilíbrio, depende de *articulações sociais complexas* que colocam de lado as simplificações estatísticas ou liberais. Tudo se transforma:

“A transformação é profunda. No decorrer de meio século, passamos de uma visão filantrópica, de generosidade assistencial, de caridade, de um tipo de bálsamo tranquilizador para as consciências capitalistas, para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas. (Dowbor, 1999, p.5)

Uma das primeiras referências na literatura moderna sobre a responsabilidade social nos negócios e que gerou discussões corporativas e acadêmicas, é devida ao livro “*Social responsibilities of the businessman*” publicado em 1953, pelo economista americano Howard Bowen; nela define responsabilidade social como “a obrigação do homem de negócios em perseguir as políticas, tomar decisões, ou seguir as linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores de nossa sociedade” (1953, p.254). Drucker (1954) claramente se coloca a favor da visão das corporações como uma “instituição social”. Na América Latina, surge já no século XVI, a responsabilidade social atribuída a um “terceiro setor”, segundo Albuquerque (2006, p.21-22), com características religiosas e políticas, mas o conceito atual emerge com a decadência do neoliberalismo, pelo fato de que os governos (1º.setor) mal conseguiam atender às necessidades da população e dar conta das funções básicas de segurança e saúde; além disso muitos problemas eram agravados pela atuação predatória das organizações privadas (1º.setor) seja em termos ambientais, ou mesmo em termos sociais.

No campo dos estudos organizacionais, segundo Paula (2008), os estudos críticos ganharam força na Inglaterra a partir da década de 1990; como trataremos aqui de “gestão”, cabe recordar que as críticas à cogestão (ao invés da autogestão) já estão em destaque em 1980 no Brasil com Tragtenberg, pois para ele as técnicas participativas servem apenas para ratificar as decisões já tomadas nas instâncias superiores. Assim, para Morgan (2007), Tragtenberg (2004) as escolas comportamentais serviriam apenas à manutenção de um poder, que trata os conflitos como questões ora individuais, ora do grupo, mas não considerando a origem que seria o contexto social representado pela luta pela partilha do poder.

A linha divisória que limita as dimensões pessoais e organizacionais, na sociedade de mercado, se confundem e o homem perde sua condição de sujeito.

II – A ASCENÇÃO E QUEDA DO MODELO TOP-DOWN

Paradigmas ou a “quebra de paradigmas” são os termos usualmente utilizados no campo dos estudos organizacionais; mas qual o conceito de paradigma que irá nos nortear?

É provável que uma das implicações mais importantes do trabalho de Kuhn provenha da identificação dos paradigmas como realidades alternativas; e o uso indiscriminado do conceito de *paradigma* de maneira diversa tende a mascarar este insight básico. O termo paradigma é, portanto, utilizado aqui em seu sentido metateórico ou filosófico, para denotar uma visão implícita ou explícita da realidade. Toda análise adequada do papel dos paradigmas na teoria social deve desvendar as pressuposições centrais que caracterizam e definem uma visão de mundo, de modo que se torne possível apreender o que há de comum nas perspectivas dos teóricos, cujos trabalhos poderiam, em contrário num nível mais superficial, parecer distintos e de alcance amplo. (MORGAN 2007 p.15)

Resgatamos os conceitos iniciais sobre paradigmas, trazendo Khun, Morin, Morgan e Guerreiro Ramos (visão multidimensional), mas temos de iniciar pelo paradigma hegemônico, visto que o funcionalismo e utilitarismo são claramente evidentes nas organizações. O positivismo permanece hegemônico e transversal. Vejamos o que nos diz Khun:

O que um homem vê depende daquilo que ele olha como daquilo que sua experiência visual-conceitual prévia o ensinou a ver. Na ausência de tal treino somente pode haver o que William James chamou de “confusão atordoante e intensa”. (Khun,1992, p.148)

No contexto de Khun, nossa **ciência social**, é pré-paradigmática sem hegemonia (como em Marx, Weber) diferentemente das ciências naturais (Newton, Einstein).

O conceito de paradigma se transforma com outros autores em uma abordagem em interdisciplinar (componentes racionais e irracionais) e Morin, passa a estudar justamente pelo oposto de Khun. Para Morin (1999, p.15), paradigmas são “*princípios supralógicos de organização do pensamento [...] princípios ocultos que governam a nossa visão das coisas e do mundo sem que disso tenhamos consciência*”.

Na abordagem da complexidade, Morin (1999, p.10) nos afasta do conflito da “simplicidade” muito relacionado com a ciência atual: *separar (distinguir ou desunir); unir (associar, identificar); hierarquizar; e centralizar* e trata de reintegrar o homem entre os seres naturais para distinguir deles, mas não para o reduzir a esta situação.

Quadro 1 - VISÃO POSITIVISTA – SIMPLIFICADORA

Objetivação/objetividade	Separação entre objeto e sujeito, seguida da anulação do último
Disjunção	Decomposição do objeto em objetos menores – fragmentos
Exclusão	Rejeição de dados não significativos/incoerentes com o modelo
Centralização	Hierarquização das ideias centrais e periféricas;
Análise e Redução	Do social ao biológico, do biológico ao físico
Modelização	Abstração, formalização e generalização segundo uma lógica linear, rígida e fechada
Síntese e Integração	Articulação do novo conhecimento com outros já estabelecidos

Fonte: Adaptado a partir de Morin – Introdução ao Pensamento Complexo (p.10 a 16)

Então é clara a percepção de que entre o “social e o lucro”, e ao julgar ou decidir terá sempre o gestor, uma subjetividade implícita, nunca estando ilimitadamente *isento* como supõe o positivista; *mutatis mudandis* a ciência está também impregnada pela ideologia.

Conforme Ivamoto (1998), no Brasil, em 1543 é fundada a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Santos (mais antiga instituição assistencial-hospitalar em funcionamento do Brasil); em 1942 (“Era Vargas”ⁱⁱ) é criada a Legião da Boa Vontade. Assim o voluntariado, associado às ações de entidades que atuavam em questões sociais promoveu, especialmente depois da chamada a “década perdida”ⁱⁱⁱ, deu origem ao novo terceiro setor no Brasil, com a atuação das ONGs.

De uma forma geral, este conceito de 3º setor, ganhou força também por meio de movimentos político-ideológicos popularizados por Bill Clinton e Tony Blair como “Terceira Via”, e se concretizou no modelo inglês de atuação em parceria, denominado inicialmente *Project Finance Initiative* (PFI) e depois chamado *Public-private Partnerships*; no Brasil culmina com a criação das parcerias entre o setor público e o privado, chamadas PPPs e regulamentadas pela Lei 11.079/2004.

A atuação Socialmente Responsável das organizações, considera o impacto de suas ações na comunidade e em todas as partes interessadas e fatores como legitimidade social, transparência, sustentabilidade, inclusão e respeito ao meio ambiente não podem ser abandonados na busca cega da eficiência e do lucro. Já em 1998, Kliksberg clama por melhores resultados na solução de problemas sociais nesta antinomia Estado-Mercado:

Igualmente, a afirmação de uma antinomia Estado versus Mercado, e a conseqüente postulação de um Estado mínimo, estão sendo seriamente questionadas pelos dados da realidade.

Baseando-se nisso, o novo debate está propondo que apenas a ampla soma de Estado mais mercado mais sociedade civil, em todas as suas expressões, é o que tem permitido resultados melhores na História recente. O Estado mínimo ou ausente não parece dar solução aos problemas sociais e, em geral, ânimo para um desenvolvimento sustentado. (Kliksberg , 1998, p.85)

Assim é que enxergamos na responsabilidade social apenas um instrumento para mitigar o conflito. Há algo maior na construção do Bem Público e este algo maior surge do conceito de coprodução; neste sentido, Salm salienta:

A coprodução do bem público envolve a participação ativa e direta do cidadão nos processos de elaboração, desenho, implementação e avaliação das políticas públicas voltadas ao interesse público e, em última instância, à construção do bem comum. A coprodução configura-se como uma alternativa para o desenvolvimento e acesso a bens e serviços Públicos. (2007, p.232)

O Estado, por meio dos seus gestores, pode utilizar as políticas sociais, tanto para amenizar as falhas de mercado, como para atender aos interesses de grupos hegemônicos. Habermas (2001 apud MELO 2007, p.74) acrescenta ao papel do Estado:

É nessa tentativa de remediar as falhas funcionais do mercado, o Estado também deveria dirimir os riscos básicos dos custos sociais da produção privada, sobretudo os riscos ligados ao trabalho assalariado, e garantir liberdade e justiça social à massa da população.

A visão multidimensional (RAMOS, 1989) com os diversos enclaves está presente em Tenório (2005) quando apresenta as categorias de análise, pois além de referir o processo de discussão das políticas públicas participativas de Habermas (1995), deixa claro o aspecto multidimensional, nos princípios que orientam as categorias de análise, ensejando o construto a seguir:

Quadro 2 – Categorias e Critérios de análise para a Cidadania Deliberativa

CATEGORIAS	CRITÉRIOS	
Processo de discussão	Pressupõe igualdade de direitos (espaço intersubjetivo e comunicativo para entendimento dos atores)	Canais de difusão; Qualidade da informação; Espaços de transversalidade; Pluralidade; Órgãos existentes; Acompanhamento; Relação com outros processos participativos.
Inclusão	Inclusão dos atores (individuais e coletivos) geralmente excluídos dos processos decisórios.	Abertura espaços decisórios; Aceitação social, política e técnica; Valorização cidadã.
Pluralismo	Múltiplos atores, proporcionando visão multidimensional dos processos.	Participação diferentes atores; Perfil dos atores.
Igualdade Participativa	Isonomia efetiva nos processos decisórios.	Escolha dos representantes; Discurso dos representantes; Avaliação participativa
Autonomia	Apropriação indistinta do poder decisório pelos atores	Origem das proposições; Alçada dos atores; Perfil da liderança; Exercício da própria vontade.
Bem Comum	Bem-estar social através da prática republicana	Objetivos alcançados; Aprovação cidadã dos resultados.

Fonte: Adaptado de Villela (2012, p.40)

III – CONHECENDO O SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO E O PROJETO BIBLIOSESC

O Serviço Social do Comércio – SESC, é um dos componentes do chamado Sistema S (iniciado em 1940), sendo formado por organizações paraestatais:

“Pessoas privadas que colaboram com o Estado desempenhando atividade não lucrativa e à qual "o Poder Público dispensa especial proteção, colocando a serviço delas manifestações de seu poder de império, como o tributário, por exemplo. Não abrange as sociedades de economia mista e empresas públicas; trata-se de pessoas privadas que exercem função típica (embora não exclusiva do Estado), como as de amparo aos hipossuficientes, de assistência social, de formação profissional. O desempenho das atividades protetórias próprias do Estado de polícia por entidades que colaboram com o Estado, faz com que as mesmas se coloquem próximas ao Estado, paralelas a ele”. (BANDEIRA DE MELO, 2004, p.209).

Qualificar e promover o bem-estar social e disponibilizar uma boa educação profissional é a finalidade do Sistema S, que conta com 11 instituições (Anexo 1). Ao falarmos em cifras e valores, temos algo astronômico, mas nos concentraremos por hora no Serviço Social do Comércio - SESC, objeto de nosso estudo. Artigo do New York Times em 27-03-2012, faz alusão ao fato de que enquanto as organizações culturais mundiais apertam os cintos, Danilo Miranda, diretor de financiamento para Artes do SESC, deve descobrir maneiras de gastar o equivalente a US\$ 600 milhões/ano. Para termos ideia da magnitude dos valores a que nos referimos, vamos apresentar dados atualizados do primeiro trimestre de 2013 obtidas no site oficial do SESC.

FIGURA 1 - ORÇAMENTO SESC – JAN/MAR-2013

	Orçado (R\$)
RECEITAS CORRENTES	818.140.200,00
Receita de Contribuição	760.694.000,00
Receita Patrimonial	46.508.200,00
Receita de Serviços	10.638.000,00
Outras Receitas Correntes	300.000,00
RECEITAS DE CAPITAL	20.000,00
RECEITA TOTAL	818.160.200,00

Fonte: Site do SESC Administração Nacional <http://www.sesc.com.br> – acesso em 05/jul/2013.

Uma das perguntas que nos fazemos é: “Existe certeza de que as decisões beneficiam a comunidade? Qual a base da assertiva?”

Localizado em todos os estados brasileiros, o SESC incentiva a educação de qualidade como diretriz primordial no desenvolvimento do cidadão. Valoriza a diversidade cultural local e promove atividades em prol da melhoria das condições de vida no dia a dia dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, tendo como principal marca: a responsabilidade social (SESC, 2012).

O SESC atua no Brasil desde 1946, nas áreas de Educação, Saúde, Cultura e Lazer e o Projeto BiblioSESC (biblioteca móvel) inicia em 2005, com um “caminhão” no Estado de Pernambuco; atualmente, 52 caminhões estão presentes em todos os estados (Diretora Cultural SESC, 2012).

São objetivos do projeto BiblioSESC: Promover acesso democrático à informação e ampliar o acesso ao livro no Brasil; formar leitores e promover uma melhor qualidade de vida por intermédio do acesso à informação; encurtar a distância entre o livro e o leitor e estimular o pensamento crítico, a criatividade e o prazer pela leitura. Em Santa Catarina, o projeto começou suas atividades em 2008 em bairros de Florianópolis e em 2010 expandiu para bairros de outros municípios da Grande Florianópolis. Até a data do estudo (dez-2012) já foram atendidas 21 comunidades dos municípios da Grande e por dia de atendimento circulam em média 80 pessoas (Bibliotecária BiblioSESC, 2012); acrescenta a entrevistada que o acervo das bibliotecas é escolhido para oferecer conteúdos variados. No BiblioSESC, há literatura brasileira e estrangeira para crianças, jovens e adultos, biografias, livros didáticos, livros para vestibular, obras de referência, periódicos como jornais e revistas e gibis, dentre outros recursos literários. O SESC tem como principal marca a responsabilidade social, oferecendo programas de saúde e educação ambiental, turismo social, programas especiais para crianças e terceira idade, projetos de combate à fome e ao desperdício de alimentos, de inclusão digital, entre outros (SESC, 2012).

Surge uma pergunta: “Uma estrutura paraestatal gigantesca, alimentada com recursos de arrecadação compulsória, deveria cuidar apenas de aliviar mazelas causadas pelo sistema atual, ou poderia ir adiante e considerar a participação do cidadão nos rumos do projeto?”

Para Tenório (2005, p.21), desafios ameaçam a existência das organizações do terceiro setor e para superá-las, “[...] as ONGs têm de pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, os seus objetivos institucionais”. Como se apreciará mais adiante neste artigo, é preenchendo o espaço indicado por Tenório, para os “novos instrumentos” que Gestão Participativa se apresenta.

IV – METODOLOGIA, ACHADOS & CONCLUSÕES

IV-1 METODOLOGIA – COMO FOI CONDUZIDO NOSSO ESTUDO

Fez-se uma análise das localidades onde o projeto BiblioSESC atua na Grande Florianópolis (São José: Kobrasol, Forquilha, Areias; Palhoça: Alto Aririú, Centro, Ponte do Imaruim; Biguaçu: Rio Caveiras; Florianópolis: Capoeiras) e optou-se pelo Alto Aririú pela exequibilidade da pesquisa e acessibilidade dos pesquisadores. Esta comunidade possui 182 cidadãos cadastrados e a amostra foi tomada no dia 23/10/2012, com todos os frequentadores (acima 10 anos idade) do BiblioSESC que se dispuseram a responder o questionário. Assim, a população escolhida foi composta por 36 participantes do projeto BiblioSESC da comunidade do Município de Palhoça/SC, bairro Alto Aririú, e duas agentes envolvidas do SESC (Diretora Cultural e a Bibliotecária responsável pelo projeto na Grande Florianópolis), valendo-se para tanto de um questionário semi-estruturado.

Yin (2005, p.28), ressalta que “a utilização do estudo de caso torna-se adequada quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos”. É uma pesquisa tipo descritiva, que segundo Gil (2009), tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população, ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis.

Sobre a forma de análise dos dados, Godoy (1995, p.33) afirma que “com a abordagem qualitativa é possível obter dados descritivos sobre pessoas, processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação a ser estudada”.

Temos dois questionários nesta pesquisa: O primeiro (por e-mail) visa contextualizar o projeto BiblioSESC, valendo-se da visão da Bibliotecária e da Diretora Cultural do SESC. O segundo, aplicado *in loco*, nos períodos matutino e vespertino, buscando identificar o exercício da cidadania deliberativa no projeto.

Nesta pesquisa foram estabelecidos dois critérios de análise da Cidadania Deliberativa, nas seguintes categorias: processo de discussão e inclusão, defendidas por Tenório (2007), Castellá e Jorba (2005), Jorba, Martí e Parés (2007), Parés e Castellà (2008).

IV-2 ACHADOS DA PESQUISA

Embora se trate de um “serviço social”, o estudo visa estabelecer a distinção entre os emergentes conceitos da Gestão Social e a conhecida Responsabilidade Social e na medida do possível evidenciar ao SESC um possível caminho para a cidadania deliberativa.

O projeto objeto deste estudo, o BiblioSESC, volta-se para a “informação”, através dos livros e periódicos colocados à disposição da comunidade. A escolha dos bairros a serem atendidos é de responsabilidade da equipe técnica do BiblioSESC com o aval da direção a qual o projeto está subordinado. Anualmente são selecionados 9 bairros para compor o roteiro quinzenal de atendimento. Os bairros entram na possível lista de atendimento, por pesquisa do SESC ou pela manifestação de interesse comunitário.

Quadro 3 - Critérios de escolha do local de atendimento

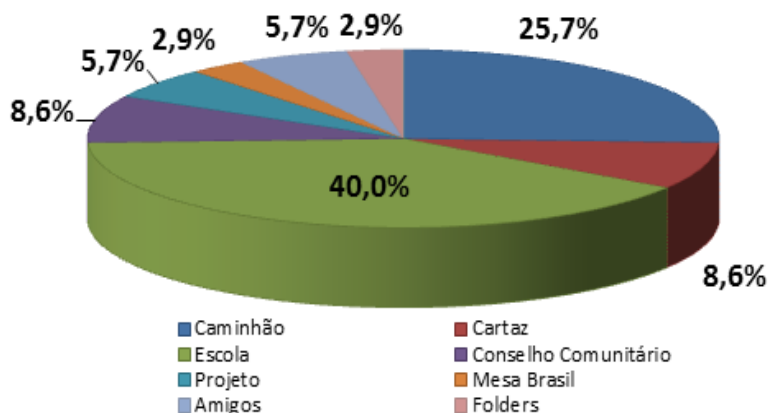
Características do bairro	Ponto de atendimento	Questões técnicas
Não possuem biblioteca pública/comunitária	Ouvir as opiniões de Conselhos Comunitários	Terreno plano e seco; próximo de ponto de energia
Grande concentração populacional	Os pontos centrais que fiquem próximo às escolas públicas, posto de saúde	Restaurantes e <u>toilette</u> próximo para os colaboradores do projeto
Baixa renda	Maior fluxo dos moradores	Autorização pelo órgão responsável pelo <u>trânsito</u>

Fonte: Entrevista com os colaboradores do SESC.

Não é a comunidade que define onde serão os atendimentos e também ficam excluídos deste processo de escolha.

Para que possamos ter a clara percepção desta atuação, é importante recordar os modelos de gestão *top-down* e *bottom-up*, conforme Fialho, *et al* (2010, p.83), “no modelo gerencial *top-down*, tipo taylorista-fordista, a organização é estruturada nos moldes de uma pirâmide [...] Neste modelo, uma premissa implícita é a que apenas os altos gerentes são capazes de criar conhecimento. [...]”

Figura 2: Gráfico com os canais de difusão do BiblioSESC



Fonte: Dados da pesquisa indicando como chegaram ao projeto.

A Figura 2, apresenta como os cidadãos conheceram o projeto BiblioSESC. Nota-se que 40% dos entrevistados conheceram através da sua escola e 25,7% através do próprio caminhão, ou seja, “por curiosidade ia até o caminhão para verificar o que estava acontecendo” (Comunidade, 2012)

Nas palavras da Diretora Cultural: “São confeccionados *folders* e calendários de atendimento para serem distribuídos para as pessoas”; mas não são estas que definem os locais e calendários e, ao darmos voz aos entrevistados constatamos: “A divulgação deveria ser ampliada, por exemplo, divulgar as atrações e a vinda do BiblioSESC nas igrejas (cultos e missas), escolas, centros comunitários”. (Comunidade Alto Aririú).

Aparentemente há uma colaboração das lideranças no processo de divulgação:

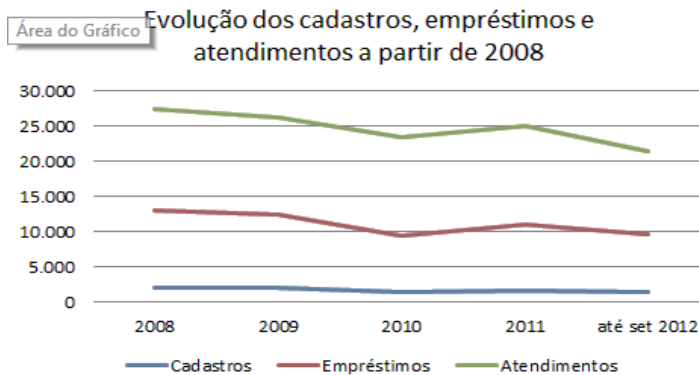
Alguns representantes de bairro como presidentes de conselhos comunitários e associações, diretores de escola e outros líderes comunitários também fazem um acompanhamento da aceitação da comunidade, e são muito solícitos quando da divulgação e captação de usuários para a biblioteca. (Diretora Cultural – SESC, 2012)

Pedro Demo elenca cinco canais de participação que podem ser aplicadas no âmbito local, quais sejam: organização da sociedade civil, planejamento participativo, educação como formação à cidadania, cultura como processo de identificação comunitária e processo de conquista de direitos (DEMO, 1996,p.26).

Figura 3: Infográfico dos usuários atendidos na Grande Florianópolis

	Cadastros	Empréstimos	Atendimentos
2008	1.917	12.991	27.403
2009	1.944	12.482	26.249
2010	1.493	9.368	23.362
2011	1.641	10.927	24.974
até set 2012	1.414	9.574	21.466
TOTAL	8.409	55.342	123.454

Fonte: Dados fornecidos pelo SESC – Região: Grande Florianópolis.



Embora números não sejam fatores determinantes, observa-se nos dados da Figura 3, uma tendência decrescente dos atendimentos e empréstimos.

I

V-3 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

O projeto BiblioSESC tem como ação “levar a informação” e cuja motivação social é “educar”; certamente a participação de educadores no projeto, faria com que provocasse a inclusão pela educação. Filmes, DVD, artigos de periódicos seriam estimuladores da leitura e do espírito crítico.

Outro recurso didático, dentro de uma visão problematizadora da educação e não “bancária”, seria a leitura e a discussão de artigos de revistas, de jornais, de livros começando-se por trechos. Como nas entrevistas gravadas, aqui também, antes de iniciar a leitura de artigo ou capítulo do livro se falaria de seu autor. Em seguida, se realizaria o debate em torno do conteúdo da leitura. (FREIRE, 1982, p.68).

Não bastam também, termos apenas os livros, revistas e jornais à disposição, é preciso a discussão, o estímulo, a pergunta provocadora e instigante para a verdadeira ação inclusiva, pois aparentemente há um abismo entre a comunidade de baixa renda (requisito de escolha pelo SESC) e a estrutura evidente no modelo:

“O pensamento moderno ocidental e um pensamento abissal. Consiste num sistema de distinções visíveis e invisíveis, sendo que as invisíveis fundamentam as visíveis. As distinções invisíveis são estabelecidas através de linhas radicais que dividem a realidade social em dois universos distintos: o universo “deste lado da linha” e o universo “do outro lado da linha” (SANTOS,2007, p.3-4).

A administração não pode conduzir as organizações e a sociedade por um sistema de dominação:

Interpretar a administração como ideologia significa, de antemão, assumir o pressuposto de que a identifica a noção de gerencia de empresas e admitir que ela não se define como um saber neutro. A administração, nestes termos, estaria sempre a serviço do capital, isto é, dos interesses dos proprietários ou controladores da empresa [...].

[...] Nesses termos, a administração aparece menos como uma “ação humana cooperativa” e mais como um sistema de dominação. (FRANÇA FILHO, 2004, p.33)

Frente aos fenômenos sociais e à racionalidade instrumental, CAMACHO (2007, p.263) nos observa que “o funcionalismo (paradigma dominante) faz girar sua análise na busca da função para cada instituição ou fenômeno social”. É preciso que esta racionalidade deixe de ser funcional, instrumental e passe a ser substantiva:

Uma teoria da vida humana associada é substantiva quando a razão, no sentido substantivo, é sua principal categoria de análise”(...) “Uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos. (RAMOS, 1989,p.26-27)

Tenório (2012, p.31) “O protagonismo não deve estar na mão de poucos, mas sim de todos aqueles afetados por uma decisão”. Temos em Lamounier (2012, p.66), “A fundamentação da gestão social aproxima-se do preconizado por Habermas de democracia deliberativa, a partir da participação de todos os atores sociais envolvidos na questão em pauta de forma direta ou indireta”. Dowbor (2011, p.229) afirma: “Apoiar movimentos sociais não é distribuir benesses, é dar instrumentos de trabalho a organizações que conhecem profundamente a realidade onde estão inseridas, e apresentam flexibilidade e eficiência nas suas áreas específicas”

Não se trata de ratificarmos a responsabilidade social de uma das maiores paraestatais do Brasil e sugerir a inclusão e participação! É muito mais que isso... é a cultura de um povo, é o futuro da humanidade é um fenômeno social deste século e está sendo construída por cada um de nós e na América Latina, completa Camacho (2007) “Como processo dinâmico, mutável e interminável, a sociologia latino-americana está por fazer-se.”

Na América Latina, os governos (originários do “estado-mínimo”), não dão mais conta da saúde, da segurança e da educação; vemos que o que melhor se organiza é o crime e a ilegalidade. A impunidade, a corrupção e a voracidade fiscal avançam sem limites... Urge a participação do cidadão, não apenas como mão de obra voluntária... É preciso que aprenda a deliberar, a decidir seu destino e ser coprodutor do bem público que almeja.

A participação que se espera, segundo Tenório e Rozenberg (1997, p.411) “em primeiro lugar, participação requer consciência sobre os seus atos. Logo, participação consciente é aquela em que os envolvidos possuem a compreensão sobre o processo que estão vivenciando”. E esta participação segundo Demo (1994, p.41) “[...] assim, não existe participação dada, imposta, prévia ou suficiente”.

A Gestão Social representa um possível (e desafiador) caminho que poderá ser alcançado pelo BiblioSESC, mediante:

Quadro 4 - Caminho possível de resolução dos desafios enfrentados pelo BiblioSESC, consoante as categorias analisadas da Gestão Social

Realização da coprodução e de parcerias entre a comunidade, ONGs, centros comunitários, escolas, visando à busca de soluções inovadoras e sustentáveis para o desenvolvimento local e promovendo diversos canais de difusão e acompanhamento de processo, pois a coprodução do bem público deve ser de responsabilidade de quem compõe a estrutura governamental e não governamental, ao qual deve haver transparência e os resultados devem ser divulgados a toda sociedade.

Implantação de bibliotecas comunitárias, mas também a realização de atividades culturais e integradoras que visem a formação de cidadãos leitores e dignos dentro de uma sociedade democrática.

Construção de uma gestão que trate o cidadão não como clientes, metas ou números expressivos, mas como participantes dignos do processo gerencial e da criação do conhecimento; ao qual participem efetivamente nas tomadas de decisões.
Estimular a criatividade, despertar sentimento de valorização pessoal, além dos vínculos de pertencimento ao grupo. Portanto, espaço de aprendizagem (biblioteca comunitária) e vínculo de pertencimento são importantes para a prática da cidadania deliberativa.
Incorporação dos processos de discussão e inclusão ao projeto BiblioSESC.
Inclusão da perspectiva consultiva deliberativa no projeto BiblioSESC, tendo em vista que seu órgão gestor, o SESC, organização do sistema S, é paraestatal, mas de fato seu financiamento é através de recursos públicos, pois o recolhimento para o sistema S é compulsório.

Fonte: Dados Coletados.

Verificou-se, neste estudo, **a fragilidade para o sujeito conquistar a cidadania, pois** esta é vista como “benesse” e não um direito do sujeito. O acesso à leitura, pode remeter o sujeito à condição libertária quando possibilita a este entender sua condição, mas para que isto ocorra é necessária mudança no *modus operandi*, ao qual o sujeito precisa, necessariamente, abdicar de sua “zona de conforto”, porque irá orientar seus esforços na busca do bem comum e não para o interesse privado. Ao apresentarmos o Quadro 4, os achados e comentários falam por si mesmos.

Quadro 4 – Categorias e critérios de análise utilizados.

CATEGORIAS	CRITÉRIOS	ACHADOS	COMENTÁRIOS
Processo de discussão - busca a igualdade em um espaço intersubjetivo e comunicativo possibilitando o entendimento	Canais de difusão	Trata-se da divulgação de um serviço, cujo escopo foi estabelecido pelo prestador. Não houve mobilização dos potenciais participantes para influir como atores. Foram chamados apenas como expectadores.	<p>O serviço, local do atendimento são estabelecidos unilateralmente pelo prestador.</p> <p>Divulgação do serviço deixando folders para distribuição em alguns locais de movimento. Mas a iniciativa de participar foi “por curiosidade ia até o caminhão para verificar o que estava acontecendo” (escolas e ao avistar o caminhão estacionado)</p> <p>Entrevistados informam que deveriam utilizar-se de mais pontos de divulgação “como igrejas (cultos e missas), escolas, centros comunitários”.</p>
	Qualidade da informação	Informação através de folders, o que pressupõe a inexistência de diálogo com a comunidade. O folder pressupõe do interessado, conhecimentos anteriores sobre o objeto que está sendo proposto.	Os entrevistados não indicaram qualquer reunião periódica com a comunidade para efeitos de avaliação, embora segundo o prestador de serviços existam feedbacks eventuais através da liderança comunitária.
	Espaços de transversalidade	Não há transversalidade visando integrar áreas e diferentes pontos de vista dos atores envolvidos.	Não existe qualquer mecanismo dialógico com a comunidade que permita modificar o serviço, horários. A opção é de aceitar (ou não) o serviço. (Não observamos caixa de sugestões)
	Pluralidade	Atores e decisões são definidos pelo prestador do serviço e a liderança é top-down.	Não há espaço para um diálogo transversal onde pudessem estar presentes os diversos atores potenciais.
	Órgãos existentes	Valeu-se de representantes da comunidade, mas mesmo assim há pouca capilaridade (conforme depoimentos).	Não existe a coprodução do bem mesmo existindo na comunidade vários atores (professores, contadores de histórias, ONGs).
	Acompanhamento	Não foi proposto qualquer órgão de acompanhamento pela comunidade; o controle é exercido pelo prestador.	
	Relação com outros processos participativos.	Embora haja consulta aos conselhos comunitários através de suas lideranças não há evidencia de relação com ONGs, associações de classe, etc.	
Inclusão	Abertura espaços decisórios	Não há qualquer processo que favoreça efetivamente a articulação dos interesses da comunidade.	Cidadão visto como cliente, tendo apenas a opção utilizar o serviço, e sob pena de “perder esta dádiva”.
	Aceitação social, política e técnica	Não há por parte dos atores qualquer reconhecimento da necessidade de métodos participativos. É considerada uma benesse.	O entendimento do prestador de serviços é que sua responsabilidade social deve ser definida e executada unicamente de acordo com suas possibilidades e determinações.
	Valorização cidadã	Não há valorização da participação pelo cidadão. Existe em alguns, apenas o receio de “perder” esta dádiva.	

Fonte: Dados coletados-Pesquisa.

Neste contexto, percebemos o quão difícil é construir a cidadania, ou seja, construir as condições de iguais entre sujeitos, inclusive num pequeno projeto de leitura como o BiblioSESC, mas resta-nos a certeza que este pode ser visto com a conexão que ao despertar o sujeito para a leitura cria a condição de uma reflexão crítica.

As demais categorias de análise apresentadas por Tenório (2012) não foram foco de análise nesta pesquisa, contudo verificamos imediatamente que:

- Na categoria de análise Pluralismo não foi evidenciada participação de diferentes atores, que não os “estabelecidos” pelo prestador do serviço. Ficou evidenciado um “assistencialismo cultural”.
- Na categoria Igualdade participativa, a representatividade da comunidade (associação moradores) é incerta e sem poderem avaliar do projeto. Transparece a subserviência ao modelo temendo “perder” estas benesses. A intervenção e o discurso aparente dos representantes é de que “é algo bom”, mas sem avaliar o que realmente necessitam ou desejam.
- Na categoria da Autonomia, embora ouvida a comunidade, toda a condução das decisões é central e unilateralⁱⁱⁱ.
- No que tange ao Bem Comum, possui expectativas e objetivos claros, alcançados de forma gradual. Não apresenta metas, logo os quantitativos obtidos não se apresentam como desafiantes e nem significativos para comunidade (numero de habitantes, público alvo). O cidadão “aprova” os resultados alcançados, mas não participa de sua discussão e em alguns casos sequer conhece estes objetivos e metas.

É certo que podemos inferir que o BiblioSESC traz benefícios aos estudantes, já que existe o reconhecimento de um melhor desempenho escolar e um desenvolvimento maior no que tange ao aprendizado em sala de aula e gosto pela leitura.

IV-4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos contribuir de forma teórica e prática, apontando um caminho do aperfeiçoamento ao bom “serviço social”, identificando modos, intensidades e formas. Avaliaremos os requisitos da gestão social, visando proporcionar que o BiblioSESC deixe de ser uma “benesse social” para atingir a legitimidade de origem (*bottom-up*) das políticas sociais que implementa. Este estudo, ao analisar os critérios da cidadania deliberativa, evidencia a vulnerabilidade (pressuposta) do promotor da atividade. Trouxemos à discussão os princípios emergentes da cidadania deliberativa, contribuindo nesta sociedade para a compreensão o conceito do “bem comum”, da sua coprodução, da prática republicana e da necessidade dos espaços da transversalidade.

A título de futuros trabalhos, e no por interesse do SESC, sugerimos a análise das demais categorias, visando contribuir de forma homogênea para a adoção de ações aderentes à Gestão Social.

E por fim, podemos recordar que há um papel indeclinável, onde todos nós estamos incluídos e que se refere à “lógica da produção quantitativa na escola” (até porque somos todos avaliados também quantitativamente pela produção científica), mas que implica na manutenção do *status quo*. FREIRE traz a “educação que liberta” e MOTTA nos alerta:

Na escola toda tentativa de contestação e de reivindicação, o que implica comportamento político, é imediatamente taxada de indisciplina a ser eliminada em proveito do sucesso escolar, medidos pelas notas nos

exercícios, nas provas e nos exames. Paradoxalmente a qualidade dos trabalhos exige um espírito crítico, que a ação moralizante recalca. Daí a substituição da qualidade pela quantidade. (MOTTA, 2001. p.101)

O que nos remete à interrogante de SANTOS (2007, p.34) “Qual seria o impacto de uma concepção pós-abissal de conhecimento (como uma ecologia de saberes) sobre as instituições educativas e centros de investigação?

Que tal começarmos por aí a nossa prática da Gestão Social?

REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

BANDEIRA DE MELO, Celso Antônio. **Direito Administrativo**. 25. Ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

BORBA, Elisabete Regina de Lima. **Terceiro setor: responsabilidade social e voluntariado**. Curitiba: Champagnat, 2001.

BOWEN, H. R. Social. **Responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais**. Cadernos EBAPE.BR [online]. 2011, v. 9, n. 3, p.681-703.

CASTELLÀ, Carola; JORBA, L. **Evaluación de las experiencias participativas em la gestión local de Cataluña: potencialidades y amezas**. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, n. 32, p.79-98, 2005.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Maknon Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

DEMO, Pedro. **Política Social, Educação e Cidadania**. 10. Ed. Campinas, Papyrus, 1994.

DOWBOR, Ladislau. **Tendências da gestão social / Trends in social management**. *Revista Saúde Sociedade* ; n8(1): p.3-16, jan.-fev. 1999.

DRUCKER, P.F. **The Practice of Management**, New York, Harper & Row, 1954

FIALHO, F. A. P. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

FRANÇA FILHO, Genauto, **Para um olhar epistemológico da Administração**. In: SANTOS, Reginaldo S, **A Administração Política Como Campo do Conhecimento**. Editora Mandacaru. São Paulo: 2004 p.133

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.35, n. 2, mar./abr. 1995.

HABERMAS, J. **Três modelos de democracia. Sobre el concepto de una política deliberativa**". Texto de da apresentação de Habermas no seminário "Teoria da democracia", na Universidade de Valência, 15/10/1991. Traduções de Gabriel Cohn e Alvaro de Vita. Habermas, Jürgen. Três modelos normativos de democracia. **Revista Lua Nova**, 1995, n. 36, p.39-53.

IVAMOTO, Henrique Seiji: **A Santa Casa da Misericórdia de Santos: sinopse histórica**. Acta Medica Misericordiae 1:7-10, 1998.

IZAGUIRRE, Inez. **EL CAPITALISMO GLOBAL HOY: Crisis mundial, máxima desigualdad, Militarización creciente y Nuevas perspectivas políticas en América Latina**; Texto de la conferencia de 9 de septiembre de 2011 en el XXVIII Congreso de ALAS, Asociación Latinoamericana de Sociología, realizado en la Universidad Federal de Pernambuco-UFPE, Recife, Brasil entre los días 6 al 10 de septiembre de 2011.

JORBA, L.; MARTÍ, J.; PARÉS, M. **La qualitat em la participació: orientacions per l'avaluació participada**. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2007.

JUSTEN, Carlos; MORETTO NETO, Luís; FELIPPE, Samuel. **Reflexões sobre a prática educativo-crítica e a educação a distância: o caso do PNAP em Santa Catarina**, 6. In: ENAPEGS ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO EM GESTÃO SOCIAL, 2012. Disponível em: < <http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2012/09/Artigo-Justen.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

KHUN, Thomas Samuel. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 3.ed. São Paulo: Perspectiva, 1992. 257 p.(série Debates - Ciência).

KLIKSBERG, Bernardo. **REPENSANDO EL ESTADO PARA EL DESARROLLO SOCIAL: Mas Allá de Dogmas y Convencionalismos**, Tradutor: Joaquim Ozório Pires da Silva, CORTEZ EDITORA, São Paulo-SP, 1998

MARTINS, Paulo Henrique .RODRIGUES, Cibele. **Fronteiras abertas da América Latina : diálogo na ALAS-Associação LatinoAmericana de Sociologia / organizadores**. – Recife : Ed. Universitária da UFPE, 2012. 290p.

MELO, William dos Santos. **Região da bacia do rio Itabapoana (ES-MG-RJ)**. In: In: TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. Cap.6.

MORETTO NETO, Luís. **Ética e responsabilidade social no serviço público**. Florianópolis: UFSC, 2012.

MORGAN, Gareth. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. Capítulo 2, p.12-33, in: CALDAS, Miguel P, BERTERO, Carlos Osmar (organizadores), HEIDEMANN, Francisco Gabriel (revisão técnica). Teoria das Organizações, Série RAE Clássicos, São Paulo: Editora Atlas, 2007

MORIN, Edgar, **Introdução ao Pensamento Complexo**, Lisboa: Instituto Piaget. 2ª ed., 1999

MOTTA, F. C. P.**Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. Pioneira Thomson Learning. São Paulo: 2001.

NEW YORK TIMES, Brazil's Unique Culture Group Stays Busy Sharing the Wealth, Reportagem de capa de 27/3/2012.

<http://www.nytimes.com/2012/03/27/arts/brazils-leading-arts-financing-group-shares-the-wealth.html?smid=pl-share> Acesso em 05 jul. de 2013

PARÉS, M.; CASTELLÀ, C. **Criteria, metodologies i reflexions entorn l'avaluació**

de la participació ciudadana. Barcelona: EPSU/Igop/UAB, 2008.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos.** *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.5, pp.949-968. ISSN 0034-7612.

PORTAL da Transparência. ONGs Palhoça. Disponível em: <www.transparencia.org.br>. Acesso em: 15 nov. 2012.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações . Editora da Fundação Getúlio Vargas,Rio, 1989

SALM, José Francisco. **Co-produção do bem público e o desenvolvimento da cidadania:** o caso do Proerd em Santa Catarina. *Revista Alcance - UNIVALI* – v. 14 - n.2 p.231 - 246 - maio/ago. 2007.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. **Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Co-produção do Bem Público.** In: Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG, 2006, São Paulo. São Paulo: ANPAD, 22-24, nov. 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa; **Para além do Pensamento Abissal: Das linhas globais a uma ecologia de saberes,** *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 78, Outubro 2007: 3-46

SCHOMMER, P.C.; ROCHA, Fabio C.C. **As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites.** In: ENANPAD, 31. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SCHOMMER, P.C. et al. **Gestão social como possibilidade de aplicação da esfera pública:** o que desejamos do V Enapegs? In: SCHOMMER, P.C.; BOULLOSA, R. F. (orgs). **Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública.** Florianópolis: UDESC, 2011.

SCHOMMER, Paula Chies; BOULLOSA, Rosana de Freitas. **Gestão Social: caso de inovação em políticas públicas** ou mais um caso de Lampedusa? III Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Juazeiro/BA e Petrolina/PE, 2009.

SESC. **História do Bibliosesc.** Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/cultura/biblioteca/BiblioSesc/Historia>>. Acesso 22 out. 2012.

SESC. **Sobre o SESC.** Disponível em: < http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc>. Acesso em: 30 jan. 2013.

TENÓRIO, F. G. **(Re) visitando o conceito de gestão social.** *Rev Desenvolvimento em Gestão*, ano3, n.2; Ijuí: Unijuí, 2005.

TENÓRIO, F. G. **Cidadania e desenvolvimento local.** Ijuí (RS): Unijuí, 2007.

TENÓRIO, F. G. **Inovando com democracia, ainda uma utopia?** *Cadernos NAEA*, v. 2, n 1, dez/1999.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** Ensaio de teoria organizacional e gestão social, Ijuí: Unijuí, 2002.

TENÓRIO, F. G.; ROZEMBERG, J. E. **Gestão pública e cidadania:** metodologia participativas em ação. v. 7. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão Social: uma Réplica - Social Management: a Reply.** *Revista ADM.MADE*, ano 9, v.13, n.2, p.1-4, maio/agosto, 2009.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: UNESP, 2004.

VILELLA, Lamounier Erthal. **Escopo Metodológico.** In: TENÓRIO, Fernando

Guilherme. **Cidadania e desenvolvimento local:** critérios de análise. Rio de Janeiro: FGV, 2012. Cap.2.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1 – Organizações que constituem o **SISTEMA S** do Brasil.

Organizações da Confederação das Indústrias:

SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) - a quem cabe a educação profissional e aprendizagem industrial, além da prestação de serviços de assistência técnica e tecnológica às empresas industriais.

SESI (Serviço Social da Indústria) – promove a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes por meio de ações em educação, saúde e lazer.

IEL (Instituto Euvaldo Lodi) – capacitação empresarial e do apoio à pesquisa e à inovação tecnológica para o desenvolvimento da indústria.
As três instituições acima são subordinadas à Confederação Nacional da Indústria.

Além dessas, outras organizações do Sistema S são:

SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) – educação profissional para trabalhadores do setor de comércio e serviços.

SESC (Serviço Social do Comércio) – promoção da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio e serviços.

SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) – educação profissional para trabalhadores rurais.

SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes) – educação profissional para trabalhadores do setor de transportes.

SEST (Serviço Social de Transportes) – promoção da qualidade de vida dos trabalhadores do setor dos transportes.

SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) – aprimoramento e desenvolvimento das cooperativas e capacitação profissional dos cooperados para exercerem funções técnicas e administrativas.

Fonte: BRASIL, Portal Brasil - Empreendedor:

<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/capacitacao/sistema-s> Acesso em 18 jul 2013.

NOTAS DE FIM

ⁱ Era Vargas: Período em que Getúlio Vargas governou o Brasil por 15 anos ininterruptos (de 1930 a 1945).

ⁱⁱ Década Perdida: Segundo Borba (2001, p.25), foi “considerada a crise mais longa, profunda e complexa da sociedade brasileira” e se refere aos anos 80-90.

ⁱⁱⁱ Cabe observar também que o caminhão não está equipado com rampa para cadeirantes.