

Controle Social, um Árduo e Significativo Processo de Aprendizagem: a Experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia

Social Control, a Hard and Meaningful Learning Process: the Experience of the Centro Cultural Escrava Anastacia

Natalia Berns Abreu¹
Paula Chies Schommer²

RESUMO

Este trabalho sistematiza a experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA) no exercício do controle social, identificando suas limitações, desafios, aprendizagens e possibilidades de inovação. O objetivo principal é compreender as mudanças nas práticas relativas ao controle social ocorridas no CCEA, desde sua constituição, em 1994, até 2015. A trajetória desta organização da sociedade civil da região da Grande Florianópolis, reconhecida por seu trabalho na defesa e garantia de direitos e assistência social, se relaciona com as práticas de controle social no Brasil, nas últimas duas décadas, período de intensas expectativas, transformações, realizações e frustrações em relação ao tema. Assim, a partir desse caso, espera-se contribuir para os debates contemporâneos sobre controle social no país. A concepção de controle social adotada neste trabalho é a de um controle compartilhado, no qual os atores influenciam e são influenciados mutuamente, atuando em redes formais e informais, em articulação com diferentes instâncias e esferas de governo, em espaços mais institucionalizados ou menos. Essas interações e seus efeitos sobre os atores e organizações envolvidos resultam e são resultado de um árduo e significativo processo de aprendizagem. Na organização focalizada, as transformações associadas a essa aprendizagem são descritas em quatro momentos: Pioneiro, Expansão, Institucionalização e Reflexão e Avaliação, considerando elementos de contexto, conteúdo e processo. O estudo foi realizado entre 2013 e 2015, de acordo com uma abordagem qualitativa, contemplando referenciais bibliográficos, entrevistas em profundidade, observação participante, e análise de documentos relativos ao histórico da organização e sua interação com atores e políticas públicas, sobretudo nas áreas de direitos humanos e defesa e garantia de direitos da criança e do adolescente. A sistematização da aprendizagem observada nos diferentes momentos de uma organização, com engajamento de diversos atores, bem como os desafios, as limitações e as fragilidades do exercício do controle social, pode contribuir para a reflexão acadêmica sobre o tema e para que atores envolvidos no controle social em outros contextos tenham melhores condições de dialogar, acompanhar, propor e reivindicar ações e políticas com vistas à construção do bem comum.

Palavras-chave: Controle Social; Organizações da Sociedade Civil; Centro Cultural Escrava Anastácia; Aprendizagem.

ABSTRACT

This paper systematizes the experience of *Centro Cultural Escrava Anastacia* (CCEA) in exercising social control, identifying limitations, challenges, learning and innovation possibilities. It seeks to understand the changes in practices relating to social control that occurred in the CCEA, since its inception in 1994 until 2015. This civil society organization trajectory in Florianópolis, recognized by its action in the defense and guaranteeing of rights and social assistance, relates to the social control practices in Brazil in the last two decades. This has been an intense expectation period, with changes, achievements and frustrations on the subject. Thus, the expectation from this paper is to contribute to contemporary debates on

¹ Mestre em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina / Grupo de pesquisa Politeia. Florianópolis / SC — Brasil. E-mail: nataliabernsabreu@gmail.com.

² Doutora em Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina / Departamento de Administração Pública Florianópolis / SC — Brasil. E-mail: paulacs3@gmail.com.

social control in the country. The social control concept used in this paper is shared control, in which actors influence and are influenced by each other, working in formal and informal networks, in conjunction with different government levels and spheres in areas which may be more or less institutionalized. These interactions and their effects on the actors and organizations involved result in and are the result of a hard and meaningful learning process. In focused organizations the changes associated with this learning can be described in four moments: Pioneer, Expansion, Institutionalization, and Reflection and Evaluation, considering context, content and process elements. The study was conducted between 2013 and 2015, according to a qualitative research, considering bibliographic references, in-depth interviews, participant observation, and documents relating to the organization's history and its interaction with public actors and public policies, mainly in human rights, and child and adolescent protection and rights. The learning systematization observed in different moments of an organization, along with stakeholder's engagement, and the social control challenges, limitations and fragility, can contribute to academic reflection on the subject and that actors involved in social control in other contexts have better conditions for dialogue, to accompany, propose and claim actions and policies in order to build public goods.

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

1. INTRODUÇÃO

A ampliação da participação social na realização do bem público é uma das expressões do movimento de lutas políticas e sociais na construção da democracia no Brasil, nas últimas décadas (DAGNINO, 2002; GOHN, 2003; ANDION e SERVA, 2004). Esse processo de construção democrática, que é contínuo e não linear, passa pelo exercício cotidiano da cidadania, por meio de diferentes formas de envolvimento entre cidadãos e governantes. A multiplicidade de interações possíveis, a diversidade da sociedade e a complexidade dos desafios contemporâneos conduzem à diversificação de formas de governança, de construção de políticas públicas, de produção de bens e serviços públicos e de realização de direitos e deveres associados ao exercício do poder. O que inclui novas práticas de controle e de *accountability* (DENHARDT, 2012; SALM, 2014; DENHARDT e DENHARDT, 2003).

De acordo com uma perspectiva de participação e engajamento cidadão na esfera pública, a temática do controle social é relevante não apenas para controlar o exercício do poder durante os mandatos (ABRUCIO e LOUREIRO, 2005; ROCHA, 2011), também como caminho para inovações nas relações políticas e sociais. O controle social pode ser um canal para que pessoas e organizações tenham mais e melhores condições de dialogar, reivindicar, acompanhar, propor e realizar ações e políticas com vistas à construção do bem comum, visando sociedades mais justas e igualitárias.

A concepção de controle social adotada neste trabalho é a de um controle compartilhado, no qual os diversos atores envolvidos influenciam e são influenciados mutuamente (GOULART, 2011), em um contínuo processo de aprendizagem social (SCHOMMER e BOULLOSA, 2009). Tal abordagem acentua a relevância do controle articulado em rede, envolvendo diferentes pessoas e organizações que atribuem significado ao controle, de maneira situada no contexto, em diferentes instâncias e esferas de governo e governança, em espaços mais institucionalizados ou menos.

De acordo com Goulart (2011), o controle social compartilhado consiste na participação da sociedade civil organizada no processo de deliberação compartilhada com a gestão pública no que concerne ao desenho e à implementação de políticas públicas. Este conceito vai ao encontro do que Azibeiro (2015) percebe como controle social – a possibilidade de a população, por meio de entendimento e de visão política, compreender o que são as políticas públicas e incidir nas mesmas. Não apenas no centro, em espaços institucionalizados, também nas margens e fronteiras entre diferentes instituições, comunidades e repertórios de ação, entre processos tradicionais e inovadores.

No Brasil, diversos são os avanços em termos de institucionalização de práticas de participação e controle a partir da Constituição Federal de 1988. As conquistas nesse sentido, bem como os desafios, limites e aprendizagens desde então vem sendo abordados por diversos autores, entre eles Gohn (2003; 2011), Andion e Serva (2004), Dagnino (2002), Raichelis (1997; 2000; 2006), Goulart (2011), Krieger (2011), Paula e Silva (2013), Gurgel e Justen (2013), Pannunzio (2014), Boullosa *et al.* (2014), Schommer *et al.* (2014;2015). A institucionalização de espaços de controle social, como conselhos e conferências de direitos e de políticas públicas, por exemplo, embora idealmente contribua para sua legitimidade e efetividade, tem-se revelado limitada e limitadora da inovação e da efetividade (BOULLOSA *et al.*, 2014). Há disparidade entre discursos e expectativas associadas aos espaços de participação e o que se constata nos processos e resultados, particularmente dos conselhos de direitos, é uma série de fragilidades (GURGEL e JUSTEN, 2013; BOULLOSA *et al.*, 2014).

Segundo estudo realizado por Gurgel e Justen (2013), em muitos conselhos, os membros são majoritariamente indicados pelos secretários municipais, enquanto deveriam ser eleitos pelos segmentos que representam; a tomada de decisão frequentemente ocorre fora do âmbito do conselho, em espaços paralelos, como nas secretarias das prefeituras; as ações dos conselhos são pouco divulgadas; e existe baixa adesão da comunidade devido ao desconhecimento de sua estrutura. Muitos conselhos acabam

funcionando como extensões do Estado, enquanto a sociedade civil vive uma falsa autonomia, sendo muitas vezes coagida a tomar decisões de acordo com o entendimento e a vontade do gestor público. Tudo isso distancia os conselhos de seu potencial de promover construções coletivas e uma cultura de cidadania.

Ao mesmo tempo em que se percebe a necessidade e a possibilidade de resgatar a atuação dos conselhos como espaços de luta política e de estímulo ao exercício da cidadania, outras formas e espaços de participação e controle vem sendo experimentados e fortalecidos, geralmente articulados em torno em fóruns e redes. Muitos deles expressam novas dinâmicas e sentidos para o controle social, constituindo-se como espaços potenciais de inovação e aprendizagem significativa, na perspectiva da coprodução do controle (GOULART, 2011; LOUREIRO *et al.*, 2012; SCHOMMER *et al.*, 2014; 2015), influenciando mudanças, também, nos espaços e organizações mais institucionalizados de controle social.

A análise das aprendizagens e inovações no contínuo movimento de democratização e exercício das práticas de controle é possível, entre outras estratégias de pesquisa, por meio da observação sistemática de contextos locais e de práticas vigentes e situadas nesses contextos. Este trabalho tem como foco a experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA), uma organização da sociedade civil com atuação na Grande Florianópolis. A origem do CCEA é fruto do exercício do controle social, quando mulheres da comunidade do Monte Serrat, na cidade de Florianópolis, resolveram criar meios para que seus filhos e netos não ficassem expostos à criminalidade presente nos lugares onde viviam. O caminho inicial para isso foi uma construção situada e contextualizada de controle social, articulada a espaços e formas mais institucionalizadas que se consolidavam na época. De lá para cá, muitas foram as aprendizagens e mudanças, tanto no contexto político institucional nacional e local, como nas práticas da organização.

Para realizar esta sistematização em relação ao exercício do controle social na organização, foi conduzida uma pesquisa, entre 2013 e 2015, tendo como objetivo principal compreender as mudanças nas práticas de controle social ocorridas no Centro Cultural Escrava Anastácia, desde sua constituição, em 1994, até outubro de 2015. O estudo envolveu pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas em profundidade com doze atores com atuação relevante no tema, e observação participante. A partir da análise dos dados coletados, das entrevistas realizadas e das vivências das pesquisadoras junto ao CCEA e nas práticas de controle social, a experiência da organização na temática foi descrita a partir da identificação de quatro momentos transformacionais: Momento Pioneiro, Momento de Expansão, Momento de Institucionalização e Momento de Reflexão e Avaliação. Inicialmente, optou-se por utilizar as dimensões de análise propostas por Pettigrew (1987; 1990) – contexto, conteúdo e processo – tendo em vista que estas possibilitam uma análise em perspectiva longitudinal, ou seja, envolvendo diferentes períodos. Durante a realização da pesquisa, compreendendo-se que o controle social se caracteriza como exercício contínuo e transversal às práticas da organização estudada e suas relações, tornou-se evidente que contexto, processo e conteúdo se confundiam, se repetiam e se completavam, passando -se a analisá-los de maneira integrada.

Diversas foram as aprendizagens que se destacaram na sistematização da trajetória do CCEA em relação ao controle social, entre elas: a necessidade de refletir sobre a atuação e as estruturas dos conselhos; a emergência de redes e fóruns como espaços de inovação no controle social e na discussão de problemas públicos; o potencial gerado pela articulação entre o controle institucional e o controle social em relações de coprodução do controle e; o controle social como conceito situado, associado a sujeitos engajados. Além do que esse processo de reflexão representou para a organização e suas redes de relações, espera-se que esta sistematização contribua para o debate sobre controle social no país, apontando para algumas das possibilidades de inovação nas práticas nessa área.

A seguir, apresenta-se o Centro Cultural Escrava Anastácia e seus momentos transformacionais em

relação ao controle social, seguida da discussão sobre a aprendizagem nessa trajetória. Por fim, apresenta-se reflexão sobre os resultados da pesquisa, evidenciando porque o exercício do controle social constitui um árduo e significativo processo de aprendizagem.

2. O CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA E SEUS MOMENTOS TRANSFORMACIONAIS NO EXERCÍCIO DO CONTROLE SOCIAL

O Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA) é pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos e lucrativos, de caráter filantrópico, com atuação nas áreas assistencial social, de garantia de direitos, cultural e esportiva. O CCEA tem como missão “o empoderamento de pessoas e coletivos na superação de suas vulnerabilidades, para que se tornem protagonistas na construção de uma vida digna e de um mundo mais solidário e sustentável (CCEA, 2014)”. Esta missão é traduzida cotidianamente em quatro eixos: cuidado com a vida, desconstrução de subalternidades, pensar e agir a partir das margens, e sustentabilidade.

Na operacionalização de sua missão, em 2014 o CCEA atendeu a 1.679 pessoas, que participaram diretamente das ações e projetos da organização, enquanto os atendimentos eventuais chegaram à marca dos 4.324. Esse trabalho foi realizado por 134 colaboradores (empregados formais, estagiários, bolsistas e voluntários), em sete sedes localizadas nas cidades de Florianópolis, Lages e Joinville, no estado de Santa Catarina. Em 2014, o montante de recursos mobilizados na execução de oito projetos e diversas ações foi de R\$ 6.376.060,77.

Os projetos executados em 2014 foram: Casa da Terceira Idade Rosário da Luz, Centro de Referência em Direitos Humanos, Casa de Semiliberdade Frutos do Aroeira, Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, Casa de Acolhimento para População em Situação de Rua, Projeto Procurando Caminho, Programa de Proteção a Vítimas e Testemunhas Ameaçadas, e República para Adultos.

O CCEA está fortemente inserido no contexto de lutas sociais, articulando-se em rede com diversas comunidades e organizações, coproduzindo bens e serviços públicos em várias áreas e níveis de governo, sobretudo na assistência social. Destaca-se, sobretudo, por sua atuação no controle social.

Suas escolhas por pensar e agir a partir das margens fazem com que a organização defina como prioridade o trabalho com as periferias. Em uma perspectiva ético-político-epistemológica, as periferias não se definem pela oposição ou afastamento de um centro, mas pela opção pelo fronteiro, pelo marginal. Ao se dispor à articulação de sujeitos coletivos, o CCEA se percebe como uma rede de projetos e projetos em rede (AZIBEIRO, 2014; SCHEFER *et al.*, 2015).

A trajetória do CCEA, incluindo suas principais escolhas, conquistas e desafios, foi investigada nesta pesquisa, de maneira a identificar situações vivenciadas pela organização que levaram a transformações na sua maneira de exercer controle social, desde sua constituição, em 1994, até outubro de 2015. A análise foi baseada em documentos históricos da organização, entrevistas com doze pessoas envolvidas com a mesma em diferentes situações e momentos, além da observação pelas pesquisadoras. Os resultados da análise levaram à identificação de quatro períodos, ou momentos transformacionais, apresentados a seguir.

Momento Pioneiro (1994 - 2005)

O Momento Pioneiro inicia-se em 1994, com a constituição do CCEA, que surgiu a partir da força, intuição e decisão de um grupo de mulheres da comunidade do Monte Serrat, na cidade de Florianópolis, que buscava novas possibilidades para que seus filhos não se deixassem envolver com o tráfico e a

criminalidade.

Nesse período, no cenário nacional, ocorria a expansão do Movimento Sem Terra (MST), originário de Santa Catarina, que se tornou o maior movimento popular do Brasil; a ascensão das ações de figuras populares, como o Betinho (Herbert José de Sousa), que estimulava a ação cidadã e a solidariedade para enfrentar a pobreza e a fome; o fortalecimento da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG); o desenvolvimento de movimentos internacionais no Brasil, como o Greenpeace e a Anistia Internacional, entre outros significativos acontecimentos no campo social.

Florianópolis vivia os efeitos desses fatos no cenário nacional, ao mesmo tempo em que abrigava intensa expansão populacional, principalmente nas áreas periféricas. Entre 1987 e 2007, houve um aumento de 85% da população moradora nas áreas de favela, o que corresponde a uma taxa média de crescimento de 3,3% ao ano. No mesmo período, a taxa de crescimento anual total da cidade foi de 3,11% ao ano (IBGE, Censos 1980, 1991, 2000), ou seja, a taxa média de crescimento das favelas neste período é superior à taxa média de crescimento da cidade (GRADE, 2006).

No Morro do Monte Serrat, localizado no Maciço do Morro da Cruz, região central da cidade, esse crescimento acelerado das comunidades empobrecidas gerou uma série de discussões e mobilizações relativas ao acesso a alimentação, moradia, direitos da criança e do adolescente, coleta de lixo e transporte coletivo (principalmente em pontos mais elevados do Maciço), saneamento básico, fornecimento de água e luz (muitos moradores se aventuram a criar acessos ilegais, os “gatos”), e segurança, esta ameaçada sobretudo pela presença do tráfico de drogas e armas (GRADE, 2006).

O CCEA nasce justamente nesse contexto de reivindicações e questionamentos sobre as políticas públicas do município, do estado e do país.

Muitas das instâncias de controle social em Florianópolis foram construídas e ampliadas em paralelo à criação do CCEA, que participou ativamente de muitas delas, como o Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA) e o Fórum do Maciço do Morro da Cruz. Desde então, a organização e suas lideranças destacaram-se como pioneiros na construção de políticas públicas da infância para o município e por conquistas alcançadas em habitação, saúde e infraestrutura para a comunidade do Monte Serrat.

Esses espaços de participação e controle em que a organização estava inserida se caracterizavam como espaços de fomento à coprodução do bem público, uma vez que cidadãos, organizações da sociedade civil e governantes articularam-se politicamente e, em diversas situações, engajaram-se mutuamente na construção de soluções para problemas comuns (SALM, 2014). Isso contribuiu para diversas conquistas e para intensa aprendizagem sobre o exercício da cidadania e do controle social. A participação no Fórum do Maciço do Morro da Cruz levou, pela primeira vez, discussões do orçamento participativo para o Morro. A atuação destacada do CCEA no CMDCA, neste momento ainda não institucionalizada, mas sim na figura de seus líderes, desencadeou o processo de institucionalização da organização, com seu registro formal e a obtenção do primeiro título de utilidade pública municipal.

No Momento Pioneiro, a *accountability* praticada pela organização era no sentido de responder às expectativas dos diversos públicos com que se relacionava (HEIDEMANN, 2009). Era mais informal, baseada na confiança entre pessoas que atuavam na organização e se referia, sobretudo, às trocas de informações entre as principais lideranças. O CCEA também demandava *accountability* dos órgãos públicos, à medida que se inseria nos espaços de participação e de controle, fomentava a coprodução de serviços públicos e exercia contrapeso e pressão sobre as decisões políticas. O sentido de *accountability* nesse período é tanto o das demandas por justificativa e responsabilização dos agentes públicos por atos e omissões no exercício do poder (ABRUCIO e LOUREIRO, 2005), como o da *accountability* situada, contextualizada, associada a práticas com engajamento mútuo entre governantes e cidadãos (DENHARDT e DENHARDT, 2003).

Nessa fase, o CCEA era composto pelas pessoas que pensaram seu processo de fundação, todos em caráter voluntário e engajados com a problemática que originou os primeiros passos da organização, fazendo com que a identidade do CCEA se confundisse com as identidades de seus líderes. Sem processos de trabalho definidos, todos se conheciam e “todo mundo fazia tudo”. Existia um forte sentimento de pertencimento.

A ruptura deste Momento Pioneiro para o próximo pode ser atribuída à assinatura de convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para execução do Consórcio Social da Juventude – Aroeira, em 2005. Este foi um marco que fez com o CCEA expandisse suas ações e se profissionalizasse enquanto organização da sociedade civil (OSC).

Momento de Expansão (2005 – 2010)

O Momento de Expansão inicia-se em 2005, sob grande influência do primeiro mandato do Governo Lula (2003-2006), marcado pela reforma e criação de novos espaços participativos, principalmente conselhos e conferências de políticas públicas, nos três níveis da federação, assim como ouvidorias públicas, mesas de negociação e fóruns consultivos. Uma consequência desta ampliação dos espaços de participação foi a aproximação entre OSCs, movimentos sociais e o governo federal (FARIA, 2010).

O CCEA estava imerso neste momento de efervescência dos movimentos sociais, de expansão dos espaços de participação e controle quando assumiu o Consórcio Social da Juventude. Entre 2005 e 2008, esse consórcio, denominado Aroeira, foi executado por meio da atuação em rede com mais de 40 organizações, atendendo e qualificando 3.200 jovens dos municípios de Florianópolis, Biguaçu, São José, Palhoça e Paulo Lopes, entre outros municípios de Santa Catarina. Aproximadamente 40 entidades parceiras foram contratadas para executar cursos de qualificação, num montante de 400 horas, nas temáticas: valores humanos, ética e cidadania; elevação da escolaridade; inclusão digital; educação ambiental; formação profissionalizante e formação específica.

Além da articulação entre as entidades parceiras, o CCEA viveu significativos impactos a partir da execução do Aroeira, como o crescimento do número de ações e projetos desenvolvidos pela organização e a necessidade de se profissionalizar para ser a organização-âncora de um projeto daquela importância, agora submetido a diversos mecanismos de controle institucional. Esta profissionalização requereu a contratação de profissionais qualificados em áreas específicas, aumentou e diversificou as estruturas de trabalho e resultou na obtenção de mais títulos e certificados que contribuíssem para evidenciar qualidade, legitimidade e idoneidade dos serviços e ações executadas pela organização.

Nesse momento, o CCEA se expandia interna e externamente e, em relação ao exercício do controle social, que continuou sendo um dos pilares da organização, intensificava e qualificava sua atuação nos espaços de controle, como nos fóruns, conselhos de direitos e redes nos quais atuava em função do Aroeira e seus novos projetos. No Momento de Expansão, o controle social é um controle que conta com o olhar da comunidade do Monte Serrat para influenciar o processo construtivo da política, não só a aplicação e a fiscalização das mesmas. Além disso, neste momento o CCEA também coproduz o controle a partir da relação com as 40 ONGs do Consórcio Social da Juventude, que por sua vez articulam o processo da política em seus territórios.

A organização ampliava estrutura e ganhava visibilidade, por isso não ficou alheia ao processo da chamada criminalização das ONGs e foi auditada diversas vezes por órgãos de controle institucional (PANNUNZIO, 2015; SCHEFER, 2009). Essas auditorias, embora gerassem certa tensão, também contribuíram para que a organização aprendesse muito sobre prestação de contas, especialmente em seus aspectos procedimentais (ROCHA, 2011), em função dos novos convênios firmados. Alguns dos

auditores, por sua vez, aprenderam sobre o universo das OSCs e, assim, ampliaram suas perspectivas de controle, algo que abre oportunidade para a coprodução do controle, aproximando o controle social do controle institucional, o que vem contribuindo para inovações em ambos, nos últimos anos, no Brasil (LOUREIRO *et al.*, 2012; SCHOMMER *et al.*, 2014; 2015). Essa aprendizagem contribuiu, também, para que o CCEA assumisse a transparência como um valor basilar.

A ruptura deste momento se dá com a criação da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, que fez com que a organização percebesse que era necessário institucionalizar sua atuação em relação ao exercício do controle social, especialmente na área de defesa de direitos de crianças e adolescentes.

Momento de Institucionalização (2010 – 2014)

A partir do crescimento e diversificação dos projetos e ações desenvolvidos pelo CCEA, no momento de expansão, tornaram-se presentes os desafios para prestar contas aos diferentes órgãos e esferas de governo, além das limitações e entraves dos convênios que dificultam a operacionalização dos mesmos, gerando inúmeros obstáculos no cotidiano das ações de organizações da sociedade civil. Neste novo momento, a organização ainda sentia os efeitos do desgaste da chamada criminalização das ONGs. Esta, por sua vez, impulsionava a discussão travada nacionalmente em torno do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). O CCEA foi protagonista de muitas discussões sobre a temática, em redes locais, nacionais e internacionais das quais fazia parte.

Os debates sobre o marco regulatório nos âmbitos municipal, estadual e federal influenciaram os arranjos internos do CCEA para a implantação da Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, que acolhe integralmente 20 crianças e adolescentes que, por motivos diversos, foram retiradas do convívio familiar. Este projeto foi assumido pela organização por solicitação do Judiciário, através da Vara da Infância de Florianópolis, ao observar a capacidade do CCEA em relação ao cuidado com a vida. Muito embora a organização já atuasse com crianças e adolescentes, o acolhimento institucional ainda não era uma experiência que já tivesse vivenciado.

A partir da necessidade de se qualificar para receber as crianças e adolescentes que seriam acolhidos, a organização sentiu necessidade de formação e aprendizagem sobre legislação, políticas de acolhimento e políticas públicas. Neste momento, fez a opção por tornar o exercício do controle social, que continuava sendo o porquê de existir do CCEA, uma ação institucionalizada, e criou o Grupo de Trabalho Controle Social, visando à formação político-cidadã, à capacitação de conselheiros e à conquista de cadeiras efetivas em espaços de controle social. O objetivo do GT era o de promover acesso a conhecimentos, meios, recursos e metodologias direcionadas ao aumento da participação social e ao fortalecimento do protagonismo dos usuários na reivindicação dos direitos de cidadania.

Através dessa atuação mais profissional e institucionalizada, o CCEA se destacou ainda mais nos espaços de participação, tornando-se reconhecido como referência no tema, sendo convidado a prestar consultoria para outras organizações similares e pelo próprio Estado na construção de políticas e processos. Esse reconhecimento mostra que é possível fazer mais e melhor o controle social, e que tanto o Estado como a sociedade civil entendem e reconhecem que existem fragilidades e, ao mesmo tempo, oportunidades para avançar no exercício do controle social.

Com a institucionalização do GT Controle Social, o CCEA, além de incidir no orçamento da Assistência Social de Florianópolis, buscou assentos em todos os espaços de participação que ainda não possuía. Em 2013, era membro titular em 10 conselhos, fóruns e redes. Essa participação intensiva gerou aprendizagem ao CCEA em vários aspectos, inclusive sobre o sistema e controle social atualmente existente e seus componentes.

Além da criação do GT Controle Social, a organização ampliou e fortaleceu sua atuação no exercício do controle social a partir da articulação da Rede do Instituto Pe. Vilson Groh (Rede IVG) e da Rede do Programa Fortalezas.

A Rede IVG articula sete organizações com atuação na Grande Florianópolis e tem por objetivo potencializar a atuação e a aprendizagem coletiva destas organizações que deixaram de atuar isoladamente e reuniram esforços para definir prioridades e estratégias compartilhadas (SCHEFER, 2014; SCHEFER *et al.*, 2015). Ainda, o ingresso na Rede IVG promoveu o fortalecimento de suas ações, o aumento da sua sinergia com as demais organizações da rede e possibilidade de atuação em outros contextos.

O Programa Fortalezas é uma rede latino-americana de organizações que tem como temática principal (re)pensar a qualificação laboral e a inserção efetiva de jovens no mundo do trabalho. Esta rede é uma iniciativa da Fundación SES, da Argentina, e da Jacobs Foundation, da Suíça, buscando apoiar o fortalecimento institucional de organizações da sociedade civil que promovem projetos de formação dos jovens, para que esses “tenham mais qualidade, com um impacto significativo e sustentável em tempo” (CCEA, 2013). Composta por seis organizações do Brasil, Colômbia e Argentina, a Rede Fortalezas proporcionou ao CCEA realizar uma série de discussões sobre as estratégias da organização, seu posicionamento de marca, sua política de captação e mobilização de recursos, suas ferramentas de comunicação. Ainda, permitiu que a organização percebesse que as discussões políticas, os embates com o Estado e alguns dos problemas vividos pelas OSCs eram muito semelhantes na Colômbia, na Argentina e no Brasil.

Nesse Momento de Institucionalização, a *accountability* teve seu significado ampliado para a organização. Enquanto no Momento de Expansão o CCEA focalizava a prestação de contas do que era gasto, a partir de 2010, buscou dar mais visibilidade ao conteúdo do seu trabalho. A demonstração dos resultados em dados qualitativos e quantitativos passou a ser fortemente discutida, em diversos momentos, tornando-se fonte de legitimidade e, sobretudo, de reflexão e de aprendizagem (SCHEFER, 2014; SCHEFER *et al.*, 2015). Além disso, dado que a atuação em rede foi se consolidando como marca do CCEA, a *accountability* como valor e prática associada ao cuidado com as relações tornou-se mais evidente para a organização.

Enquanto no Momento de Expansão surgiram novas lideranças que, ao lado dos líderes fundadores do CCEA, inspiraram e capitanearam o processo de expansão da organização, no Momento de Institucionalização, outras lideranças se destacaram, à medida que os espaços de participação e controle social eram ampliados. Ao mesmo tempo em que novas lideranças surgiam, outras deixavam a organização, o que fez com o que o CCEA optasse por reestruturar sua governança e outros aspectos de sua atuação, caracterizando-se como marco de ruptura para o próximo momento transformacional.

Momento de Reflexão e Avaliação (2015)

O ano de 2015 foi marcado por um sentimento de insegurança em função do fenômeno denominado crise. Crise que é econômica, política, de descrédito nas instituições, de popularidade da Presidência da República e da Presidência do Congresso Nacional, afetando a governabilidade do país. O descrédito das instituições levou a uma tendência de generalização de sentimentos negativos, como o de que todo o sistema político é corrupto, toda a segurança pública é falha, todo o serviço público é ineficiente, e de sensação de impunidade.

O CCEA, assim como muitas outras OSCs, foi fortemente influenciado por esse cenário institucional-político-econômico do Brasil, uma vez que a política de assistência social foi revista, orçamentos foram

diminuídos e repasses de recursos foram cortados. A entrada em vigor do novo MROSC foi mais uma vez adiado, e a Lei 13.019/2014 ainda aguardava regulamentação. Inicialmente prevista para entrar em vigor no dia 31 de julho 2014, com a publicação da medida provisória 658 de 29 de outubro de 2014, foi adiada para entrar dia 01 de agosto de 2015, um ano após a publicação da lei. Com a publicação da MP 684/2015, houve novo adiamento da entrada em vigor da lei para vigor a partir de 23 de janeiro de 2016, e mais recentemente, com a PLV 21/2015, aos municípios a aplicação das novas regras valerá somente a partir de 1º de janeiro de 2017.

Internamente, o CCEA viveu sua própria crise, o que representou, também, oportunidade de mudança, que veio acompanhada de intensa e árdua aprendizagem. A organização optou por redefinir seus critérios de governança, extinguiu alguns projetos e ações, reestruturou suas equipes a partir da saída de algumas pessoas importantes na história da organização, e iniciou um processo de redefinição de suas estratégias de atuação.

A missão, os eixos de atuação, e seu foco em propor, acompanhar e qualificar as políticas públicas nos locais onde atua permaneceram presentes em sua essência. O CCEA manteve o GT Controle Social como espaço de fortalecimento para atuação no controle social para seus empregados e a sua diretoria, e fortaleceu a atuação do Conselho Jovem CCEA, retomando a Ouvidoria Jovem do Aroeira, para que sejam empoderados para atuar na política da juventude.

Além disso, passou a compartilhar sua vivência no exercício do controle social com as demais organizações da Rede IVG, a partir do seu engajamento no Grupo de Trabalho Incidência em Políticas Públicas. Este grupo de trabalho, o GT Incidência, tem como objetivo fomentar um espaço de debates sobre as temáticas presentes nos cotidianos dos espaços de participação para qualificar as representações da Rede IVG nos espaços de controle social.

3. DISCUSSÃO SOBRE APRENDIZAGEM NO CONTROLE SOCIAL

A partir da descrição dos momentos transformacionais do CCEA, percebe-se que a temática do controle social é um dos eixos condutores da organização, e suas ações e projetos foram sempre construídos e desenvolvidos a partir disto. O controle social teve diversas faces dentro dos momentos transformacionais, sendo mais intuitivo no Momento Pioneiro, de reconhecimento no Momento de Expansão, mais profissionalizado no Momento de Institucionalização, e um meio de auto avaliação no Momento de Reflexão.

Muitos foram os desafios ao longo do caminho do CCEA neste exercício, muitas são as limitações e, maiores ainda, as aprendizagens nesse processo de ação-reflexão realizado cotidianamente.

A partir da vivência do CCEA na temática, com base nos dados coletados durante a pesquisa, e em diálogo com estudos que analisaram outras experiências nessa área, destaca-se a seguir, no Quadro 1, as principais aprendizagens neste árduo e significativo processo que é o exercício do controle social.

Quadro 1 – Principais aprendizagens no exercício do controle social no CCEA

Aprendizagem: necessidade de refletir sobre a atuação e a estrutura dos conselhos	
Análise	Comentários dos entrevistados
Embora os conselhos tenham sido concebidos para promover participação cidadã, controle social, <i>accountability</i> e democratização, e tenham alcançado conquistas em diversos aspectos, muitos deles se	“Os conselhos nasceram como uma bandeira de luta dos movimentos sociais para ser uma forma efetiva de controle social em uma relação paritária com a gestão pública. Agora, para mim, os conselhos perderam a sua

<p>constituem como espaços de relações de poder desiguais, nas quais o Estado – detentor da máquina pública e sem a vivência cotidiana em certas questões sociais, se impõe frente à sociedade civil – muitas vezes frágil, sem competência técnica e política para dialogar sobre determinadas questões. Muitos conselhos expressam, assim, uma autonomia frágil ou ilusória.</p> <p>Diversos conselhos apresentam baixo grau de articulação com as bases nas comunidades, com movimentos sociais e usuários dos serviços em cada área. Isso compromete sua representatividade e sua legitimidade frente à sociedade e aos órgãos públicos. Uma vez frágeis em sua própria <i>accountability</i> perante a sociedade, os conselhos se tornam frágeis em sua capacidade de exercer controle social efetivo.</p> <p>Há necessidade de repensar e redefinir a atuação e a estrutura dos conselhos de políticas públicas, no sentido da relação com suas bases sociais, do equilíbrio de poder entre os seus integrantes, e da <i>accountability</i> frente aos públicos com que se relaciona.</p>	<p>força, quando olho a sociedade civil, porque perdeu o exercício da construção do coletivo de uma cultura de cidadania. Muitas vezes, quem está no conselho não está encharcado no movimento social, não tem base. Aqui, para mim, uma fissura dos conselhos. Mas, os conselhos são importantes porque hoje em dia os conselhos são legais e são eles que definem orçamento. O conselho é um instrumento de luta, de redistribuição de renda, de fazer controle de uma gestão pública, mas os conselhos teriam que hoje serem reescritos no senso da relação com a base social de um território” (Entrevistado, Pe. Vilson Groh, fundador e Presidente de Honra do CCEA e Presidente do IVG, 2015).</p> <p>“As relações de poder (dentro dos conselhos) são muito fortes, relações de poder desiguais, no meu entendimento. E isto acaba tendo uma instância muito desigual dentro destes espaços. Este é o meu olhar hoje para os conselhos de direito e conselhos de políticas públicas. Para mim, eles viraram mais máquinas do Estado do que instrumento hoje de luta política, é uma falsa autonomia que é dada para a sociedade civil hoje nos conselhos de políticas públicas” (Entrevistada, Kátia Madeira, ex-conselheira do CMDCA, membro do Conselho Gestor e do GT Incidências do IVG, membro do Conselho Regional de Serviço Social, 2015).</p>
<p>Aprendizagem: redes e fóruns como espaços de inovação</p>	
<p>Análise</p> <p>Os fóruns e redes que vem se constituindo com a participação de organizações diversas, tanto da sociedade civil como estatais, costumam ser espaços de mais autonomia da sociedade civil, na comparação com espaços institucionalizados, como os conselhos.</p> <p>Os fóruns são espaços de discussão frequentes, reunindo diversas OSCs, movimentos sociais e órgãos públicos em torno de temas específicos, permitindo discussão aberta e ampla de temas e políticas que permeiam a vida das cidades. Muito embora sejam espaços mais propositivos do que deliberativos, o empoderamento dos envolvidos nestes espaços é perceptível.</p> <p>As redes usualmente se constituem em torno de uma problemática específica, tendendo a relações de poder mais horizontais, considerando-se que todos os participantes são importantes para a solução de certo problema. A atuação em rede do CCEA é mais ampla do que as articulações e conexões específicas que a organização faz com os órgãos governamentais, com as empresas privadas, as organizações similares, os conselhos de direito, com seus parceiros, seus</p>	<p>Comentários dos entrevistados</p> <p>“O que a gente percebeu é que um evento só com juizes tem seu valor, mas tem um valor agregado muito interessante quando participam outras pessoas da Rede, porque começa a haver uma interação efetivamente entre os diversos profissionais, diversas áreas, diversas instituições. Isto a gente deu um salto aqui no Estado de Santa Catarina, quando os juizes da infância e juventude começaram a fazer o que nós designamos de audiências concentradas. Periodicamente, o juiz marca uma audiência para revisar todos os processos. Nesta mesma reunião ele já chama representantes da Secretaria Municipal de Assistência, Municipal de Saúde, Municipal de Educação, Habitação, a equipe técnica do serviço de acolhimento, o conselho tutelar. Além de resolver os processos, eles começaram a se conhecer como rede e começaram a trocar informações mais rápido. Mas, chega um ponto que o atrito surge, o conflito, não no sentido pejorativo, mas às vezes os pontos de vistas não coincidem e daí chega em um ponto que parte, realmente, para a questão da judicialização. No entanto, mesmo após judicializado, nós continuamos mantendo a relação. O objetivo é achar a solução para os problemas, ter esta relação com as outras instituições e participar efetivamente da construção das políticas públicas” (Entrevistado, Juiz Alexandre Takaschima,</p>

<p>fornecedores. O público e o privado se misturam, diferentes saberes, vivências e conhecimentos costumam ser valorizados. A percepção dos entrevistados é que os integrantes das redes usualmente se dispõem a dar um passo adiante em relação à resolução do problema comum. O conflito, assim como nos demais espaços, está presente, porém compreendido como fator de crescimento e fortalecimento das relações.</p> <p>As redes no CCEA também se constroem nas articulações internas, entre os colaboradores, voluntários, jovens, diretoria, na troca de vivências, no apoio mútuo, na solidariedade, no fortalecimento dos vínculos com as questões da sociedade.</p>	<p>2015).</p>
<p>Aprendizagem: coprodução do controle na articulação entre o controle institucional e o controle social</p>	
<p>Análise</p>	<p>Comentários dos entrevistados</p>
<p>À medida que o CCEA foi se destacando no exercício do controle social, a organização e seus líderes eram convidados pelos órgãos públicos a participar de processos construtivos de políticas públicas, de instrumentos de controle e de mensuração de resultados. Os integrantes da organização se sentiam empoderados, reconhecidos e estimulados a seguir em frente, ao mesmo tempo em que os integrantes dos governos também reconheciam a aprendizagem permitida por essas relações. O CCEA aprendia com eles, e eles com o CCEA.</p> <p>Muitos foram os casos de agentes públicos que decidiram entender melhor o que as OSCs conveniadas faziam, quais eram as limitações dos convênios, o que podia ser melhorado, a partir de auditorias realizadas na organização ou de contatos em fóruns, conselhos ou redes. Alguns se tornaram voluntários, parceiros e apoiadores das ações do CCEA.</p> <p>Os frutos da aproximação entre o controle social e o controle institucional evidenciam os potenciais da coprodução do controle e da <i>accountability social</i>, que se baseiam em relações mútuas e contínuas entre cidadãos e servidores públicos para promover um tipo de controle mais efetivo e responsivo às expectativas da cidadania (SCHOMMER et. al., 2015).</p>	<p>“Em função da CPI das ONGs, o Centro Cultural passou por um processo de auditoria. Ser auditado, no começo, foi difícil. Por muitas vezes, sentimos medo e ficamos sem dormir. A primeira vez em que o Tribunal de Contas entrou em contato comigo, fiquei em pânico. Lembro até hoje do nome do auditor. Ele ficou um mês inteiro na organização, 8 horas por dia, almoçando conosco e “fiscalizando nossos passos”. Poderíamos ter feito algo errado e isto poderia prejudicar todo o trabalho que é desenvolvido. Com o tempo, percebemos que prestar contas e ser auditado não possuía apenas ônus, mas era, sobretudo, um processo de aprendizagem e crescimento pessoal. Tínhamos crescido como seres humanos e como organização da sociedade civil. Começávamos a fazer questão de ser auditados. Atualmente, sempre é comum, ao ter uma dúvida, ligar para o Tribunal de Contas ou para os órgãos de fiscalização. O que era visto como punição, hoje é visto como aprendizagem, precaução e prevenção” (SCHEFER et al., 2015, p. 16-17).</p>
<p>Aprendizagem: controle social como conceito situado, associado a sujeitos engajados</p>	
<p>Análise</p>	<p>Comentários dos entrevistados</p>
<p>O fato de a definição de controle social ser um tanto vaga, conforme evidenciado por Goulart (2011), possivelmente constitua a força do conceito, expressando a diversidade e a força do fenômeno que nomina.</p>	<p>“A gente não consegue fazer controle social só pela nossa razão, tem que ter alguma coisa dentro da gente que nos mova. E eu estou lendo um livro que se chama <i>Mística de Olhos Abertos</i> (...). É mística no sentido de como eu percebo o mundo a minha volta. Então o controle social é exatamente isto. É uma mística de</p>

<p>Ou, talvez, o termo “controle” não seja o mais apropriado para este complexo fenômeno que pode ser entusiástico, motivador e desafiador frente aos desafios da realidade. Sua ligação com o termo <i>accountability</i>, que vem se difundindo na produção acadêmica em administração pública, talvez permita enfatizar a multidimensionalidade do controle e seus diferentes significados, assim como ocorre com o conceito de <i>accountability</i> (HEIDEMANN, 2009; DENHARDT e DENHARDT, 2003; ROCHA, 2011).</p> <p>Controle social contempla dimensões objetivas, inclusive na forma de regras que podem ser institucionalizadas, padronizadas e explícitas, e, ao mesmo tempo, contempla dimensões subjetivas, relacionais e situadas no contexto. Ou seja, o significado do controle social está associado a práticas de sujeitos situados, engajados mutuamente em torno de práticas e interesses comuns.</p> <p>Seu significado muda ao longo do tempo, a depender de elementos do contexto e da aprendizagem dos atores envolvidos. Ora se acentuam os aspectos de transparência e procedimentais, ora se acentuam aspectos de legitimidade e aprendizagem, por exemplo.</p> <p>As respostas recebidas durante a pesquisa sobre o que as pessoas entendem como controle social e o porquê o exercitam sempre remeteram a algum aspecto da vida pessoal, da sua visão de mundo, dos seus valores, crenças ou ideologias, e de suas relações com o outro, seu engajamento social. O controle social é algo presente na vida das pessoas desde que começam a se questionar sobre o que está posto na sociedade.</p>	<p>olhos abertos, ou seja, eu preciso estar com o meu consciente, com o meu racional, mas eu precisar ter dentro de mim um fogo que queima. (...) O controle social ele vai vir desta mística de olhos abertos, vai vir de uma coisa que brota dentro do teu interior, que queima o teu peito e que faz com que você saia da sua zona de conforto e aja em prol deste controle, e este controle se resume exatamente no outro, porque que a gente controla o social para melhorar a vida do outro. Então esta é a perspectiva da questão da alteridade que a gente chama. A gente costuma falar em Deus olhando para cima, na vertical. Não! Deus está aqui, na horizontal, na alteridade, no outro. Então, parece que este é o grande elemento que a gente precisa disseminar para que isto aconteça. Como é que eu faço arder o coração do outro? Acho que o controle social nasce por aí, fazer arder o coração do outro para que através da sua inteligência, do seu conhecimento, a gente possa instrumentalizar ações, processos, políticas. (Entrevistado, Léo Xavier, empresário, vice-presidente IVG, 2015).</p>
---	---

Fonte: elaborado pelas autoras (2016).

Essas e outras aprendizagens, resultantes da sistematização das práticas de controle social no CCEA, em cerca de 20 anos de atuação, além de expressar e motivar reflexões em seu âmbito de atuação, podem ser relevantes para debates acadêmicos, políticos e institucionais sobre o tema, em diferentes contextos. Nas considerações finais, a seguir, busca-se sintetizar e expor de maneira mais abrangente os elementos mais significativos evidenciados pelo estudo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle social vai além do propósito de controlar o exercício do poder pelos agentes públicos. É também uma oportunidade para construir inovações nas relações políticas e sociais, uma vez que possibilita que pessoas e organizações tenham mais e melhores condições de refletir, dialogar, reivindicar, propor, acompanhar e realizar ações e políticas, tanto internamente como nas múltiplas relações que estabelecem na sociedade.

As aprendizagens relacionadas ao exercício do controle social evidenciadas neste trabalho foram demonstradas a partir da sistematização da experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia, em quatro momentos, durante sua trajetória de mais de 20 anos. Trajetória na qual o controle social adquiriu diferentes significados, gerando intensa aprendizagem para a organização e aqueles que são parte dessa trajetória. Aprendizagem que resultou de árduas conquistas e também de perdas.

No Brasil, as últimas décadas tem sido de muitos avanços na institucionalização de práticas de participação e controle, assim como inúmeros ainda são os desafios, retrocessos e frustrações. A construção da democracia e da cidadania é um processo contínuo, sujeito a idas e vindas, que varia de um lugar para outro, de um momento para outro, ao mesmo tempo em que influencia e é influenciado pelo ambiente em que se insere. Uma vez que o exercício do poder em uma democracia precisa ser controlado, isso pode ser feito de maneira mais institucionalizada ou menos, mais centralizada ou fronteira, por meio de diversos atores e instrumentos, tanto tradicionais como inovadores. Uma vez que se deseje que o poder seja mais bem distribuído em uma comunidade política, é fundamental que os mecanismos de controle sobre o poder sejam também dinâmicos, democráticos e distribuídos em diversas partes de um sistema interdependente.

O CCEA, enquanto organização da sociedade civil, se destaca pela opção do trabalho em rede. Rede que é mais ampla do que as articulações e conexões que a organização faz com órgãos governamentais, empresas privadas, organizações similares, conselhos de direito, parceiros ou fornecedores. Essa rede também se constrói nas articulações com as comunidades em que se insere e nas relações internas, entre os colaboradores, voluntários, jovens, diretoria, na troca de vivências, no apoio mútuo, na solidariedade, no fortalecimento dos vínculos com as questões da sociedade. O controle social compartilhado se concretiza como oportunidade de articulação entre vários atores e setores para resolução de problemas comuns; a oportunidade de atuação simultânea de um controle social reconhecido institucionalmente, ao mesmo tempo fronteira e marginal. Assim, a atuação do CCEA mostra a possibilidade de articular o controle institucionalizado e o não institucionalizado, e também a oportunidade que as OSCs têm de incidir nas políticas públicas por meio da reivindicação, proposição e acompanhamento das mesmas, e também na sua realização efetiva.

O que essa experiência demonstra quanto aos espaços formais e institucionalizados de participação cidadã e de controle social é que não se trata de abandoná-los, pois foram e são relevantes no país. Mas sim torná-los mais abertos e flexíveis. Ao mesmo tempo, admitir que não são exclusivos, ou seja, não são os únicos espaços de exercício do controle social, estimulando-se e articulando-se com outros, como redes, fóruns e iniciativas voluntárias, mesmo quando estas são pontuais ou efêmeras. Para isso, é recomendável refletir, reconstruir e diversificar o desenho institucional desses espaços e abrir-se para experimentar diversas formas de articulação entre o controle social e o controle institucional, entre o controle institucionalizado e o não institucionalizado, entre o controle no centro e o controle nas margens, nas fronteiras. Para as organizações da sociedade civil, em particular, é fundamental manter constante diálogo com os movimentos e bases sociais, refletir e aprimorar suas próprias práticas de *accountability* e investir em sua capacidade de articulação em rede.

A pesquisa evidencia que o controle social não é uma questão de nós (OSCs) contra eles (Estado) e que a partir da atuação em rede, envolvendo os vários atores que compõem a arena social, se constroem relações mais horizontais, define-se uma concepção mais ampla de participação e de *accountability*, voltadas para a solução compartilhada de problemas complexos. Nesta situação, se mistura a expertise técnica e política desses variados atores, contemplando aspectos legais e burocráticos, e também o diálogo e a disposição de contribuir colaborativamente para a qualidade dos serviços públicos e a efetividade das políticas públicas, por meio de relações mais justas, respeitadas e responsáveis entre as pessoas, as organizações e os setores.

Muito embora o cenário atual no país e no mundo seja por vezes desestimulante em termos de justiça, igualdade social e direitos humanos, o que afeta as organizações da sociedade civil e todo o sistema de controle do qual elas fazem parte, a experiência analisada evidencia que seguimos aprendendo sobre o exercício da cidadania e do controle social e inovando nas maneiras de realizá-los.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L.; LOUREIRO, Maria Rita. Finanças públicas, democracia e accountability. In: BIDERMAN, C.; ARVATE, P.R. (org.). *Economia do Setor Público no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005. p. 75-102.

ANDION, Caroline M.; SERVA, Mauricio. *Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil*. Cayapa. Caracas: Universidad de Los Andes. V.7. p. 7-34, 2004.

AZIBEIRO, Nadir E. (org.). *Projeto Político Pedagógico do Centro Cultural Escrava Anastácia*. Florianópolis, 2014.

BOULLOSA, Rosana de Freitas; NETO, Ernani C.; ITÃ, I.P. Innovation and learning in public administration at the local level in Brazil: scope and challenges in the implementation of local management councils. *XVIII International Research Society on Public Management, IRSPM, Conference*. Ottawa, April, 2014.

CCEA. Centro Cultural Escrava Anastácia. *Plano de Ação 2013*. Disponível em: <http://www.ccea.org.br/>. Acesso em: 09/09/2015.

_____. *Relatório de Atividades de 2014*. Disponível em: <http://www.ccea.org.br/>. Acesso em: 01/10/2015.

_____. *Relatório de Atividades de 2015*. Disponível em: <http://www.ccea.org.br/>. Acesso em: 07/10/2015.

DAGNINO, Evelina. *Sociedade Civil, Espaços Públicos e a Construção Democrática no Brasil: Limites e Possibilidades*. In: DAGNINO, Evelina. (Org) *Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p.279-303, 2002. 187

_____. *Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

DENHARDT, Janet. V.; DENHARDT Robert. B., *The New Public Service: Serving, not Steering*. Nova Iorque: M.E.Sharpe, 2003.

DENHARDT, Robert B. *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FARIA, Claudia. Estado e Organizações da Sociedade Civil no Brasil Contemporâneo: Construindo Uma Sinergia Positiva? *Revista Sociologia Política*. Curitiba, v. 18, n. 36, p. 187-204, jun/2010.

GRADE, Marlene. *Fórum do Maciço do Morro da Cruz e AGRECO como espaço transitório: germinando a espacialização de relações solidária em Santa Catarina*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas: 2006. 413 f.

GOHN, Maria da Glória. *História dos movimentos e lutas sociais*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

_____. *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. *Teoria dos movimentos sociais: Paradigmas clássicos e contemporâneos*. 9ª Ed. São Paulo: Loyola, 2011.

GOULART, Mauro S.B. *Participação e accountability no controle social do orçamento público: o caso do Conselho de Desenvolvimento Regional de Itajaí*. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia: 2011. 226 f.

GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. Controle social e políticas públicas: a experiência dos Conselhos Gestores. *Revista de Administração Pública* 47 (2): 357–378. mar./abr. 2013.

HEIDEMANN, Francisco G. *Ética de responsabilidade: sensibilidade e correspondência a promessas e expectativas contratadas*. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José F. (Org.). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: UNB, 2009. p. 301-309.

KRIEGER, Morgana G. Martins. *Legitimidade das Organizações da Sociedade Civil na Região Sul do Brasil: uma análise da percepção dos atores do campo à luz da Teoria das Grandezas*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas: 2011.

KRIEGER, Morgana G. Martins; ANDION, Carolina M. (2014). Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise de conteúdo à luz da teoria da capacidade crítica. *Revista de Administração Pública*, 48 (1): 83-110.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando L.; OLIVIERI, Cecília; TEIXEIRA, Marco A. C. Do controle interno ao controle social: a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 17 (60): 54-67, jan./jun. 2012.

PANNUZIO, Eduardo. *Dá para confiar na sociedade civil?* Disponível em: http://www.brasilpost.com.br/eduardo-pannuzio/da-para-confiar-na-sociedade-civil_b_5153273.html. Acesso em 10/08/2015.

PAULA e SILVA A. L. *Governança Institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro*. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2001.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6): 649-670, 1987.

_____. Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1 (3), 267-92, 1990.

RAICHELIS, Raquel. Assistência Social e esfera pública: os conselhos no exercício do controle social. *Cadernos ABONG*. São Paulo, n. 21, 1997.

_____. *Esfera pública e conselhos de assistência social*. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. *Articulação entre os conselhos de políticas públicas – uma pauta a ser enfrentada pela sociedade civil*. In: Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, Ano XXVII, mar. 2006. n. 85, p. 109-116.

ROCHA, Arlindo C. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14 (2): 82-97, maio/ago. 2011.

SALM, José Francisco. *Coprodução de bens e serviços públicos*. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014, p. 42-44.

SCHEFER, Luiz Fernando N. *Descrição e Avaliação do Aroeira – Consórcio Social da Juventude de Florianópolis, em suas três Edições, entre os anos de 2005 a 2008*. Relatório Final de Estágio Supervisionado apresentado como requisito para o grau de bacharel em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas: 2009.

_____. *Governança no Instituto Padre Vilson Groh: sistematização de experiências de empoderamento*. Universidade do Estado de Santa Catarina Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Florianópolis, 2014. Dissertação de mestrado. (384 p.).

SCHEFER, Luiz Fernando N.; MARTINS, Karla M.; SANTOS, Kelly A.; AZIBEIRO, Nadir E.; ABREU, Natalia Berns; SCHOMMER, Paula C. *Instituto Pe. Vilson Groh: olhares sob atuação em rede*. Florianópolis: Imaginar o Brasil Editora, 2015.

SCHOMMER, Paula Chies; BOULLOSA, Rosana de Freitas. *Com quantas andorinhas se faz um verão? Práticas, relações e fronteiras de aprendizagem*. In: SCHOMMER, Paula Chies; SANTOS, Íris Gomes dos. *Aprender se aprende aprendendo: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade*. Salvador: CIAGS/UFBA, FAPESB; SECTI; CNPq, 2009 (pgs. 17-41).

SCHOMMER, Paula Chies.; ANDION, M. Carolina M.; PINHEIRO, Daniel Moraes; SPANIOL, Enio L.; SERAFIM, Mauricio C. Coprodução e inovação social na esfera pública em debate no campo da gestão social. In: SCHOMMER, Paula Chies; BOULLOSA, Rosana de Freitas. (orgs.). *Gestão social como caminho para a redefinição da esfera pública*. Florianópolis: Udesc Editora, 2011 (pgs. 31-70). Coleção Enapegs: v. 5.

SCHOMMER, Paula Chies; DAHMER, Jeferson; SPANIOL, Enio L. Controle social no Brasil: estado-cêntrico ou sociocêntrico? Evidências da 1ª-Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social, Consocial. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, v. 6, n. 1, p. 1-55, jan./mar. 2014.

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Arlindo. Carvalho; SPANIOL, Enio. L.; DAHMER, Jeferson; SOUSA, Alessandra Debone de; Accountability and co-production of information and control: social observatories and their relationship with government agencies. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1375-1400, nov./dez., 2015.