

## **ECONOMIA SOLIDÁRIA, GESTÃO SOCIAL E DEMOCRACIA DELIBERATIVA: um estudo de caso da Associação de Moradores do Município de Ribeirão das Neves**

*SOLIDARITY ECONOMY, SOCIAL MANAGEMENT AND DELIBERATIVE DEMOCRACY: a case study of the Association of Residents of the Municipality of Ribeirão das Neves*

**Gabrielle Guimarães dos Santos**<sup>1</sup>

**Débora Dias Resende**<sup>2</sup>

**Daniel Paulino Teixeira Lopes**<sup>3</sup>

### **Resumo:**

O objetivo do artigo é analisar as ações promovidas pela Associação de Moradores do Bairro Metropolitano de Ribeirão das Neves (ASMOBAM) para a comunidade, de forma a identificar se a organização pode ser caracterizada como solidária, o tipo de gestão aplicada pela mesma e se a democracia deliberativa contribui para o processo de gestão da associação e para com os moradores do bairro. A pesquisa apresenta como método o estudo de caso, utilizando a triangulação (entrevista, pesquisa documental e observação participante) para coleta de dados e análise de conteúdo. A análise demonstrou que a ASMOBAM caracteriza-se como uma organização solidária, e apresenta traços da gestão social e da democracia deliberativa em seu processo. Porém, para consolidar os aspectos solidários e a gestão social na associação e proporcionar maiores benefícios para a comunidade, necessita-se que os moradores do bairro participem efetivamente, e em seu processo promova a busca pelo entendimento, o consenso e a emancipação dos indivíduos. Observou-se que isso não ocorre na ASMOBAM, uma vez que, em geral, os moradores do bairro são ausentes e se mostram desinteressados nas atividades da associação, além de seus gestores não apresentarem interesse de colocar em prática ações efetivas para mudar tal cenário.

**Palavras-chave:** Organização Solidária; Gestão Social; Democracia Deliberativa; Associações.

### **Abstract:**

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET/MG. E-mail: gabrielleguimaraes40@gmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV/ campus Florestal. Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG. E-mail: deboradiasm@yaho.com

<sup>3</sup> Professor da área de Administração na graduação e na pós-graduação stricto sensu no CEFET-MG. Bacharelado, mestre e doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. E-mail: Daniel Paulino Teixeira Lopes

The objective of the article is to analyze the actions promoted by the Association of Residents of the Metropolitan Neighborhood of Ribeirão das Neves (ASMOBAM) for the community, in order to identify whether the organization can be characterized as a solidarity organization, the type of management applied in the organization and whether deliberative democracy contributes to the management process of the association and with the residents of the neighborhood. The research presents as method the case study, using triangulation (interview, documentary research and participant observation) for data collection and content analysis to treat the data. The analysis showed that ASMOBAM is characterized as a solidarity organization, and presents traces of social management and deliberative democracy. However, to consolidate the solidarity aspects and social management in the association and provide greater benefits to the community, it is necessary that the neighborhood residents have active participation, and in its process the search for understanding, consensus and emancipation of individuals is promoted, and as observed this does not occur in ASMOBAM, since, in general, the neighborhood residents are absent and show lack of interest in the association's activities, in addition to its managers have no interest in putting into practice effective actions to change this scenario.

Keywords: Solidarity Organization; Social Management; Deliberative Democracy; Associations.

## 1. Introdução

A Economia Solidária representa um conjunto de atividades econômicas que se fundamentam na autogestão, democracia e igualdade, e priorizam as relações humanas e a solidariedade (BARRETO; PAES DE PAULA, 2009). Desse modo, cooperativas, associações, organizações mutualistas, finanças solidárias, comércio justo entre outros são organizações solidárias (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020).

As organizações que se caracterizam como solidárias não podem ter uma gestão que priorize o capital, o que torna a Gestão Social uma alternativa condizente (PEREIRA; CANÇADO, 2018), pois a mesma tem como propósito viabilizar o desenvolvimento da sociedade, com valores voltados à democracia e à cidadania (MAIA, 2006). Guiada pelas concepções de Tenório (1998) a pesquisa aproxima a gestão social da democracia deliberativa sob a luz habermasiana, portanto, considera-se que ao adotar este tipo de democracia as/os organizações/sujeitos buscam o entendimento e o consenso de uma determinada questão através do diálogo e das interações, não coercitivas, e prezam pela igualdade participativa, autonomia, a inclusão, o pluralismo e o bem comum (AGUIAR; HELLER; MELO, 2012; HABERMAS, 2003).

Dessa forma, entende-se que a gestão social e a democracia deliberativa são desejáveis para permearem a gestão das associações de bairro, pois estas em geral, têm a funcionalidade de ser um local para os moradores exercerem a política, proporcionando aos envolvidos discussões para encontrar maneiras para reivindicarem recursos aos órgãos públicos, além de desenvolver projetos sociais e ambientais que amenizem os problemas oriundos da comunidade a fim de melhorar a qualidade de vida dos moradores e da sociedade como um todo (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020).

Andrade e Oliveira (2019) apresentam que apesar das associações de moradores serem importante para a sociedade civil devido a sua capacidade de democratização e transparência, ainda são poucos os estudos brasileiros que se interessam em estudá-las a fim de compreender sobre o contexto que as permeiam, os seus objetivos, a estrutura, o funcionamento e as atividades desempenhadas. O estudo de Salgado et al. (2019), após realizar uma revisão sistemática, identifica também a falta de estudos no âmbito brasileiro que envolvem a democracia deliberativa e a gestão social mediante aplicação em organizações públicas e do setor privado. Como apresentado pelos autores, os estudos teórico-empíricos existentes que trabalham os temas demonstram que a democracia deliberativa habermasiana pode contribuir para a consolidação da gestão social, reforçando a necessidade da aproximação das temáticas.

Diante a escassez de estudos sobre o assunto, o objetivo deste artigo consiste em analisar as ações promovidas pela Associação de Moradores do Bairro Metropolitano de Ribeirão das Neves (ASMOBAM) para a comunidade, de forma a identificar se a organização pode ser caracterizada como solidária, o tipo de gestão aplicada na mesma e se a democracia deliberativa contribui para o processo de gestão da associação e para com os moradores do bairro. A seleção dessa associação como caso de pesquisa, se deu por acessibilidade e com a proposta de oferecer um retorno colaborativo ao local pesquisado, uma vez que um dos pesquisadores reside no local há mais de vinte anos.

Ribeirão das Neves é um dos municípios do estado de Minas Gerais, localizado na Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte. Para Souza (2008) a expansão de Ribeirão das Neves foi influenciada pela construção das unidades prisionais, gerando a alcunha de “cidade dos presídios” e caracterizando-a como periferia da Região Metropolitana de Belo Horizonte. A mesma também é estigmatizada como “cidade dormitório” por apresentar dependência da capital para empregabilidade de seus cidadãos, demonstrando que enfrenta problemas de desenvolvimento econômico. As pesquisas científicas envolvendo o

município abordam principalmente a sua unidade prisional, o alto número da população carcerária e instalações presidiárias (ANDRADE, 2009).

Assim, ao estudar essa temática visa à contribuição para o enriquecimento e a diversificação de pesquisas voltadas para a economia solidária, a gestão social, a democracia deliberativa, as associações e para o município de Ribeirão das Neves, a fim de aumentar a sua visibilidade por meio de uma perspectiva solidária. Além disso, as associações similares à pesquisada poderão com base nos achados deste estudo, refletir sobre o seu histórico, identificar possíveis problemas e traçar novas perspectivas e melhorias para a organização e para a comunidade atendida.

## **2. ORGANIZAÇÕES SOLIDÁRIAS: UM ENFOQUE SOBRE AS ASSOCIAÇÕES**

As organizações solidárias são experiências que promovem a Economia Solidária (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020; SINGER, 2013). Para França Filho e Eynaud (2020) as organizações para serem consideradas solidárias devem priorizar as pessoas e não o capital; precisa ter a função social como principal objetivo e prezar pelos valores de igualdade e equidade, assim como o seu processo decisório deve ser horizontal para incentivar a participação e a comunicação de seus membros; a apropriação dos resultados econômicos é coletiva; e o trabalho dos sócios não é assalariado. Mas, não se deve ter uma visão utópica de que as organizações solidárias são soluções absolutas para sanar os problemas do capitalismo ou que estas não enfrentam desafios (SINGER, 2013; STAHL; SCHNEIDER, 2013).

Como apontado por Stahl e Schneider (2013) as principais falhas das organizações solidárias, em síntese, são: a falta de controle do recurso financeiro e material; alta rotatividade; baixa retirada e inexistência de garantias; carência no processo produtivo, comercialização e qualidade dos produtos; dependência de terceiros, principalmente de órgãos públicos e entidades filantrópicas; dificuldade do associado em compreender e assumir o seu papel de sócio, e participar ativamente na tomada de decisão. Singer (2013) complementa que, em geral, a maioria das organizações solidárias possuem caráter emergencial e contingente, o que resulta na ausência de planejamento, estrutura, controle e despreparo dos sócios na aplicação da autogestão.

O associativismo e o cooperativismo são formas organizacionais solidárias, existentes na sociedade, que unem indivíduos em prol de objetivos comuns, possibilitando a viabilização de ações coletivas de reivindicação ou de representação de direitos sociais (PEREIRA; CANÇADO, 2018), entretanto associações e cooperativas são organizações distintas (VEIGA; RECH, 2001). O Quadro 01 permite identificar as diferenças entre essas organizações.

QUADRO 01- As principais diferenças entre Associação e Cooperativa

<p><b>ASSOCIAÇÕES</b></p>	<p>As associações não podem possuir capital próprio. São formadas e mantidas por taxas pagas por associados, doações, fundos e reservas. Além disso, não remuneram seus dirigentes nem distribuem sobras entre seus associados, conforme o princípio de instituições sem fins lucrativos. Os associados não são propriamente os donos. Os ganhos devem ser destinados à sociedade e não aos associados. O patrimônio acumulado, no caso de sua dissolução, deve ser destinado à outra instituição semelhante, conforme determina a lei.</p>
<p><b>COOPERATIVAS</b></p>	<p>As cooperativas possuem capital social que é fixado em estatuto e dividido em quotas integralizadas pelos associados, existe também o repasse dos valores relacionados ao trabalho prestado pelos cooperados ou da venda dos produtos entregues na cooperativa. Os cooperados são os donos da cooperativa e estes são os maiores beneficiários dos ganhos. Por meio da assembleia geral, as sobras das relações comerciais podem ser distribuídas entre os cooperados.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, baseados em Veiga e Rech (2001), Sebrae (2021), Lei do Cooperativismo- Lei nº 5.764/1971 (1971).

Conforme SEBRAE (2021) e Veiga e Rech (2001), o objetivo das associações é levar adiante uma atividade social, podendo ter como finalidade a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesse de classe e/ou filantropia. Especificamente a associação de bairro, no cenário brasileiro, conforme França Filho e Eynaud (2020) representa uma forma de criação de rede local de economia solidária, sendo geralmente desenvolvida em meio às fragilidades sociais e econômicas presentes em suas localidades. As articulações criadas nesse movimento têm por objetivo impactar as áreas socioeconômica, sociocultural e socioambiental, desenvolvendo atividades conforme as necessidades e demandas do território. Para Marchi, Pinheiro e Pagani (2021) as associações de bairro surgem no sentido de promoverem um ambiente que incentive o diálogo, e proporcione oportunidade para a comunidade de participar efetivamente e realizar cobrança constante ao poder público por demandas sociais de forma constitucional e democrática.

Para França e Eynaud (2020) e Marchi, Pinheiro e Pagani (2021) as associações de bairro para mobilizarem suas atividades se envolvem com as demais instituições e organizações econômicas, sendo necessário diferentes práticas de inovação social. Ressalta-se que essas relações são variadas e não se limitam ao território que está localizado a associação, podendo ser realizada com as organizações da sociedade civil,

instituições públicas e/ou privadas, incubadoras tecnológicas vinculadas às universidades e centros de pesquisa (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020).

Marchi, Pinheiro e Pagani (2021) apontam que um dos desafios vivenciados pela associação de bairro é a falta de compromisso da comunidade. Em geral, os moradores do bairro não compreendem sobre a necessidade de sua participação nas atividades da organização, não exercem a sua cidadania e não reconhecem a importância do papel desempenhado pelas associações perante a sociedade. Andrade e Oliveira (2019) e Marchi, Pinheiro e Pagani (2021) expõem que nas últimas décadas a associação de bairro passou a ser utilizada como espaço para satisfazer interesses pessoais e político-partidários, resultando na baixa representativa e participação dos moradores, no enfraquecimento da atuação dessas organizações e na deslegitimação de seus objetivos políticos, ao considerar a associação de bairro como instituição filantrópica ou/e a visualizando apenas como uma forma para se obter dinheiro público.

Marchi, Pinheiro e Pagani (2021) ainda ressaltam que ao não ter a participação dos moradores nas reuniões e decisões coletivas da associação impede a ocorrência de diálogos e debates, tornando a função da associação limitada, sendo solicitada apenas para atenderem satisfações pessoais e individuais, aumentando as chances destas se tornar paternalista e reprodutora de programas governamentais.

Para a associação de bairro redescobrir o seu papel político, os gestores são fundamentais, no sentido de que estes têm a capacidade de estimularem a comunidade a exercer a política de forma democrática (MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021). Ademais, a associação de bairro por se tratar de uma organização solidária deve ser gerida de modo distinto das empresariais. Neste sentido, a gestão social torna-se uma alternativa viável, pois segundo França Filho e Eynaud (2020) se existe uma economia solidária, deve existir uma gestão compatível aos seus valores e princípios. Para ampliar o entendimento sobre a gestão social, no próximo tópico aprofundará sobre a temática.

### 3. FUNDAMENTOS DA GESTÃO SOCIAL

A Gestão Social é um tema recente, que se introduz na sociedade brasileira a partir da década de 1990 em meio à tensão entre processos que marcaram a realidade contemporânea, como por exemplo, à globalização da economia, que mercantilizou e ampliou os campos de atuação e regulação social (MAIA, 2006).

Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 697) definem a Gestão Social como “a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposta e na emancipação enquanto fim último”. Para Tenório (1998) a Gestão Social é uma das maneiras das organizações substituírem a gestão empresarial, possibilitando incluir em seus processos os princípios participativos e a comunicação dialógica, além de valorizar os indivíduos e incentivar a tomada de decisão coletiva. Pereira e Cançado (2018) complementam que esse tipo de gestão torna-se uma alternativa a ser seguida pelas organizações solidárias por possibilitar que as práticas gerenciais sejam coerentes aos seus princípios e valores solidários.

Esse modelo tem como propósito a gestão das demandas e das necessidades do social, divergindo do foco da gestão estratégica que se fundamenta na racionalidade utilitária, portanto, espera-se que as ações do gestor social sejam diferentes das ações de um gestor empresarial (FRANÇA FILHO, 2003). Isso significa, conforme Pereira e Cançado (2018) que nesse tipo de gestão, o gestor social é fundamental, pois por meio de suas ações, esse deve incentivar a formação da consciência crítica e a participação ativa dos associados,

conhecendo os envolvidos, seus desejos e suas dificuldades. Com isso construir em conjunto com estes os objetivos e as metas, implementar as decisões realizadas coletivamente, orientar na identificação dos problemas e nas suas soluções, tendo como principal ferramenta a comunicação. Ainda conforme os autores, o gestor social deve assumir o compromisso de garantir os direitos e cobrar o cumprimento dos deveres dos associados, distanciando de atitudes autoritárias, decisões individuais e discursos persuasivos e alienantes.

Cançado, Tenório e Pereira (2011), França Filho e Eynaud (2020) e Pereira e Cançado (2018) apontam que a função do gestor social é possível devido aos princípios da gestão democrática e da autogestão, presentes em iniciativas solidárias (SINGER, 2013). Para Leal e Rodrigues (2018) a autogestão, pode ser definida como uma metodologia de gestão interna não hierárquica, formada pelo trabalho coletivo e a participação democrática dos associados.

Singer (2013, p. 21), aponta que “a autogestão tem como mérito principal não a eficiência econômica (necessária em si), mas o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes”. Ressalta-se ainda a importância do indivíduo participar das discussões e decisões do coletivo no qual se está associado, como fonte de educação e conscientização, tornando-se autoconfiante, seguro e um pensador crítico (SINGER, 2013), elementos estes enfatizados também pela democracia deliberativa (TENÓRIO, 1998).

Ao compreender que a democracia deliberativa defende a participação igualitária, a democratização, a comunicação sem coerção, a solidariedade, a autonomia dos indivíduos (MARQUES, 2009), entende-se que esta pode contribuir com a gestão social e as organizações solidárias, como as associações. Portanto, o próximo tópico apresenta as contribuições da cidadania deliberativa para a gestão social e a Economia Solidária.

### **3.1. A CONTRIBUIÇÃO DA DEMOCRACIA DELIBERATIVA PARA A GESTÃO SOCIAL E AS ORGANIZAÇÕES SOLIDÁRIAS**

A teoria do agir comunicativo de Habermas constitui a base da democracia deliberativa (AGUIAR; HELLER; MELO, 2012; SILVA; AVELAR; PEREIRA, 2021). Em síntese, a Teoria do Agir Comunicativo (TAC) proposta por Habermas (2012a, 2012b) trata-se de uma análise teórica e epistêmica da racionalidade presente na sociedade, evidenciando a racionalidade comunicativa. Segundo Habermas (2012a) a racionalidade comunicativa contrapõe a racionalidade instrumental por se basear na busca pelo consenso através do diálogo, apresentando como êxito o processo de entendimento dos indivíduos, o qual determina e direciona o seu agir.

Baseados nos ensinamentos habermasianos, a democracia deliberativa pode ser considerada um meio de ampliar a comunicação e a representatividade dos indivíduos (TENÓRIO, 2010). Habermas (2003) considera que o objetivo da democracia deliberativa é solucionar um problema com a participação ativa de todos os envolvidos, no qual devem compartilhar seus distintos saberes, influenciar e cooperar uns com os outros. Sendo assim, este tipo de democracia torna-se uma via possível para alcançar o desenvolvimento local, para isso precisa-se de indivíduos atuantes nas questões do território (ZANI; TENÓRIO, 2014).

Para Marques (2009) essa democracia possui como princípios a igualdade, a publicidade, a reciprocidade, a reflexividade, a autonomia, a accountability, o respeito mútuo e a ausência de coerção. O autor ainda complementa que Habermas ao propor a democracia deliberativa, estava pensando em um modelo que poderia ser utilizado na esfera pública do Estado, que se baseia na razão comunicativa e argumentação, permitindo que a sociedade civil adquirisse uma opinião pública e participasse ativamente nas decisões do Estado.



Sant'Anna et al. (2019) considera que esse modelo de democracia pode ser utilizado em outras esferas e tipos de organização. Mas, a democracia deliberativa não é um modelo que pode ser implantado em qualquer tipo de instituição estatal e/ou social (MARQUES, 2009; TENÓRIO, 1998). Essa precisa ser composta por princípios que proporcionem igualdade, liberdade e autonomia para os indivíduos se expressarem e agirem sem constrangimentos (HABERMAS, 2003), o que faz as associações, guiadas pelos princípios solidários, ser o ambiente propício e ideal para esse tipo de democracia (PEREIRA; CANÇADO, 2018).

Em relação à gestão democrática deliberativa baseada nos ensinamentos habermasiano, de acordo com Aguiar, Heller e Melo (2012), esse tipo de gestão dá oportunidade a todos e valoriza a participação dos envolvidos do início ao fim do processo, identificando o problema ou situação, a escolha das soluções, a elaboração e a avaliação dos resultados, para proporcionar um aprendizado mútuo, ampliar os conhecimentos, compreender as normas e os valores e encontrar soluções que melhorem as condições de vida de todos, portanto, a ação gerencial assume papel importante na condução do processo decisório das associações.

A definição e os objetivos da gestão social se assemelham com o modelo da democracia deliberativa por priorizar a interação e a comunicação entre os indivíduos, incentivando a participação, a realização de decisões de forma conjunta, sem qualquer tipo de coerção, e buscando a emancipação (TENÓRIO, 1998). França Filho (2003) evidencia que alcançar a emancipação se faz importante na gestão social, pois ela é vista como a via para alcançar a participação. Tenório (1998) considera que a cidadania deliberativa representa a verdadeira gestão social na qual é possível colocar em prática a igualdade política e decisória, assim a gestão social também busca o entendimento e não a negociação para alcançar o bem comum (SALGADO et al., 2019).

A gestão das associações deve priorizar a ação gerencial social-deliberativa, que se fundamenta na racionalidade e no agir comunicativo em busca do entendimento e do bem comum dos associados. De acordo com França Filho (2003) os gestores desse tipo de organização devem buscar a transparência das ações e o aprendizado coletivo. Além de priorizar as demandas e as necessidades do social, observando uma lógica que se afaste do burocrático-instrumental. Após buscar compreender as contribuições da democracia deliberativa para a gestão social e as organizações solidárias, a seção seguinte apresenta a metodologia adotada na pesquisa.

#### **4. METODOLOGIA**

Para melhor cumprir o objetivo da pesquisa, a abordagem é qualitativa, apresenta como método o estudo de caso descritivo. O caso apresentado nesta pesquisa refere-se à Associação de Moradores do bairro Metropolitano/Fazenda Castro. Para a coleta de dados utilizou-se da triangulação, visando alcançar a validade do estudo e obter novas perspectivas e horizontes para o conhecimento (VERGARA, 2005), sendo assim, os instrumentos selecionados para o recolhimento de informação foram: a pesquisa documental, as entrevistas semiestruturadas e a observação participante.

Segundo Yin (2001) os estudos de caso devem utilizar as informações documentais para corroborar e valorizar as evidências recolhidas em outras fontes, dessa forma para essa pesquisa analisou-se diversos documentos disponibilizados pelos gestores da associação, como as atas, os ofícios e, inclusive, o Plano de Ação que estava sendo executado pela atual gestão (2020/2021) no momento da coleta de dados.

Para obter um conhecimento real do funcionamento da associação e compreender a sua interação com a comunidade, essa pesquisa utilizou-se da observação participante artificial. As observações ocorreram através da inclusão nos grupos de mensagem eletrônica (WhatsApp) destinados a comunicação entre os moradores e a associação, além das visitas à associação. As observações foram realizadas entre o período de fevereiro a junho de 2021, sendo descritas em um diário de campo.

Em relação à entrevista, dentre as várias modalidades disponíveis, utilizou-se a entrevista semiestruturada, com a elaboração de dois roteiros. O primeiro roteiro foi direcionado aos gestores da associação e teve como objetivo entender os valores e princípios da ASMOBAM e o tipo de gestão que é empregada ao local. O segundo foi direcionado aos moradores e procurou compreender a visão da comunidade sobre a associação.

Ao todo, realizou-se entrevistas com os dois gestores voluntários da associação e cinco moradores do bairro no mês de julho de 2021. O critério para a escolha dos participantes da pesquisa foi acessibilidade e indicação dos próprios entrevistados. O processo para realização das entrevistas obteve algumas dificuldades devido ao período pandêmico e a indisponibilidade dos entrevistados, o que fez com que as entrevistas aos moradores do bairro fossem realizadas através de ligação telefônica ou por meio do Whatsapp. Ressalta-se que, para o processo das observações participativas na associação e as entrevistas presenciais, seguiu as orientações do Ministério da Saúde.

O Quadro 02 apresenta o perfil dos entrevistados e os códigos de identificação, sendo utilizada a letra M para representar os entrevistados moradores e o G para os gestores voluntários da associação.

QUADRO 02- Nomenclatura e caracterização dos entrevistados

Identificação	Sexo	Idade	Escolaridade	Profissão
M 01	Feminino	29	Ensino Superior	Fisioterapeuta
M 02	Masculino	25	Ensino Médio	Técnico em Logística
M 03	Feminino	25	Ensino Médio	Técnica de Segurança
M 04	Masculino	52	Ensino Médio	Encarregado Administrativo
M 05	Masculino	35	Ensino Médio	Auxiliar de Logística
G 01	Feminino	28	Ensino Superior	Auxiliar Administrativo
G 02	Masculino	35	Ensino Superior	Consultor de moda masculina

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas, mediante autorização prévia dos entrevistados, tiveram o áudio gravado, posteriormente, estes foram transcritos no Word para dar início ao processo da análise de conteúdo. Ainda sobre as transcrições, utilizou-se o tipo naturalizada, para

preservar as gírias e as expressões regionais, o que contribuiu para aproximar da realidade vivenciada pelos moradores e o contexto que permeia a associação (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019).

Para tratar dos dados utilizou-se a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2016), seguindo as três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados e interpretação. A escolha das categorias fundamentou-se no referencial teórico definindo a priori as categorias: Economia Solidária e Ação Gerencial Social-Deliberativa. Os elementos da Economia Solidária consistiram em identificar os objetivos da organização e se esta se enquadra como associação; identificar aspectos (cooperação, solidariedade,



comunicação, autonomia, participação, interação, tipo de gestão) que caracterizam a associação como uma organização solidária; e expor os desafios enfrentados pela ASMOBAM. Na Ação Gerencial Social-Deliberativa os elementos concentraram-se em identificar o tipo de gestão adotado na associação, buscando compreender o perfil, a visão e o comportamento dos gestores da associação; as principais práticas e princípios que regem a organização; os instrumentos e as ferramentas de gestão aplicadas na ASMOBAM; e identificar aspectos da democracia deliberativa na gestão da associação.

Após detalhar a metodologia, o próximo tópico refere-se à análise e à discussão dos dados. Destaca-se que, antes de iniciar a análise das categorias, descreveu sobre a ASMOBAM, em especial o seu histórico, formação e estrutura.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. CARACTERIZAÇÃO DO CASO

A Associação de Moradores do bairro Metropolitano/ Fazenda Castro (ASMOBAM) surgiu em 1998, através da mobilização de moradores com o propósito de gerar projetos sociais e melhorar a qualidade de vida da população do bairro. Segundo informações do site da ASMOBAM (2021), este propósito permanece em vigor, uma vez que a associação continua realizando ações voltadas para conquistar benefícios para toda a comunidade, intermediando o acesso às políticas sociais de saúde, de educação, de esporte, de cultura, de segurança e de infraestrutura do bairro.

A ASMOBAM está localizada no bairro Metropolitano em Ribeirão das Neves em uma área institucional, possuindo mais de oito mil metros quadrados. O espaço utilizado como sede é um antigo canteiro de obras deixado pela Copasa. Conforme as informações obtidas pelo Plano de Ação (2020) da associação, a organização tem como missão promover ações de cidadania com excelência para a proteção e o desenvolvimento das famílias, focando na maternidade, infância, adolescência e na velhice, bem como amparar moradores em situação de vulnerabilidade. Sua visão é ser referência na articulação, na promoção da garantia e proteção social, e seus valores referem-se à conduta ética, transparência, responsabilidade social, democracia, pluralismo, autonomia, solidariedade e comprometimento com a comunidade.

Em seu histórico recente, a associação teve uma má administração, os antigos gestores utilizaram-se da organização de forma inadequada visando o benefício próprio, o que resultou em seu fechamento por quatro anos (2016 a 2020) e em dívidas com a Receita Federal, por não dar baixa no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da associação. A reabertura da associação sob uma nova gestão surgiu em 2020, após a união e mobilização dos moradores. Destaca-se que, para reabri-la, os novos gestores precisaram traçar estratégias para arrecadar fundos para quitar algumas dívidas, realizando ações pontuais como venda de rifas e de feijão tropeiro.

As famílias atendidas pela associação, em sua maior parte, são chefiadas por mulheres desempregadas e/ou possui empregos informais, e enfrentam graves problemas

familiares, como a dependência química, a evasão escolar, e outros ligados à situação de risco e vulnerabilidade social. A ASMOBAM acredita em um trabalho realizado em rede, visando a união de esforços e competências a fim de agregar valores à comunidade, e simultaneamente, construir uma base sustentável para a associação.

## 5.2. ASMOBAM: UMA ORGANIZAÇÃO SOLIDÁRIA?

O foco desse tópico é caracterizar a organização a fim de identificá-la como uma associação com princípios solidários.

Ao analisar os dados coletados obtidos pela pesquisa documental, a observação participante e as entrevistas semiestruturadas, constata-se que a ASMOBAM se caracteriza como uma associação devido aos seus associados serem voluntários não remunerados, manterem o seu funcionamento através de doações, principalmente dos gestores e da comunidade, e por realizarem atividades sociais apresentando como principais objetivos: a representação política, a assistência social e filantrópica aos moradores. Com menor expressividade, a associação também promove a educação e a cultura, corroborando com as definições e caracterizações expostas pelo SEBRAE (2021) e por Veiga e Rech (2001). A maioria dos moradores entrevistados possui uma percepção semelhante em relação ao papel a ser desempenhado por uma associação, pois para estes, esse tipo de organização deve desempenhar atividades que priorizem os interesses coletivos, proporcionando assistência social e representação política (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020; MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021).

Em relação aos aspectos que a caracterizam como uma organização solidária, baseados em França Filho e Eynaud (2020), Singer (2013), Stahl e Schneider (2013), identifica-se que a organização possui uma gestão autogestionária, não hierárquica, aberta à comunicação e à troca de conhecimentos, e possui como pilares em suas diretrizes os valores solidários e coletivos. Nota-se a priorização das necessidades dos moradores do bairro e uma preocupação em oferecer uma melhor qualidade de vida para estes.

O interesse referente ao capital ocorre na obtenção dos recursos para alcançar os objetivos solidários de assistencialismo, não se restringindo a doação de dinheiro, mas arrecadações de alimentos, livros e outros itens, o que corrobora com o caráter solidário da ASMOBAM. Entretanto, como ressaltado pelos seus gestores, a falta de recursos para manter as atividades da associação é o principal problema enfrentado, a maioria das despesas é custeada pelos próprios gestores, o que limita as atividades e dificulta o planejamento e a gestão da organização (FRANÇA FILHO, 2003; SINGER, 2013; STAHL; SCHNEIDER, 2013).

Os relatos dos moradores do bairro apontam à coletividade, a representatividade, a comunicação, as ações sociais, os benefícios e melhorias para a comunidade como as principais características que devem mover a funcionalidade da associação (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020; MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021). Esse ideário se distancia do modo de produção capitalista e comunga com os valores da Economia Solidária (SINGER, 2013, STAHL; SCHNEIDER, 2013). Os entrevistados também apontam que a associação poderia desenvolver atividades que proporcionam renda para o local e para os moradores, entretanto essa ação seria mais coerente para uma organização cooperativista. Essa situação expõe a limitação desse tipo de organização e o desconhecimento dos moradores sobre as diferenças entre as associações e as cooperativas (VEIGA; RECH, 2001).

A ASMOBAM pode ser considerada uma organização solidária, esta caracterização foi adquirida recentemente, devido à mudança de gestão. De acordo com o relato dos entrevistados, moradores e gestores, a gestão anterior utilizava o espaço da associação para finalidades pessoais, como escritório e local para venda de lotes. Além disso, em conversas informais descritas no diário de campo, relatou-se o uso do nome da associação para campanhas políticas e autopromoção. Problemas estes vivenciados, nas últimas décadas, pelas associações de bairro como apontado por Andrade e Oliveira (2019) e Marchi, Pinheiro e Pagani (2021).

Diante desse histórico da associação, como apontado por Marchi, Pinheiro e Pagani (2021) a maioria dos entrevistados expõe uma imagem negativa e insatisfatória para com a organização devido às ações dos gestores passados, o que resultou na quebra de confiança e apoio dos moradores com a associação. Essa falta de credibilidade gerou um relacionamento frágil entre moradores e associação, sendo um obstáculo a ser superado. Essa descrença na associação pode ser um dos fatores que fazem os moradores não se envolverem ativamente nas atividades da associação, resultando na falta de conhecimento sobre a organização (MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021). Esse aspecto tornou-se evidente nos relatos dos moradores, como na fala da entrevistada M 01, residente do bairro há vinte e dois anos, que relata não ter conhecimento sobre as atividades no comando da atual gestão. A entrevistada complementa que as últimas informações que tinha sobre a associação era que ela estava fechada e sem prestar os seus serviços à comunidade.

Para que o avanço da Economia Solidária ocorra, como apresentado por Singer (2013), não é necessário inteiramente o apoio do Estado e do fundo público. O fundamental para consolidar uma organização solidária depende, especialmente, da própria população/comunidade, o que envolve a disposição em aprender e testar novas fontes de conhecimento e renda, de sua adesão e aceitação aos princípios da solidariedade, da igualdade, da democracia e de sua intenção em seguir estes fundamentos no cotidiano colocando em prática as ações solidárias.

Em conformidade com esses aspectos apontados por Singer (2013), observou-se que todos os moradores reconhecem a importância e os benefícios proporcionados por uma associação de bairro para a comunidade (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020). Mas quando questionados se são voluntários ou participam de forma efetiva na associação, todos responderam negativamente, sendo predominante a justificativa de falta de tempo. Esse fato reforça ainda mais a relação fragilizada entre a associação e os moradores (MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021). Além disso, ao se ausentar das questões da comunidade, expõem a falta do espírito coletivo e solidário dos moradores, tão importante para a consolidação da Economia Solidária, principalmente nas associações.

Os gestores da associação são voluntários não remunerados, para garantir a sua sobrevivência exercem outras atividades, o que torna o trabalho na associação não exclusivo. Essa situação, somada ao pequeno número de gestores, faz com que estes fiquem sobrecarregados e encontrem dificuldades para sanar as demandas da comunidade. Os próprios gestores têm consciência da importância do envolvimento dos moradores, reconhecendo que, se estes fossem mais participativos, a associação poderia ampliar e melhorar os serviços prestados para a própria comunidade.

Como apontado por Singer (2013), a própria comunidade pode fortalecer a Economia Solidária, para isso esta deve-se comprometer com as questões da comunidade. Diante o exposto, observa-se que a comunidade do bairro Metropolitano/Fazenda Castro sabe informar quais são os principais problemas da associação, dentre eles a falta de credibilidade, de recursos e de voluntários, mas em sua maioria não entendem que eles mesmos podem promover as mudanças necessárias. Os moradores reconhecem a importância da associação para o bairro e os benefícios para si mesmos, porém optam por não participar da ASMOBAM.

Nota-se uma postura de passividade por parte dos moradores, estes atribuem a responsabilidade de solucionar os problemas do bairro aos outros, sendo estes representados pelas entidades públicas, as organizações privadas, os gestores da associação, os vizinhos, entre outros, sempre retirando a sua responsabilidade da situação presente no bairro. Isso expõe uma espécie de comodismo, de não entendimento sobre o papel de cidadão e a dificuldade de praticar a autogestão (FRANÇA FILHO, 2003; FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020; SINGER, 2013; STAHL; SCHNEIDER, 2013), pois, estes esperam que as soluções de problemas venham de terceiros ou de forma hierarquizada como na heterogestão (LEAL,

RODRIGUES, 2018; SINGER, 2013). Demonstra também que, a associação pode até ser caracterizada como organização solidária, mas se os mesmos valores (solidários, democráticos e cooperativos) não estiverem interiorizados nos indivíduos, dificilmente a Economia Solidária se solidificará e tornará uma alternativa superior ao sistema capitalista.

### **5.3 A ANÁLISE DOS ASPECTOS DA GESTÃO SOCIAL E DA DEMOCRACIA DELIBERATIVA NA ASMOBAM**

Esse tópico concentra-se em reconhecer o tipo de gestão aplicada na associação e se essas características se assemelham aos ensinamentos da gestão social e da democracia deliberativa, uma vez que estes modelos valorizam os indivíduos, promovem a participação dos membros, a comunicação dialógica e a tomada de decisão coletiva (TENÓRIO, 1998). Para identificar o tipo de gestão e suas implicações utilizadas na ASMOBAM, analisou-se os gestores e, em seguida, as diretrizes, os objetivos e as ferramentas utilizadas na associação.

Conforme os relatos, as observações e os registros no diário de campo, no ano de 2021, apenas duas pessoas eram voluntárias e realizavam o trabalho de gestores da associação. Segundo o relato da entrevistada G 01, o projeto para reabertura da associação inicialmente era formado por cinco gestores, mas após a pandemia e a reabertura da associação, apenas duas pessoas permaneceram nos postos, ocasionando a redistribuição de papéis e funções entre eles para gerir as demandas da associação. Em geral, G 02 atua mais na parte burocrática da organização, enquanto G 01 realiza o trabalho operacional. Nos dizeres de G 01, eles não têm um cargo específico, mas na lógica ele está como presidente e ela como vice, “o presidente é a parte pensante e eu sou a parte executiva”.

Ao entrevistar os responsáveis pela administração da ASMOBAM, questionou-se como a gestão é realizada, quais são as ferramentas e conhecimentos prévios que existem para efetuar o trabalho. Em suas falas, o presidente da associação (G 02) explícita uma parceria com o Instituto Federal de Minas Gerais para estabelecer o direcionamento inicial da gestão. De acordo com ele, graças ao auxílio da IFMG eles aprenderam questões importantes como o estabelecimento de objetivos e metas para gerir melhor a organização. Ressalta-se também, a construção do Plano de Ação desenvolvido em 2020, juntamente com a IFMG, realizou-se a Análise SWOT, para identificar as forças, as fraquezas, os pontos fortes e as possíveis ameaças no contexto da atual gestão.

A parceria realizada com a IFMG demonstra que as associações de bairro podem desenvolver parcerias com outras organizações proporcionando benefícios para o desenvolvimento e a gestão da organização, sem desvirtuar de seus princípios e valores (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020). Torna-se possível ver que a administração da associação tem uma noção de planejamento estratégico e consegue identificar quais são os seus maiores empecilhos e oportunidades de melhoria para a associação.

Quando questionados sobre quais são as principais práticas e princípios que regem a associação, G 02 coloca a percepção de pertencimento à comunidade como uma das principais práticas a serem obtidas pelas ASMOBAM. O mesmo relata que as metas da associação são direcionadas para solucionar problemas em curto, médio e longo prazo, abrangendo toda a população. Entre as atividades que são realizadas atualmente pela associação os gestores pontuaram o caráter assistencialista, que mesmo não sendo o principal objetivo tornou-se fundamental devido às necessidades que surgiram com a pandemia, o que resultou na distribuição de cestas básicas e kits de higiene para os moradores. Além disso, a associação assume o papel de intermediação entre a população e os órgãos públicos como em casos de falta de água

e buracos no asfalto. Após os pedidos dos habitantes do bairro, a ASMOBAM realiza as solicitações às entidades responsáveis pelo problema.

Os gestores não classificam o tipo de gestão aplicada na associação. Com as entrevistas, as observações e as constatações realizadas no tópico anterior, notou-se que a gestão da ASMOBAM ocorre de forma autogestionária, não hierárquica (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020; SINGER, 2013; STAHL; SCHNEIDER, 2013), apresenta objetivos sociais, anseia por maior participação da população e tomada de decisão coletiva, e possui como principal ferramenta a comunicação, identificando traços da Gestão Social (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011; TENÓRIO, 1998).

Os gestores da associação desenvolvem ações buscando o aprendizado coletivo, a priorização das demandas e as necessidades do social estimulando a prática da gestão social na organização (FRANÇA FILHO, 2003; FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020; PEREIRA; CANÇADO, 2018), e colocam em prática os princípios da igualdade, reciprocidade, autonomia, o respeito mútuo e não demonstram nenhuma ação coercitiva (MARQUES, 2009), porém observou-se à ausência da participação ativa dos moradores, aspecto fundamental para a concretude da democracia deliberativa.

Para Habermas (2003) a finalidade da democracia deliberativa é solucionar um problema com a participação ativa de todos os envolvidos, objetivando que estes compartilhem os conhecimentos e as experiências, para resultar na influência e cooperação mútua. Entende-se que todos os moradores do bairro deveriam estar envolvidos na ASMOBAM, mas a realidade vivenciada é distinta deste cenário ideal. Percebe-se que em geral os moradores enxergam a associação como um “canal de serviços e reclamações” (MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021), mas não se envolvem e nem buscam solucionar as dificuldades em conjunto, ao contrário, esperam que os gestores por serem considerados os responsáveis pela associação solucionem sozinhos os problemas da comunidade. Dessa forma não há uma busca pelo entendimento e o consenso, não há uma racionalidade comunicativa. A democracia deliberativa é um meio para ampliar a comunicação, a representatividade dos indivíduos (TENÓRIO, 2010) e tornar-se possível o desenvolvimento local, mas esta para ser praticada precisa de indivíduos presentes e interessados nas questões da comunidade e da associação (ZANI; TENÓRIO, 2014).

Por outro lado os gestores apesar de ter a consciência da importância do morador na associação e de anciar pela participação de todos nas atividades da organização, estes não demonstraram interesse em desenvolver ações para promoverem um processo de reflexão e emancipação aos moradores, para trazer clareza para o morador do bairro sobre o seu papel como cidadão, a importância da cooperação e solidariedade entre os moradores, a necessidade destes de se envolverem nas questões da comunidade, participarem ativamente na associação (FRANÇA FILHO, 2003; MARQUES, 2009) e exercerem a política (MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021). Os gestores precisam melhorar os princípios de publicidade e accountability (MARQUES, 2009), para intensificar a transparência na prestação de contas e divulgação das ações realizadas na associação.

Os gestores demonstram que entendem as dificuldades e as urgências da associação provocadas pela falta de participação da comunidade, mas não buscam soluções transformadoras para reverter essa situação (MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021), expondo que estes também precisam passar por um processo de reflexão e emancipação para serem capazes de promoverem a racionalidade comunicativa, a democracia deliberativa, a gestão social na associação em prol do bem comum (SALGADO et al., 2019).

O objetivo da associação e de seus gestores é exercer e promover a política (MARCHI; PINHEIRO; PAGANI, 2021) e manter práticas que abrangem melhorias para comunidade, com princípios de colaboração, decisão compartilhada e senso de pertencimento à localidade. A gestão praticada deve intensificar os aspectos políticos na associação, uma vez que o aspecto assistencialista atualmente está se sobressaindo na organização, mas essa demonstrou estar alinhada com os princípios solidários (PEREIRA; CANÇADO, 2018; SINGER,

2013) e apresentou potencial para colocar em prática a gestão social e a democracia deliberativa (PEREIRA; CANÇADO, 2018; SANT'ANNA et al., 2019) que proporciona benefícios para toda a comunidade. Entretanto, observou-se que, o objetivo dos gestores da ASMOBAM de trabalhar em união com a comunidade construindo uma rede forte e participativa demanda tempo, pois ainda se encontra fragilizada e em fase inicial, assim, estes precisam intensificar seus esforços e serem persistentes e inovadores, buscando novas estratégias para envolver a comunidade com as atividades da associação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo consistiu em analisar as ações promovidas pela ASMOBAM para a comunidade, de forma a identificar se a organização pode ser caracterizada como solidária, o tipo de gestão aplicada pela mesma e se a democracia deliberativa contribui para o processo de gestão da associação e para com os moradores do bairro, através de uma pesquisa qualitativa utilizando da triangulação para a coleta de dados. Assim aplicou-se como técnicas de coleta a pesquisa documental, a observação participante e as entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco moradores e dois gestores da associação.

A ASMOBAM caracteriza-se como uma organização solidária por possuir uma autogestão, não hierarquizada, aberta à comunicação e à troca de conhecimento, possuindo em suas diretrizes os valores solidários e coletivos no qual prioriza as necessidades dos moradores. Porém, a condição de organização solidária é recente, pois a mesma apresentava, em sua antiga gestão, finalidade de sanar os objetivos individuais e político-partidários de seus gestores. O fato da associação se caracterizar atualmente como solidária não a isenta de enfrentar desafios, Identificou-se como principais problemas a falta de envolvimento dos moradores e a escassez de recursos para custear as atividades da organização.

Em relação à gestão da associação, apesar de seus gestores não utilizarem a denominação, observa-se traços da gestão social, pois a associação apresenta objetivos sociais que proporcionem o desenvolvimento local, e os seus gestores priorizam a comunicação dialógica, promovem a democracia ao incentivar a participação dos moradores e a tomada de decisão coletiva, indo ao encontro das fundamentações da democracia deliberativa. Mas, a democracia deliberativa para ser praticada precisa que os envolvidos tenham participação ativa, e em seu processo seja promovido à busca pelo entendimento, o consenso e a emancipação dos indivíduos. Como observado isso não ocorre na ASMOBAM, uma vez que, em geral, os moradores do bairro não se envolvem e se mostram desinteressados nas atividades da associação, além de seus gestores não apresentarem interesse de colocar em prática ações efetivas para mudar tal cenário.

A limitação do estudo se dá pela falta de interesse e indisponibilidade dos moradores que resultou na redução do número de participantes na pesquisa. A situação agravou-se devido a pandemia da COVID-19, que além de diminuir o número de entrevistados, fez com que as entrevistas dos moradores ocorressem de forma virtual, limitando a utilização da técnica observação participante. Sugere-se para os próximos estudos uma pesquisa quantitativa a fim de alcançar um maior número de moradores, por meio de questionários para obter maiores informações e dados, mesclado com uma pesquisa qualitativa utilizando outras técnicas como roda de conversa e o grupo focal a fim de acompanhar a evolução da associação e o desenvolvimento do relacionamento entre a associação e os moradores do bairro. Além de ampliar o estudo entre a relação da associação com os agentes externos como os órgãos públicos, o IFMG, os habitantes de outros bairros, entre outros.

Este artigo contribui com a área acadêmica trazendo diversificação para o campo da administração com as junções das temáticas: economia solidária, gestão social, democracia deliberativa e associação, uma vez que ainda são poucos os estudos brasileiros destinados a aproximarem essas temáticas e terem como



objeto de estudo as associações. O estudo também aponta a importância da conscientização dos indivíduos em disseminar e praticar os valores solidários para a consolidação da economia solidária, e reforça as dificuldades enfrentadas pelas associações. Para ASMOBAM possibilitou a compreensão da importância do seu papel para a comunidade e como os moradores do bairro a visualizam, permitindo identificar os principais problemas na perspectiva dos moradores e traçar estratégias para melhorias.

Destaca-se que apesar da ASMOBAM caracterizar-se como uma organização solidária e apresentar traços da gestão social e da democracia deliberativa, para consolidar a economia solidária e esse tipo de gestão torna-se fundamental o envolvimento da comunidade. É notório que os moradores do bairro entrevistados mantêm um receio em relação ao trabalho da associação pelas experiências negativas vivenciadas, o medo do abandono e do uso inadequado do espaço, porém uma das formas para que isso não se repita é a participação efetiva da comunidade em eleições, reuniões e ações promovidas pela associação. Conclui-se que a gestão social e a democracia deliberativa podem contribuir e serem benéficas para o desenvolvimento da associação e da comunidade local, mas para que isso ocorra na prática necessita da participação ativa dos moradores do bairro, por isso é mais do que desejável que estes conscientizem sobre a importância do seu papel na associação, e que os gestores os auxiliem no processo desse entendimento.

## AGRADECIMENTOS

FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. M.; HELLER, L.; MELO, E. M. Ação comunicativa na gestão de um serviço privatizado de água e esgotos: uma avaliação em Cachoeiro de Itapemirim (ES). *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 1505-27, nov./dez., 2012.

ANDRADE, L. F. S.; OLIVEIRA, M. L. S. Distâncias e Relações entre Sociedade Civil e Poder Público Local: Atuação de duas Associações de Moradores em Lavras, MG. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 11, n. 2, abr./jun., 2019.

ANDRADE, T. B. Plano Diretor do Município de Ribeirão das Neves, 2009. ASMOBAM – ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO BAIRRO METROPOLITANO DE

RIBEIRÃO DAS NEVES. Bem Vindo à ASMOBAM. ASMOBAM, 2012. Disponível em:

<<http://www.asmobam.org.br/>>. Acesso em: 20 de julho de 2021.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, 70ª ed., Lisboa: Presses Universitaires de France. São Paulo, 2016.

BARRETO, R. O.; PAES DE PAULA, A. P. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. *Cadernos EBAPE. BR.*, v. 7, n. 2, art. 2, Rio de Janeiro, jun., 2009.

BRASIL. Lei Federal nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)>.

Acesso em: 30 de maio, 2021.

CANÇADO, A. C.; TENORIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n.3, p. 681-703, sept., 2011.

FRANÇA FILHO, G. C. A Temática da Economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 1, p. 11 a 32, Rio De Janeiro, 2003.

FRANÇA FILHO, G. C., EYNAUD, P. Solidariedade e Organizações pensar em outra gestão, EDUFBA| Ateliê de Humanidades, Salvador, 2020.

HABERMAS, J. Direito e democracia: entre facticidade e validade. Trad. Flávio Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, v. I, 2 ed., 2003.

HABERMAS, J. Teoria do Agir Comunicativo: racionalidade da ação e racionalização social. São Paulo, Martins Fontes, v. 1, 2012a.

HABERMAS, J. Teoria do Agir Comunicativo: sobre a crítica da razão funcionalista. São Paulo, Martins Fontes, v.2, 2012b.

LEAL, C. S.; RODRIGUES, M. S. Economia Solidária: conceitos e princípios norteadores.

Revista Humanidades e Inovação, v.5, n.11, 2018.

MAIA, M. Gestão social – reconhecendo e construindo referenciais. Textos & Contextos. Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 1-18, 26 out., 2006.

MARCHI, J.; PINHEIRO, D. M.; PAGANI, C. O papel das Associações Comunitárias na promoção da confiança do cidadão em instituições públicas. Administração Pública e Gestão Social, v. 13, n. 3, jul-set., 2021.

MARQUES, A. C. S. As interseções entre o processo comunicativo e a deliberação pública. In: MARQUES, A. C. S. (Org. e trad.). A deliberação pública e suas dimensões políticas comunicativas: textos fundamentais. Belo Horizonte: Autêntica Editora, p. 11-28, 2009.

NASCIMENTO, L. S.; STEINBRUCH, F. K. "The interviews were transcribed", but how? Reflections on management research. RAUSP Management Journal, v. 54, p. 413-429, set., 2019.

PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C. Gestão Social de Cooperativas. Editora Appris, Curitiba, 2018.

SALGADO, R. J. S. F.; SANTOS, L. F.; RESENDE, T. C.; SOUZA, W. J. Cidadania

deliberativa e gestão social: revisão sistemática de literatura no Brasil. Cad. EBAPE.BR, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, nov., 2019.

SANT'ANNA, L. T.; ALCANTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; CAPPELLE, M. C. A.;

TONELLI, D. F. RAP- Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 5, p. 821-837, set./out., 2019.

SEBRAE. As principais diferenças entre associação e cooperativa. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosCoperacao/entenda-as-diferencas-entre-asso> >. Acesso em: 20 de fevereiro, 2021.

SILVA, A. E. F. A.; AVELAR, S. A. R.; PEREIRA, J. R. Cidadania deliberativa: um estudo de caso sobre o processo de discussão promovido pelo primeiro mandato coletivo do Brasil. Redes-St. Cruz Sul Online, v. 26, 2021.

SINGER, P. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 6ªed., p. 127, 2013.

SOUZA, J. A Expansão Urbana de Belo Horizonte e da Região Metropolitana de Belo Horizonte: O Caso Específico do município de Ribeirão das Neves. Tese de doutorado, Cedeplar/UFMG, 2008.

STAHL, R. L.; SCHNEIDER, J. O. As interfaces entre cooperativismo e economia solidária.

Ciências Sociais Unisinos, v.49, n.2, p. 197-206, mai./ago., 2013.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 5, p. 7 a23, 22 mar., 1998.

TENÓRIO, F. G. Gestão social uma réplica. In: RIGO, A. S.; SILVA JR., J. T.; CANÇADO,

A. C. SCHOMMER, P. C. Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: ações, articulações e agenda. Recife: Univasf, 2010.

VEIGA, S. M.; RECH, D. Associações: como constituir sociedades civis sem fins lucrativos. Editora: Dp&a,p. 125, 2001.

VERGARA, S. C. Métodos de Pesquisa em Administração. Atlas. São Paulo, 2005.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi, Bookman, 2ª ed., PortoAlegre, 2001.

ZANI, F. B.; TENÓRIO, F. G. Gestão social do desenvolvimento: o desafio da articulação de atores sociais no Programa Territórios da Cidadania Norte-RJ. Organ. Soc., v. 21, n. 68, p. 853-874, 2014.