



RAFAELA SABATINE VICTÓRIO

**A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO ALTADIR DE
PLANIFICAÇÃO POPULAR (MAPP) EM GESTÃO SOCIAL
DE COOPERATIVAS**

LAVRAS- MG

2017

RAFAELA SABATINE VICTÓRIO

**A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO ALTADIR DE PLANIFICAÇÃO POPULAR (MAPP) EM
GESTÃO SOCIAL DE COOPERATIVAS**

MONOGRAFIA APRESENTADA À
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS,
COMO PARTE DAS EXIGÊNCIAS DO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
BACHAREL.

PROF. DR. JOSÉ ROBERTO PEREIRA
ORIENTADOR

LAVRAS-MG

2017

“À cada pessoa, que assim como eu, sonha todos os dias em mudar o mundo e então começa mudando a si própria.”
Dedico

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me confortar nos momentos de desespero e dar força pra continuar a caminhada.

Agradeço também aos meus pais, Maria Aparecida e José Carlos por me dar apoio incondicional e acreditar tanto em mim.

Agradeço as minhas irmãs, por serem minhas eternas companheiras e aguentarem meus “Chororôs”.

Agradeço a minha Avó Dona Lourdes, por cada mensagem de apoio e preocupação comigo.

Agradeço a toda minha família por todo o amor e carinho.

Agradeço também ao meu orientador Prof. Dr. José Roberto, por todo o aprendizado que estes anos de convivência proporcionaram e o carinho na sua orientação.

Agradeço a todos os meus professores da administração e da administração pública, por me fazerem uma pessoa melhor, não apenas uma profissional apta a exercer a profissão.

Agradeço a Incubacoop por me proporcionar tanto aprendizado e me mostrar um mundo de oportunidades e pessoas muito além do que eu conhecia.

Agradeço também a toda Equipe Incubacoop, foram muitas pessoas e convivências diferentes, mas sempre uma equipe unida e solidaria.

Agradeço as minhas amigas irmãs da Republica Sintaa Liga pelo apoio e estímulo durante todos esses anos, além do sofrimento conjunto com o “TCC”.

Agradeço a cada amigo por estar ao meu lado e torcer pela minha vitória, tenho o privilégio de ter pessoas excepcionais ao meu lado.

Enfim, agradeço a cada pessoa que me ajudou a construir essa fase da minha vida, serei eternamente grata a vocês por tudo.

MUITO OBRIGADA!

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Diante da necessidade de analisar métodos da prática de gestão social em grupos, apresenta-se nesse TCC um método de planejamento participativo chamado Método Altadir de Planificação Popular (MAPP). A escolha do MAPP, como método de planejamento participativo se deu devido à convergência de suas características com os pressupostos da gestão social, com o intuito de demonstrar as contribuições metodológicas deste método para a gestão social de grupos e de cooperativas. Este trabalho considerou a aplicação do método em cooperativas, devido as características participativas e democráticas que estes grupos apresentam, entretanto pode ser replicado em associações e grupos informais de trabalho. Para tanto, buscou-se analisar os passos e as técnicas que compõe o MAPP e as categorias de análise da Cidadania deliberativa, sendo elas: Processo de discussão, Inclusão, pluralismo, Igualdade Participativa, Autonomia e bem comum no intuito de identificar nos passos do MAPP as categorias que compõe o conceito de cidadania deliberativa, para, a partir disso, identificar potenciais contribuições para a gestão social com base nos critérios de análise da cidadania deliberativa. Para fazer a análise utilizou-se dos recursos metodológicos de levantamento bibliográfico sobre o tema e observação participante, a fim de reunir o maior número de informações possíveis para demonstrar as contribuições metodológicas do estudo. Nota-se, a partir da interpretação dos resultados, que não tem correspondência individual, direta e específica entre os passos do MAPP e as categorias da cidadania deliberativa, o que temos são alguns passos do MAPP se repetindo em diferentes categorias da cidadania deliberativa. Isso ocorre pelo fato do método ser algo dinâmico e construído com base no diálogo, sendo constantemente avaliado e reconsiderado pelos atores envolvidos na construção do plano. Com isso, conclui-se que a gestão social é uma forma de gestão que dá base para o MAPP na medida em que todo seu processo permeia a ação dialógica em busca do consenso, já que seu funcionamento é pautado na participação dos atores na identificação dos problemas, das causas e das soluções debatidas entre os atores dos grupos que estão inseridos na realidade e vivenciam os problemas. Sendo este processo dotado de características da cidadania deliberativa, visto que suas categorias são contempladas no processo, conforme evidenciou este estudo. Desta forma, percebe-se que há um vasto campo de estudo a ser explorados e muitos outros métodos da gestão social a serem identificados.

Palavras-chave: Gestão Social. MAPP. Cidadania Deliberativa.

SUMÁRIO

1.	Introdução	1
2.	Referencial Teórico	3
2.1	Perspectiva Histórica do Cooperativismo	3
2.2	Gestão de cooperativas	7
2.3	Gestão social	9
2.4	Cidadania Deliberativa	11
2.5	Método Altadir de Planificação Popular-MAPP	13
2.4.1	Passos do MAPP	13
2.4.2	Aplicabilidade do MAPP	15
2.4.3	Implementação do MAPP	15
3.	Metodologia	17
3.1	Levantamentos bibliográficos sobre o tema	17
3.2	CrITÉrios de Análise da Gestão Social	17
3.3	Sistematização e análise das informações	20
4	Contribuições do MAPP para Gestão Social.....	21
4.1.	Processo de discussão.....	22
4.1.1.	Canais de difusão	22
4.1.2.	Qualidade da informação	23
4.1.3.	Espaços de Transversalidade e Pluralidade do Grupo promotor.....	23
4.1.4.	Órgãos existentes e de acompanhamento	24
4.1.5.	Relação com outros processos participativos	24
4.2.	Inclusão	24
4.2.1.	Abertura dos espaços de decisão	25
4.2.2.	Aceitação social, política e técnica.....	25
4.2.3.	ValorizaçãoCidadã	26
4.3.	Pluralismo	26
4.3.1.	Participação de diferentes atores	26
4.3.2.	Perfil dos atores	27
4.4.	Igualdade Participativa.....	27
4.4.1.	Forma de escolha de representantes, discurso dos representantes e avaliação participativa.	28
4.5.	Autonomia.....	29
4.5.1.	Origem das proposições	29
4.5.2.	Alçada dos Atores	29
4.5.3.	Perfil da Liderança	30

4.5.4. Possibilidade de exercer a própria vontade	30
4.6. Bem comum	31
4.6.1. Objetivos Alcançados.....	31
4.6.2. Aprovação cidadã dos resultados	32
5 Considerações finais.....	34
6 Referências	35

1. Introdução

A gestão social é fundamentada no processo de uma ação gerencial dialógica, com a racionalidade comunicativa sendo a primazia desta gestão. Dito isto, segundo Tenório (2007,), “No processo de gestão social, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, a verdade é a promessa de consenso racional ou, um acordo alcançado por meio da discussão crítica”. Portanto, tomamos aqui a gestão social como uma gestão deliberativa, cujos métodos podem ser de natureza participativa.

Sendo assim, este trabalho apresenta o Método Ataldir de Planificação Popular(MAPP) como método de planejamento participativo em organizações cooperativas, a fim de mostrar como utilizar este método sob os preceitos da gestão social.

A escolha do MAPP, como método de planejamento participativo se deu devido à convergência de suas características com os pressupostos da gestão social. Além disso, este método é utilizado pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (INCUBACOOP), da qual faço parte, nos processos de incubação de empreendimentos de economia solidaria. O planejamento de organizações sociais sempre é um planejamento de Sistemas Complexos, ou seja, é preciso lidar com forte incerteza, com a diversidade de recursos, com as surpresas e o desconhecido. O MAPP pressupõe a análise da realidade social como um jogo criativo, dinâmico e de final aberto. Portanto, é necessário reconhecer a existência de outros atores sociais de modo que a eficácia do meu plano depende da eficácia do plano dos demais atores, como é o caso do MAPP.

As cooperativas pressupõem no seu funcionamento o caráter dialógico e participativo, sendo assim, pressupõe na sua forma de gerir, a gestão social. Segundo Pereira(2011) as cooperativas são constituídas por meio da união de pessoas, não mais de capital. Nas cooperativas as pessoas compartilham dos mesmos problemas, necessidades, objetivos e valores e, por isso, se unem com o intuito de gerir democraticamente os meios de produção e partilhar os riscos, ganhos e perdas de forma equitativa. A autogestão é a forma que conduziria os associados a alcançarem a liberdade por meio da propriedade coletiva.

Um fator determinante para a escolha deste tema de trabalho de conclusão de curso (TCC) foram os mais de três anos trabalhados como bolsista de extensão na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Lavras, que por meio da extensão universitária dentro de empreendimentos norteados por práticas dialógicas e

geridos democraticamente, proporcionou experiências de aplicação do MAPP e resultados advindos desta metodologia participativa, despertando o interesse de realizar um estudo teórico que vá ao encontro com os resultados obtidos com o trabalho desenvolvido junto a estes empreendimentos.

Portanto, é a partir destas colocações que este estudo pretende contribuir com o fortalecimento da gestão social a partir do MAAP como método participativo de gestão. Nesse sentido, levanta-se a seguinte questão: Como o MAPP pode contribuir para o desenvolvimento do processo gestão social das organizações cooperativas?

Para responder a esta questão este trabalho tem como objetivo central analisar a estrutura metodológica do MAPP, como método de planejamento participativo em uma organização, identificando potenciais contribuições para a gestão social de cooperativas. Além disso, como objetivo específico, temos:

Analisar os passos e as técnicas que compõem o MAPP no sentido de identificar potenciais contribuições para a gestão social com base nos critérios de análise da cidadania deliberativa.

Este TCC está organizado em cinco seções, contando a partir desta Introdução. A seção dois corresponde ao Referencial Teórico deste estudo, dividido em Perspectiva histórica do cooperativismo, Gestão de Cooperativas, Gestão Social, Cidadania Deliberativa e Método Altadir de Planificação Popular. A seção três corresponde a metodologia, dividida em Levantamentos bibliográficos sobre o tema; Critérios de Análise da Cidadania Deliberativa, sendo eles: Processo de discussão; Inclusão; Pluralismo; Igualdade participativa e; Bem comum. E, por último, Sistematização e análise das informações.

Em seguida a seção quatro tratará dos resultados obtidos a partir da análise da cooperativa, a utilização do Método- MAPP junto às contribuições deste para a gestão social e os resultados em relação aos critérios de análise. E por último, a seção cinco trará as considerações finais e a conclusão do trabalho aqui desenvolvido

2. Referencial Teórico

Este referencial tem o objetivo de demonstrar as principais contribuições teóricas decorrente das características utilização do Método Altadir de Planificação Popular para a gestão social de organizações cooperativas, à luz dos Critérios de Cidadania Deliberativa. Diante disso, o estudo foi dividido em quatro seções: Perspectiva Histórica do cooperativismo, gestão de cooperativas, gestão social, Cidadania Deliberativa e Método Altadir de Planificação Popular.

2.1 Perspectiva Histórica do Cooperativismo

O Cooperativismo surgiu em meio à crise do capitalismo, sendo uma forma de reação as mazelas sociais e as desigualdades que eram eminentes no século XIX e continua até hoje. Diante disso, é de suma importância considerar o movimento histórico e as transformações sociais, advindas das revoluções, principalmente, a revolução francesa para entender a essência do modelo cooperativista, sendo, portanto, o século XIX o período de mudanças.

Em meio a tantas mudanças, foram muitos autores que se debruçaram em prol de escrever sobre um novo caminho. Zwick (2011) aponta três precursores, o conde francês Henri de Saint-Simon, o sócio de uma fábrica têxtil na Inglaterra, Robert Owen, e o escritor e caixeiro viajante Charles Fourier, sendo estes três, alguns dentre os chamados cooperativistas utópicos. Estes três tinham como objetivo final o socialismo.

Em relação ao pensamento de Saint Simon, segundo Zwick (2011, p.58), pode ser sintetizado da seguinte forma:

1. Concepção materialista, econômica, da produção e noção é social, dividida em classes;
2. Valorização do trabalho e das capacidades individuais contra as elites ociosas;
3. Não redução da ideia de indústria ao sistema fabril, mais a uma noção mais ampla, iluminista, de espírito produtivo versando nas várias artes liberais;
4. Organização racional hierárquica e planificada de produção, que expressa um viés tecnocrático, mas derivada da crença iluminista na vocação emancipadora da razão;
5. Princípio motor das sociedades industriais assentado na participação e na cooperação pacífica;
6. Princípio de administração das coisas, que soaria a Marx e a Engels como uma sugestão de economia associada e superação do estado;
7. Intuição, mas não percepção clara, da importância da pequena unidade social na transformação da sociedade;
8. Reorganização da vida social por um novo cristianismo, cuja conversão moral dos homens segundo o princípio do amor visa melhorar a sorte do proletariado;
9. A ideia utópica de transformação é, pela primeira vez, relacionada as

forças produtivas, porém sem suprimir a propriedade privada, a livre empresa e o lucro dos capitalistas, cuja riqueza deveria ajudar os mais necessitados.

Ainda segundo Zwick (2011, p.59), temos Chaler Fourier como “um pensador ambíguo, desconcertante e de ímpeto inovador, sua ideia de revolução, tal qual a dos outros utópicos, não se dava no plano político, mas sob uma forma de utopia específica denominada por Konder (1998) como um socialismo do prazer”. Seu pensamento consistia na ruptura de valores, costumes e preconceitos do seu tempo, elegendo um mundo harmônico, por meio de teorias exóticas, como meta a alcançar pela humanidade.

Zwick (2011 , p.60-61), afirma que Fourier pode ser considerado pioneiro quanto ao cooperativismo popular e, ainda, do cooperativismo de crédito. Seu pensamento pode ser sintetizado da seguinte forma:

1. Ressalva crítica ao otimismo iluminista quanto ao caráter intrinsecamente benéfico da indústria moderna;
2. Educação societária para o desenvolvimento das paixões e o preparo para o trabalho atrativo, recusando a formação instrumental e alienante voltada só para riqueza material;
3. Trabalho associado, espontâneo e diversificado no lugar do trabalho assalariado e fixo, com remuneração relativa ao capital e as contribuições manuais e intelectuais de cada um;
4. Manutenção da propriedade individual, bem como sustentação das colônias por meio de filantropia extrema, especialmente pela contribuição de grandes empresários;
5. Planejamento organizacional e arquitetônico dos falanstérios, estabelecendo pelos seristérios um espaço público de discussão e convívio coletivo;
6. Valorização da “pequena unidade social” por intermédio das séries e a construção de unidades sociais orgânicas, de número ilimitado e de base agrícola;
7. Pioneirismo em formas diversas de cooperativismo, como a popular, a de consumo e a de crédito, abolindo a especulação dos intermediários entre produtores e consumidores;
8. Ideia de feminismo, ao considerar que o grau de civilização alcançado pelas sociedades é proporcional ao grau de independência que a mulher nelas desfruta;
9. A sociedade ideal se organiza de modo que todas as paixões humanas possam ter livre curso para produzir uma harmonia universal, dentre as quais o amor tem o papel central, abrindo espaço para a sensibilização filantrópica e para a colaboração de classes.

Outro percussor, Robert Owen, foi o primeiro que empregou a palavra Cooperativismo, devido as suas experiências diversas, que contribuíram para a elaboração dos princípios cooperativistas, nunca antes tão bem sistematizados, sendo Owen o utópico mais destacado (ZWICK, 2011). A autora ainda ressalva que Owen acreditava no caráter

autossuficiente, senão absoluto, do poder liberador da razão esclarecida, ou seja, de uma mudança por fora das contradições expressas na sociedade da luta de classes.

Segundo Carneiro (1981, p. 65), “Owen dispõe de diretrizes de como o trabalho deve ser organizado, como fonte de felicidade e como verdadeiro padrão de valor”. Por conta disso é importante ressaltar que o pensamento Oweniano tem um cunho muito forte do comunismo, diferindo dos outros precursores neste ponto.

Além disso, Owen esteve muito à frente de sua época, pois era um idealizador da Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale e os princípios por ele criados nesta cooperativa se tornaram os princípios norteadores do movimento no mundo, ou seja, foi grande fonte de inspiração e de referência prática.

Com isso, Zwick (2011, p. 70-71) sintetiza o pensamento de Owen da seguinte forma:

1. Adesão ao princípio iluminista da razão emancipatória na educação, vista como principal elo de integração e formação de homogeneidade dos participantes das cooperativas;
2. Crítica da sociedade industrial e retorno as virtudes da comunidade agrária, apegando-se à idealização do trabalho manual, numa certa herança de um vetor romântico de luzes;
3. Rechaço da propriedade privada e elaboração original de uma filosofia de reforma social de economia não capitalista, baseada na ciência social e na teoria da comunidade;
4. Ideia de formação do homem por condições inatas e pelas circunstâncias externas, sob influência do materialismo mecanicista do século XVIII;
5. Condenação do individualismo e colocação do trabalho como principal valor econômico do sistema social;
6. Firma, pela primeira vez na história, leis de proteção aos trabalhadores e redução de trabalho infantil;
7. Iniciativa do exemplo pela modificação da estrutura capitalista da fábrica, procurando humanizá-la, visando que os demais capitalistas adotassem tal princípio filantrópico fabril;
8. Definição do princípio cooperativo como doutrina, na principal formulação teórica que se vinculou ao cooperativismo na prática;
9. Pioneirismo no pensamento administrativo, pensado sob a ótica da democracia econômica, antecedendo a chamada “teoria clássica da administração científica”.

A partir dos princípios, os membros da cooperativa de Rochdale criaram as suas próprias regras de conduta e as sistematizaram em um estatuto que abordava os princípios e os valores considerados importantes para o grupo que fazia parte da cooperativa.

Segundo Machado (2017), no ano de 1995, foi realizado um congresso da *International Cooperative Alliance*, em Manchester, Inglaterra, sendo feitas algumas mudanças nos princípios cooperativos no sentido de atualizá-los de acordo com as novas realidades

apresentadas, sem perder a identidade inicial proposta pela Cooperativa de Rochdale, sendo estes sintetizados da seguinte forma: I – Adesão livre e Voluntária; II – Gestão Democrática; III – Participação econômica dos sócios; IV – Autonomia e Independência; V – Educação, Formação e Informação; VI – Intercooperação; VII – Preocupação com a comunidade.

Sendo assim, o cooperativismo conquistou um espaço próprio e definiu uma nova forma de pensar do homem, o trabalho e o desenvolvimento social, justamente pelo fato de motivar a união de pessoas por meio da ajuda mútua, e por assumir uma forma democrática, igualitária e social.

No Brasil, a política nacional de cooperativismo é regida sob a lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 e estabelece as seguintes características:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: I- Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II – variabilidade de capital social representado por quotas-partes; III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V – singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exercem atividade de crédito, optar pelo critério de proporcionalidade; VI – quórum para o funcionamento e deliberação da assembleia geral baseado no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral; VIII – indivisibilidade dos fundos de Reserva e Assistência Técnica Educacional e Social; IX – neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; X – prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

(BRASIL, 1971).

2.2 Gestão de cooperativas

Segundo Pereira (2008), os modelos administrativos adotados pelas cooperativas podem estar baseados na heterogestão, na autogestão ou gestão social, uma vez que a administração, enquanto produto de longa evolução histórica encontra-se imbricada em contradições sociais e interesses políticos, além de prezar por funções gerenciais tradicionais.

À luz de Zwick (2011) a gestão de cooperativas, pode ser conceituada em um primeiro momento, a partir de três abordagens, sendo elas: Pragmática ou técnico-econômica, marxista ou de transformação social e rochdaleana ou social-reformista.

A primeira abordagem a ser discutida é a chamada técnico econômica, “que tem suas ações pautadas pela lógica capitalista, sendo identificada como um meio de ajustamento da concepção social-reformista ao sistema econômico dominante. Identificou-se a heterogestão como modelo dominante de gestão interna a essa abordagem”, segundo Zwick (2011, p. 117). Neste caso, nota-se que o ganho econômico é o preponderante dentro da cooperativa, visto que a associação traz vantagens competitivas em termos de mercado, seu funcionamento se assemelha a empresas capitalistas.

A segunda abordagem é a marxista ou de transformação social, a qual “prima pela socialização dos resultados e a valorização do trabalho em detrimento do capital, esta cumpre a função de negar a ordem liberal. A esta abordagem está associada o modelo de autogestão, que estabelece a participação de todos os cooperados no processo decisório, reivindicando a emancipação da classe trabalhadora e a negação do trabalho assalariado” (ZWICK, 2011, p. 117).

Segundo Pereira(2011)as cooperativas são constituídas através da união de pessoas, não mais de capital. Nas cooperativas as pessoas compartilham dos mesmos problemas, necessidades, objetivos e valores e, por isso, se unem com o intuito de gerir democraticamente os meios de produção e partilhar os riscos, ganhos e perdas de forma equitativa. A autogestão é a forma que conduziria os associados a alcançarem a liberdade por meio da propriedade coletiva. No Brasil esta abordagem é comum nas cooperativas populares, empreendimentos de economia solidária e associações.

A terceira e última abordagem, chamada de Rochdaleana ou social-reformista,

que melhor traduz a visão dos socialistas utópicos, busca-se a correção do econômico pelo social, combinando-se a racionalidade econômica e equidade. Identificou-se nessa abordagem “uma maior aproximação da gestão social como modelo predominante”. (ZWICK 2011, p. 117).

Segundo Zwick(2011, p.124), essa aproximação com o modelo de gestão social se dá pelo caráter social que estes empreendimentos apresentam, como expresso no trecho a seguir:

“Sendo assim, a gestão de cooperativas idealizada sob o princípio associativo como elemento central de uma cooperação de organização social traz, em si, o desenvolvimento do social. De certo modo, o caráter social e não instrumental da concepção cooperativa desenvolvida pelos utópicos revela que, para eles, a gestão de cooperativas era pensada como gestão social, segundo uma racionalidade substantiva, no sentido da expansão do interesse privado para o público.”

Portanto, a gestão de cooperativas não pode ser desvinculada da gestão social, uma gestão cooperativa é uma gestão social. Visto que nas cooperativas, prevalece as relações sociais, o diálogo e a busca pelo consenso, sendo o lucro, aqui considerado sobras, uma consequência da associação de pessoas.

2.3 Gestão social

França Filho (2008) afirma que a gestão social indica uma nova configuração do padrão de relações entre Estado e sociedade, devendo ser pensada não só pelos seus fins, mas como processo. A exemplo de um tipo ideal Weberiano, quanto aos fins, a gestão social pensa a sociedade e, quanto aos meios, manifesta preocupações sobre as especificidades em âmbito organizacional, porém, de modo diferente da administração empresarial. No primeiro sentido, mais macro, encarrega-se das demandas do social e se confunde com a gestão pública, especialmente quanto ao que se trata de políticas sociais. Já no sentido meso e micro (o organizacional), a gestão social pressupõe uma ação, admitindo a subordinação de lógicas instrumentais a outras (sociais, políticas, culturais ou ecológicas). Ao assim classificar a gestão social, o autor ainda destaca que a mesma integra o espaço da sociedade civil, enquanto esfera pública não estatal.

Outra abordagem muito comumente utilizada é a de Tenório (1998, p. 16-17) que descreve a gestão social como “processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social - público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos tem o direito à fala, sem nenhum tipo de coação”

Ainda considerando Tenório (2007) para discorrer sobre o conceito de Gestão social, temos uma citação que contrapõe a gestão social à gestão estratégica:

Gestão social contrapõe-se à Gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática (combinação de competência técnica com atribuição hierárquica), monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. É uma ação dialógica desenvolvendo-se segundo os pressupostos do agir comunicativo. (...). No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo-dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva. (TENÓRIO, 2007, p.26)

Pereira (2011, p. 20), em seu livro *Gestão Social de políticas públicas*, considera a gestão social como um “processo social dialético caracterizado pela ação e reflexão de práticas e saberes que tem como fio condutor a cidadania deliberativa”. Sendo assim, a

gestão social é uma possibilidade de gestão democrática, onde o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas sim o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas também o consenso solidário. Portanto, constitui um processo de formação da cidadania deliberativa, caracterizada nas situações em que “a legitimidade das ações devem ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade, da autonomia e do bem.

Para Maia (2005, p.15-16) a gestão social pode ser compreendida como:

“Um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário emancipatório e transformador. É fundada nos valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, em vista do enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade. Construção realizada em pactuação democrática, nos âmbitos local, nacional e mundial; entre os agentes das esferas da sociedade civil, sociedade política e da economia, com efetiva participação dos cidadãos historicamente excluídos dos processos de distribuição das riquezas e do poder”.

2.4 Cidadania Deliberativa

Segundo Tenório (2016, p.45) cidadania deliberativa expressa “legitimidade das decisões políticas e deve ter origem em processos de discussão, orientado pelo princípio da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum”. Disto isto, são estas seis categorias que devem ser observadas na avaliação de processos de participação, inclusive quando se utiliza métodos de diagnósticos e de planejamento participativos.

A categoria “Processos de discussão”, diz respeito ao *locus* onde são feitas as discussões em grupo, sendo estas realizadas em espaços públicos de argumentação e dotadas da visão particular de mundo de todos os indivíduos. Dito isso, os participantes das discussões constroem acordos para coordenar seus planos de ação, e o acordo é avaliado pelo reconhecimento das pretensões validadas do discurso de cada um.

A categoria inclusão, diz respeito a dar voz aos “excluídos”, com o objetivo de reconsiderar o poder de comunicação da sociedade, considerando a capacidade dos atores de estarem inseridos nos espaços decisórios públicos e de representarem os interesses coletivos.

A Categoria pluralismo diz respeito a representação dos diversos atores que participam do processo decisório, sendo os problemas discutidos localmente e sem dominação de grupos privilegiados.

A categoria “Igualdade participativa” parte do princípio de que qualquer cidadão ou organização pode influenciar as decisões via processo deliberativo, desde que este cidadão esteja dotado de informação e acesso livre aos canais de deliberação. Sendo assim, “Igualdade Participativa é condição de manter nas sociedades contemporâneas a possibilidade de um espaço de deliberação”

A categoria “autonomia” dá ao cidadão o poder de resolver e avaliar os seus próprios problemas, ou seja, os próprios atores que vivenciam o problema também serão responsáveis por resolvê-los.

A última categoria a ser analisada, denominada “bem comum”, representa os benefícios que as comunidades ou localidades irão ter com o envolvimento nas discussões públicas.

Indo ao encontro da definição de Cidadania Deliberativa, temos a definição de Democracia deliberativa, sendo esta, segundo Tenório (2016, p. 30), “um modelo de deliberação política, caracterizado por pressupostos teóricos normativos que

incorporam a participação da sociedade civil na regulação da vida coletiva. Essa participação exige atuação de cidadãos ativos no processo de deliberação pública.”

Ainda segundo Tenório (2016, p. 27-28) a democracia deliberativa “deve assim constituir-se em processos de institucionalização de espaços e mecanismos de discussão coletiva e pública, com vista a decidir o interesse da coletividade. Partindo de um processo cooperativo e dialógico”.

Dito isto, é importante salientar que a cidadania deliberativa, assim como a democracia participativa, prevê a sociedade como protagonista dos processos decisórios. Neste processo de protagonismo o cidadão substitui seus representantes políticos na produção da decisão, assumindo a cogestão das políticas públicas.

2.5 Método Altadir de Planificação Popular-MAPP

O “Método Altadir de Planejamento Popular” (MAPP) foi desenvolvido a partir de uma crítica aos planejamentos normativos, e se constitui a partir de pressupostos contrários ao planejamento convencional. Este enfoque metodológico foi elaborado a partir das reflexões originais do ex-ministro do Governo Allende, o Economista chileno Carlos Matus, no decorrer dos anos setenta e oitenta. O MAPP tem sido uma ferramenta para a organização de grupos, melhoria dos níveis de gestão interna das organizações e clarificação do seu Projeto Político de mais longo prazo.

Segundo Matus(2007, p.23), as características gerais e objetivos do MAPP são basicamente:

“Um método criativo, projetado para orientar a discussão de problemas a nível local, na base popular (associações de bairros, sindicatos, municípios menores, comitês eleitorais, sindicatos, cooperativas, etc.). Ele propõe que as organizações de base e a comunidade identifiquem e selecionem as questões que consideram mais relevantes, para juntas discutirem e definirem as formas de enfrentar os problemas com os recursos limitados e de fácil alcance por parte do grupo. Sendo assim, o MAPP ajuda a pensar sistematicamente, criar uma disciplina de discussão em grupo e permite identificar soluções criativas para os problemas da comunidade. Ele não requer conhecimento acadêmico, mas requer a capacidade de sair dos pressupostos acadêmicos para interagir com o conhecimento e realidade locais. Como o seu lócus de atuação são grupos dotados de diferentes atores sociais, ele exige flexibilidade para se trabalhar em equipe.

2.4.1 Passos do MAPP

De forma a operacionalizar os objetivos do MAPP, este foi dividido em 15 passos, que trabalham pautadas em técnicas de discussão em grupo, sendo estes, Segundo Matus (2011, p.37-61):

1. Seleção dos problemas do Plano:

Para se fazer a seleção dos problemas é necessário que se conheça a realidade local, abrangendo as características sociais, demográficas, epidemiológicas e culturais da população residente; características de território em relação aos recursos sociais e de saúde, infraestrutura urbana; e relações de poder econômico e político. Lembrando que quem seleciona estes problemas são os atores de uma dada realidade. Em seguida, os problemas selecionados deverão ser ordenados segundo a importância que representa para o ator e a prioridade que se atribui à sua solução.

2. Descrição do Problema:

Expressa os sintomas dos problemas, não devendo ser confundidos com suas causas ou consequências. Estes problemas serão elencados e descritos, um a um, de forma objetiva e mensurável para posteriormente criar indicadores para avaliar o impacto do planejamento e medir os resultados alcançados.

3. Explicação do Problema: árvore explicativa – árvore de problemas:

A árvore dos problemas deve ser desenhada de maneira clara, sintética e precisa, a partir da identificação das causas dos problemas e a forma que estão relacionados entre si. O desenho da árvore é feito pelo grupo conforme

é feita a discussão dos motivos de cada problema, ou seja, um a um os problemas são discutidos e os motivos sendo apontadas, com isso as causas dos problemas serão encontrados.

4. Desenho da situação objetivo:

Neste momento, devem-se discutir os objetivos que podem ser alcançados e a forma de torná-los viáveis. Para tanto é necessário avaliar o prazo de maturação do plano, identificando as operações capazes de produzir a mudança desejada, dimensionar o alcance e a natureza dessas operações.

Para construção da árvore dos objetivos é necessário refletir bastante sobre algumas variáveis importantes, tais como: o tempo em que se pretende alcançar esses objetivos; os recursos necessários para tanto; a análise do impacto que cada operação irá gerar sobre os problemas; e, por fim, comparar a situação inicial com aquela que se desenhou como desejada, de modo a ajustar as operações para atingir as metas ou, concluindo pela impossibilidade de potencializar o impacto delas, reduzir as metas para que sejam possíveis de realizar.

5. Seleção dos nós críticos:

A seleção de nós críticos consiste em identificar entre as causas que explicam o problema aquelas que, quando modificadas, por si só promovem a alteração de outra ou de uma série de causas. Neste passo é de suma importância reconhecer as externalidades negativas que podem influenciar na solução dos problemas.

6. Desenho das operações de demandas de operações:

Uma operação compreende um conjunto de ações destinadas a alterar um ou vários nós críticos do problema. Toda operação depende de ações que estão na área de governabilidade do ator. Quando essas ações não são de governabilidade do ator, mas este tem alguma influência sobre elas, denomina-se *demandas de operação*. São capazes de gerar um produto que origina um resultado, mediante a utilização dos chamados recursos escassos (poder, conhecimento, recursos econômicos, capacidade organizativa). Cada operação deverá ter um responsável por sua execução; cada demanda de operação, um indivíduo que se responsabilize por demandar a cooperação pertinente e denunciar se ela não se efetivar.

7. Definição das responsabilidades pelas operações:

Designar para cada demanda de operação um responsável por sua execução e prestação de contas junto ao ator que lidera o plano.

8. Definição de responsáveis pelas demandas de operação:

Designar para cada demanda de operação um responsável pela monitorização da atuação do ator que tem governabilidade sobre ela.

9. Avaliação e cálculo dos recursos necessários para desenvolver as operações – orçamento:

A finalidade desse passo é definir os custos do plano, a partir do custo de cada operação, e, da mesma forma, determinar as contribuições das partes envolvidas para sua efetivação.

10. Identificação dos atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano:

Considera-se ator social uma pessoa ou um coletivo de pessoas capazes de atuar e transformar a realidade na qual está inserido. Para isso o ator precisa ter controle sobre os recursos de relevância para o problema, uma organização minimamente estável e um projeto para intervir sobre a realidade.

11. Identificação dos recursos críticos para desenvolver as operações:

Naquelas operações em que a análise da motivação evidenciou a presença de conflito, deve-se identificar a variável crítica que poderá ter impacto negativo se não estiver sob a governabilidade do ator que controla o plano.

12. Identificação dos atores que controlam os recursos:

Este passo consiste na elaboração de um quadro para quantificação do controle que cada ator tem sobre os recursos críticos necessários às operações de conflito e as adesões possíveis de serem estabelecidas entre os atores. Esse quadro permite avaliar se os oponentes a determinadas operações têm mais ou menos condições de impedir que elas se realizem.

13. Seleção de trajetórias

A sequência de realização das operações é importante para o sucesso do plano. Para encontrar a melhor trajetória, sugerimos que se inicie por qualquer operação. Por meio da análise da coerência da disposição de cada operação no tempo é que se chegará à trajetória ideal. Essa análise deverá ser feita mediante o questionamento do grupo sobre por que é melhor concluir uma determinada operação antes que a outra.

14. Análise de vulnerabilidade do plano

Consiste em colocar em evidência, em cada operação, a condição que a torna vulnerável, aquela que é imprescindível para que os resultados sejam alcançados. Significa que se ela não ocorrer a operação terá sido frustrada..

15. Desenho do sistema de prestação de contas

Tem por finalidade possibilitar a cobrança da responsabilidade pela e desempenho de cada operação. O foco do sistema está no cumprimento ou não dos condicionantes letais. Para que isso seja possível é necessário definir um responsável para cada tarefa e as seguintes condições devem ser cumpridas (MAPP): *O responsável deve ter governabilidade sobre a operação; O responsável deve participar da elaboração do sistema de prestação de contas; A elaboração do sistema deve proceder a prestação de contas; E, o sistema deve considerar as circunstâncias favoráveis ou desfavoráveis que estão fora do jogo da governabilidade do responsável.*

2.4.2 Aplicabilidade do MAPP

Em relação a sua aplicabilidade, Matus (2007, p.25) destaca o nível local de atuação, sendo este método projetado para solucionar demandas vindas de problemas com natureza e complexidades inerentes aquele grupo específico.

“[...] tem uma grande variedade de aplicações, especialmente em organizações que tem relação direta com a população, tais como conselhos municipais, associações de bairro, cooperativas. Sendo também um método eficaz e econômico para capturar as necessidades populares em uma campanha eleitoral. Além de promover a sensibilização quanto as dificuldades para resolver os problemas mais importantes e estabelecer compromissos de ação entre as instancias de governo e a comunidade no enfrentamento dos problemas [...]”

O planejamento de organizações sociais sempre é um planejamento de sistemas complexos, ou seja, é preciso lidar com forte incerteza, com a diversidade de recursos, com as surpresas e o desconhecido. O MAPP pressupõe a análise da realidade social como um jogo criativo, dinâmico e de final aberto.

2.4.3 Implementação do MAPP

Sendo assim, com a implementação do MAPP na comunidade está racionaliza as

suas demandas e assimilam suas limitações técnicas e econômicas, e se torna capaz de realizar as ações consideradas necessárias. Pode, também, convergir lideranças populares, a mera procura de soluções, em responsáveis por enfrentar os problemas em seus próprios espaços de ação.

Segundo Matus (2007, p. 26) o MAPP “É um método de governo criador de consciência na base social”, dotado de ferramentas simples mais poderosas, as quais suportassem processar os problemas, colocá-los em um plano de ação considerando as variáveis de governabilidades, de complexidade visto que há nestes espaços vários atores com motivações e soluções diferentes para os mesmos problemas. Sendo assim, o MAPP se apresenta como uma opção viável para conseguir apoio técnico e político nas comunidades de forma a substituir as ações rotineiras por ações criativas.

Porém, deve ser encarado como um método limitado à natureza e complexidade dos problemas por lidar com pessoas de costumes, ideologia, valores, interesses e realidades diferentes, o que pode comprometer o processo de planificação e controle das ações populares.

3. Metodologia

Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa realizada no presente trabalho, a classificação em relação a sua abordagem e os procedimentos metodológicos.

A escolha das organizações cooperativas se deu por estas terem atributos de democracia e participação, que também são atributos centrais no processo de gestão social e de formulação do planejamento participativo. Sendo assim, pretende-se demonstrar como o MAPP foi utilizado no processo de incubação de cooperativas como ferramenta de planejamento participativo.

3.1 Levantamentos bibliográficos sobre o tema

Segundo Alcântara (2015) a revisão bibliográfica é um passo importante na construção do conhecimento científico, o que sugere lacunas no campo e oportunidades para novas teorias e pesquisas empíricas. Pode-se realizar, periodicamente, a fim de reunir todas as informações, indicadores, tendências e lacunas dentro de uma determinada área temática.

Dito isto, este estudo analisou artigos científicos sobre cooperativismo, gestão social, cidadania deliberativa e um método de planejamento participativo chamado Método Altair de Planificação Popular- MAPP.

A partir deste referencial teórico, pretende-se analisar o MAPP como forma de planejamento participativo em cooperativas, dotado de características da gestão social, sendo, portanto, uma ação gerencial da gestão social.

A escolha das cooperativas como objeto de análise se deu a partir do reconhecimento destas organizações como espaços dialógicos e democráticos, que visam o consenso e a construção coletiva de seus objetivos.

3.2 Critérios de Análise da Gestão Social

Os critérios de análise servirão de base para submeter o método MAPP a uma crítica no sentido de identificar as contribuições metodológicas para a Gestão Social.

De acordo com Tenório (2016, p.47) a Gestão social pode ser identificada nas práticas sociais por meio das categorias de análise da Cidadania deliberativa, conforme quadro 1:

Quadro 1 | Cidadania Deliberativa: critérios de análise (Continua)

	Categorias	Crítérios
Cidadania deliberativa	<p>Processos de discussão: discussão de problemas por meio de autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.</p>	<p>Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes.</p>
		<p>Qualidade da informação: diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.</p>
		<p>Espaços de transversalidade: espaços que atravessam setores no intuito de integrar diferentes pontos de vista.</p>
		<p>Pluralidade do grupo promotor: compartilhamento da liderança a fim de reunir diferentes potenciais atores.</p>
		<p>Órgãos existentes: uso de órgãos e estruturas já existentes evitando a duplicação de estruturas.</p>
		<p>Órgãos de acompanhamento: existência de um órgão que faça o acompanhamento de todo o processo, desde sua elaboração até a implementação, garantindo a coerência e a fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa.</p>
		<p>Relação com outros processos participativos: interação com outros sistemas participativos já existentes na região.</p>
	<p>Inclusão: incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas.</p>	<p>Abertura dos espaços de decisão: processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação na tomada de decisão.</p>
		<p>Aceitação social, política e técnica: reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social quanto no político e técnico.</p>
		<p>Valorização cidadã: valorização por parte da cidadania sobre a relevância da sua participação.</p>

	<p>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.</p>	<p>Participação de diferentes atores: atuação de associações, movimentos e organizações, bem como cidadãos não organizados, envolvidos no processo deliberativo.</p>
		<p>Perfil de atores: características dos atores em relação a suas experiências em processos democráticos de participação.</p>

Quadro 1| Cidadania Deliberativa: critérios de análise (Conclusão)

	Categorias	Crítérios
Cidadania Deliberativa	<p>Igualdade participativa: isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão nas políticas públicas.</p>	<p>Forma de escolha de Representantes: métodos utilizados para escolha de representantes.</p>
		<p>Discurso dos representantes: valorização dos processos participativos nos discursos exercidos pelos representantes.</p>
		<p>Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas</p>
	<p>Autonomia: apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas políticas públicas.</p>	<p>Origem das proposições: identificação da iniciativa das proposições e sua congruência com o interesse dos beneficiários das políticas públicas adotadas.</p>
		<p>Alçada dos atores: intensidade com que as administrações locais, dentro e determinado território podem intervir na problemática planejada.</p>
		<p>Perfil de Liderança: características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução.</p>
		<p>Possibilidade de exercer a própria vontade: instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade política individual ou coletiva.</p>
	<p>Bem comum: bem-estar social alcançado mediante prática republicana.</p>	<p>Objetivos alcançados: relação entre os objetivos planejados e os realizados.</p>
<p>Aprovação cidadã dos resultados: avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.</p>		

Fonte: Tenório (2016, p. 47 e 48).

3.3 Sistematização e análise das informações

Analisar minuciosamente os pressupostos do MAPP e os passos metodológicos no crivo dos critérios da análise da gestão social exige uma sistematização coerente. Para isso, as informações serão analisadas com base em um quadro comparativo dos critérios da cidadania deliberativa em relação aos passos do método MAPP, explorando suas conexões e elaborando as interpretações possíveis que dizem respeito a gestão social.

4 Contribuições do MAPP para Gestão Social

Este capítulo tem o objetivo de analisar os passos e as técnicas que compõem o MAPP no sentido de identificar potenciais contribuições para a gestão Social com base nos critérios de análise da cidadania deliberativa.

Para tanto, começamos revisando o objetivo da gestão social, aqui sendo definido a partir de Tenório (2016, p. 63):

Substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. [...] os atores, ao fazerem suas propostas não podem impor sua pretensão de validade em que haja um acordo alcançado comunicativamente no qual todos os participantes exponham suas argumentações [...] em lugar de coação ou força. [Assim], a verdade só existe se todos os participantes da ação admitem sua validade, isto é, [...] a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção de mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, [...] do exercício da cidadania deliberativa.

Tenório (2016, p. 64) complementa a gestão social com o conceito de cidadania deliberativa:

A gestão social pressupõe o exercício da cidadania deliberativa que exprime igualdade decisória entre os participantes da ação que aqui entendemos como todos aqueles atores sociais que de maneira direta ou indireta tenham relação ou interesse com a situação-problema em causa. Portanto, compõe o conjunto da cidadania deliberativa todos aqueles sociais, oriundos do primeiro, segundo ou terceiro setor, que possam ir ao encontro dos objetivos desejados. Assim, a gestão social pretende expressar “que a legitimidade das decisões [...] deve ter origem no processo de discussão, orientados pelo princípio da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa e do bem comum” (Tenório, 2007:54). Dessa maneira, a prática da gestão social, o exercício da democracia deliberativa, transcende a democracia representativa na medida em que não é apenas o voto que legitima a participação cidadã; também a participação direta dos indivíduos na discussão dos interesses da coletividade, da comunidade é faculdade legítima de qualquer cidadão.

Desse modo, como já discutido na seção dois deste trabalho, o MAPP é um método que respeita a visão de que a população tem problemas locais que a afeta, sendo assim é fundamental reconhecer a existência de diferentes atores sociais de modo que a eficácia do plano depende da cooperação entre estes diferentes atores que permeiam o mesmo espaço. Isto favorece a criação de um forte compromisso da população com a análise do problema e as propostas de solução do mesmo. Além disso, facilita a transferência deste compromisso aos líderes e forças políticas para que promovam a aplicação em um sistema integrado e descentralizado de gestão e

planejamento.

Ao analisar os passos do MAPP juntamente com as características da cidadania deliberativa, temos uma convergência em relação ao conteúdo e a finalidade a que ambos se propõem.

Neste sentido, a legitimidade das decisões dentro do conceito de cidadania deliberativa deve ter origem no processo de discussão, além de ser orientadas pelo princípio da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa e do bem comum.

É importante ressaltar que todas as categorias e princípios da cidadania deliberativa permeiam todo o processo de aplicação do MAPP, mas optou-se neste trabalho para fins comparativos e de classificação relacionar um a um os passos do MAPP com as categorias e princípios.

4.1. Processo de discussão

A primeira categoria a ser abordada é processos de discussão, que em suma é o espaço onde ocorrem as discussões e o entendimento dos atores envolvidos. Segundo Tenório (2016) é o momento em que os participantes constroem acordos para coordenar seus planos de ação, e o acordo alcançado é avaliado pelo reconhecimento das pretensões validadas do discurso de cada um.

O processo de discussão ocorre efetivamente a partir dos canais de difusão, pois são nestes canais que as proposições são construídas e debatidas. Dito isto, as assembleias são as “arenas” que cediam os conflitos e os debates em busca do bem comum.

4.1.1. Canais de difusão

O critério de análise que pode ser destacado neste passo são basicamente os canais de difusão, visto que há mobilização dos potenciais participantes, a pluralidade do grupo promotor devido ao compartilhamento da liderança e as responsabilidades serem uma prática regular de responsabilização das atividades no MAPP.

Já os passos aqui contemplados são os passos do MAPP responsáveis por diagnosticar a realidade do grupo, de forma profunda e ampla. Visto que a construção do passo 1- Seleção de problemas do plano, passo 2- Descrição do problema do plano e passo 3- explicação do problema: árvore explicativa – árvore de problemas é o momento que o grupo se depara com as causas dos problemas de forma profunda, causas as quais muitas vezes o grupo nem imaginava que eram as responsáveis pelos

problemas, ou seja, é um momento que requer muita reflexão do grupo e debate em torno do consenso.

De forma detalhada, o primeiro passo do MAPP se enquadra nesta categoria, pois no passo “1- Seleção de problemas do plano” é feita em grupo e amplamente discutida pelos atores que compõe este grupo até chegar ao consenso a respeito dos problemas, sendo estes enumerados e discutidos a relevância de cada um, um a um.

Os passos 2- Descrição do problema e 3 – explicação do problema: arvore explicativa – arvore de problemas também são contemplados, visto que nestes dois passos será feita toda a discussão e descrição dos problemas, seguida das causas que os originam.

Sendo, portanto, o momento de maior debate entre os diferentes grupos e atores interessados na mudança da realidade. Por meio da aplicação do MAPP nos empreendimentos, nota-se que este momento do método é o que requer mais envolvimento da equipe para estimular o debate e a reflexão nos empreendimentos, pois a intervenção participativa tem o objetivo de estimular os membros do grupo a debater profundamente as causas e as consequências dos problemas, de modo a eles construírem um plano para mudança da sua realidade.

4.1.2. Qualidade da informação

O critério da qualidade da informação é contemplado nos empreendimentos no processo de prestação de contas da diretoria para todos os associados. Esta forma de prestação de contas é usada de diferentes maneiras, utilizando dos canais de difusão e comunicação para ser operacionalizada. Além disso, como toda a aplicação do MAPP é documentada, os membros dos empreendimentos têm acesso a relatórios detalhados de todo o histórico e funcionamento dos empreendimentos, o que beneficia a qualidade da informação e aumenta o comprometimento dos membros do grupo com os objetivos do empreendimento.

No que tange a qualidade da informação pela equipe de aplicação do MAPP, esta tem a preocupação de manter a comunicação de forma clara e objetiva, estimulando o debate com os atores dos grupos envolvidos no processo de aplicação do MAPP.

4.1.3. Espaços de Transversalidade e Pluralidade do Grupo promotor

Os critérios espaços de transversalidade, pluralidade do grupo promotor e relação com outros processos participativos vão perfeitamente ao encontro aos objetivos do

passo 7- Definição das responsabilidades pelas operações e 8- Definição de responsáveis pelas demandas de operação. Estes dois passos do MAPP tratam respectivamente, da execução e do monitoramento das metas estabelecidas no planejamento.

Dito isto, pressupõe que os atores responsáveis pelas metas tenham conhecimento sobre ela, de modo a articular a melhor forma de colocar em prática e obter resultados.

A partir disso a pluralidade do grupo promotor se apresenta como um princípio muito presente e de suma importância para os empreendimentos, visto que promove o compartilhamento de liderança e responsabilidades entre os membros do grupo e potencializa o conhecimento de cada ator em específico, pois canaliza seu saber na atividade que este apresenta maior domínio, integrando diferentes pontos de vista, como pressupõe o princípio “espaços de transversalidade”.

4.1.4. Órgãos existentes e de acompanhamento

Mesmo não usando órgãos específicos de acompanhamento, estes passos se baseiam em indivíduos responsáveis em assegurar que as metas construídas de forma conjunta e deliberativa sejam alcançadas. Estes dois passos pressupõe articulação entre diferentes atores e diferentes órgãos, a fim de atribuir responsabilidades em todos os níveis que abrangem a execução das operações, ou seja, pressupõe governabilidade a fim de reunir diferentes atores e setores, além de outros órgãos externos ao grupo no intuito de integrar diferentes pontos de vista.

4.1.5. Relação com outros processos participativos

Nota-se nos empreendimentos que a partir dos resultados obtidos no MAPP, quando em posse dos documentos, os membros do grupo vão em busca de cobrar responsabilidades do poder público e estabelecer parcerias com outros empreendimentos.

Considerando isto, o passo 10- Identificação de atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano são contempladas, visto que neste momento verifica-se um aumento na relação com outros processos participativos, seja com parcerias com outros empreendimentos, seja nos conselhos municipais para atingirem os objetivos e metas estabelecidos no plano.

4.2. Inclusão

Como já dito anteriormente, não há uma classificação exata entre as categorias e os passos, o passo 1 também se enquadra perfeitamente na categoria de Inclusão, visto que o método incorpora os atores que vivenciam a realidade local na construção do plano de ação, atores estes anteriormente excluídos dos espaços decisórios das políticas públicas.

Os passos 5- Seleção dos nós críticos, 6- Desenho das operações; e 10- Identificação dos atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano também se enquadram dentro da categoria Inclusão contemplando, portanto, os critérios de abertura dos espaços de decisão, aceitação social, política e técnica e valorização cidadã. Estes três critérios tratam basicamente do reconhecimento dos atores e o interesse destes no processo de tomada de decisão, considerando a relevância que a participação tem neste processo, o que vai de encontro com as responsabilidades exercidas nestes três passos.

4.2.1. Abertura dos espaços de decisão

O MAPP pressupõe abertura dos espaços de decisão na medida em que todo seu processo permeia a ação dialógica em busca do consenso, sendo pautado na participação dos atores na identificação dos problemas, das causas e das soluções de forma participativa. Só é chegado ao consenso, tomado aqui como decisão, após amplo debate entre os atores dos grupos que estão inseridos na realidade e vivenciam os problemas.

4.2.2. Aceitação social, política e técnica

Como toda técnica é permeada de diálogo, os grupos muitas vezes demonstram dificuldades para começar a se expressar. Entretanto, no decorrer do método os membros começam a reconhecer a importância da participação nestes momentos destinados a debater a realidade, reconhecendo como pressupõe este critério, a necessidade de uma metodologia participativa que promova a constante troca de experiência e saberes entre os membros dos grupos.

Estes grupos são dotados de atores plurais e com saberes distintos, uns possui saberes mais técnicos, outros saberes políticos, outros sociais, enfim, promove a troca de saberes dentro do grupo. Este momento coincide com o passo 4- Desenho da situação objetivo, visto que reúne diversos saberes para construção do objetivo. Este momento também fica evidente o princípio do pluralismo.

4.2.3. Valorização Cidadã

Este princípio não possui nenhum passo do MAPP que pode ser relacionado diretamente, visto que a valorização cidadã é um dos objetivos do método.

O que se nota ao final da aplicação do MAPP é um reconhecimento por parte dos atores envolvidos no que tange a relevância da sua participação, se despreendendo da relação dependência em com outros atores e grupos, a fim de promover por si próprios a mudança da realidade em que estão inseridos.

4.3. Pluralismo

A categoria pluralismo trata do processo de tomada de decisão nas políticas públicas, considerando os diferentes atores e pontos de vista incluídos neste processo. Os critérios aqui considerados são participação de diferentes atores e perfil dos atores.

As cooperativas possuem o valor da solidariedade muito presente, o que faz com que as diferenças entre os atores se torne uma qualidade destes grupos e um diferencial na promoção dos seus objetivos, também resultando em uma maior cooperação entre os membros dos grupos.

Quando transferido este princípio para a aplicação do MAPP fica evidente a necessidade de estimular o debate e canalizar os diferentes pontos de vista, de modo a estimular soluções criativas para os problemas e considerar os recursos limitados dos grupos.

4.3.1. Participação de diferentes atores

A participação pressupõe os grupos formais ou informais, como associações e o perfil as características dos atores individuais que estão envolvidos no processo deliberativo. De acordo com Tenório (2016) o conceito de pluralismo leva à ideia de descentralização do poder do estado onde os problemas passam a se localmente discutidos e consensualizados.

O que o MAPP propõe é a busca conjunta de soluções destes problemas, este conjunto não é apenas entre os atores ou grupos sociais que lidam diretamente com aquele problema, é também a busca conjunta com líderes e representantes do poder público.

Este momento é primordial para a construção do plano de ação para encontrar soluções de forma conjunta para os problemas destes atores como participantes da

sociedade, portanto são problemas do estado, não problemas individuais destes atores.

Novamente o passo 10- identificação dos atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano fica em evidencia neste princípio.

4.3.2. Perfil dos atores

As cooperativas são formadas a partir de grupos de trabalhos, formais ou informais, formados a partir da reunião de pessoas com objetivos comuns e que estão em busca da geração de trabalho e renda.

Os atores destas associações e cooperativas são na maioria dos casos homens e mulheres que buscam nesses grupos um acréscimo na renda, visto que são de classes baixas, não possuem trabalho com carteiras assinadas e dependentes de programas de transferência de renda do governo, em alguns casos.

Portanto, ao analisar o perfil dos atores nota-se a predominância de atores que se encontram a margem da sociedade, mas que por meio da formação de grupos começam a se inserir nos espaços públicos e gradativamente aumentam a participação na sociedade.

4.4. Igualdade Participativa

A categoria igualdade participativa, também trata do processo decisório, entretanto sob a ótica do nivelamento das oportunidades que todos os atores dotados de informação e com acesso livre aos canais de deliberação atuem na formulação do processo de tomada de decisão.

Os critérios aqui tratados são formas de escolha de representantes, considerando o método; Discursos dos representantes, valorizando os processos participativos nos discursos dos representantes e a Avaliação participativa, pressupondo a intervenção direta dos participantes nos processos das políticas públicas.

Em relação ao MAPP temos todo o processo permeado pela discussão assídua e envolvimento do grupo no reconhecimento do problema, suas causas e soluções. Sendo isto feito por qualquer membro do grupo, indiferente da sua cor, raça, tempo de associação no grupo ou cargo na diretoria, ou seja, qualquer indivíduo do grupo tem o direito de participar do processo decisório e ser eleito responsável por qualquer atividade.

O princípio cooperativista “um homem, um voto” é plenamente exercido nesses empreendimentos, fazendo valer o direito ao voto e participação nas decisões.

Portanto aqui se evidencia a igualdade participativa como essencial ao funcionamento destes empreendimentos.

O que se percebe ao longo do processo de aplicação do MAPP é que além de um direito, a participação se mostra um dever dos membros dos grupos, só sendo a partir deste processo a mudança da realidade. Aliado a participação, a responsabilização dos membros do grupo também interfere de modo positivo na mudança da realidade das cooperativas.

4.4.1. Forma de escolha de representantes, discurso dos representantes e avaliação participativa.

Os representantes são escolhidos nas reuniões de planejamento. O critério de escolha dos representantes das atividades varia conforme as atividades. Na maioria dos casos a escolha é feita conforme afinidade com o tema ou conhecimento do mesmo, além de casos de delegação por parte do presidente dos empreendimentos. Vale ressaltar que o momento de escolha dos representantes procede ao momento de escolha das atividades, sendo, portanto, feito após amplo debate pelo grupo.

Percebe-se aqui, uma dependência entre a forma de escolhas dos representantes com o discurso dos representantes, pois é a partir da avaliação dos discursos dos representantes, analisando suas propostas e a capacidade que estas têm de solucionar os problemas, que estes serão escolhidos como representantes.

Portanto este processo é todo permeado pela avaliação participativa por meio dos membros do grupo, visto que só se legitima estas escolhas após amplo processo de debate e busca do consenso em relação as soluções sugeridas aos problemas.

Considerando estas características aqui descritas, temos o passo 4- Desenho da situação objetivo sendo abarcado, porque é neste momento que serão discutidos os objetivos e metas a serem traçados e a construção dos indicadores de avaliação do plano de ação, tudo isto feito pelo grupo no momento da plenária de discussão.

Além do passo 4- Desenho da situação objetivo, os passos 11- identificação de recursos críticos para desenvolver as operações; 12- Identificação dos atores que controlam os recursos e 13- seleções das trajetórias também serão contemplados.

Isto porque o objetivo dos passos pressupõe a identificação de conflitos, a motivação dos atores, o impacto que estas variáveis poderão ter sobre o plano de ação e o controle que cada atore podem ter diante destas variáveis, definindo em conjunto qual operação deve ser privilegiada para não comprometer o andamento do plano, ou

seja, é um processo de intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação do plano.

E por último o passo 15- Desenho do sistema de prestação de contas, visto que a avaliação participativa pressupõe intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas, para tanto a responsabilização dos participantes é de suma importância para cobrança do desempenho das atividades.

4.5. Autonomia

A categoria de autonomia diz respeito ao poder decisório de avaliação e resolução dos problemas seja feita pela própria comunidade, utilizando os critérios de: Origem das proposições está sempre com o interesse dos beneficiários do plano de ação; Alçada dos atores, com a consideração do poder de intervenção das instancias locais de administração; Perfil de liderança, descentralizando o processo de deliberação e execução; E; Possibilidade de exercer a própria vontade através do exercício da política individual e política.

Todos os passos do MAPP, sem exceção, contemplam as características e os princípios desta categoria, sendo esta a melhor descrição do objetivo do método.

4.5.1. Origem das proposições

As origens das proposições saem das decisões tomadas em assembleia, traduzindo estas em objetivos em metas a partir da delegação de funções para os associados, a fim de promover o acompanhamento conjunto do plano de ação por todos os envolvidos e compartilhamento das responsabilidades.

4.5.2. Alçada dos Atores

Por definição, Alçada dos atores significa “intensidade com que as administrações locais, dentro de determinado território podem intervir na problemática planejada” (Tenório, 2016 p. 48). Isto significa que os atores envolvidos no método podem intervir no plano, possuem autonomia para tal ação.

O território aqui considerado são os empreendimentos incubados, portando ao analisar a Alçada dos atores consideramos que a todo momento é feito o processo de intervenção na problemática planejada, visto que o planejamento é construído de maneira conjunta pelos atores e estes a partir da categoria igualdade participativa apresentam autonomia para intervir na realidade.

Uma limitação encontrada em relação a esta autonomia apresentada se dá através da maneira como ela é feita, já que a ação interventora tem que ser consensualizada pelo grupo antes.

O passo 11- Identificação de recursos críticos para desenvolver as operações é evidenciado neste critério, pois parte do controle que os atores envolvidos no plano possuem em relação a sua governabilidade, com o intuito de identificar as variáveis que podem trazer impacto negativo no plano a fim de estabelecer a melhor maneira de intervenção na problemática planejada.

4.5.3. Perfil da Liderança

O Critério perfil de liderança pressupõe a condução descentralizadora do processo de deliberação e execução das ações planejadas. Com isso a liderança é feita de maneira descentralizada, visto que parte da responsabilização de diferentes atores para diferentes ações.

Ao aplicar o método MAPP nos empreendimentos incubados, a condução descentralizadora do processo busca atingir o maior grau de comprometimento do grupo com a análise e o enfrentamento dos problemas.

Assim, a descentralização do processo é uma forma de estimular a participação do maior número possível de atores no enfrentamento dos problemas, dando base ao processo de deliberação e de execução do plano de ação.

Dito isto, o passo 12- Identificação dos atores que controlam os recursos é reconhecido neste critério, pois este é definido a partir da elaboração de um quadro para quantificação que cada ator tem sobre os recursos críticos necessários, os possíveis conflitos e as alianças possíveis de serem construídas entre diferentes.

4.5.4. Possibilidade de exercer a própria vontade

Ao analisarmos os passos que compõe o MAPP e a sua aplicação nos empreendimentos, este princípio fica evidente, visto que se baseia no exercício da vontade política individual ou coletiva.

Partindo do exercício da vontade política individual temos a reunião de diferentes atores na construção de um plano de mudança da realidade de forma conjunta. Este plano é feito por meio de ampla discussão e busca do consenso, promovendo a possibilidade de cada ator exercer a própria vontade, pois todos possuem o direito de se expressarem.

Uma vez que são reunidas diferentes vontades políticas individuais em torno de um objetivo comum temos o exercício da vontade política do coletivo.

Portanto, ao levar em consideração estas características aqui descritas, o MAAP com seus passos, nada mais é do que uma forma de organizar e integrar diferentes pontos de vista na construção do planejamento participativo, de modo a oferecer aos indivíduos que compõe os grupos a possibilidade de exercer a própria vontade.

Diante disso, fica difícil enumerar um passo específico do método, entende-se que a metodologia de incubação aqui utilizada permite ao grupo manifestar e exercer a sua vontade.

4.6. Bem comum

Tenório (2016, p. 48) considera o bem comum como “o bem estar social alcançado mediante a prática republicana”, com isso a categoria bem comum representa os benefícios que o plano trará para a comunidade. Ou seja, parte do momento seguinte ao cumprimento de todos os objetivos do plano e considera uma realidade já transformada, podendo ser considerado o futuro idealizado pelos participantes do método e a emancipação dos grupos em relação a dependência com outros grupos.

Temos aqui a relação direta com o critério de valorização cidadã, contemplado na categoria inclusão, pois ambos, por meio do exercício da cidadania em busca do bem comum promovem a emancipação dos grupos. Pois é neste momento que o indivíduo reconhece a importância da sua participação, pautadas em interesses e percepções muitas vezes distintos, mas com o fim último de promover o bem comum de todos os envolvidos no plano.

Seus critérios de análise são os objetivos alcançados e a aprovação cidadã dos resultados.

4.6.1. Objetivos Alcançados

Os objetivos alcançados são a relação entre os objetivos planejados e os realizados. Sendo assim, os passos que vão de acordo com estes critérios de análise são os passos que contemplam a construção dos objetivos e metas, sendo estas chamadas operações e a avaliação do cumprimento destas.

É importante salientar que o método de aplicação do MAPP nos grupos é construído totalmente mediante a vontade do grupo incubado, todo e qualquer objetivo

é construído pelos membros dos grupos de forma coletiva e voluntária, fazendo o possível para eliminar formas de coação dentro do grupo. A partir disto os objetivos são alcançados priorizando a argumentação deliberativa.

Dito isto, temos a formulação do passo 4-Desenho da situação objetivo; o passo 5- Seleção dos nós críticos; o acompanhamento do passo 6- Desenho das operações e demandas das operações e 13- Seleção das trajetórias evidentes no critério de objetivos alcançados.

4.6.2. Aprovação cidadã dos resultados

A aprovação cidadã dos resultados consiste na avaliação positiva dos atores sobre o resultado, é o momento de confrontar se o que foi idealizado correspondeu às expectativas do grupo, além de avaliar se o planejamento foi eficiente naquilo que se propôs.

Este critério pode ser visto no passo 15- Desenho do sistema de prestação de contas, que tem por finalidade possibilitar a cobrança da responsabilidade pela execução e desempenho de cada operação. Mas este passo não é a única forma de conferir a aprovação cidadã dos resultados, este passo é considerado para avaliar o objetivo operacional da técnica.

Como o método propõe uma mudança da realidade não apenas de maneira formal, como melhoria nas condições financeiras, tratamos aqui de aspectos intangíveis e subjetivos, como mudança nas relações pessoais dentro do grupo.

A identificação com a causa que eles lutam e os valores que eles pregam – união, companheirismo, solidariedade - são potencializados ao final do método.

Portanto, é neste sentido, que o MAPP emerge como método da gestão social e dotado das características da cidadania deliberativa, visto que para sua operacionalização ele pressupõe primeiramente um espaço que proponha discussão de forma conjunta de todos os atores envolvidos nos problemas da realidade em questão, sendo estes atores, através principalmente do diálogo, que encaminharão as formas de mudança da realidade.

A fim de ilustrar os critérios de cidadania deliberativa e os passos do MAPP temos o quadro a seguir:

Quadro 2: Síntese dos Critérios da Cidadania Deliberativa e os Passos do MAPP.

CATEGORIAS	CRITÉRIOS	PASSOS DO MAPP
------------	-----------	----------------

Processos de discussão	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de Difusão • Qualidade da Informação • Espaços de Transversalidade • Pluralidade do Grupo promotor 	<p>1: Seleção de problemas do plano.</p> <p>2: Descrição do problema do plano.</p> <p>3: Explicação do problema: árvore explicativa – árvore de problemas.</p> <p>7: Definição das responsabilidades pelas operações.</p> <p>8: Definição de responsáveis pelas demandas de operação.</p> <p>10: Identificação de atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano.</p>
Inclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura dos espaços de decisão • Aceitação social política e técnica • Valorização cidadã 	<p>1: Seleção de problemas do plano.</p> <p>4: Desenho da situação objetivo</p> <p>5 : Seleção dos nós críticos.</p> <p>6: Desenho das operações.</p> <p>10: Identificação dos atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano.</p>
Pluralismo	<ul style="list-style-type: none"> • Participação de diferentes atores • Perfil dos atores 	<p>10: Identificação dos atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano.</p>
Igualdade Participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de escolha dos representantes • Discurso dos Representantes • Avaliação Participativa 	<p>4: Desenho da situação objetivo.</p> <p>11: Identificação de recursos críticos para desenvolver as operações.</p> <p>12: Identificação dos atores que controlam os recursos.</p> <p>13:Seleção das trajetórias.</p> <p>15: Desenho de Sistema de prestação de contas.</p>
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Origem das Proposições • Alçada dos atores • Perfil de liderança • Possibilidade de exercer a própria vontade 	<p>11: Identificação de recursos críticos para desenvolver as operações.</p> <p>12: Identificação dos atores que controlam os recursos.</p>
Bem Comum	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Alcançados • Aprovação Cidadã dos Resultados 	<p>4: Desenho da situação objetivo.</p> <p>5: Seleção dos nós críticos.</p> <p>6:Desenho das operações e</p>

		<p>demandas das operações.</p> <p>13: Seleção das trajetórias 15: Desenho do sistema de prestação de contas.</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração do autor.

Nota-se, a partir da interpretação do quadro, que alguns passos do MAPP se repetem em diferentes categorias da cidadania deliberativa, isso se dá pelo fato do método ser algo dinâmico e construído com base no diálogo, sendo constantemente avaliado e reconsiderado pelos atores envolvidos na construção do plano.

Além disso, o quadro foi construído para efeitos didáticos, pois todos os passos se complementam entre si e apresentam de forma geral todas as categorias e critérios da Cidadania Deliberativa e configuram um sistema deliberativo em gestão social.

5 Considerações finais

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso, ao analisar o MAPP como ferramenta de planejamento participativo em cooperativas a luz da gestão social, demonstra que a Gestão Social possui uma gama de ferramentas a ser explorada para tornar esta forma de gestão mais praticada dentro de grupos e espaços participativos. O MAPP é só um dentre os métodos que podem ser aplicados para aumentar a prática de Gestão Social.

A escolha dos critérios da Cidadania deliberativa e das organizações cooperativas como *locus* de análise se deu devido a sua convergência de princípios em relação às características da gestão social e da operacionalização do MAPP, como mostrado no item 5 deste trabalho.

Sendo assim, a gestão social é uma forma de gestão que dá base para o MAPP na medida em que todo seu processo permeia a ação dialógica em busca do consenso, já que seu funcionamento é pautado na participação dos atores na identificação dos problemas, das causas e das soluções debatidas entre os atores dos grupos que estão inseridos na realidade e vivenciam os problemas.

Os estudos de métodos de operacionalização da gestão social ainda são poucos, visto que o conceito de gestão social ainda é recente. Este trabalho foi só uma introdução de um método específico o MAPP, como ferramenta de planejamento participativo. Portanto, percebe-se que há um vasto campo de estudo a ser explorados e muitos outros métodos da gestão social a serem identificados.

6 Referências

- ALCÂNTARA, F. H. C. **Economia solidária**: o dilema da institucionalização. São Paulo: Arte & Ciência 2005.
- CARNEIRO, P. P. **Co-operativismo**: o principio co-operativo e a força existencial-social do trabalho. Belo Horizonte: Fundec, 1881
- BERTUOL, R.; CANÇADO, A.C.; SOUZA, M. de F. A. A prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso em Tocantins. **AOS**, v. 1, n.2, ago./dez., p. 7-18, 2012.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº. 5.764**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, v. 16, 1971.
- FRANÇA FILHO, G. C. de. **A via sustentável-solidária no desenvolvimento local**. Organização & Sociedade, Salvador, 2008.
- KONDER, Fourier. **O socialismo do prazer**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira 1998.
- MAIA, M. **Gestão Social-Reconhecendo e construindo referenciais.** "Textos & Contextos", Porto Alegre, 2005.
- MACHADO, J. C. **Gestão de cooperativas**: uma análise do tipo de racionalidade predominante 2017. 144 p. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras (2017)
- MATUS, C. **MAPP método Altadir de planification popular**. Buenos Aires: Lugar editorial, 2007. 64p.
- PEREIRA, J. R.; BRAGA, M. J. **Introdução à Administração de Cooperativas**. Viçosa: Mimeo, 2003 (Apostila).
- PEREIRA, J. R. **Gestão social de políticas públicas**. Lavras: Ed. UFLA, 2011.
- QUEIROZ, D. T. **Observação participante na pesquisa qualitativa**: conceitos e aplicações na área da saúde. Revista de enfermagem UERJ, Rio de Janeiro, 2007.
- RIBEIRO, C. E. N; VIUDES, S. F.; MIRANDA, I. T. P. A evolução histórica do cooperativismo. **Maringá Management**: Revista de Ciências Empresariais, v. 4, n.1,

p.35-42, jan./jun. 2007

SOUZA, M. A. "**Rural education: policies, pedagogical practices and scientific work.**" *Educação & Sociedade* 29.105 (2008): 1089-1111.

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

TENÓRIO, F.G. Formação para gestão social. RAP. **Revista brasileira de administração pública**, Rio de Janeiro/FGV, v.32, n.2, p. 2009.

TENÓRIO, F.G. **Cidadania, território e atores sócias**. Rio de Janeiro: FGV editora, 2016, 440p

ZWICK, E. **Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas**. 2011. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.