

Gestão social e processos decisórios participativos: o caso da Cooperativa de Mulheres Maricultoras de Governador Celso Ramos (COLIMAR) – Brasil.

Social management and participatory decision-making process: the case study of a Marine Fishing Women Cooperative's from Governador Celso Ramos (COLIMAR) – Brazil.

Karin Vieira da Silva¹

Luis Moretto Neto²

Anderson Sasaki Vasques Pacheco³

Resumo

A observação do cotidiano de organizações que emergiram da sociedade civil evidencia que não são raras as iniciativas que reproduzem em suas ações administrativas a lógica mercadológica. Acredita-se, todavia, que a lógica estratégica de mercado diverge da orientação pluralista e coletivista sobre as quais estas organizações estão fundadas. Surge, nesse âmbito, a atenção para alternativas de gestão que possam convergir com os propósitos das organizações de origem social, com orientação dialógica e participativa. Optou-se então, neste trabalho, pelo uso da gestão social como lente analítica para compreensão da participação dos atores organizacionais nos processos de tomada de decisão na Cooperativa de Mulheres Maricultoras de Governador Celso Ramos (COLIMAR), Santa Catarina, Brasil. Como base para pesquisa, utilizou-se o referencial teórico da gestão social, sobretudo por ser um modelo de administração democrático e participativo. Os procedimentos metodológicos são caracterizados como qualitativo, tipo estudo de caso, pesquisa aplicada e descritiva. A coleta de dados foi realizada através da análise documental, observação e entrevistas semiestruturadas. Para análise dos dados utilizou-se as técnicas de análise de conteúdo e documental. Concluiu-se que a COLIMAR apresenta fortes traços de gestão social e de cidadania deliberativa desde a sua origem até a forma como está atualmente estruturada. A participação dos membros da organização nos processos decisórios apresenta caráter deliberativo e consensual.

Palavras-chave: Gestão Social; Participação; Tomada de decisão; Cooperativismo.

Abstract

The daily observation of civil society organizations shows that is not uncommon initiatives, which reproduces, in their management, actions based on the market logic. However, this strategic logic diverges with the collectivist and pluralistic orientation that these organizations are founded. It is possible to arise, in this context, an attention to management alternatives that may converge with social organizations purposes with dialogic and participatory orientation. Thus, it was decided in this work, to use social management presumptions as the main analytical lens to understand the actor's role in the decision-making

¹ Doutora em Sociologia Econômica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Pesquisadora Associada do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Email: vieira.karin@gmail.com.

² Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção e Mestre em Geografia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Email: luis.moretto.neto@ufsc.br.

³ Doutor em Sociologia Econômica das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina. Email: sasaki.anderson@gmail.com.

processes of the Marine Fishing Women Cooperative's from Governador Celso Ramos (COLIMAR) – Brazil. As the basis for this research, we decided to use such theory, particularly because it is a framework with democratic and participatory criteria. The methodological procedures are characterized as qualitative, case study, applied and descriptive research. Data collection was performed through document analysis, observation and semi-structured interviews. To analyze the data, we used the document and content analyze techniques. To conclude, it was found that the cooperative shows strong traces of social management and deliberative citizenship since organizations origins. Finally, it is possible to infer that members participation in decision-making has deliberative and consensual features.

Keywords: Social Management; Participation; Decision Making Process; Cooperativism.

1. Introdução

Organizações de natureza social, nomeadamente as que emergem de iniciativas da sociedade civil, usualmente apresentam em sua origem propósitos solidários, encontrando na ação coletiva subsídios para o desenvolvimento e fortalecimento de suas iniciativas.

Todavia, a institucionalização destas organizações, no seu ajustamento formal e legal tende a criar um processo de burocratização de suas estruturas e de seus processos em diferentes níveis e intensidades. Fato que não diminui a importância dos trabalhos que desenvolvem, mas que abre uma discussão quanto à natureza das ações gerenciais desenvolvidas em âmbito organizacional e sua convergência ou não com os valores primários destas.

Tal burocratização das estruturas em organizações sociais acarreta em ações e decisões de ordem instrumental e individuais, que comumente divergem com a finalidade social destas organizações, que devem ter bases coletivas e plurais. Desta forma, a gestão de organizações sociais enfrenta tensões e dualidades lógicas, marcadas pela racionalidade predominante em suas ações em confronto com o seu propósito social.

Diante desta problemática, torna-se imperativo o desenvolvimento de abordagens gerenciais diferenciadas, que em sua orientação considerem os sujeitos como indivíduos autônomos e participativos, com potencialidades críticas e deliberativas, em ambientes multidimensionais que permitam o exercício da cidadania e o desenvolvimento social, pois segundo Tenório (2008a, p. 32) “o desempenho esperado dessas organizações é o de gestão social ao invés de estratégica a fim de neutralizar as consequências do mercado”.

Um modelo de gestão que tem como objetivo o desenvolvimento de sujeitos autônomos e participativos, e contrapor-se ao modelo instrumental e tecnoburocrático é o da gestão social. Segundo Tenório (2008a, p.25-26) a “gestão social contrapõe-se a gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”.

Ou seja, a gestão social é “o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política” (TENÓRIO, 2008b, p.40).

O processo decisório da gestão social se diferencia da gestão estratégica, por possuir a tomada de decisão coletiva, livre de coerção e baseada no entendimento, transparência e linguagem inteligível (OLIVEIRA; CANÇADO; PEREIRA, 2010, p. 622).

De acordo com Monje-Reyes (2011, p.721), um tipo de organização que possui potencialmente interface próxima com a gestão social são as cooperativas, pois, “ambas são formas de produção social e se sustentam na participação dos atores sociais nas decisões sobre o que e como fazer. Portanto, aprofundam a democracia e modernizam os princípios da participação ativa dos sujeitos sociopolíticos”. O autor destaca também que as características essenciais para que a gestão de uma cooperativa seja convergente com a gestão social, estão centradas na democracia e na possibilidade de deliberação coletiva.

Portanto, baseado na problemática da burocratização da tomada de decisão em organizações sociais, sobretudo em cooperativas emergentes da sociedade civil, o objetivo desse estudo foi: Analisar a participação dos atores organizacionais nos processos de tomada de decisão, à luz da gestão social, na Cooperativa de Mulheres Produtoras de Alimentos de Governador Celso Ramos (COLIMAR).

Para alcançar o objetivo proposto, este artigo está dividido em cinco seções, contando com essa introdução. Primeiramente serão discutidos os pressupostos teóricos da gestão social, em seguida serão delimitados os princípios e métodos de condução desta pesquisa. O quarto capítulo levantar-se-á os resultados da análise desenvolvida na cooperativa, e a quinta e última seção as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2. Fundamentação teórica

O corpo teórico desenvolvido, em razão dos objetivos do trabalho, compõe-se de uma revisão bibliográfica sobre a gestão social, primeiramente sobre a introdução do tema na academia brasileira, passando por sua diferenciação entre os demais modelos de gestão e, por fim, analisando o modelo itinerante escolhido nessa pesquisa.

Gestão Social

A temática da gestão social foi introduzida no Brasil, na década de 90, em meio a dois processos, econômicos e sociais, que marcam a conjuntura nacional: a globalização da economia, que mercantilizou e ampliou os segmentos de atuação no social, e a tardia regulação social, através das conquistas de cidadania, do Estado democrático de direitos e dos desafios da participação da sociedade civil (MAIA, 2005).

Com a onda neoliberal que envolvia o país, a economia estava se dessocializando, o “conceito de consumidor substitui o de cidadão” e os critérios de inclusão social deixam de ser “um direito para passar a ser solvência” (SANTOS, 2001, p.40). A emergência do mercado como enclave social único e dominante, e conseqüente afastamento do homem enquanto ser social, indivíduo pensante e participativo, para um homem que se comporta e incorpora a lógica de mercado como a lógica que orienta suas ações e suas relações sociais e culturais, promove um deslocamento do homem enquanto cidadão e guia maior de suas próprias ações e das ações que envolvem sua comunidade (RAMOS, 1981).

Portanto, em meio ao ambiente envolto pela degradação do trabalho e pela própria crise do capital insurge a discussão da temática relacionada a uma “gestão social”, com diferentes

enfoques e orientações, e com pouca convergência quanto ao seu significado, conforme relata França Filho (2008, p. 27):

A expressão gestão social tem sido usada de modo corrente nos últimos anos servindo para identificar as mais variadas práticas sociais de diferentes atores não apenas governamentais, mas, sobretudo de organizações não governamentais, associações, fundações, assim como, mais recentemente, algumas iniciativas partindo mesmo do setor privado e que se exprimem nas noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social da empresa.

Dessa forma, o conceito ainda é incipiente existindo diferentes enfoques e orientações quanto ao significado da gestão social (DOWBOR, 1999; FRANÇA FILHO, 2008; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011). O uso indiscriminado do termo faz com que diferentes ações sejam enquadradas como gestão social, sem a devida reflexão sobre sua concepção, operacionalização e finalidade. Para Schommer e França Filho (2008, p.61) a multiutilização do termo pode estar associada “aos atores que a empregam, ao universo organizacional em que é exercida, às finalidades que se pretendem atingir por meio da gestão social ou, ainda, às características do processo de gestão a que se refere”, refletindo os tipos diferentes enfoques através dos quais a gestão social tem sido trabalhada.

Visando delimitar as diferentes concepções sobre gestão social, para França Filho (2008), antes de tudo, deve-se diferenciar fundamentalmente de outros dois tipos de administração: a) gestão privada, que corresponde ao modo de gestão característico de organizações que atuam em um espaço denominado mercado ou economia de mercado e; b) a gestão pública, que se refere ao modo de gestão praticado nas instituições públicas de Estado e suas demais instâncias. Tais diferenças são construídas por Pimentel e Pimentel (2010) no quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de gestão e suas características

Categorias de análise	Gestão Estratégica	Gestão Pública	Gestão Social
Objetivo	Lucro	Interesse Público	Interesse Coletivo de Caráter Público
Valor	Competição	Normativo	Cooperação intra e Interorganizacional
Racionalidade	Instrumental	Burocrática	Substantiva/comunicativa
Protagonistas	Mercado	Estado	Sociedade Civil Organizada
Comunicação	Monológica, vertical, com restrição ao direito de fala	Monológica/Dialógica, vertical com algumas horizontalidades, em tese sem restrições à fala	Dialógica com pouca ou nenhuma restrição ao direito de fala
Processo Decisório	Centralizado <i>top down</i>	Centralizado com possibilidade de participação (<i>bottom up</i>)	Descentralizado, emergente e participativo/surge como construção coletiva

Operacionalização	Estratégica, com foco em indicadores financeiros	Estratégica com foco em indicadores sociais	Social, com foco em indicadores qualitativos e quantitativos
Esfera	Privada	Pública estatal	Pública Social (França Filho) x qualquer esfera (Tenório, Dowbor)
Autonomia e poder	Há diferentes graus de coerção e submissão entre os atores envolvidos	Há coerção normativa entre os atores envolvidos	Não há coerção, todos têm iguais condições de participação (Tenório) x as relações de poder restringem a capacidade de cada um se posicionar no debate (Fischer <i>et al</i> Godim, Fischer e Melo)

Fonte: Pimentel e Pimentel (2010, p.08)

Evidenciada as distinções e aproximações entre as diferentes formas de gestão e de gestão social especificamente, resgata-se o entendimento do Programa de Estudos em Gestão Social da Fundação Getúlio Vargas – PEGS/FGV/RJ, especialmente de Tenório (2008b, p.39) sobre o conceito de gestão social, que transcorre por diferentes tipos de sistema social, sendo concretizado em ações de âmbito público, privado ou não governamental através de um “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)” e será utilizado como viés teórico e lente analítica do presente estudo.

Tal entendimento de gestão social têm seus alicerces epistemológicos vinculados à Escola de Frankfurt, berço dos estudos sobre a teoria crítica e emancipação humana, que tem em sua primeira geração a preocupação voltada à crítica do “sistema unidimensional, da racionalidade instrumental, do positivismo, da estética hegemônica, da cultura de massas e do nazismo”, tendo em vista “a cultura da modernidade que aniquila a possibilidade de uma vida autêntica e da criatividade transformadora” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005, p. 197). Dentre seus expoentes figuram pensadores como Max Horkheimer e Theodor Adorno.

Outra base teórica do modelo de gestão social de Tenório, são os estudos de Guerreiro Ramos (1981), sobretudo a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Para Muzzio (2013) a racionalidade instrumental é caracterizada por uma ação calculada, em outras palavras uma ação que se baseia em projeções utilitária, que busca a maximização dos resultados. Por outro lado, a racionalidade substantiva, o homem tem uma maior consciência do seu papel no mundo, arguindo-se sobre a verdadeira lógica da ação social, quando este indivíduo reconhece que o sistema predominante reduz sua capacidade de análise este acaba emancipando-se.

Nesse sentido, Tenório constrói seu arcabouço teórico baseado no pensamento crítico frankfurtiano⁴ e santoamarense⁵. Assim, o autor desenvolve a teoria da gestão social trabalhando com a inversão dos seguintes pares de palavras: 1) Gestão Estratégica x Gestão

4 (Habermas, 1995)

5 (Ramos, 1981)

Social; 2) Estado-Sociedade x Sociedade-Estado; 3) Capital-Trabalho x Trabalho-Capital; e 4) Mercado-Sociedade x Sociedade-Mercado.

Com relação a primeira dicotomia, para Tenório (2008a, p.26) a gestão social se torna relevante “à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. É uma ação dialógica que se desenvolve segundo os pressupostos do agir comunicativo”. Sendo assim ao colocar a gestão social à frente da gestão estratégica, estamos, ao mesmo tempo, determinando a administração com base na reciprocidade, onde o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu objetivo. Enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo, o individualismo, na gestão social deve sobressair coletivismo através do diálogo (TENÓRIO, 2008a).

Os outros aspectos que remetem ao trabalho de Tenório (2008ab) são as inversões das referências de Estado-Sociedade, Capital-Trabalho e Mercado-Sociedade, para Sociedade-Estado, Trabalho-Capital e Sociedade-Mercado. Essas simples mudanças, mostram que na realidade, a “sociedade e o trabalho devem ser também os protagonistas dessa relação, já que historicamente tem sido o inverso” (TENÓRIO, 2008b).

A semelhança do par Sociedade-Estado, não se está diminuindo à importância do capital em processos em que este apoie projetos de natureza social. Mas, apenas, considerando o fato do capital, uma empresa, por ser de natureza econômica, tem o seu desempenho primeiro quantificado pelo lucro para, depois, vir a ser qualificado pelo que de social implemente. (TENÓRIO, 2008a, p.41)

O último ponto que remete a teoria de Gestão Social de Tenório é a Cidadania Deliberativa. Tenório (2008b, p.44-45) fundamenta seu pensamento sobre cidadania com base nas ideias de Habermas, que “pretende reconciliar democracia e direitos individuais de tal forma que nenhum dos dois se subordina ao outro”, propondo um modelo de democracia “baseado na correlação entre direitos humanos e soberania popular e consequente reinterpretação da autonomia nos moldes da teoria do diálogo”, a cidadania deliberativa procedimental. Em linhas gerais, a cidadania deliberativa habermasiana “constitui-se em uma nova forma de articulação que questiona a prerrogativa unilateral de ação política do poder administrativo – do Estado e/ou do dinheiro – o capital” (TENÓRIO, 2008b, p.48).

Assim, a gestão social aproxima-se do conceito de cidadania deliberativa enquanto entendida como uma ação política deliberativa, onde a participação dos indivíduos é primordial em procedimento democráticos, decidindo (em diferentes instâncias da sociedade e em diferentes papéis) “o seu destino social como pessoa humana, quer como eleitor, trabalhador ou consumidor”, pois a “autodeterminação não se dá sob a lógica do mercado, mas da democracia social: igualdade política e decisória” (TENÓRIO, 2002, p. 130).

Tomando como base os preceitos da cidadania deliberativa, em que os alicerces das decisões devem ter origem em processos de discussão, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum, Tenório et al., (2008) desenvolveu uma ferramenta para analisar os processos de decisão e gestão social em espaços públicos. Portanto, a apresentação desse

quadro de análise, assim como os demais procedimentos dessa pesquisa são os passos do próximo capítulo.

3. Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa seguiram uma orientação qualitativa, do tipo estudo de caso, realizada em uma cooperativa de base social. Caracteriza-se ainda como uma pesquisa aplicada e descritiva.

A escolha da organização deu-se a partir dos seguintes critérios: i) surgimento vinculado a iniciativas da sociedade civil, através da mobilização social, tendo em vista os pressupostos da perspectiva da gestão social aqui adotada como viés teórico, que privilegia o protagonismo da sociedade civil perante o Estado e o mercado; ii) apresentarem em sua origem traços inovadores quanto ao enfrentamento de demandas sociais e; iii) ter certa permanência no tempo, tendo no mínimo cinco anos de constituição formal.

Para a recolha dos dados foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação e entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados todos os membros da COLIMAR em atuação, que totalizam 6 (seis), incluindo a presidente e demais cooperadas. Os principais documentos consultados foram de ordem institucional, disponíveis de forma impressa na organização. O trabalho de observação foi não participante e ocorreu em dias e horários intercalados, durante oito semanas. Ressalta-se que tanto os roteiros orientadores das entrevistas quanto da observação foram construídos com base nas categorias de análise que serão apresentadas a seguir.

No entendimento de gestão social, utilizado como viés teórico desta pesquisa, a cidadania deliberativa se configura como uma alternativa democrática, transversal nas relações que a sociedade estabelece com os demais atores sociais, assim como orientadora maior dos processos de gestão. Nesse sentido, Tenório et al. (2008) destacam a necessidade de estabelecer critérios para a avaliação de processos decisórios deliberativos.

Perante tal desafio, Tenório et. al. (2008) desenvolveram estes critérios com base nos princípios fundamentais da cidadania deliberativa, que tangem a inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e o bem comum.

Com base nesta construção categórica foram resgatadas e adaptadas três categorias de análise que serviram de base para a compreensão dos processos decisórios na organização estudada, a saber: processos de discussão, inclusão, igualdade participativa e autonomia e, através do confronto entre o entendimento de gestão social e as práticas observadas nas organizações focadas na pesquisa. A seguir, apresenta-se de forma sintética um quadro com a descrição das categorias e critérios analíticos, baseados em Tenório et. al. (2008).

Quadro 2 - Metodologia para avaliar processos decisórios deliberativos.

CATEGORIA	CRITÉRIOS
Processo de discussão: pressupõe autoridade negociada e igualdade de direitos. Entendido como um espaço intersubjetivo e	Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes.

comunicativo, capaz de promover o entendimento entre atores envolvidos.	Qualidade da informação: diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.
	Pluralidade do grupo promotor: compartilhamento da liderança, com o objetivo de integrar diferentes atores.
Inclusão: incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisões.	Abertura dos espaços de decisão: processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma oportunidade igual a todos de participação na tomada de decisão.
	Aceitação social, política e técnica: reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social, quanto no político e no técnico.
	Valorização cidadã: valorização por parte da cidadania sobre a relevância de sua participação.
Igualdade participativa: isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão.	Forma de escolha de representantes: métodos utilizados para a escolha dos representantes.
	Discursos dos representantes: valorização de processos participativos nos discursos exercidos por representantes.
	Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação dos processos de tomada de decisão.
Autonomia: apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores.	Alçada dos atores: intensidade os atores organizacionais podem intervir nas problemáticas discutidas dentro das organizações
	Perfil da liderança: “características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução.
	Possibilidade de exercer a própria vontade: analisar a configuração do exercício das vontades individuais e a existência de instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade individual ou coletiva dos diferentes atores sociais dentro da organização.

Fonte: Adaptado de Tenório *et. al.* (2008)

Para a análise dos dados utilizou-se as técnicas de análise de conteúdo qualitativa, que, seguindo a orientação de Bardin (2004), passou por três etapas fundamentais: a pré-análise, a descrição analítica e o tratamento dos resultados.

4. Caracterização da Cooperativa de Mulheres Maricultoras de Governador Celso Ramos (COLIMAR)

A atividade pesqueira faz parte da tradição do município de Governador Celso Ramos, localizado no estado de Santa Catarina, na região sul do Brasil. Ainda hoje esta atividade possui grande importância na economia local, sendo a maior geradora de renda e ocupação para as famílias. Cerca de 70% da população, que ronda os treze mil habitantes, vive direta ou indiretamente da pesca, o que torna o município um dos maiores polos produtores de marisco de cultivo do Estado. A captura do peixe, do camarão, do siri e o cultivo do mexilhão são

exercidos predominantemente pelos homens da região, enquanto as mulheres, tradicionalmente, se ocupam do processamento do pescado (COLIMAR, 2012).

Nesse contexto, nasceu a Cooperativa de Mulheres Maricultoras de Governador Celso Ramos – COLIMAR, fundada em 27 de junho de 2003, com o propósito de agregar valor ao pescado e gerar trabalho e renda para as famílias dos pescadores. A iniciativa de constituir uma cooperativa surgiu do Presidente da colônia de Pescadores da comunidade na época, tinha como objetivo valorizar os produtos regionais, ajudar a melhorar a renda das famílias e gerar mais empregos para as mulheres e para o município, que oferece poucas oportunidades de trabalho.

A cooperativa iniciou suas atividades com a participação de cerca de 23 mulheres, porém as dificuldades enfrentadas fizeram com que a maioria delas desistissem. Embora as os desafios sejam muitos e recorrentes a COLIMAR completa no ano de 2016, 13 anos de funcionamento, contando com seis mulheres atuando diretamente em suas atividades, sendo que três delas estão desde sua fundação.

5. Descrição e análise dos Resultados com base nas categorias

A primeira categoria apresentada é o “processo de discussão”, que tem como princípio a deliberação de problemas mediante a autoridade negociada entre os atores. Para a análise de tal processo entende-se necessário a atenção a três critérios, que serão expostos a seguir.

Inicialmente se discute os “canais de difusão” das informações na organização. Verificou-se na COLIMAR a existência de poucos canais de difusão das informações, não havendo o uso de mídias impressas ou eletrônicas de forma recorrente. O principal meio de difusão das informações ocorre através da comunicação oral, utilizada desde o surgimento da cooperativa e que se mantém até hoje.

De acordo com as cooperadas, a comunicação oral é suficiente para atender as necessidades da cooperativa, atribuindo a eficácia parcialmente ao pouco número de cooperadas, a entrevistada 3 comenta que *“funciona porque a gente tá sempre perto, as que ficaram, quando era mais gente era mais complicado né, e a gente tá sempre sabendo como as coisas estão acontecendo e como não está, a gente tá sempre querendo saber das coisas né”* (sic). Para a entrevistada 4, esse tipo de comunicação é a mais eficiente na cooperativa *“eu acho que é suficiente, é melhor eu falar direto com elas, do que colocar algo na parede que ninguém vê, nem vão ler um mural, acho que é mais fácil ir falar com elas diretamente”* (sic).

Os relatos supracitados na categoria anterior salientam aspectos referentes ao critério “qualidade da informação”. As cooperadas consideram obter todas as informações que necessitam sobre a organização, *“a gente sempre sabe de tudo que tá acontecendo, porque a gente conversa, né?”* (sic).

Para a entrevistada 5, a transparência das ações é primordial para o andamento da cooperativa *“desde que a gente começou aqui com a cooperativa é assim, sempre com essa ideia de ser transparente, né, de falar com clareza das coisas, de fazer com que todo mundo fique sabendo do que acontece e (...) não dar confusão”* (sic). Ressalta-se que a transparência aparece como um dos principais norteadores da gestão social, pois, segundo Oliveira, Cançado e Pereira (2010), se o processo decisório passa pelo entendimento, pelo uso da

linguagem e comunicação entre os indivíduos, as informações devem estar disponíveis a todos, pois o segredo e a assimetria de informações *também* são estranhos a este processo. Este é um traço relevante de gestão social presente na organização.

O último critério analisado nessa categoria se refere à “pluralidade do grupo promotor”, que envolve o compartilhamento da liderança nos processos de discussão, sendo eles não conduzidos unilateralmente. Verificou-se na COLIMAR a proeminência de uma das cooperadas e atual presidente na condução dos temas a serem discutidos, *“normalmente ela vai falando, explicando as coisas direitinho pra gente, tem umas coisas que a gente não entende direito”* (sic) (Entrevistada 6). Porém, as cooperadas relatam a busca da liderança na participação de todos, conforme entrevistada 3, *“mais é a presidente, né, sempre ela quer participar com a gente, quer nosso apoio, sempre ela na frente, a gente nunca decide sozinha, quando ela tem uma ideia, ela passa pra gente e quando a gente tem passa para ela também”*. As cooperadas atribuem a liderança da atual presidente à sua melhor articulação ao falar e capacidade de interpretação dos fatos. A educação formal e a habilidade comunicacional se apresentaram como propulsores da liderança na promoção das atividades na organização. As cooperadas que possuem menor escolaridade acreditam que o fato da presidente se comunicar com maior facilidade ajuda no desenvolvimento das atividades e no relacionamento externo da cooperativa.

Castellà e Parés (2012) destacam que a “situação de maior qualidade democrática é aquela em que os participantes recebem toda a informação necessária, podem deliberar sobre ela em condições de igualdade e podem tomar uma decisão a respeito de forma democrática”. Na COLIMAR, o processo de discussão na apresenta traços positivos quanto à forma como as informações são socializadas na cooperativa, de forma ampla e transparente, de forma mais relevante em âmbito interno. Em âmbito externo, as discussões, com parcerias com órgãos públicos, empresas, discussão de projetos, por exemplo, são conduzidas, geralmente, pelos mesmos representantes e sem a participação coletiva, havendo intermediários no processo, ainda que os mesmos sejam posteriormente discutidos pelas cooperadas.

De modo geral, verificou-se que, mesmo com a existência limitada de canais de difusão de informação na COLIMAR, as cooperadas conseguem através do diálogo se manter informadas sobre as atividades da cooperativa, garantido o compartilhamento das informações de maneira suficiente para que possam ter participação ativa nas decisões.

Evidências que foram corroboradas pela observação realizada, onde foi possível acompanhar o fluxo das informações, caracterizado predominantemente pela informalidade e transmissão imediata e transparente das informações. Segundo Tenório et al. (2008, p.10) estas características podem contribuir para o exercício da participação, pois “para o desenvolvimento da participação faz-se necessária a fluência das informações nos diferentes âmbitos participativos”. Observou-se, que o ambiente colaborativo e a informalidade nas relações fortalecem os laços criados entre as cooperadas e inibem os entraves que poderiam dificultar a socialização das informações.

A segunda categoria está relacionada à “inclusão” dos atores nos espaços decisórios e será estudada a partir de três critérios, a saber: a) abertura dos espaços de decisão; b) aceitação social, e; c) valorização cidadã.

O primeiro critério trabalhado se refere a “abertura dos espaços decisórios” e, visa analisar a possibilidade de articulação de interesses dos indivíduos na cooperativa, que favoreçam a negociação de conflitos e que proporcionem chances iguais de participação nas tomadas de decisões.

Verificou-se na cooperativa que os espaços de tomada de decisão são permeados por um caráter deliberativo, sendo o diálogo a base do consenso. Com base nos depoimentos das cooperadas e das observações realizadas, foi possível observar a existência de grande abertura para participação nas tomadas de decisões.

A informalidade e o nível de descentralização são outros aspectos relevantes. Presenciou-se, por inúmeras vezes, durante a pesquisa, a paralisação temporária do trabalho para que uma reunião coletiva fosse realizada, muitas vezes no próprio local de produção, com o objetivo de que uma decisão a respeito de determinado problema fosse tomada, com a participação de todas as cooperadas. Segundo a entrevistada 1 a prática é comum na organização *“é assim mesmo, quando a gente precisa fazer a reunião, a gente para um pouco o serviço e conversa, ah, tem isso pra decidir” e a gente conversa e decide*” (sic).

Os critérios seguintes possuem relação bastante próxima, pois o critério “aceitação social” refere-se ao reconhecimento das cooperadas da necessidade de uma metodologia participativa, enquanto o critério “valorização cidadã”, considera o quanto a necessidade de participação e suas implicações são valorizadas pelas cooperadas.

Verificou-se que a visão de participação é frequentemente relacionada com o entendimento de responsabilidade compartilhada e o próprio entendimento de cooperativismo, que segundo uma das cooperadas contribuiu para a manutenção e desenvolvimento da organização. Segundo a entrevistada 3 a participação nas atividades da cooperativa tornou-se imperativo *“a gente fica mais aqui do que na própria casa, já virou a casa da gente, então não tem como não participar, nem estaria aqui se não tivesse vontade de participar (...) e se não pudesse participar das coisas também não ficaria né”*.

Percebe-se nas cooperadas o sentimento de pertencimento a organização e de responsabilidade com o seu andamento, vislumbrando na participação a oportunidade de contribuir para o seu desenvolvimento.

Na COLIMAR foi possível perceber que a inclusão das cooperadas nos espaços de decisão ocorre de forma bastante abrangente e é capaz de integrar todas as cooperadas no processo de decisão. Destacou-se também a valorização da participação demonstrada pelas entrevistadas, que retratam a participação como uma forma de atuação ativa na cooperativa.

Para a análise categoria “igualdade participativa”, foram utilizados os seguintes critérios: 1) forma de escolha dos dirigentes; 2) discursos dos dirigentes e; 3) avaliação participativa. No que respeita a forma de escolha dos dirigentes, o estatuto social da COLIMAR dispõe sobre a escolha dos dirigentes mediante o voto direito de todos os cooperados, em eleições realizadas nas assembleias ordinárias, durante as quais o conselho administrativo precisa ser trocado a cada dois anos e o conselho fiscal anualmente.

Em cumprimento ao estatuto, as reuniões são realizadas regularmente, todavia o processo de escolha dos dirigentes é realizado de maneira diferente, conforme relatado pela entrevistada 3 *“quando chega o tempo a gente combina, não chega a fazer eleição, a gente combina, conversa e resolve”*. Nota-se um caráter deliberativo, no qual as cooperadas discutem suas

ideias e chegam a um consenso, como forma de decisão válida, processo bastante próximo ao entendimento de cidadania deliberativa.

Entretanto, os fatores que influenciam na escolha, tais como “a mais inteligente” e “a que sabe falar melhor”, podem influenciar negativamente, caso sejam usados como instrumentos de convencimento e persuasão. Todavia, na COLIMAR, não foram identificados traços que demonstrem o uso do conhecimento de forma negativa, pois, segundo relatos, o conhecimento tem sido usado como apoio aos processos de discussão. Tal processo converge com o que destaca Tenório (1990. p. 163), sobre relações participativas, ao destacar que “o saber de quem estudou deve ser usado como apoio às discussões, mas não como orientador primeiro na decisão. Numa relação coletiva o poder se dilui entre os participantes, já que o conhecimento e as informações são compartilhados, não existindo “donos da verdade”.

O “discurso dos dirigentes” apresenta-se como segunda categoria a ser analisada, buscando verificar a importância atribuída à participação das cooperadas pelos dirigentes. Neste caso, se resgatou aspectos ao discurso da presidente da cooperativa, assim como identificar aspectos que possam esclarecer o seu posicionamento através da observação, tendo em vista o reconhecimento dos membros da organização quanto a sua liderança.

Verificou-se durante a observação que a presidente busca compartilhar suas decisões com as cooperadas, procurando-as sempre que um problema aparece. A entrevistada 2 corrobora a informação de que as atividades são realizadas em conjunto “i

O discurso da presidente converge com as características observadas nas ações cotidianas da organização, no qual a participação coletiva é vista como uma forma de gerenciar e dar continuidade à cooperativa, uma forma de “fazer com que dê certo”, pois a responsabilidade quanto aos rumos da organização é compartilhada.

O critério “avaliação participativa” busca compreender as intervenções dos participantes no acompanhamento e avaliação nos processos de tomada de decisão. A COLIMAR não dispõe de nenhuma ferramenta ou metodologia formal para a avaliação e acompanhamento das decisões.

Ao ser indagada sobre o acompanhamento das decisões a entrevistada 4 declarou: *“quando a gente percebe que a coisa não tá (sic) indo bem, a gente faz uma reunião e conversa “ah, porque não deu certo”, “onde que a gente errou”, “o que a gente tem que mudar””*.

Abordando a igualdade participativa de forma ampla, ao serem indagadas sobre a participação das cooperadas e a sua própria, a entrevistada 1 respondeu: *“tudo a gente faz, a gente sempre combina uma com a outra, sempre trocando a ideia, às vezes, uma tá nervosa e a outra tá mais calma, mas no final das contas a gente sempre se entendeu bem, graças a Deus” (sic)*. Segundo a entrevistada 4, o próprio processo auto exclui *“acho que quem não queria participar de verdade não ficou na cooperativa, já saiu, não se adaptou”*.

Desta forma, verifica-se a ocorrência da avaliação participativa através da ampla e ativa participação das cooperadas em todos os âmbitos organizacionais. O fomento ao processo de aprendizado coletivo apresenta-se como uma oportunidade a ser explorada pela organização, para além de processos produtivos e princípios cooperativistas, tendo em vista, por exemplo, o desenvolvimento de metodologias que permitam a maior intervenção no acompanhamento e avaliação nos processos de tomada de decisão.

De acordo com 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”. Na COLIMAR a participação apresenta-se bastante igualitária, propiciando a todas as cooperadas a oportunidade de deliberação. O desenvolvimento de metodologias que permitam maior e melhor acompanhamento das atividades aparece como uma oportunidade a ser explorada.

A “autonomia” dos cooperados é a próxima a ser discutida, tendo em vista o entendimento quanto à possibilidade de participação indistinta nos processos decisórios, e será analisada através dos seguintes critérios: 1) alçada dos atores; 2) perfil da liderança e; 3) possibilidade de exercer a própria vontade.

Nesse âmbito, discute-se primeiramente a “alçada dos atores” visando verificar com que intensidade os atores organizacionais podem intervir nas problemáticas discutidas. Segundo a entrevistada 2, as cooperadas tem a liberdade de expressar as opiniões e discuti-las, *“pode pelo menos opinar, não é assim que sempre vai ser aceito o que eu penso, na verdade, nem tem como acontecer isso, até porque eu penso de uma forma, tenho uma opinião e ela tem a dela, mas todas são ouvidas, a gente conversa e coloca a que melhor se encaixa na situação”*. A entrevistada 4, ressalta a existência de abertura para a participação *“não tem isso de não pode falar, não pode dar a opinião, a gente gosta de fazer escutando a vontade das pessoas, é assim mesmo, e todo mundo quer que seja assim, todo mundo conversando”*.

A forma como as problemáticas que são discutidas em âmbito organizacional permite às cooperadas interferir e participar de forma de maneira bastante igualitária. Quando as discussões ultrapassam os limites da organização a representação das cooperadas é feita, normalmente, pela presidente da cooperativa, conforme a fala da entrevistada 1: *Os problemas de fora, de ir lá falar com o pessoal do governo, por exemplo, eu não sei resolver. Eu sei cozinhar (...) aqui na cooperativa a gente é tudo amiga, então, a gente fala do jeito que sabe, né, (...) coisa de presidente, comunicação, não funciona para mim, não sei falar muito, me comunicar muito, porque eu mesmo não tive muito estudo*.

Os assuntos discutidos fora da cooperativa são trazidos às demais cooperadas, que tem a possibilidade de discuti-los coletivamente, como foi verificado durante as observações realizadas.

O critério seguinte busca investigar o perfil da liderança, sua forma de condução das atividades e sua capacidade de mobilização dos atores envolvidos. Baseando-se nas observações e entrevistas é possível afirmar que a liderança apresenta características descentralizadoras e perfil democrático. O poder decisório é diluído entre as cooperadas, evidenciado, por exemplo, na condução das atividades pelas cooperadas na ausência da presidente e na ampla possibilidade de participação, como é possível observar no relato da cooperada 3 *“ela sempre pede a opinião da gente, às vezes, até tem a opinião dela, mas ela sempre fala com a gente, para ver se a gente aceita”*.

Traços da característica da liderança podem ser extraídos da fala da entrevistada 4, que destaca a participação de todas as cooperadas, inclusive a presidente, em diferentes atividades: *Nós construímos isso aqui junto, a gente não briga, uma cooperativa tem que ter união, bastante união, porque aqui todo mundo faz tudo, a gente limpa, a gente lava, faz*

salgadinho, não tem nada daquilo que porque aquela é presidente, aquela é não sei o que, que muda o serviço, não tem nada disso, aqui pega tudo junto, na hora de decidir e na hora de trabalhar (...) não tem diferença se é presidente ou não, não tem nada que se eu sou cozinheira não vou fazer aquilo, ou a que é presidente não vai para cozinha (sic).

O compartilhamento da liderança é algo relevante, apresentado por Castellà e Parés (2012, p. 230) como essencial para o processo participativo, pois “a existência de uma liderança compartilhada pode dar maior grau de eficiência e coerência ao processo participativo”. A figura da presidente não representa a instituição autocrática da liderança e ocupa um papel de “porta-voz” da cooperativa.

O acompanhamento de algumas reuniões permitiu constatar que a presidente costuma tratar os assuntos de forma bastante plural, sem a imposição de sua vontade, usando o seu conhecimento de forma a dar suporte para as cooperadas que apresentam mais dificuldade, conforme foi declarado por uma das cooperadas *“nas reunião ela (a presidente) vai explicando as coisa pra gente, porque tem muita coisa que eu não entendo direito”* (sic) (Entrevistada 3).

Neste caso, a presidente atua como uma facilitadora do processo de discussão, tendo em vista que sua legitimidade depende da compreensão dos envolvidos sobre os assuntos em questão, conforme salienta Tenório (1990), ao dizer que o saber deve ser usado como apoiador dos processos de discussão e não como seu orientador maior.

Quanto à capacidade de mobilização dos atores envolvidos por parte da liderança, não foi possível verificar com clareza a intensidade com que isso ocorre e de que forma é feita em situações mais complexas. O que foi possível perceber relaciona-se ao processo produtivo e ao envolvimento das famílias das mesmas, em especial em momento de grande demanda e na manutenção das instalações, conforme relatos da entrevistada 3, *“quando tem pedido muito grande, a gente trabalha até tarde da noite, a família ajuda também, meu marido, às vezes, vem aqui, pinta uma coisa aqui, arruma lá, se precisar entregar ele entrega, pega, a família das outras ajuda bastante, sempre que precisa eles vêm também”*.

Discute-se ainda nesta categoria, a “possibilidade de exercer a própria vontade”, visando identificar normas, procedimentos e outros processos que permitam o exercício da vontade individual e coletiva. Sobre tal aspecto, verificou a existência de normas dispostas em estatuto, que privilegiam a exposição das vontades individuais e especial coletivas, principalmente no que tange as estâncias deliberativas. As entrevistas demonstraram que muitos anseios das cooperadas são colocados em segundo plano, pois a situação financeira impõe limitações à consecução de muitos objetivos pessoais.

Segundo a entrevistada 4, as limitações financeiras ainda são empecilhos para o exercício da vontade individual e coletiva *“a gente ainda tem muita dívida, fez até empréstimo no nosso nome, do marido, então, às vezes, a gente precisa se preocupar mais com isso, tem muita coisa que a gente queria, mas ainda não dá pra fazer, mas todas nós temos o sonho de ver a cooperativa diferente”* (sic).

Todavia, para as entrevistas a cooperativa trouxe benefícios quando a cidadania, a possibilidade de maior autonomia, conforme podemos observar na fala da entrevistada 2 *“faz se valorizar mais, porque não tá dependendo só do marido, vai ter o próprio dinheiro, para as coisas que quiser, “ah, hoje eu quero ir no salão fazer isso”, não precisa pedir pro marido pra*

fazer isso, ela vai lá e faz, quer comprar uma roupa, comprar um presente, quer sair de casa um pouco” (sic).

A entrevistada 5 relata a importância da cooperativa para a cidadania: *eu acho que ajuda na cidadania porque eu aprendi que a gente tem direitos e que tem que lutar por eles, ninguém vai bate na tua porta pra te dar eles, e que unida a gente consegue fazer as coisas também, ter um emprego melhor, às vezes, nem por causa do dinheiro, talvez empresa ganha mais, mas ser o próprio patrão, aprender a entender o outro, trabalhar em equipe mesmo, é difícil ter isso”* (sic).

Para entrevistada 3, a cooperativa aparece como uma oportunidade de socialização *“foi importante, eu comecei a sair mais, a aprender mais, hoje eu to aqui por isso, pela amizade, pelo aprendizado, é um lugar que eu me sinto bem”* (sic).

Acredita-se que o entendimento do que seja participação supera o formalismo e a obrigatoriedade na cooperativa, sendo mais um sentimento de pertencimento social, conquistado por mulheres de origem humilde e pouca escolaridade, que conseguiram através do trabalho e da cooperação um lugar na sociedade e a superação da dependência familiar e, certamente, deram um importante passo na busca por sua cidadania e o desenvolvimento de sua região.

Em âmbito organizacional, a autonomia das cooperadas é identificada na grande liberdade de expressão e deliberação na organização, assim como as características descentralizadoras na gestão. Todavia, quando a cooperativa enquanto instituição a intensidade da autonomia esbarra nas preocupações financeiras e nas imposições vindas

6. Considerações finais

Em linhas gerais, destaca-se que a organização utiliza poucos canais de difusão da informação, porém eficientes. A transparência e a fluidez das informações são comuns à organização e valorizadas pelos cooperados. Para além disso, a iniciativa das deliberações costuma ter origem na liderança da cooperativa e são conduzidas por ela, porém com possibilidade e valorização da intervenção dos atores envolvidos. Assim sendo, no processo de discussão a transparência aparece como principal aspecto positivo, enquanto a origem das proposições carece de maior pluralidade.

Os espaços de decisão são permeados por um caráter deliberativo e participativo, e a participação é tratada como essencial para o andamento da cooperativa e considerada inerente ao próprio cooperativismo. Nesse âmbito, a inclusão das cooperadas nos processos decisórios vincula-se fortemente a um sentimento de pertencimento a organização e de responsabilidade com o seu andamento, vislumbrando na participação a oportunidade de contribuir para o seu desenvolvimento.

Desta forma, a forma de escolha dos dirigentes é realizada por meio de deliberações realizadas pelas cooperadas. Sendo que a liderança da cooperativa demonstra interesse na participação de todos os atores envolvidos, procurando-os sempre que uma decisão precisa ser tomada. Embora inexista ferramentas ou metodologias formais para a avaliação e acompanhamento das decisões, isso ocorre por meio da percepção no dia a dia dos encaminhamentos e resultados.

De forma geral, a participação na cooperativa apresenta-se bastante igualitária, propiciando à todos a oportunidade de deliberação. A utilização de metodologias que permitam maior e

melhor acompanhamento das atividades aparecem como uma oportunidade a ser explorada, com o desenvolvimento de metodologias próprias e coerentes com a cultura da organização.

Nesse contexto, as cooperadas tem a possibilidade de expor suas opiniões e discuti-las em todos os âmbitos da organização, uma vez que a liderança apresenta características descentralizadoras. Sobre as possibilidades de exercer a própria vontade, salienta-se que o coletivismo é mais valorizado que as vontades pessoais na organização, embora a preocupação com o saldo das dívidas da cooperativa, muitas vezes, acaba por sobrepor as vontades individuais e coletivas aos imperativos financeiros. Portanto, autonomia das cooperadas é identificada na grande liberdade de expressão e deliberação na organização, assim como nas características descentralizadoras na gestão. Todavia, no que tange a cooperativa enquanto instituição, a intensidade da autonomia esbarra nas preocupações financeiras e nas imposições vindas do mercado.

Verifica-se que a maioria dos critérios apresentou proximidade com os pressupostos de gestão social, apenas o critério “possibilidade de exercer a própria vontade” apresentou características equilibradas, tanto de gestão estratégica como de gestão social. Desta forma, o estudo dá alguns indicativos de que a gestão social, vista com desconfiança por muitos, encontra formas de expressão na prática organizacional e apresenta potencial para emergir como alternativa de gestão para organizações cooperativas, com propósitos participativos e deliberativos.

Assim sendo, acredita-se que o compartilhamento de práticas de gestão participativas pode contribuir para o avanço de modelos que prezem pela interação colaborativa entre os atores organizacionais e fortaleçam a vertente democrática do processo administrativo. Sendo possível, desta forma, afastar-se gradativamente do imperativo de gestão instrumental como forma única e mais eficiente de gerir uma organização.

Por fim, destaca-se que o caso estudado reflete um relevante exemplo de organização popular, em virtude, principalmente, do importante papel social desenvolvido pela organização, nomeadamente na conquista da cidadania de seus membros e na construção de oportunidades efetivas de inclusão social e desenvolvimento coletivo.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, 2004.
- CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. Cadernos EBAPE. BR, 2011, 9.3: 681-703.
- CASTELLÀ, C.; PARÉS, M. Participação e qualidade democrática: uma proposta de critérios de qualidade. In Tenório, Fernando Guilherme. Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise. Rio Janeiro: FGV, 2012. 207-264.
- COLIMAR BLOG [Internet]. Disponível em: <http://cooperativacolimar.blogspot.com.br/> . Acesso em: 01.abr.2014.
- DOWBOR, L. Gestão social e transformação da sociedade. Novembro, 1999. Disponível em: <[http:// http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp](http://http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp)>. Acesso em: 10. mar. 2014.
- FRANÇA FILHO, G. Definindo gestão social. In: SILVA JR, J. T. da. et al. Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. Juazeiro do Norte: Ufc, 2008.
- HABERMAS, J. Três modelos normativos de democracia. Lua nova Revista de cultura e política, (36). 1995. 39-53.

- MAIA, M. Gestão Social: Reconhecendo e construindo referenciais. Revista Virtual Textos & Contextos. São Paulo, n. 4, p.1-18, dez. 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/1010/790>>. Acesso em: 04 abr. 2014.
- MISOCZKY, M.C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. Revista Administração Contemporânea [online]. 2005, vol.9, n.1, p. 193-210. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000100010&script=sci_arttext. Acesso em: 16.mai. 2014.
- MUZZIO, H. O Paradoxo do RH: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. In: Anais do XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.
- MONJE-REYES, P. Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica. *Cadernos Ebape.br*, v. 3, 704–723, 2011.
- OLIVEIRA, V. A. R. de; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social e esfera pública: aproximações teórico-conceituais. *Cad. EBAPE.BR*, v.8, n.4, p. 613-626, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n4/04.pdf>. Acesso em: 16.mai.2014.
- PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De) Limitações. Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO, 1, 1-16. Curitiba: ANPAD, 2010.
- RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza nas nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- SANTOS, B. S. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- SCHOMMER, P. C.; FILHO, G. F. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JR, MÂISH, R. T., CANÇADO, A. C., SCHOMMER, P. C. (Orgs). *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção* (p. 37-57). Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Ceará, 2008.
- TENÓRIO, F. G. O Mito da Participação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n.3, p.162-164, maio/jul. 1990.
- TENÓRIO, F. G. *Tem razão a administração?* Ijuí: Editora da Unijuí, 2002.
- TENÓRIO, F. G. *Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008a).
- TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR, MÂISH, R. T., CANÇADO, A. C., SCHOMMER, P. C. (Orgs). *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção* (p. 37-57). Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Ceará, 2008b.
- TENÓRIO, F. G. et. al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: *Encontro de Administração Pública e Governança*, 3, 2008, Salvador. Curitiba: ANPAD, 2008.