

PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO SOB A ÓTICA DA GESTÃO SOCIAL: UM ESTUDO NO PROJETO AMANHECER

THIAGO GONÇALVES MAGALHÃES

Universidade Federal de Santa Catarina
magalhaesgthiago@gmail.com

DIEGO DE CAMPOS DOMINGOS

Universidade Federal de Santa Catarina
diego.dcdomingos@gmail.com

DEBORA RACTZ LIMA

Universidade Federal de Santa Catarina
Debora_drl@hotmail.com

LUÍS MORETTO NETO

Universidade Federal de Santa Catarina
luis.moretto.neto@ufsc.br

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO SOB A ÓTICA DA GESTÃO SOCIAL: UM ESTUDO NO PROJETO AMANHECER

RESUMO

Diante das demandas sociais que não são atendidas pelas teorias e práticas dominantes a gestão social surge como uma alternativa à gestão estratégica ao preconizar a emancipação do sujeito pautada pelos princípios da cidadania deliberativa. Tendo em vista esse contexto o objetivo do presente trabalho é analisar o processo de tomada de decisão no Projeto Amanhecer sob a ótica da gestão social a partir das categorias de análise “quem participa” e “como participa” apontadas por Castellà e Parés (2012). O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e aplicada na qual os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e da observação não-participante. Com base no confronto crítico e reflexivo dos pressupostos teóricos evidenciados e a realidade observada pode-se constatar que, de forma geral, o processo de participação na tomada de decisão no Projeto Amanhecer pode ser considerado como um aspecto que legitima a gestão social já que possibilita um processo de discussão em que diferentes sujeitos que fazem parte do projeto podem interagir de forma igualitária na tomada de decisão por meio de um espaço aberto a todos os integrantes. Além disso, o projeto apresenta como objetivo central promover o bem estar coletivo por meio da oferta de terapias alternativas que possibilitem aos usuários uma melhor qualidade de vida.

Palavras-chave: gestão social; emancipação; participação; tomada de decisão.

Face to social demands that are not complied by the theories and practices dominant social management is an alternative to strategic management by advocating the people's emancipation guided by the principles of deliberative citizenship. The aim of this work is analyze the process of decision making in the *Projeto Amanhecer* from the perspective of social management based in the categories of analysis "who participates" and "how to participate" mentioned by Castellà and Parés (2012) . The study is characterized as a qualitative descriptive research which data were collected through semi-structured interviews and non-participant observation. Based on the comparison of critical and reflective evidenced theoretical assumptions and observed reality can be seen that, in general, the process of participation in decision making in the Projeto Amanhecer can be considered as an aspect that legitimizes social management as it enables a discussion process in which different people that are part of the project can interact equally in decision-making through an open space to all members. In addition, the project has as main objective promote the collective welfare through the provision of alternative therapies that allow users a better quality of life.

Key words: Social Management, emancipation, participation, decision making.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Evidencia-se uma crise na sociedade industrial no qual o paradigma hegemônico dominante já não convém. As ciências sociais aplicadas deparam-se com a necessidade tanto de compreender as causas reais da crise quanto de repensar novas práticas sociais (SERVA, 1997).

Nesse contexto organizações que procuram orientar-se por princípios que não os da lógica de mercado deparam-se com conflitos entre o tipo de racionalidade que pauta as suas ações e o tipo de racionalidade que guia o seu propósito social. Isso se dá pelo fato de que práticas de gestão típicas de uma lógica de mercado são evidenciadas nessas organizações o que inibe a concretização do objetivo de promover o bem estar comum (BOULLOSA e SCHOMMER, 2008).

A sociedade industrial é gerida pelas práticas racionais instrumentais pautada na lógica individualista e no cálculo utilitário de consequências (PIMENTEL e PIMENTEL, 2010). Segundo França Filho (2003) a gestão social configura-se por ser uma gestão alternativa a essas práticas tendo em vista que a mesma seria uma forma de subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas que não as tidas como hegemônicas. Tais lógicas se fundamentariam em uma racionalidade substantiva onde os valores sociais, as formas de solidariedade e espontaneidade, os laços sociais e a própria natureza da organização ou do bem a ser gerido, se colocam acima dos procedimentos instrumentais de cálculo (PIMENTEL, PIMENTEL, 2010).

Os objetivos dessa nova gestão são pautados não na economia do mercado mas sim em um processo participativo, dialógico e consensual no qual deve subordinar a lógica instrumental a um processo decisório deliberativo, enquanto busca atender as necessidades do dado sistema social (TENÓRIO, 1998).

Na busca por práticas que legitimam a gestão social como uma forma alternativa a gestão estratégica tem sido realizado estudos a partir dessa nova perspectiva de gestão. Mallmann et al. (2012) apontam o Projeto Amanhecer como um exemplo de prática da gestão social, já que é percebida a participação de forma igualitária tanto dos gestores quanto dos voluntários na resolução de problemas. No entanto, os autores não detalham como ocorre a participação desses atores nas decisões. Assim, com o objetivo de desenvolver um estudo acerca da temática da Gestão Social para a disciplina de Teorias da Organizações no Programa de Pós-Graduação em Administração a presente pesquisa busca legitimar a gestão social no Projeto Amanhecer por meio da análise de quem participa das decisões e de como ocorre essa participação, já que segundo Castellà e Parés (2012 p. 242) “um processo participativo de qualidade deve possibilitar que seus participantes deliberem em condições de igualdade, tenham capacidade de fazer propostas e, finalmente, tomem uma decisão de forma democrática”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo gestão social, em sua origem, estava relacionado às políticas públicas sociais e gestão de empresas do terceiro setor (CANÇADO, 2014) sendo, muitas vezes, associado às noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social, porém nos últimos anos o termo tem se consolidado como a possibilidade de caracterizar os esforços para delimitar uma nova forma de problematizar e gerir realidades sociointeracionais (BOULLOSA e SCHOMMER, 2008).

No que tange aspectos relativos ao conceito de gestão social, Tenório (2005, p.102) norteia esse campo ainda em formação ao entender a gestão social como “possibilidade de uma gestão democrática, participativa [...]” cujo processo decisório apresenta como pressuposto basilar a promoção de um espaço onde todos tenham “o direito da fala, sem nenhum tipo de coação” e, desse modo, da autoridade decisória compartilhada entre os sujeitos participantes. Em síntese, a gestão

social preconiza a participação e o diálogo como elementos-chave de um modo de agir orientado pelo consenso mútuo (TENÓRIO, 1998).

Com base nesse entendimento observa-se que a gestão social configura-se por ser uma alternativa ao pensamento organizacional dominante, ou seja, uma alternativa à gestão estratégica (CANÇADO, TENÓRIO e PEREIRA, 2011). Segundo Pimentel e Pimentel (2010) a gestão estratégica apresenta como principais aspectos o lucro como objetivo, o mercado como protagonista, predominância da racionalidade instrumental, comunicação vertical e com restrição ao direito da fala, processo decisório centralizado e do tipo *top down*, entre outros. Já a gestão social, ainda segundo Pimentel e Pimentel (2010), caracteriza-se por objetivar o interesse coletivo de caráter público, protagonismo da sociedade civil organizada, racionalidade substantiva predominante, comunicação do tipo dialógica e com pouca ou nenhuma restrição ao direito da fala, processo decisório coletivo, descentralizado e participativo, entre outros. De forma geral, Cançado, Tenório e Pereira (2011) destacam que a gestão estratégica preconiza uma estrutura hierarquizada que dificulta a participação efetiva dos sujeitos no processo de tomada de decisão nas organizações enquanto que a gestão social, orientando-se pelos princípios da cidadania deliberativa, objetiva a emancipação dos indivíduos.

Emancipação, no contexto da gestão social, diz respeito à “possibilidade de uma atitude gerencial compartilhada entre os diversos atores”, tanto no ambiente interno das organizações quanto entre organizações, “no qual o processo de tomada de decisão deve ser compartilhado em direção ao bem comum, ao bem estar da sociedade” (TENÓRIO, 2013, p. 15). Para o autor o objetivo da gestão social - a emancipação do indivíduo - diz respeito à superação do pressuposto de conceber o papel do indivíduo nos sistemas sociais de acordo com sua posição hierárquica nos mesmos. Emancipação é possibilitar aos indivíduos o exercício efetivo de sua cidadania, ou seja, condições para que o indivíduo não apenas cumpra o seu papel em prol da boa convivência em sociedade, mas sim que adote uma postura de protagonista social ao exercer seus direitos tanto no controle social do Estado e das organizações em geral quanto como pessoa capaz de ter atendidas suas necessidades em consonância com uma justiça social (TENÓRIO, 2013).

Cidadania deliberativa, segundo Tenório (2012, p. 22) diz respeito àquela que é “validada a partir de esferas públicas em que todos os interessados argumentam orientados pelo fundamento da inclusão”, onde esfera pública caracteriza-se por ser “o espaço no qual se constituem experiências de interação social [...]” em que os “atores devem subordinar seus interesses pessoais aos coletivos [...]”, ou seja, espaços onde os indivíduos interagem de forma reflexiva e pautados em argumentos na busca de um consenso coletivo. Para Tenório (2008, p. 9) cidadania deliberativa significa que “a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade, da autonomia e do bem comum”, onde:

Quadro 1: Cidadania deliberativa: critérios de análise

Componente estrutural do conceito de cidadania deliberativa	Pressupostos
Processo de discussão	Discussão de problemas através da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos

Inclusão	Incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas.
Pluralismo	Multiplicidade de atores (poder público, mercado e sociedade civil) que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de tomada de decisão nas políticas públicas.
Igualdade	Isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão nas políticas públicas.
Autonomia	Apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas políticas públicas.
Bem comum	Bem-estar social alcançado através da prática republicana.

Fonte: adaptado de Tenório et al (2008, p. 11)

Castellà e Parés (2012) destacam a importância da qualidade do processo participativo e para analisar essa qualidade propõem cinco aspectos gerais, a saber: a coordenação do processo, os participantes, em torno do que se participa, como se participa e o resultado desse processo.

Como base no objetivo do artigo detalham-se no quadro 2 os âmbitos de análise apresentados pelas autoras.

Quadro 2: Aspirações normativas e critérios de avaliação da qualidade democrática dos processos participativos

Âmbitos	Aspiração Normativa	Dimensões
A coordenação do processo	Um processo participativo de qualidade deveria contar com o apoio político, administrativo e social a sua necessidade e à metodologia de desenvolvimento; um trabalho interno transversal; o compromisso político da implementação de seus resultados e uma liderança compartilhada. Além disso, deveria ter objetivos claramente definidos; dispor de recursos (humanos, materiais de informação e tempo) apropriados para seu desenvolvimento; e estar integrado, na medida do possível, ao sistema participativo do município.	Acordo político, social e administrativo sobre a necessidade de realizar o processo e sua metodologia.
		Transversalidade interna.
		Compromisso político claro em relação à implementação dos resultados.
		Liderança compartilhada do processo participativo.
		Integração e coordenação do processo com o sistema participativo do município.
		Definição clara de objetivos.
		Recursos materiais, humanos, de tempo e informação adequados ao desenvolvimento do processo.
Quem participa? Os participantes	A participação em um processo de qualidade deveria ser a mais ampla e representativa possível do conjunto de cidadãos a que se dirige em relação à diversidade de perfis de participantes e à diversidade dos discursos existentes na população referentes ao tema tratado.	Amplio envolvimento dos participantes.
		Diversidade de participantes (grupos sociais e discursos).
		Representação de atores.
Sobre o que se participa?	O processo participativo de qualidade deveria fazer referências a questões políticas relevantes, a temas sobre os quais a administração local tenha capacidade de intervenção e que, na medida do possível, procedam de uma reivindicação cidadã.	Relevância política do tema em que se concentra o processo participativo.
		Capacidade de intervenção da administração local sobre o tema.
		Tema oriundo de reivindicação cidadã.

Como se participa?	Um processo participativo de qualidade deve possibilitar que seus participantes deliberem em condições de igualdade, tenham capacidade de fazer propostas e, finalmente, tomem uma decisão de forma democrática. Além disso, o processo deveria poder ser avaliado desde seu início e de forma contínua.	Grau de participação dos participantes ou processo: tomada de decisões.
		Capacidade de proposta dos participantes no processo.
		Deliberação em condições de igualdade: uso de técnicas participativas.
		Avaliação do próprio processo.
Os resultados do processo	Um processo participativo de qualidade deve ter resultados substantivos que comportem uma influência real dos cidadãos sobre as decisões públicas (resultados substantivos) e um fortalecimento da rede de atores que intervieram no processo (resultados relacionais). Esses resultados devem retornar aos participantes para que estes possam fazer o acompanhamento. Além disso, o processo deve favorecer a capacitação dos participantes em uma cultura política participativa.	Obtenção de resultados substantivos que respondam às necessidades propostas no estabelecimento do processo.
		Fortalecimento das relações entre os diferentes atores.
		Implementação dos resultados substantivos e impacto real na definição de políticas públicas.
		Retorno dos resultados ao fim do processo.
		Capacitação dos participantes do processo.

Fonte: Castellà e Parés (2012, p.250-251).

Na gestão social a decisão é coletiva e prevalece o entendimento, ou seja, por meio do diálogo intersubjetivo e de consensos construídos o grupo busca o que interessa ao coletivo e, desse modo, chega-se ao interesse individual (CANÇADO, SAUSEN E VILLELA, 2013). Com base nessa concepção de decisão e com o objetivo de compreender a participação na tomada de decisão sob a ótica da gestão social, optou-se nesta pesquisa por analisar a organização a partir dos critérios relacionados aos âmbitos “quem participa” e “como participa” propostos por Castellà e Parés (2012).

3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como qualitativo, evidenciando as características básicas descritas por Godoy (1995): conforme essa perspectiva um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre devendo ser analisado numa perspectiva integrada e, por esse motivo, o pesquisador deve ir a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Trata-se ainda de uma pesquisa aplicada que de acordo com Vergara (2007) objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. Como estratégia de pesquisa fez-se uso do estudo de caso descritivo que possibilita, conforme Godoy (2006) o estudo profundo de um determinado objeto com o objetivo de examinar detalhadamente um caso particular.

A respeito da coleta de dados foram utilizadas a entrevista semiestruturada e a observação não participante. De acordo com Oliveira (2007, p.86) “a entrevista semiestruturada tem como principal objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. Foram realizadas no total de 13 entrevistas, 2 entrevistas com a secretária do Projeto Amanhecer (entrevistado E1), 3 com pacientes (entrevistados E2, E3 e E4) e 8 com os voluntários (entrevistados E5 a E12). Foram realizadas a pesquisa bibliográfica de trabalhos anteriormente realizados com o projeto e a pesquisa documental de relatórios e fichas de acompanhamento dos pacientes. Ainda com o objetivo de complementar a coleta dos dados fez-se

a observação não participante durante cinco dias em três semanas, que de acordo com Minayo (1994) possui um papel essencial no estudo de caso qualitativo, pois permite apreender aparências e comportamentos.

Foi realizada a análise qualitativa dos dados através do confronto crítico e reflexivo dos pressupostos teóricos evidenciados e a realidade observada através do estudo de caso aplicado. A metodologia utilizada foi a análise qualitativa das entrevistas e documentos buscando confrontar com as dimensões de análise apresentadas por Castellà e Parés (2012), além disso o quadro de Tenório (2008) foi utilizado de forma complementar a análise.

4 ESTUDO DE CASO

A seguir serão apresentados um breve histórico e algumas características da organização estudada. Após essa apresentação dar-se-á a análise dos dados e a discussão a respeito da participação na tomada de decisão no Projeto Amanhecer a partir das categorias de análises quem e como participa de Castellà e Parés (2012).

4.1 Caracterização do Projeto Amanhecer

O Projeto Amanhecer foi criado em 1996 pela Professora Beatriz Beduschi Capella que, ocupava na época, o cargo de Diretora de Enfermagem e pela nutróloga Maria Alice Sturpp. O Projeto inicialmente denominado de “Cuidando de Quem Cuida” foi concebido no interior do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e tinha como objetivo principal oferecer terapias alternativas aos profissionais de enfermagem que frequentemente reclamavam de cansaço, estresse, dores generalizadas e carência de atenção, para que estes conquistassem melhor qualidade de vida por meio das terapias e, conseqüentemente, pudessem prestar um melhor atendimento aos pacientes do hospital. Inicialmente os voluntários do projeto eram alunos do curso de especialização em Naturologia.

Durante seu trajeto o Projeto Amanhecer adaptou seu modelo assistencial ao contexto acadêmico da UFSC por meio do trabalho voluntário e de uma equipe multiprofissional em saúde visando desenvolver além da atenção básica em saúde atividades de extensão e pesquisa. Nesse momento o projeto passou a oferecer as terapias para toda a comunidade universitária da UFSC.

Atualmente o projeto tem como objetivo principal contribuir para o reequilíbrio da saúde física, mental, emocional e espiritual de seus participantes, além de implementar programas de prevenção e manutenção da saúde, promover cursos e eventos científico-culturais ligados as práticas integrativas de promoção à saúde e desenvolver pesquisas no campo das terapias integrativas. Em relação à sua estrutura atualmente o projeto conta com uma secretária responsável pelas ações administrativas do projeto e com aproximadamente 60 voluntários de diferentes áreas das terapias integrativas como: Massagens, Reflexologia, Cromoterapia, Geoterapia, Psicologia, Psicanálise, Parapsicologia, Astrologia, Reiki, Apometria Quântica, Crâniosacral, Laboratório de Autoconhecimento, Yoga, meditação, Osteopatia, entre outras. O

Projeto Amanhecer vem sendo alvo de interesse da comunidade acadêmica pela legitimação de seu papel social na promoção do bem estar e na qualidade de vida através da promoção de terapias integrativas de promoção à saúde. Além disso, fatores recentes contribuem para a importância perante seus objetivos, como por exemplo, a aprovação da Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares (PNPIC) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), configurando o reconhecimento das terapias alternativas como forma de tratamento de saúde e busca no equilíbrio entre a saúde física, psíquica, mental e espiritual, o que contribui para a

legitimação do trabalho desenvolvido no projeto. Outro fator importante é a ampliação de algumas terapias integrativas para a sociedade em geral, que não somente a comunidade universitária, totalizando em 2013 aproximadamente 7.200 atendimentos. E para finalizar cabe ressaltar sua legitimação em estudos recentes como práticas reconhecidas de gestão social.

4.2 Análise dos dados

A partir dos critérios/dimensões apresentados por Castellà e Parés (2012) segue a descrição dos dados coletados a respeito de quem participa do processo de decisão e de como ocorre esse processo no Projeto Amanhecer. Segue também, um confronto crítico e reflexivo dos pressupostos teóricos evidenciados e a realidade observada.

4.2.1 Descrição dos dados

Para quem participa as autoras Castellà e Parés (2012) apresentam três critérios de análise, a saber: amplo envolvimento dos participantes, diversidade de participantes e representação dos atores. No que diz respeito ao primeiro critério observa-se no projeto que há três grupos principais: voluntários, administrativo e pacientes. O administrativo é representado pela secretária que por sua vez é a única funcionária efetiva da universidade alocada para atuar no projeto. Os voluntários não possuem dedicação exclusiva no projeto já que desenvolvem outras atividades fora do projeto. Porém, alguns dos voluntários estão envolvidos de forma mais efetiva na gestão do projeto por meio do colegiado gestor. Esse colegiado foi criado para facilitar a gestão administrativa do projeto ao agilizar o processo de tomada de decisão, promovendo um espaço deliberativo em que possam atuar de forma conjunta os voluntários e a coordenação. Segundo Castellà e Parés (2012, p. 235) “[...] alguns processos trabalham com órgãos restritos nos quais o número de participantes é limitado para favorecer dinâmicas de consenso e deliberação (que depois podem ou não se abrir ao resto dos cidadãos).” No projeto amanhecer o colegiado gestor toma decisões que são levadas para deliberação no colegiado de voluntários, que por sua vez é composto por todos os voluntários. Constatou-se nas falas pesquisadas dos entrevistados que mesmo sendo a participação no colegiado incentivada pela coordenação e também aberta a todos os voluntários há pouca participação efetiva dos mesmos. Os principais motivos apontados são a falta de tempo e a falta de interesse em participar da gestão já que procuram apenas prestar o serviço, como afirmam **E9** “[...] é meio corrido aqui, eu entro aqui e atendo e já saio, e acho que a maioria dos terapeutas deve ser meio assim, só entra, atende e vai embora. [...]”, **E10** “o pessoal quer mesmo botar a mão na massa e trabalhar, mas a parte do pessoal em ir numa reunião para decidir é mais delicado. Acho que nós poderíamos estar mais envolvidos com isso.” e **E11** “nem sempre todos conseguimos estar presentes nas reuniões em função da nossa vida profissional.”

Além disso, há também falas que mencionam a confiança nas decisões tomadas pelos voluntários que participam de forma mais efetiva, como pode ser observado em: “falam muito assim: não preciso vir porque está tudo bom [...] dizem que não querem se envolver muito porque não tem tempo, mas o que vocês fizerem está bom. (**E1**)” e “[...] Acho assim o trabalho deles muito importante, e admiro muito eles, até sou suspeita de falar, mas assim eles além das terapias ainda se preocupam com os trabalhos de estruturação, são pessoas muito importantes, pois acreditam no que fazem e trabalham para o melhor do projeto.” (**E8**).

A respeito dos pacientes não há participação direta dos mesmos no processo de tomada de decisão. O canal formal de comunicação é basicamente a ficha de acompanhamento em que o paciente tem a oportunidade de registrar sua opinião a respeito dos serviços prestados. Também foi observado um canal informal de comunicação que se dá no dia-a-dia em que o paciente encontra um ambiente favorável a compartilhar opiniões tanto entre eles quanto com os voluntários e a própria coordenação, como foi constatado por observação direta e que pode ser corroborado pela fala do pacientes, respectivamente, **E2** e **E3** “Estou sendo bem atendida, as pessoas são muito queridas. Eles criam um vínculo, uma receptividade muito boa.” e “É uma receptividade muito boa dos terapeutas, do trabalho, que são todos voluntários.” Como também na fala do voluntário **E6** “[...] Os pacientes tem esse canal verbal né, eles trazem principalmente pra nós terapeutas e pra Marilda, mas falo por mim, não sei se os outros terapeutas acabam repassando. [...] e tem a ficha de atendimento que no final podem opinar também.” Porém, Castellà e Parés (2012, p. 236) ressaltam que “[...] um processo participativo pode permitir a participação de qualquer entidade ou cidadão, ou também pode restringir os participantes, dependendo de qual seja o seu objetivo”.

Em relação ao segundo critério Castellà e Parés (2012, p. 236) destacam a importância de identificar grupos centrais que não possuem espaço para participação, pois “[...] um processo de qualidade teria que garantir a participação de todos os atores-chave em relação à temática submetida à participação”. Observa-se, no Projeto Amanhecer, uma unicidade em relação ao propósito que leva os participantes a se envolverem no projeto. A diversidade é constatada, principalmente, na quantidade de práticas ofertadas como também no grau de experiências dos voluntários. A diversidade de práticas leva a formação de grupos entre os voluntários, sendo que essa aproximação se dá em torno de uma determinada terapia trabalhada em comum por esses voluntários como, por exemplo, há um grupo que trabalha o Reiki e outro que trabalha com a Parapsicologia. Outro grupo grande envolve os voluntários que trabalham na Apometria Quântica. Além disso, observa-se a partir das falas de alguns entrevistados o desejo de uma maior interação entre esses diversos grupos para a troca de experiências, **E1** “Quase em todas as reuniões gerais a questão da integração entre as práticas é trazida, mas assim, é, é complicado operacionalizar isso, pela falta de tempo dos voluntários principalmente, por não podem estar outros horários aqui no projeto.”.

“[...] Mas questão de diálogo e entendimento nesta área terapêutica ainda gera alguns choques de posicionamento, principalmente por visões de mundo e de abordagem profissional. [...] O desafio e a integração dos voluntários nesta ideia e a aproximação com os demais segmentos relacionados ao cuidado em saúde.” (**E7**).

“[...] uma coisa que eu acho interessante, da importância der repente de um momento das diversas terapias poder socializar as suas práticas, acho que seria fantástico, seria um trabalho muito proveitoso. [...] tanto para o conhecimento das especificidades das terapias, quanto para conhecimento do que acontece como projeto aqui.” (**E8**).

A representação de atores consiste no terceiro critério de análise para âmbito “quem participa” proposto por Castellà e Parés (2012). Segundo as autoras, em um processo participativo de qualidade há a necessidade de que os representantes possuam um discurso coletivo de fato, sendo que para que essa qualidade seja garantida é necessário levar em consideração aspectos relativos ao processo, à organização e às pessoas consideradas representantes. Em relação ao processo acredita-se que no Projeto Amanhecer o colegiado gestor representa os interesses do colegiado voluntário, como pode ser observado nas falas dos entrevistados transcritas abaixo.

“[...] então assim, nem todas as decisões são levadas ao grande grupo, até mesmo porque se torna inviável, coisas do dia-a-dia, mas os pontos são levantados no colegiado gestor, e depois levamos para deliberação no grande grupo. [...] inclusive qualquer um do grande grupo pode integrar o colegiado gestor.” (E6).

“a gente começou a se reunir em menores grupos para poder estar conversando sobre questões mais emergentes [...] então foi onde a gente começou a dar nome para esse colegiado gestor. A gente conversa mas não é fechado assim, ele é aberto [...] mas não são todas as pessoas que fazem parte do mesmo grupo sempre, dependendo do tempo que elas se disponibilizam. A gente marca uma vez por semana pra gente conversar sobre as questões do dia-a-dia do projeto.” (E1).

No que tange o aspecto organização as autoras mencionam a importância que os grupos escolham seus representantes e que participem de forma efetiva nos debates internos. No Projeto Amanhecer destaca-se o fato de esse aspecto não foi observado tendo em vista que não há a escolha formal dos representantes e, também, não há participação efetiva dos membros do grupo nas discussões internas. Quanto ao aspecto relativo às pessoas consideradas participantes os dados coletados não permitem concluir com propriedade que os representantes são fiéis as propostas dos sujeitos que representam. Porém, por meio de observação direta e de depoimentos coletados observa-se um alto grau de confiança nas decisões tomadas por esses representantes, o que poderia convergir com a visão das autoras de que os representados são de fato fiéis as propostas de seus grupos.

Para o âmbito “como participa” Castellà e Parés (2012) propõem quatro critérios para analisar a qualidade do processo participativo: o grau de participação dos participantes no processo: tomada de decisão, a capacidade de proposta dos participantes no processo, a deliberação em condições de igualdade: uso de técnicas participativas e a avaliação do próprio processo.

Castellà e Parés (2012) tratam de definir o grau de participação por meio de uma escala participativa decorrente do papel que os cidadãos tenham desenvolvido diante de diferentes espaços participativos, já que quando os processos focam somente na informação e/ou comunicação não são de fato participativos. As autoras apresentam a escala proposta por Arnstein (1971), a saber: informação, comunicação, consulta, deliberação e participação na tomada de decisões, sendo que cada um dos níveis exige de forma progressiva maior envolvimento e menor passividade dos participantes. No projeto, constatou-se que há falhas ao divulgar as informações referentes às decisões tomadas, já que

“Talvez não sejam muito repassadas as informações do que é decidido nas reuniões de grupo né, mas talvez tenha uma parcela de responsabilidade minha de eu não correr atrás. Tipo assim, digamos que 50% talvez tenha uma responsabilidade da parte do grupo porque podiam ter feito uma ata, enviar a ata, porque eu acho que eu nunca recebi a ata da reunião, mas também pode ser que tenha ido pro email e eu não tenha aberto, mas assim, acredito que não tenha esse tipo de formalização do que foi decidido lá pra que todos os terapeutas recebam esse comunicado. Por outro lado eu sou obrigada a dizer que eu nunca corri atrás para saber o que foi decidido. Então é só uma constatação, é uma coisa que eu não tenho como claro tudo que foi decidido, mas também eu nunca fui atrás, e como nunca interferiu no meu trabalho eu acabei, a gente se acomoda né.” (E12).

No que tange ao processo de comunicação percebe-se que há uma maior valorização de canais informais. A respeito dos outros três processos observa-se uma lógica inversa à apresentada por Arnstein, já que o colegiado gestor delibera acerca das decisões a serem tomadas e depois levam o que foi previamente estabelecido para consulta no colegiado de voluntários, sendo que é neste colegiado há oportunidade de participação efetiva de todos os voluntários presentes. Apesar de que não há uma participação efetiva de todos os voluntários, observa-se que esse processo

inverso possibilita o que destaca Castellà e Parés (2012, p.240) que se os participantes desse processo “[...] tiveram capacidade de decisão e/ou gestão sobre o próprio processo e os resultados dele derivados [...], a experiência é considerada de mais qualidade”.

No que diz respeito à capacidade de proposta dos participantes no processo foi observado a existência de um ambiente aberto para receber propostas de forma que as mesmas são discutidas com o grupo que por meio do consenso decide por aceitar ou não, já que conforme os entrevistados **E9** “[...] o projeto é bastante aberto para propor, por exemplo, se eu quisesse propor um grupo terapêutico, um grupo de paz, discutir sobre educação dos filhos, eu acho que conversando com ela a gente poderia propor um projeto e implementar [...]” e

“[...], por exemplo, esse minicurso de amor em movimento foi uma ideia minha, pois já tive experiência com o teatro, movimento. [...] ai eu trouxe essa experiência individual e grupal e o projeto amanhecer aceitou assim na hora, disseram as segundas-feiras estão livres, e então tudo se encaixou.” (**E5**).

Essa constatação converge com a afirmação de que um processo participativo permitir que os participantes façam propostas a participação será de qualidade e permite a ampliação dos direitos dos envolvidos (CASTELLÀ E PARÉS, 2012).

Em relação ao critério de deliberação e condições de igualdade Castellà e Parés (2012) destacam que o uso de técnicas de participação aumentam a qualidade do processo participativo. No Projeto Amanhecer pode-se observar que há espaço aberto para todos participarem de forma igualitária já que segundo os entrevistados **E11** “[...] Além disso, sempre que precisa-se tomar uma decisão, isso faz parte da pauta das reuniões e todos podem e devem falar, pois a Marilda valoriza isso e pede que nos posicionemos, para que as medidas sejam tomadas em comum acordo com todos.” e

“[...] é um ambiente muito aberto, total assim, confesso que eu não participo tanto, mas assim participei de poucas reuniões. [...] qualquer um pode entrar no colegiado, só não entro pois não quero assumir uma tarefa a mais por questão de tempo. [...] é uma coisa super aberta, super horizontal assim.” (**E5**).

“[...] uma coisa eu acho assim, que fica muito claro, que o processo de decisão, acho que seja nas especificidades das terapias, mas acredito que há uma busca pela decisão conjunta. [...] Acredito sim, como uma das formas viáveis para a transformações das relações de poder, no mundo e na sociedade, mas isso requer amadurecimento. [...] e aqui fica claro aqui no Projeto Amanhecer.” (**E8**).

Também foi observado o uso de algumas técnicas para incentivar a participação nas decisões como, por exemplo, os e-mails de incentivo a participação nas reuniões, convites informais no dia-a-dia, o esforço por parte de voluntários mais ativos no incentivo de participação dos demais, as reuniões com datas marcadas e as reuniões informais nos grupos terapêuticos antes do início das práticas. Vale ressaltar que a participação nunca é imposta, mas sim sempre incentivada de forma consciente.

Por fim, constatou-se que no Projeto Amanhecer o critério avaliação do próprio processo não apresenta relevância, pois não ficou evidente a importância dada à avaliação do processo de participação como também não foi identificada nenhuma tentativa de mensurar a qualidade do processo. Observa-se, sim, uma maior preocupação com o impacto da decisão no projeto como um todo, ou seja, se a decisão é coerente com o objetivo do mesmo.

4.2.2 Análise Crítica-Reflexiva dos Dados

Nessa sessão o objetivo é apresentar de forma crítica e reflexiva as principais percepções dos autores deste artigo, a partir dos dados coletados por observação e entrevistas, a respeito dos dados escritos na sessão anterior.

Primeiramente vale destacar o papel da secretária que atua também como coordenadora, já que foi observado que ela é a “referência” do projeto. Isso se dá em parte pelo fato da mesma ser a única funcionária efetiva do projeto. Porém, também se pode inferir que a convergência entre os seus princípios e a filosofia que permeia o projeto conferem a ela esse papel de referência dentro do projeto. Vale tentar analisar até que ponto o futuro do projeto depende do papel dela de articuladora entre diversos participantes, já que após a sua entrada a gestão do projeto adquiriu certa conformidade, como ressalta **E6**

“[...] é um maestro aqui dentro, ela vai mediando, eu to direto com ela também, ajudo ela bastante. [...] mas assim não é porque sou eu não, qualquer um possui essa relação assim, eu que fui lá e resolvi participar mais. [...] outra coisa também, é a posição [...], tem esse perfil de democratizar e tal, com a sua entrada melhorou, era muito solto, amadureceu muito.” (**E6**).

Tal característica de articulação não foi constatada como uma forma de centralizar a decisão, mas sim como algo que surgiu naturalmente para gerir as demandas rotineiras do projeto.

No que tange o colegiado gestor há participação de poucos voluntários efetivamente, o que levanta a necessidade de se averiguar com mais profundidade a defesa do interesse coletivo nas decisões, mesmo que os demais voluntários venham demonstrando confiança nas decisões tomadas pelo colegiado gestor. Além disso, também é importante analisar até que ponto existe de fato confiança nas decisões, sendo que a mesma pode ser uma justificativa por não poder participar de forma direta das decisões. Ainda a respeito do colegiado gestor, identificou-se que um membro com participação mais ativa apresenta uma concepção de rumo de gestão do projeto divergente da atual e que vai de encontro com alguns pressupostos da gestão social, conforme pode ser constatado na sua fala “[...] acredito que o desafio do Projeto seja estruturar a gestão e desenvolver uma plano de ação estratégico.[...] sou suspeito de falar, pois sou profissional de consultoria, mas pra mim não importa muito a atividade fim..gestão profissional sempre é bem vinda.” (**E7**).

Vale ressaltar que apesar dos meios propostos para a gestão do projeto estarem alinhados com a profissionalização da gestão o objetivo continua sendo o de promover o bem estar coletivo. Porém, tais iniciativas de verticalização da gestão normalmente são inibidas pela própria estrutura social do projeto já que a horizontalização da gestão está enraizada na cultura do projeto, conforme os entrevistados **E1** e **E6**

“[...] Reconheço que o ele tem esse diferente ponto de vista, mas assim devemos respeitar as diferenças, nas não concordo com essa visão, acho que não vai funcionar no projeto. [...] Ele sempre se coloca nas reuniões, mas os próprios integrantes sempre discordam a respeito disso, e acaba que essa tentativa não floresce. [...] Mas assim, sei lá, eu não vou ficar aqui sempre, então o ele, por exemplo, pode ser o próximo coordenador, mas mesmo assim não acredito que haverá uma mudança nesse sentido.” (**E1**).

“[...] ai é que tá, já nasceu assim, não foi uma coisa que foi implantada, o projeto amanhecer ele já nasce horizontal, por isso é que dá certo.[...] e outra, toda tentativa de “desontarizar” aqui dentro, sempre é tentado, mas não adianta, refrata, não pega, não contamina. [...] qualquer tentativa é esbarrada pela própria concepção do projeto.” (**E6**).

Quanto ao fato do trabalho ser voluntário acredita-se que o mesmo permita que os voluntários se auto-realizem e ao mesmo tempo promovam o bem estar social já que contribuem para a oferta de terapias integrativas de forma gratuita para pessoas que por vezes não teriam acesso. No entanto, o trabalho voluntário não permite que os mesmos se envolvam em outras atividades do projeto, dificultando a sua participação tanto na gestão do projeto quanto no processo de tomada de decisão. O impacto negativo dessa situação parece ser solucionado, em parte, pela existência de canais informais de comunicação que permitem a troca de informações nas atividades cotidianas do projeto.

Outro aspecto relevante que também contribui para a qualidade do processo participativo do Projeto Amanhecer é a forma como o conselho gestor se organiza que não segue a proposta de Arnshein mencionada por Castellà e Parés (2012). A lógica deliberação-consulta-participação pode ser considerada como um meio de solução para a pouca participação direta da maioria dos voluntários no processo de decisão. Tal opção possibilitou ao projeto agilizar o processo de decisão e ao mesmo tempo possibilitar a participação de todos. O colegiado gestor delibera sobre os assuntos que são levados para consulta no colegiado de voluntários onde os temas são novamente discutidos só que com a participação mais ampla. Vale ressaltar que quando as decisões são discutidas no colegiado de voluntários há total liberdade dos mesmos deliberarem a favor de outras decisões que não as que foram apresentadas pelo colegiado gestor, como também a adesão em ambos os colegiados é aberta a qualquer um dos voluntários que desejam participar.

Em relação à formação de grupos em torno de terapias específicas apontam-se a necessidade por parte de alguns voluntários de uma maior integração e compartilhamento das experiências e práticas entre si. Acredita-se que num longo prazo a formação de grupos sem integração entre os mesmos poderá gerar conflitos de interesses. Esse conflito não necessariamente configura-se por ser negativo, mas levando em consideração o atual nível de participação dos voluntários, o mesmo pode prejudicar a qualidade do processo participativo já que certos grupos podem não estar representados no momento em que a decisão é tomada.

Durante as entrevistas foi questionado se o caminho que o Projeto Amanhecer está trilhando seria condizente com as expectativas individuais de cada ator. Como resposta obteve-se de todos os entrevistados a posição de que este caminho é coerente com as expectativas de cada um o que leva a observar uma certa unicidade em torno do objetivo principal do projeto. Essa necessidade também pode ter origem no compartilhamento de uma filosofia comum existente na essência das terapias alternativas. A influência dessa filosofia pode ser considerada positiva já que costuma ser coerente com alguns dos princípios da gestão social como, por exemplo, a busca do bem estar coletivo e a convivência da diferença em torno de um consenso.

Outro ponto central que foi levantado por grande parte dos entrevistados é o desejo de expandir a oferta de terapias para a comunidade em geral, principalmente para pessoas de baixa renda que não poderiam normalmente ter acesso às terapias alternativas. Atualmente o projeto começou a disponibilizar vagas para a comunidade em geral, como também passou a prestar serviços no setor de tratamento de pacientes com câncer no Hospital Universitário e atendimentos psicológicos para alunos do colégio Aplicação. No entanto, por uma questão de estrutura e suporte o projeto apresenta limitações quanto à expansão das práticas ofertadas. Segundo França Filho (2010) a dimensão do tamanho diz respeito a um tópico que tem merecido muito pouca importância no campo teórico, por ter prevalecido, em nosso ambiente cultural, a crença segundo quanto maior melhor. A respeito de tal princípio Guerreiro (1989, p. 158) salienta que “a eficácia de um cenário social na consecução de suas metas e na ótima utilização de seus recursos, não acarreta, fatalmente, um aumento de tamanho [...] precisamos aprender a arte do planejamento de cenários sócias capazes de perdurar” e “as economias de caráter isonômico, isto é, certos tipos de cooperativas e

empresas em que a administração e a propriedade são coletivas, preceituam tamanhos bastantes moderados.” (RAMOS, 1989, p.159).

5 CONCLUSÕES

O objetivo do trabalho constituiu-se em analisar o processo de tomada de decisão no Projeto Amanhecer sob a ótica da gestão social a partir das categorias de análise “quem participa” e “como participa” apontadas por Castellà e Parés (2012).

A partir dos dados coletados por meio de entrevista semi-estruturada com 12 sujeitos (a secretária, três pacientes e oito voluntários) e observação não participante (cinco dias em três semanas) foi constatado que o processo de tomada de decisão apresenta características convergentes com os princípios da gestão social conforme análise das categorias “quem participa” e “como participa” de Castellà e Parés.

Com base na categoria “quem participa” observou-se que há um canal aberto em que a tomada de decisão ocorre de forma horizontal e isonômica entre os sujeitos envolvidos. A participação se dá de forma voluntária e é constantemente incentivada, porém há baixa atuação efetiva por parte de voluntários que mencionam possuir pouco tempo disponível, mas que ao mesmo tempo afirmam confiar nas decisões tomadas por seus representantes já que as mesmas estão alinhadas com o interesse coletivo.

Quanto à categoria “como participa” constata-se que todos têm condições de participar de forma igualitária no processo de tomada de decisão e possuem, também, condições de apresentarem propostas. Pode-se perceber que apesar de não haver uma participação efetiva dos voluntários nos processos de tomada de decisão, a forma como ocorre a discussão de ideias, a deliberação no colegiado gestor, a posterior consulta no colegiado de voluntários e a tomada de decisão efetiva através do consenso coletivo permitem que haja uma maior participação de diferentes sujeitos nesse processo.

Segundo Cançado, Tenório e Pereira (2011) a gestão social, orientando-se pelos princípios da cidadania deliberativa, objetiva a emancipação dos indivíduos. Para Tenório (2013) emancipação diz respeito a possibilitar aos indivíduos o exercício efetivo de sua cidadania como pessoa capaz de ter atendidas suas necessidades em consonância com uma justiça social. Já a cidadania deliberativa está relacionada, de acordo com Tenório (2012), em espaços onde os indivíduos interagem de forma reflexiva e pautados em argumentos na busca de um consenso coletivo. Para Tenório (2008, p. 9) cidadania deliberativa significa que “a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade, da autonomia e do bem comum”.

De forma geral, a forma como ocorre a participação no Projeto Amanhecer possibilita um processo de discussão em que diferentes sujeitos que fazem parte do projeto podem interagir de forma igualitária na tomada de decisão por meio de um espaço aberto a todos os integrantes. Além disso, o projeto apresenta como objetivo central promover o bem estar coletivo por meio da oferta de terapias alternativas que possibilitem aos usuários uma melhor qualidade de vida.

Finalmente, vale ressaltar que esse estudo limitou-se a analisar apenas dois dos cinco âmbitos de análise de qualidade do processo participativo propostos por Castellà e Parés (2012). Assim, recomenda-se para estudos futuros uma análise mais detalhada do processo participativo na tomada de decisão no Projeto Amanhecer de forma que contemple as demais categorias propostas pelas autoras.

REFERÊNCIAS

BOULLOSA, Rosana de Freitas; SCHOMMER, Paula Chies. Limites da Natureza da Inovação ou Qual o Futuro da Gestão Social? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 1 - 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/APS/2008_APSC2887.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2014.

CANÇADO, Airton Cardoso. Gestão Social in: BOULLOSA Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 80-84.

_____; SAUSEN, Jorge Oneide; VILLELA, Lamounier Erthal. Gestão social versus gestão estratégica. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013, Cap. 1. p. 15-99.

_____; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p.681-703, set. 2011.

CASTELLÀ, Carola; PARÉS, Marc. Participação e qualidade democrática: uma proposta de critérios de qualidade. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. Cap. 11. p. 207-251.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Gestão Social: Um Conceito em Construção. In: IX Colóquio Internacional Sobre Poder Local - II Colóquio Internacional El Análisis De Las Organizaciones y La Gestión Estratégica: Perspectivas Latinas. Salvador, Brasil, 16 a 18 de Junho de 2003. **Anais...** Salvador: UFBA Disponível em: <<http://profroeslergestao.files.wordpress.com/2014/02/gestaosocialumconceitoconstrucao.pdf>> Acesso em: 19 jun. 2014.

_____. Decifrando a Noção de Paraeconomia em Guerreiro Ramos: A Atualidade de sua Proposição. **O&S – Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, v.17, n.52, p. 175-197, janeiro/março. 2010.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p; 57-63, março/abril, 1995.

_____. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C.K. BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A.B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4. P.115-146.

MALLMANN, A.G. GAIO, R. M. SILVA, R. C. MORETTO NETO, L. o Processo de Gestão no Projeto Amanhecer: Um Estudo de Caso. In: Encontro Nacional de pesquisadores em Gestão Social, São Paulo, 2012. **Anais...** . São Paulo, SP, ENAPEGS, 2012. Disponível em: <<http://anaisenapegs.com.br/2012/dmdocuments/43.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PIMENTEL, M. P. C. PIMENTEL, T. D. Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)limitações. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, nº6, 2010, Florianópolis, Brasil, 23 a 24 de Mai. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo418.pdf>> Acesso em: 14 jun. 2014.

SERVA, Mauricio. A racionalidade substantiva demonstrada na prática Administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n2, p.18 – 30, abr. – jun. 1997.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p.7-23, set. 1998.

_____. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 3, n. 5, p.101-124, jan. 2005.

_____. Et al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, Salvador, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG569.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2014

_____. Tem razão a gestão social? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 3, 2013, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: Colóquio, 2013. p. 1 – 17. Disponível em: <<http://www.coloquioepistemologia.com.br/anais2013/ANE103.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.