

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E SOCIEDADE

THIAGO DE OLIVEIRA RAYMUNDO

**DESENVOLVIMENTO, GESTÃO SOCIAL E RACIONALIDADE
COMUNICATIVA HABERMASIANA: UMA RELAÇÃO
TEÓRICO-PRÁTICA**

Itajubá (MG)
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

THIAGO DE OLIVEIRA RAYMUNDO

**DESENVOLVIMENTO, GESTÃO SOCIAL E RACIONALIDADE
COMUNICATIVA HABERMASIANA: UMA RELAÇÃO
TEÓRICO-PRÁTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade para Exame de Defesa e obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Viviane Guimarães Pereira - UNIFEI

Itajubá (MG)
2020

THIAGO DE OLIVEIRA RAYMUNDO

**DESENVOLVIMENTO, GESTÃO SOCIAL E RACIONALIDADE
COMUNICATIVA HABERMASIANA: UMA RELAÇÃO
TEÓRICO-PRÁTICA**

Exame de defesa em 24 de agosto de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Elaine Aparecida Araújo - UFF
Avaliadora externa

Prof. Dr. Adilson da Silva Mello - UNIFEI
Avaliador interno

Profa. Dra. Viviane Guimarães Pereira - UNIFEI
Orientadora

*Para Lucas, Leandro, Juliana e Ednilson,
amparo, incentivador e amigos desta
Travessia.*

AGRADECIMENTOS

Ao Pe. Leandro Edevaldo dos Santos e à Ms. Lídia Gonçalves, que incentivaram inicialmente este trabalho. Aos amigos, professor Dr. Rogério Melloni, Cidneimar Ribeiro da Silva e Lucimara Framil, que estiveram ao meu lado nas etapas desta pesquisa e me apontaram caminhos a seguir. Ao Pe. Lucas Silva Crispim, que me amparou em todos os momentos deste estudo, principalmente nas situações mais difíceis. Ao Pe. Leandro Luís Mota Ribeiro, por apontar correções e sugestões a este texto. Ao Carlos Eduardo Mira, por ler este trabalho e ajudar na elaboração de figuras. Às amigas Cristina e Rita, que me apoiaram. Aos amigos Pe. Edson, Marcos Lázaro, Pe. Marcos Vinícius, Karinne Borges, Lucas Inácio, Mariana, Patrícia, Pedro, Rafael, Pe. Tales e Vanessa Xavier, que sempre me incentivaram. Aos meus pais, José Tarciso e Inêz, com os quais dividi alegrias, esperanças, dificuldades e conquistas deste estudo.

À Arquidiocese de Pouso Alegre, na pessoa de Dom José Luiz Majella Delgado, C.Ss.R., Arcebispo Metropolitano, que me permitiu realizar o mestrado, ao qual este trabalho está vinculado, e que apoia financeiramente o projeto “Águas do Pessegueiro”. Aos fiéis das Paróquias de São José Operário, em Itajubá/MG, e de São José Esposo, em Congonhal/MG, com os quais trabalhei ao longo da realização deste estudo e me auxiliaram através de incentivos e compreensão de minha ausência em alguns momentos dos trabalhos pastorais para realizar esta pesquisa.

À amiga profa. Dra. Ana Lúcia Fonseca, ao Gabriel Machado e a outros colegas mestrandos, graduandos e técnicos do projeto “Águas do Pessegueiro”, que me ajudaram na coleta de dados e a encontrar caminhos no campo pesquisado.

À professora Dra. Viviane Guimarães Pereira, orientadora deste trabalho, amiga que esta travessia me deu, por me acolher no PPG DTecS e no Núcleo Travessia, apresentar a relevância do desenvolvimento rural, o campo da Gestão Social, as metodologias participativas e construir comigo esta pesquisa.

Ao amigo e professor Dr. Pe. Juliano de Almeida Oliveira, que coorientou parte deste trabalho, especificamente a de racionalidade comunicativa habermasiana, e não pôde concluir essa tarefa por ter se mudado do Brasil e ir trabalhar no Vaticano.

Aos professores Dra. Elaine Aparecida Araújo e Dr. Adilson da Silva Melo, por participarem das bancas examinadoras deste trabalho e ajudarem a melhorar os resultados desta pesquisa com comentários, correções e sugestões.

À Ms. Juliana Boldrin e ao Ms. Ednilson Moisés de Lima e Silva, companheiros de PPG DTecS e amigos desta caminhada, por me ajudarem na estruturação deste trabalho, coleta de dados, transcrições de entrevistas e correções. Muito mais do que essas atividades acadêmicas, obrigado por caminharem comigo nessa importante fase da minha vida. Aprendi muito com vocês!

À Universidade Federal de Itajubá, aos professores e colegas do PPG DTecS, dos anos 2018 a 2020, por apoiarem este estudo, me ensinarem a temática do desenvolvimento e passos da pesquisa acadêmica.

À Faculdade Católica de Pouso Alegre, instituição onde me graduei, na pessoa de seu diretor, Pe. Daniel Santini Rodrigues, companheiro atual de missão pastoral, por me permitir a pesquisa na biblioteca dessa faculdade.

Aos amigos do Núcleo Travessia, por me ajudarem neste trabalho e me mostrarem o valor das metodologias participativas e do mundo rural. Gratidão pelo apoio ao projeto “Mãos que cultivam carinho”, que aconteceu concomitantemente a este trabalho, na comunidade da Peroba, em Itajubá/MG, financiado pelo Fundo Nacional de Solidariedade (FNS) da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB).

Aos amigos Felipe Oliveira, Felipe Martins, Gustavo, Wagner e Lucas Inácio, que me auxiliaram a transcrever e sistematizar dados das entrevistas semiestruturadas e questionário socioeconômico.

Aos membros da Associação de Moradores do Bairro Pessegueiro e moradores desse bairro, por aceitarem participar desta pesquisa e me ajudarem a encontrar concretizações do desenvolvimento e caminhos para a Gestão Social e a racionalidade comunicativa. Espero ter colaborado com a comunidade de vocês através de projetos e deste estudo, que não se encerra nestas páginas, mas pode ser aplicado para o fortalecimento do bem comum. A todos do Pessegueiro, obrigado! Contem comigo!

O próprio resgate dos valores e a reconstituição da dimensão ética do desenvolvimento exigem que para o ser humano o outro volte a ser um ser humano, um indivíduo, uma pessoa com os seus sorrisos e suas lágrimas. Este processo de reconhecimento do outro, não se dá no anonimato. E o anonimato se ultrapassa no circuito de conhecidos, na comunidade.

Ladislau Dowbor

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Categorias teóricas da Gestão Social	39
FIGURA 2 – Esquema da Sequência Circular de pesquisa social	57
FIGURA 3 – Estrutura metodológica da pesquisa	68
FIGURA 4 – Localização do Bairro Pessegueiro no município de Itajubá/MG	71
FIGURA 5 – Classificação do uso e ocupação do solo do Bairro Pessegueiro	72
FIGURA 6 – Mapa do Bairro Pessegueiro	73
FIGURA 7 – Linha do Tempo	74
FIGURA 8 – Análise da organização da AMBP	101
FIGURA 9 – Análise do processo decisório da AMBP	111
GRÁFICO 1 – Pirâmide Etária do Bairro Pessegueiro	78
QUADRO 1 – Informações sobre os entrevistados	63
QUADRO 2 – Categorização de respostas dos entrevistados	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMBP	- Associação de Moradores do Bairro Pessegueiro
CI	- Conhecimento e Interesse
Enn	- Entrevistado + Número atribuído
GS	- Gestão Social
Pnn	- Entrevistado (ex-presidente da AMBP) + Número atribuído
PPG DTecS	- Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Tecnologias e Sociedade
PPM	- Pensamento pós-metafísico
TAC	- Teoria do Agir Comunicativo
UNIFEI	- Universidade Federal de Itajubá
VJ	- Verdade e Justificação

RESUMO

Este trabalho apresenta uma relação entre a temática do desenvolvimento, o campo da Gestão Social e suas raízes filosóficas na racionalidade comunicativa de Habermas e verifica a existência de elementos desses referenciais teóricos na gestão 2017-2019 da Associação de Moradores do Bairro Pessegueiro (AMBP), de Itajubá/MG. A pesquisa desse bairro e de sua associação de moradores se deu de modo qualitativo, através do método de sequência circular de pesquisa social, de metodologia participativa e interdisciplinaridade teórica e metodológica. Como ferramentas, foram utilizados questionário socioeconômico com os moradores do bairro; oficinas participativas com membros da AMBP; entrevistas semiestruturadas com membros e não membros da diretoria da associação, moradores não ligados à AMBP e ex-presidentes da associação; observação participante e não participante; e análise de documento sobre a associação e o bairro. Com os resultados obtidos, observou-se que a gestão 2017-2019 da associação foi relevante para o bairro e contribuiu para o desenvolvimento local. Além disso, verificou-se que essa gestão possuiu mínimos elementos de Gestão Social e de racionalidade comunicativa, devido à centralização de sua organização e do processo de tomada de decisões, situação comum nas organizações sociais. Ademais, identificou-se um espaço na estrutura organizacional da associação no qual é possível concretizar elementos de Gestão Social e racionalidade comunicativa como diálogo, participação, entendimento e consenso.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Gestão Social, Habermas, Associação de Moradores, Bairro Pessegueiro.

ABSTRACT

This work presents a relationship between the theme of development, the field of Social Management and its philosophical roots in Habermas' communicative rationality and verifies the existence of elements of these theoretical references in the 2017-2019 management of the Pessegueiro Neighborhood Residents Association (AMBP), from Itajubá/MG. The research of this neighborhood and its residents' association took place in a qualitative way, through the circular sequence method of social research, participatory methodology and theoretical and methodological interdisciplinarity. As tools, a socioeconomic questionnaire was used with the residents of the neighborhood; participatory workshops with members of the AMBP; semi-structured interviews with members and non-members of the association's board of directors, residents not connected to AMBP and ex-presidents of the association; participant and non-participant observation; and document analysis about the association and the neighborhood. With the results obtained, it was observed that the association's 2017-2019 management was relevant to the neighborhood and contributed to local development. In addition, it was found that this management had minimal elements of Social Management and communicative rationality, due to the centralization of its organization and the decision-making process, a common situation in social organizations. In addition, a space was identified in the organizational structure of the association in which it is possible to implement elements of Social Management and communicative rationality such as dialogue, participation, understanding and consensus.

Keywords: Development, Social Management, Habermas, Residents' Association, Neighborhood Pessegueiro.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Desenvolvimento: progresso exploratório e iniciativas locais	21
2.2 Gestão Social	26
2.2.1 Gestão Social: um campo em construção	26
2.2.2 Gestão Social x Gestão Estratégica	30
2.2.3 Definições de Gestão Social	33
2.2.4 Racionalidade comunicativa habermasiana: categoria da Gestão Social	39
2.2.5 Controvérsias, limites e desafios à Gestão Social	48
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	56
3.1 Fundamentos metodológicos	56
3.2 Ferramentas metodológicas	61
3.3 Método de análise	66
4 RESULTADOS	70
4.1 Bairro Pessegueiro e sua associação de moradores	70
4.2 Gestão 2017-2019 da AMBP e desenvolvimento local	85
4.3 Análise sobre Gestão Social	95
4.3.1 Organização	95
4.3.2 Processos de tomada de decisão	102
4.3.3 Racionalidade comunicativa	113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
APÊNDICE I – Questionário socioeconômico	121
APÊNDICE II – Oficina Mapa do bairro	123
APÊNDICE III – Oficina Linha do tempo	124
APÊNDICE IV – Questionário semiestruturado (ex-presidentes AMBP)	126
APÊNDICE V – Questionário semiestruturado (E1 – E23)	127

APÊNDICE VI – Termo de consentimento livre e esclarecido	128
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXO I – Parecer do CEP	138

1 INTRODUÇÃO

Países em desenvolvimento, na dinâmica do sistema capitalista, passam por intensa urbanização e acúmulo de riquezas, que possibilitam um progresso contraditório. Há muitos problemas a serem enfrentados na sociedade desses países atualmente, por exemplo, pobreza e desigualdades sociais. Com esse cenário controverso, o desenvolvimento, entendido como o equilíbrio social, econômico e ambiental alcançado por um país ou por uma comunidade, ainda está distante para muitos povos.

Como alternativa a essa conjuntura, organizações sociais de base comunitária podem ajudar na concretização do desenvolvimento, pois elas se mobilizam para resolver problemas locais através da atuação de sujeitos bem próximos que compartilham espaços, dificuldades e lutas. Nessas organizações, há a convergência do interesse dos envolvidos, do conhecimento da realidade, da aplicação de metodologias próprias, do apoio da população local e de auxílios externos, que atendem às demandas locais e efetivam o desenvolvimento. Mesmo com uma contribuição social, essas organizações enfrentam desafios: dificuldades de liderança, de gestão, de mobilização de recursos humanos e financeiros e falta de interesse de parcela da população pelas causas sociais. Com conquistas, adversidades e possibilidades, as organizações sociais comunitárias contribuem com a sociedade e o desenvolvimento local.

Nessas organizações, há destaque para a Gestão Social, campo ainda em construção, abrangente, inclusivo, compreendido como um modo de gestão baseado na participação dialógica de seus membros, principalmente na sua composição e nos processos de tomada de decisões. Além disso, a Gestão Social, na sua prática, é vista como uma oportunidade para que grupos locais deem passos em vista do desenvolvimento por levar em consideração um modo gestor participativo e democrático. Na pesquisa científica, a Gestão Social é considerada um campo do conhecimento científico dentro do campo da Administração (CANÇADO, 2011).¹ Além disso, a sua problemática está ligada a outros campos científicos como Filosofia, Ciência Política, Sociologia e Antropologia. Os estudos nesse campo são originalmente brasileiros e tiveram início na década de 1990, sendo notória a contribuição do pesquisador Fernando Tenório (1998; 2008a).

¹ Ao longo deste trabalho, optou-se por fazer referência à Gestão Social com a expressão “campo” para evitar equívocos diante de outros assuntos aqui tratados. Cançado (2011) delimitou a Gestão Social como um campo do conhecimento científico a partir das ideias de Popper, Kunh, Lakatos, Feyerabend, Chalmers, Boaventura de Souza Santos e Pedro Demo. Com este aporte de Cançado, foi estabelecida aquela convenção neste texto.

As pesquisas recentes de Gestão Social mostraram resultados sobre sua fundamentação teórica, científica e a concretização ou não de suas experiências práticas. Em conjunto, Cançado, Pereira e Tenório (2015) se dedicaram à reflexão sobre a sua conceituação teórica. Cançado, Villela e Sausen (2016) também realizaram essa tarefa, mas em contraste à Gestão Estratégica, um modo de gestão mais centralizado em poucas pessoas e tecnocrático. Menon (2016) pesquisou de 2005 a 2015 a produção científica relacionada à Gestão Social, mostrando suas principais características, concentração temática e relacionamento entre pesquisadores, com destaque para produção de artigos e encontros realizados sobre esse campo.

Na pesquisa prática sobre Gestão Social, Silva e Moretto Neto (2015) pesquisaram duas cooperativas catarinenses e encontram nelas traços coexistentes de Gestão Social e Estratégica, reconhecendo elementos que favoreceram a participação de seus atores nos processos decisórios. Zuccolotto e Teixeira (2015) encontraram elementos de Gestão Social nos processos de participação da sociedade civil nas atividades decisórias da gestão pública de alguns estados brasileiros. Bauer e Carrion (2016) estudaram as organizações comunitárias de ilhéus de Porto Alegre/RS e verificaram elementos de Gestão Social em suas ações. Rodrigues, Cançado e Pinheiro (2020) analisaram diferenças na Gestão Social aplicada entre os colegiados da região da APA² Cantão e Bico do Papagaio, no estado de Tocantins, que compreendem representantes do poder público e da sociedade civil organizada de 34 municípios em políticas de desenvolvimento rural territorial.

De maneira crítica, Pinho e Santos (2015b) estudaram cinco experiências práticas de Gestão Social e concluíram que seus autores não conseguiram localizar elementos teóricos desse campo nos implementos analisados e, a partir disso e de limites existentes a ele no Brasil, concluíram que há um afastamento entre os seus cânones teóricos e sua efetiva implantação na realidade brasileira atual.

Na fundamentação epistemológica da Gestão Social, Tenório (1998; 2008a) construiu sua definição de Gestão Social a partir do pensamento de Jürgen Habermas, filósofo alemão. Especificamente, ele ancorou sua definição de Gestão Social nos conceitos habermasianos de racionalidade comunicativa, cidadania deliberativa e esfera pública. Nos estudos dessa ligação, Alcântara e Pereira (2017) problematizaram os *loci* da Gestão Social no pensamento habermasiano. De maneira crítica, Pinho e Santos (2015a) verificaram a existência de aporias entre a conceituação de Gestão Social promovida por Tenório e sua fundamentação atribuída à teoria da ação comunicativa de Habermas, mostrando a necessidade de aprofundamento dessa

² Área de Preservação Ambiental.

ligação. Garcia, Pereira, Alcântara *et al.* (2018) analisaram de modo teórico a ligação existente entre a Gestão Social e o conceito habermasiano de esfera pública.

Com esse delineamento da pesquisa científica sobre Gestão Social, mesmo com os trabalhos apresentados, os estudos desse campo precisam ser reforçados em âmbito teórico e prático devido ao seu caráter ainda recente e não conclusivo; aos questionamentos de sua fundamentação teórica habermasiana; e à constatação de ausência ou dificuldade de suas experiências práticas no Brasil. Isso forma uma lacuna para a pesquisa científica, que pode ser ocupada através da conjugação de discussões teóricas sobre a temática do desenvolvimento, a Gestão Social e a racionalidade comunicativa habermasiana e do confronto desses referenciais teóricos com a gestão de uma organização social de base comunitária para verificação e análise de suas experiências práticas.

A ligação entre os estudos do desenvolvimento e o campo da Gestão Social é possível através da proximidade existente entre a argumentação sobre o desenvolvimento local, processo alcançado através do envolvimento e organização de pessoas próximas para resolução de demandas locais, e o entendimento de Gestão Social, modo gestor que incentiva esse tipo de ação.

Diante de várias definições sobre Gestão Social³, os estudos de Tenório (1998, 2008a) foram escolhidos para serem analisados neste trabalho porque esse autor é pioneiro e matriz das pesquisas nesse campo. Além disso, foi destacada a pesquisa de Cançado (2011) por causa da sua análise teórica dos estudos de Tenório sobre Gestão Social.

O pensamento de Habermas foi evidenciado neste trabalho para compreender melhor a definição de Gestão Social apresentada por Tenório. Especificamente, o conceito habermasiano de racionalidade comunicativa foi contextualizado e descrito. Essa escolha foi feita porque esse conceito é considerado basilar tanto para a compreensão de Gestão Social de Tenório quanto para o pensamento habermasiano. Além disso, essa ligação foi pouco trabalhada recentemente de maneira específica pelos teóricos de Gestão Social, em comparação a outros conceitos habermasianos, por exemplo: cidadania deliberativa e esfera pública (TENÓRIO, 2008a) (GARCIA; PEREIRA; ALCÂNTARA *et al.*, 2018). Com essa escolha, este trabalho retomou textos de Habermas sobre racionalidade comunicativa e mostrou o entendimento desse conceito inserido no pensamento habermasiano e expressado ao longo de suas obras principais. Este trabalho não foi especificamente filosófico, mas a análise da ligação da definição de Gestão

³ Cançado (2011) apresentou um estado da arte com mais de 220 trabalhos sobre Gestão Social oriundos de artigos de eventos e revistas, dissertações e teses sobre esse campo. Menon (2016) elaborou mapas de relações entre as produções sobre Gestão Social de 2005 a 2015, que envolveu mais de 3250 artigos.

Social de Tenório com aquele conceito habermasiano ampliou o entendimento desse campo, aproximando-se das críticas e possibilidades apresentadas a essa ligação epistemológica.

Para a verificação da existência prática desses elementos teóricos, foi escolhida como *locus* de pesquisa a Associação de Moradores do Bairro Pessegueiro (AMBP), de Itajubá/MG, observada como uma organização social constituída nesse bairro desde 1999 e que mobiliza os moradores do Pessegueiro em vista do seu desenvolvimento.⁴ Estudar a atividade da AMBP poderia contribuir com os estudos de desenvolvimento, reforçando a sua pesquisa prática. Além disso, a investigação de elementos de Gestão Social na gestão dessa associação poderia fortalecer a pesquisa daquele tema e deste campo.

Para este trabalho, colocou-se um recorte temporal, já que essa associação existe há mais de 20 anos. Escolheu-se a gestão 2017-2019 da AMBP para ser investigada porque esse foi o período da última gestão dessa organização e que o pesquisador pôde observar.

Como questão norteadora, definiu-se: a AMBP apresentou na sua gestão 2017-2019 contribuições para o desenvolvimento local, elementos de Gestão Social e de racionalidade comunicativa? Além disso, antes de responder a essa questão e para que o campo de pesquisa fosse bem investigado, foi preciso lidar com questões prévias. Como é o Bairro Pessegueiro? Quais são as suas principais características geográficas, históricas e socioeconômicas? Como é a AMBP? Qual é a sua história? Quais são suas ações no Bairro Pessegueiro?

Diante dessas questões, foram estabelecidos os objetivos desta pesquisa. Como objetivo geral: relacionar a AMBP com a temática do desenvolvimento, o campo da Gestão Social e a racionalidade comunicativa habermasiana. Como objetivos específicos: 1) Entender a história, a organização e ações do Bairro Pessegueiro e da AMBP; 2) Precisar a contribuição da gestão 2017-2019 da AMBP para o desenvolvimento local; 3) Identificar elementos de Gestão Social na gestão 2017-2019 da AMBP; 4) Determinar traços de racionalidade comunicativa na gestão 2017-2019 da AMBP.

A escolha da AMBP não aconteceu repentinamente, mas foi fruto de situações que ocorreram na vida do pesquisador nos últimos anos. Em agosto de 2015, o pesquisador, devido a sua atividade como padre na Paróquia de São José Operário, em Itajubá/MG, conheceu o Bairro rural Pessegueiro, comunidade pertencente a essa paróquia. Mensalmente, o autor esteve presente nessa localidade para as atividades religiosas, que o ajudou a conhecer melhor o espaço local, seus sujeitos e realidade social, com suas potencialidades e carências.

⁴ Ao longo do trabalho, o Bairro Pessegueiro também foi um local de pesquisa pelo fato de perguntas prévias, objetivo específico e algumas ferramentas metodológicas irem além da associação, contemplando o seu bairro. Por isso, no capítulo metodológico foi utilizada a expressão “*loci* de pesquisa”.

Como um gesto concreto da Campanha da Fraternidade de 2017, realizada pela Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), houve um edital apresentado pela Arquidiocese de Pouso Alegre/MG, através da Comissão à Serviço da Vida Plena para Todos (CSVPT), para apoiar financeiramente projetos relacionados à preservação do meio ambiente.⁵ Diante de uma ligação do pesquisador com os professores Dr. Rogério Melloni e Dra. Ana Lúcia Fonseca, do Instituto de Recursos Naturais (IRN), da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), foi elaborado um projeto, intitulado “Águas do Pessegueiro”, para tentar a viabilização desse recurso e cuidar das nascentes do bairro. Esse projeto nasceu através de uma parceria entre a Paróquia de São José Operário, esses professores da UNIFEI e a AMBP.⁶ Essa foi a primeira aproximação direta do autor com essa associação. As atividades desse projeto aproximaram o pesquisador das famílias do bairro e da sua associação de moradores, possibilitando o seu acesso aos sujeitos locais e sua visibilidade não apenas como padre, mas como alguém envolvido com as necessidades sociais do Pessegueiro, principalmente questões relacionadas à água, ações que iam além de suas funções religiosas.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, propôs-se uma pesquisa fundamentada no paradigma qualitativo; na sequencia circular de pesquisa social, proposta por Alencar (1999); na metodologia participativa para os estudos em Gestão Social, destacada por Schommer e França Filho (2008); e na interdisciplinaridade teórica e metodológica.

Como ferramentas metodológicas, houve um conjunto de instrumentos para pesquisar o Bairro Pessegueiro e a sua associação de moradores. O bairro foi pesquisado através de questionário socioeconômico e oficinas participativas, aplicados aos moradores do Pessegueiro para compreender sua conjuntura histórica e socioeconômica. A AMBP foi investigada através de entrevistas semiestruturadas com seus membros e não membros; da observação participante e não participante do pesquisador; e de análise documental de seu livro de atas.

⁵ A Campanha da Fraternidade é uma campanha realizada anualmente no Brasil pela CNBB durante a Quaresma e seu objetivo é despertar a solidariedade de seus fiéis e da sociedade brasileira em relação a um problema concreto do país, buscando caminhos de solução. A cada ano, são escolhidos um tema e um lema, que definem a realidade concreta a ser transformada. Em 2017, o tema foi “Fraternidade: biomas brasileiros e defesa da vida” e o lema “Cultivar e guardar a criação” (Gn 2,15), que tinha como objetivo cuidar da criação, de modo especial dos biomas brasileiros, dons de Deus, e promover relações fraternas com a vida e a cultura dos povos, à luz do Evangelho. A CSVPT, da Arquidiocese de Pouso Alegre, é um organismo dessa instituição eclesial e realiza ações sociais em comunidades no sul de Minas Gerais, além de oferecer ajuda financeira para projetos com essa finalidade.

⁶ O projeto “Águas do Pessegueiro” tem como objetivos estudar a qualidade e a quantidade da água nas nascentes, poços e cisternas e suas possíveis contaminações no Bairro Pessegueiro; promover a conscientização ambiental de seus moradores; e desenvolver ações conservacionistas para que a comunidade local se beneficie de seus recursos hídricos. Para a realização do projeto foi formalizado convênio de cooperação e intercâmbio entre a UNIFEI e a Arquidiocese de Pouso Alegre, processo n. 23088.008712/2018-97, publicado no DOU de 15 de junho de 2018. Todos os envolvidos no projeto são voluntários e não possuem fins lucrativos. Na UNIFEI, o convênio se desenvolve como um projeto de extensão universitária, sob responsabilidade da profa. Dra. Ana Lúcia Fonseca, que acontece até o presente e foi estendido para mais dois anos.

A análise de dados se deu de forma descritiva e interpretativa, seguindo a categorização proposta por Alencar (1999) e o cruzamento dos dados coletados com a teoria apresentada no referencial teórico.

Esse caminho de pesquisa foi justificado pelos seguintes fatores. O estudo da temática do desenvolvimento e o exame de iniciativas que o concretizam localmente são desafios pertinentes para buscar saídas de progresso e efetivação do bem comum, que podem ser propagados, favorecer a organização social e o desenvolvimento em outras comunidades, diante da exploração capitalista. Além disso, o trabalho realizado em um ambiente rural, fortalece a pesquisa sobre desenvolvimento rural.

A pesquisa também se justificou pela relevância acadêmica de estudos em Gestão Social, que precisam ser reforçados. A aproximação desse campo de uma associação de moradores e de sua gestão é algo que intensifica a pesquisa sobre Gestão Social e sua aplicação prática. Nessa contextualização, percebeu-se que a pesquisa prática sobre Gestão Social tem acontecido com cooperativas, projetos de extensão acadêmica e programas governamentais, com foco nas regiões sul e nordeste do país, devido à existência de comunidades acadêmicas sobre esse campo nessas regiões. Assim, a pesquisa sobre Gestão Social em uma associação de moradores de um bairro rural do sul de Minas Gerais é uma contribuição científica para esse campo do conhecimento que pode ser utilizada em outros estudos.

Para mais, a interface deste trabalho com a Filosofia foi importante, pois a discussão filosófica tem sido esquecida na busca do conhecimento, diante da predominância do saber tecnocrático, baseado em uma razão instrumental e não reflexiva. A finalidade da Filosofia contribui para que haja uma problematização mais profunda de um estudo e proporciona uma reflexão mais apurada. No caso deste trabalho, a perspectiva da racionalidade comunicativa habermasiana ofereceu uma problematização mais densa da Gestão Social, já que a ligação desses dois temas foi defendida por alguns teóricos de Gestão Social e criticada por outros, a qual necessitava de um exame mais detalhado. Ainda, essa reflexão filosófica se aproximou de uma organização social e foi possível encontrar suas ressonâncias numa realidade concreta.

Outra relevância desta pesquisa foi social. Ela destacou uma organização social de um bairro rural de Itajubá/MG, trazendo à luz um ambiente ainda não pesquisado sistematicamente e favoreceu o seu conhecimento na área acadêmica. Com a divulgação deste trabalho, há a possibilidade de outros estudos relacionados a ele. Além disso, ao tratar de desenvolvimento local, Gestão Social e racionalidade comunicativa em uma associação de um bairro rural, o trabalho pôde contribuir para que esse tema, campo e conceito sejam reforçados no *locus* pesquisado e possam se propagar em outras realidades semelhantes na região de Itajubá/MG.

Além disso, o estudo se justificou pela realização de um trabalho interdisciplinar que amplia a compreensão sobre Desenvolvimento e Sociedade, linha de pesquisa à qual este trabalho está vinculado no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade (PPG DTecS), da UNIFEI. O caráter interdisciplinar deste estudo se deu de modo teórico e na sua metodologia. Ele articulou campos científicos diferentes (Gestão Social e Filosofia) e a temática do desenvolvimento. Além disso, a interdisciplinaridade se aconteceu na metodologia adotada e através da orientação do trabalho, ancorada em um núcleo de pesquisa. Isso se enquadrou na proposta interdisciplinar do PPG DTecS e reforçou o conjunto da produção de seus projetos e linha de pesquisa.

Este trabalho vinculou-se ao Núcleo Travessia de Pesquisa, Extensão e Apoio à Agricultura Familiar e ao Desenvolvimento Rural, registrado no CNPq e ligado ao PPG DTecS/UNIFEI, que reúne um grupo de pesquisadores de diferentes formações para investigação através de diversas experiências e da construção coletiva da aprendizagem. O núcleo produz trabalhos acadêmicos e extensão universitária sobre os temas supraditos e também agroecologia, economia solidária, mercados locais, feiras livres, geração de renda e emprego, uso, posse e divisão da terra. A discussão sobre Gestão Social, sua fundamentação teórico-filosófica, sua possível experiência prática em uma comunidade rural de Itajubá/MG e sua contribuição com o desenvolvimento local foram resultados da colaboração dos membros desse núcleo e ampliaram as suas atividades acadêmicas.

Ao longo do trabalho, propôs-se a seguinte estrutura. No primeiro capítulo, foram conjugados e aprofundados referenciais teóricos da pesquisa. Inicialmente, a temática do desenvolvimento local e sua ligação à Gestão Social foram expostas, com destaque ao incentivo desse campo à participação dos sujeitos na resolução de demandas locais. O campo da Gestão Social foi caracterizado como ainda recente e em processo de construção. Esse campo foi confrontado à Gestão Estratégica, a partir da oposição existente entre racionalidade instrumental e substantiva. Definições de Gestão Social foram apresentadas, com ênfase em suas características e categorias teóricas. Para conhecer melhor esse campo e o modo de sua aplicação prática, a racionalidade comunicativa habermasiana foi descrita como uma das categorias teóricas da Gestão Social, a partir de comentários e textos de Habermas. Por fim, controvérsias, limites e desafios à Gestão Social foram evidenciados para delimitar um horizonte de ação para esse campo.

No segundo capítulo, a metodologia da pesquisa foi abordada. Os fundamentos metodológicos, ferramentas de coleta de dados e sua análise foram apresentados. Além disso, os procedimentos técnicos e éticos, adotados ao longo da investigação, foram relatados.

Por último, no capítulo terceiro, os dados coletados foram expostos e analisados. Inicialmente, a conjuntura geográfica, histórica e socioeconômica do Bairro Pessegueiro e a história de sua associação de moradores foram caracterizadas para que fosse possível compreender o campo pesquisado. Em seguida, a gestão 2017-2019 da AMBP e sua contribuição para o desenvolvimento local foram destacados. Por fim, os possíveis elementos de Gestão Social, identificados nessa gestão da AMBP, com ênfase na sua organização, processos de tomada de decisão e seus traços de racionalidade comunicativa, foram examinados.

Feita esta introdução, passou-se à apresentação dos referenciais teóricos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destacou elementos teóricos sobre estudos do desenvolvimento, Gestão Social e a racionalidade comunicativa de Habermas, sobre os quais se construiu esta pesquisa. Inicialmente, foi evidenciada a temática do desenvolvimento. Em seguida, foram apresentados fundamentos para o entendimento de Gestão Social e sua ligação com o tema acima. Além disso, foi exposta uma categoria teórica de Gestão Social, procedente do pensamento habermasiano, para aprofundar a sua caracterização. Por fim, foram descritos controvérsias, limites e desafios à concretização desse campo na prática das organizações sociais.

2.1 Desenvolvimento: progresso exploratório e iniciativas locais

A temática do desenvolvimento está articulada no campo das ciências humanas, principalmente na Economia e Sociologia, com enfoque no capitalismo e suas consequências negativas como o conflito entre centro e periferia, a desigualdade social, a marginalização e a pobreza. Muitas vezes, o desenvolvimento é buscado como um processo de crescimento econômico, caracterizado como um progresso exploratório. Porém, reconhecer o desenvolvimento apenas por essa via não é suficiente para compreendê-lo. Para entender o desenvolvimento em sua complexidade, é preciso aproximar suas várias facetas (econômica, social e ambiental) e pesquisá-lo a partir de iniciativas locais de organização da sociedade e de seus sujeitos. As discussões sobre desenvolvimento partem de uma relação excludente e exploradora entre os países, determinada pelo capitalismo, considerado um sistema social e econômico mundial e dinâmico.

Essa estrutura de exclusão e exploração foi explicada por Arrighi (1998), o qual descreveu um sistema entre países dividido em núcleo orgânico, semiperiferia e periferia para destacar a troca desigual e as transferências unilaterais do capital e do trabalho entre os países centrais e periféricos.

Essa ideia da exclusão entre os países pode ser aproximada da discussão de Furtado (1974, p. 79) sobre o quadro estrutural do sistema capitalista, o qual afirmou que “(...) o processo de acumulação tende a ampliar o fosso entre um centro em crescente homogeneização e uma constelação de economias periféricas, cujas disparidades continuam a acentuar-se”. Ampliando essa ideia, Furtado afirmou que uma minoria privilegiada de pessoas nos países periféricos, que desfruta de alto nível de vida no sistema capitalista, tem se desenvolvido, porém

com um fosso ainda maior entre ela e a maioria da população, que é uma massa de excluídos (FURTADO, 1974, p. 85-87).

Na tentativa de ser uma saída para esse contexto de exploração e miséria que o capitalismo apresenta, percebeu-se a proposta de Sachs (2008, p. 61):

A enorme diversidade das configurações socioeconômicas e culturais, bem como das dotações de recursos que prevalecem em diferentes micro e mesorregiões, excluem a aplicação generalizada de estratégias uniformes de desenvolvimento. Para serem eficazes, estas estratégias devem dar respostas aos problemas mais pungentes e às aspirações de cada comunidade, superar os gargalos que obstruem a utilização de recursos potenciais e ociosos e liberar as energias sociais e a imaginação. Para tanto, deve-se garantir a participação de todos os atores envolvidos (trabalhadores, empregadores, o Estado e a sociedade civil organizada) no processo de desenvolvimento.

Com essa ideia de Sachs, a aplicação do desenvolvimento de modo uniforme seria difícil por causa das diversidades socioeconômicas e culturais das regiões. Para serem eficazes, as estratégias de desenvolvimento precisariam levar em consideração problemas e aspirações das comunidades. Essa visão de Sachs destacou uma alternativa para a efetivação do desenvolvimento: as iniciativas locais.

Na mesma linha, Sen (2010, p. 77) afirmou: “O objetivo do desenvolvimento relaciona-se à avaliação das liberdades reais desfrutadas pelas pessoas. As capacidades individuais dependem crucialmente, entre outras coisas, de disposições econômicas sociais e políticas”. Essa compreensão de Sen mostrou a importância da valorização das pessoas, de suas liberdades e de suas condições sociais e políticas para que houvesse de fato o desenvolvimento.

Estudar o desenvolvimento e a sociedade passa por essa perspectiva de Sachs e Sen: para aplicar estratégias de desenvolvimento eficazes, é preciso dar respostas aos problemas mais importantes da comunidade e das pessoas, envolvendo seus atores, trabalhadores, empregadores, Estado, associações e movimentos sociais. O desenvolvimento acontece na sociedade e precisa estar aberto aos processos sociais e políticos de seus sujeitos em âmbito local e regional.

Essa perspectiva de Sachs e Sen de saída para um verdadeiro processo de desenvolvimento também foi proposta por Dowbor (1998; 2016), o qual reforçou a importância da efetivação do poder local. Esse autor defendeu o resgate da dimensão comunitária, que, diante da globalização e do individualismo, pode perder seu poder (DOWBOR, 1998, p. 24):

É melhor ser cidadão local ou cidadão do mundo? A pergunta não tem sentido na medida em que a cidadania tem hoje de se exercer em diversos níveis de

espaços articulados. Transferir a cidadania para níveis cada vez mais amplos, e cada vez mais distantes do cidadão, é transferir o poder significativo para mega-estruturas multinacionais, enquanto se dilui a cidadania no anonimato. Em nome do individualismo, liquida-se o espaço de expressão social do indivíduo.⁷

Essa ideia aconteceria a partir do reconhecimento do outro e da formação de comunidades, superando o anonimato (DOWBOR, 1998, p. 24):

O próprio resgate dos valores e a reconstituição da dimensão ética do desenvolvimento exigem que para o ser humano o outro volte a ser um ser humano, um indivíduo, uma pessoa com os seus sorrisos e suas lágrimas. Este processo de reconhecimento do outro, não se dá no anonimato. E o anonimato se ultrapassa no circuito de conhecidos, na comunidade.

Paralelo a essa argumentação, Dowbor mostrou a importância do poder local nos países em desenvolvimento como condição necessária para mudar o mundo, através da criação de equilíbrios mais democráticos, em oposição às formas de poder centralizadoras. Sobre isso, ele afirmou (DOWBOR, 2016, p. 14):

No caso dos países em desenvolvimento, a questão se reveste de particular importância na medida em que o reforço do poder local permite, ainda que não assegure, criar equilíbrios mais democráticos frente ao poder absurdamente centralizado nas mãos das grandes oligarquias nacionais e transnacionais. O poder local não é condição suficiente para mudar o mundo, sem dúvida, mas é sim condição necessária: a democracia começa por casa.

Todo esse esforço local deveria levar à luta por uma sociedade equilibrada econômica, social e ambientalmente (DOWBOR, 2016, p. 18):

Hoje já não há dúvidas de que precisamos de mecanismos muito mais ativos de intervenção organizada para enfrentar os desequilíbrios herdados, envolvendo todos os atores sociais — Estado, empresa e sociedade civil — na luta por uma sociedade economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável.

⁷ Essa ideia de liquidez do espaço social do indivíduo foi caracterizada por Bauman (2001), que, resgatando ideias de Weber e Marx, apresentou a fluidez implementada pela modernidade através do derretimento das sólidas obrigações políticas, éticas e culturais tradicionais, que tornou exposta e desprotegida a complexa rede de relações sociais, invadidas e dominadas pela racionalidade instrumental e econômica, sedimentando uma nova ordem social, definida principalmente em termos econômicos.

Mesmo reforçando esse foco, o autor reconheceu os limites do poder local, os quais implicam uma organização social articulada entre todos os seus atores de maneira equilibrada (DOWBOR, 2016, p. 19):

Mas o que queremos focar neste pequeno estudo é o que podemos fazer no nível local, na nossa cidade, no nosso bairro, no espaço onde as pessoas podem se organizar para gerar o que tem sido chamado singelamente de “bem viver”. Não pretendemos aqui sugerir que tudo se resolve assim: o poder local é um instrumento de gestão poderoso, mas insuficiente. Mas é de bom senso pensar que ao fim e ao cabo uma sociedade que funciona tem de assegurar em cada cidade o convívio social equilibrado, um rio limpo, saneamento adequado, riqueza cultural — enfim, uma forma civilizada de vida, e não essa guerra de todos contra todos, a chamada corrida global de ratos.

Além disso, em parceria com Pochmann, Dowbor apresentou ideias para aprofundar a visão de novas potencialidades de desenvolvimento local. Esses autores reconheceram que, diante das crises geradas pela globalização e pelas novas tecnologias, é urgente uma revalorização dos territórios locais (DOWBOR; POCHMANN, 2010, p. 6):

Hoje entendemos que existem várias *territorialidades* que precisam se articular de maneira mais inteligente, e nessa diversidade o território local surge como um grande potencial subutilizado, na medida em que permite políticas diversificadas segundo as diferentes situações e uma articulação dos diversos atores locais visando processos de decisão mais participativos e mais democráticos, além da maior produtividade sistêmica do território.

Na perspectiva do desenvolvimento local, foi válido destacar também o estudo feito pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2010. Sobre esse tema, houve uma conceituação e sugestões sobre como ele deveria acontecer (CEPAL, 2010, p. 140):

O desenvolvimento local, entendido como um processo de baixo para cima, põe em movimento potencialidades endógenas para a construção de territórios com maior criação e mobilização das capacidades próprias. As sinergias entre agentes públicos e privados, entre distintas instâncias governamentais e entre setores produtivos locais e os mercados mais amplos são um componente essencial para ativar o desenvolvimento territorial. Estes esforços devem ser complementados com iniciativas nacionais que, por meio de políticas de descentralização e alocação territorial de recursos, potencializam o desenvolvimento das regiões mais defasadas, atendendo a suas necessidades mais prementes. Assim, a dialética entre a mobilização a partir das próprias regiões e as políticas nacionais de coesão territorial devem estimular círculos virtuosos entre o capital social e a política pública, fortalecendo capacidades de desenvolvimento específicas demandadas pelos territórios.

Estudos do desenvolvimento contemplaram também trabalhos com experiências práticas e bem delimitadas. Dallabrida (2007) estudou elementos da gestão dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento no Rio Grande do Sul (COREDES/RS) e sua contribuição para o desenvolvimento. Martins, Vaz e Caldas (2010) mostraram que a pesquisa sobre o desenvolvimento é controversa e exige um esforço difícil e compararam experiências locais em alguns estados brasileiros, concluindo que o desenvolvimento local pode ser alcançado através de tentativas solidárias, consideradas contra-hegemônicas diante da lógica capitalista tradicional. Cattani e Ferrarini (2010), que pesquisaram uma comunidade do Rio Grande do Sul, concluíram que o desenvolvimento foi resultado da ampliação e qualificação da participação dos sujeitos e de recursos endógenos da comunidade. Vaz (2011) estudou uma associação comunitária de Lisboa e encontrou elementos que contribuíam para o desenvolvimento local através de parcerias que promoviam a integração e a participação da população.

Em âmbito mais próximo deste trabalho, houve outras pesquisas práticas sobre desenvolvimento. Manfredini (2005) pesquisou as atividades econômicas, turísticas e as organizações do Bairro Marins, de Piquete/SP, e encontrou elementos que contribuíam para o desenvolvimento local. Barbosa (2014) analisou a expansão turística em Gonçalves/MG como um vetor de desenvolvimento local. Silva (2015) pesquisou pequenas propriedades rurais do sul de Minas Gerais que participaram de projeto de extensão realizado entre a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL) e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER/MG) e reconheceu a existência de ações que contribuíam para o desenvolvimento local, principalmente a qualidade de vida e condições das propriedades. Cerqueira (2017) estudou participantes de curso técnico em Agropecuária do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), Campus Machado/MG, e verificou a contribuição desse curso profissionalizante no desenvolvimento local. Oliveira (2017) buscou um conjunto de documentos e entrevistas com atores políticos e sociais de Itajubá/MG para verificar as estratégias existentes para a constituição de desenvolvimento local.

Assim, feitas essas considerações sobre o desenvolvimento, sem a pretensão de esgotar suas discussões, viu-se que essa temática é plural e complexa. Num primeiro momento, reconheceu-se o desenvolvimento como produto de um progresso exploratório resultante do capitalismo. Porém, na perspectiva da qual partiu este trabalho, o desenvolvimento foi considerado como um esforço de iniciativas locais. Sachs, Sen, Dowbor, Pochmann, a CEPAL

e os outros autores supraditos trouxeram considerações oportunas para uma saída em vista de um verdadeiro processo de desenvolvimento.

Para que isso aconteça, alguns passos precisam ser dados: valorizar as iniciativas locais e suas potencialidades; dar respostas aos problemas mais urgentes das comunidades e das pessoas, envolvendo todos os atores sociais; estar aberto aos processos sociais e políticos dos sujeitos; resgatar a dimensão comunitária, diante da globalização e do individualismo; reconhecer o outro e sua importância, opondo-se ao anonimato; e buscar equilíbrio democrático e participativo nos processos de decisão, superando formas de poder centralizadoras. Esses passos se originam de uma compreensão de desenvolvimento que está focada nas iniciativas locais e distante da busca de um progresso exploratório. Sabe-se que não é fácil alcançar tal desenvolvimento, mas, a partir de iniciativas locais, é possível constituir uma sociedade composta por sujeitos articulados de maneira equilibrada cujas necessidades sejam alcançadas.

Nessa tarefa, a Gestão Social pode contribuir, pois ela é uma possibilidade para o desenvolvimento de territórios através de decisões coletivas e participativas (RODRIGUES; CANÇADO; PINHEIRO, 2020).

2.2 Gestão Social

Para melhor compreender a Gestão Social, seus elementos teóricos foram destacados a seguir, com ênfase em seu caráter ainda não acabado; na sua perspectiva contrária à gestão estratégica; em suas definições; em uma de suas categorias teóricas; e nas controvérsias, limites e desafios encontrados em seu campo.

2.2.1 Gestão Social: um campo em construção

A princípio, foi necessário apresentar que a Gestão Social, em seu contexto, temáticas, teorias e práticas, está em processo de construção contínua e não se apresenta como um conceito definido, fixo, mas que é construído através de teorias que convidam ao diálogo, tendo por horizonte a complexidade humana (SILVA JÚNIOR *et al.*, 2008a, p. 23-24). O tema em questão possui “(...) teorias em construção, não por falta de conceituação ou fundamentação, mas porque não se fixam no tradicional e nem tão pouco são ilusórios. Estão em construção em razão da complexa e dinâmica vida humana e suas manifestações” (SILVA JÚNIOR *et al.*, 2008a, p.

24). A Gestão Social encontra-se em um momento de elaboração, fruto da ação dos grupos que refletem e discutem sua ação e promovem discussões de suas experiências (FRANÇA FILHO, 2008, p. 33).

Nos últimos anos, a expressão Gestão Social foi usada para identificar as mais variadas práticas sociais de diferentes atores não apenas governamentais, mas sobretudo de organizações não governamentais, associações, fundações e iniciativas do setor privado que se exprimiam nas noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social (FRANÇA FILHO, 2008, p. 27). Essa perspectiva social da Gestão Social também foi apontada por Fischer e Melo (2006, p. 17), que a destacaram como “(...) orientada para o social (enquanto finalidade) pelo social (enquanto processo), norteadas pelos princípios da ética e da solidariedade”.

Na Academia, desde a década de 1990, existe um movimento de pesquisadores no Brasil que estuda Gestão Social através da criação de programas de pesquisa, encontros especializados e periódicos dedicados a esse campo, sendo Tenório o pioneiro nesses estudos (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 682-683).⁸

Na produção acadêmica, destacaram-se os seguintes trabalhos sobre experiências práticas de Gestão Social. Allebrandt e Teixeira (2005) estudaram de maneira exploratória processos da gestão cotidiana da Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ) e verificaram seus elementos que se aproximaram da Gestão Social.

Andrade (2006) pesquisou uma Organização não-governamental (ONG) da zona norte do Rio de Janeiro/RJ que desenvolveu projetos com crianças através do esporte para verificar a existência de elementos de Gestão Social, principalmente uma gestão participativa, nessa organização.

Tenório (2008c) apresentou os objetivos e a produção do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), núcleo de pesquisa da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE/Fundação Getúlio Vargas), dando destaque para os artigos, livros e dissertações produzidos.

Silva Júnior (2008b), seguindo essa linha, também caracterizou os objetivos e a produção do Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS), vinculado à Universidade Federal do Ceará (UFC).

⁸ Na área acadêmica brasileira sobre Gestão Social, destacam-se o Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV); o Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), da Universidade Federal da Bahia (UFBA); e o Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS), da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Carrion (2008) descreveu as atividades do projeto de tecnologia social “Residência Solidária”, do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos sobre o Terceiro Setor (NIPETS), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que acompanhou atividades associativas, desenvolveu pesquisas e verificou as competências de seus estudantes em Gestão Social.

Villela e Maia (2009) estudaram Arranjos Produtivos Locais (APL), na região de Visconde de Mauá/RJ, que formaram um Conselho Gestor regional e apresentaram uma configuração propícia para a Gestão Social através da participação dos atores locais na condução e integração de políticas públicas.

Allebrandt *et al.* (2011) continuaram a pesquisa feita por Dallabrida (2007), mencionada no item anterior, e mostraram elementos de Gestão Social na COREDES/RS.

Cançado, Carvalho e Pereira (2011) analisaram a metodologia de incubação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas da Universidade Federal do Tocantins (ITCP/NESol/UFT). Esses autores verificaram que as ações entre professores, pesquisadores, técnicos e associados eram feitas com todos, valorizando os saberes, as competências existentes e a participação dos atores na tomada de decisão, o que se aproximou de Gestão Social.

Na mesma linha, Moretto Neto, Garrido e Justen (2011) estudaram a atividade de extensão de incubação de projetos sociais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e encontraram elementos que favoreceram a autonomia, cooperação, solidariedade e integração dos participantes, o que configurou traços de Gestão Social.

Zani e Tenório (2011) analisaram o Programa Territórios da Cidadania Norte-RJ e verificaram a existência de conflitos entre agricultores familiares e empresários que dificultaram a organização de Gestão Social nesse programa.⁹

Deckert (2012) pesquisou o Programa Território da Cidadania Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul, envolvendo territórios rurais, para encontrar elementos de Gestão Social na sua configuração de poder, na autonomia dos atores durante o processo decisório e na efetividade de ações, principalmente através da participação dos indivíduos envolvidos.

Souza, Vasconcellos e Sobrinho (2012) verificaram limites, possibilidades e dificuldades de Gestão Social em uma rede de cooperação entre agricultores familiares, empresas e órgãos estatais regulamentadores, apoiada pelo Governo Federal, no estado do Pará.

⁹ Programa Território da Cidadania, criado em 2008 pelo Governo Federal e realizado em parceria com governos estaduais, municipais e a sociedade para promover o desenvolvimento econômico e a universalização de programas básicos de cidadania através da estratégia de desenvolvimento territorial.

Garrido e Justen (2014) elaboraram uma análise comparativa de três modelos de incubadoras que apresentaram elementos de Gestão Social, mostrando a capacidade delas de atuação em prol da cidadania e do desenvolvimento local e sustentável.

Kronemberger e Guedes (2014) compararam dois programas de desenvolvimento rural no Brasil e na Argentina e verificaram neles a existência de uma dinâmica participativa marcada pela Gestão Social, principalmente elementos de decisão conjunta em vista do desenvolvimento.

Dias e Souza (2014) pesquisaram uma associação de produtores rurais de Mossoró/RN e encontraram elementos de Gestão Social em suas ações.

Justen, Moretto Neto e Garrido (2014) analisaram o Programa Território da Cidadania Meio-Oeste Contestado Catarinense e encontraram limites que o tornaram mais um programa que articulava esferas governamentais do que um meio para promover a Gestão Social do território pesquisado.¹⁰

Com esse resultado de pesquisa, a Gestão Social “desponta como uma possibilidade objetiva de constituir um campo de conhecimento científico, não no intuito de ser a única forma de gestão, porém mais uma possibilidade teórica e prática” (CANÇADO, 2011, 27-28). Entretanto, é preciso tomar cuidado para não banalizar a Gestão Social e reconhecer que ela carece de maior precisão conceitual (FRANÇA FILHO, 2008, p. 27). Assim, a Gestão Social possui uma amplitude complexa e dinâmica, cujo âmbito precisa ser definido para ser melhor compreendido.

Para estabelecer um domínio da Gestão Social, foi possível descrever dois níveis: a) nível macro (societário), isto é, a sociedade e seus problemas; b) nível micro (organizacional), ou seja, uma modalidade específica de gestão, a partir de um *modus operandi* (FRANÇA FILHO, 2008, p. 29-32). O primeiro nível, o macro, mostrou que a Gestão Social se ocupa com as demandas e necessidades da sociedade. Nesse esforço, a Gestão Social pode acabar se confundindo com a gestão pública do Estado, principalmente, através das políticas públicas e sociais. Porém, essa prática não é exclusiva do Estado e pode ser exercida por formas e mecanismos auto-organizados da sociedade, por exemplo, as associações, cujo papel deve ser valorizado para a sua democratização (FRANÇA FILHO, 2008, p. 29-30).

O outro nível, micro, mostrou a Gestão Social como um modo de orientação para uma ação organizacional, que em sua racionalidade pretende ter uma lógica mais social, política, cultural ou ecológica do que instrumental (FRANÇA FILHO, 2008, p. 30). Nesse nível micro,

¹⁰ Além desses trabalhos, houve as pesquisas de Silva e Moretto Neto (2015), Zuccolotto e Teixeira (2015), Bauer e Carrion (2016) e Rodrigues, Cançado e Pinheiro (2020), já apresentadas na introdução deste trabalho.

a gestão pode acontecer de três formas: privada, pública ou social. A gestão privada se dá pelas organizações do mercado com propósito apenas econômico e não social, político, cultural ou ecológico, sendo baseada em um etnocentrismo gestor privado. A segunda forma, a gestão pública, é o modo de gestão das instituições públicas do Estado em suas variadas instâncias, condicionado pela cultura política predominante. A terceira forma de gestão, considerada social, compreende a gestão das organizações que não atuam originalmente no mercado ou no Estado, mas na sociedade civil, principalmente as associações, sendo esse o domínio da Gestão Social (FRANÇA FILHO, 2008, p. 31-32).

Portanto, os estudos de Gestão Social acontecem no âmbito de atuação das organizações da sociedade civil, que têm uma racionalidade mais social e política do que instrumental e econômica. Além disso, a Gestão Social não é apenas um conjunto de práticas desse tipo de organização, mas é um campo do conhecimento com fundamentação teórica não absoluta e dinâmica. Os estudos nesse campo alcançaram resultados teóricos e práticos e foram frutos de pesquisas ainda recentes e em processo de elaboração. Feita essa consideração inicial sobre esse campo, deu-se mais um passo em sua caracterização, apresentando-o como oposto à Gestão Estratégica.

2.2.2 Gestão Social x Gestão Estratégica

A Gestão Social se opõe a uma visão tradicional de gestão, que valoriza as capacidades técnicas individuais e compreende a aprendizagem coletiva como somatório das capacidades individuais (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 65). Essa visão tradicional de gestão é entendida como Gestão Estratégica, isto é, aquela que atua pelo mercado e possui um processo que prima pela competição, no qual o outro é um concorrente que deve ser excluído e o lucro é o objetivo a ser alcançado (TENÓRIO, 2008a, p. 40). Gestão Estratégica é um modo de gestão na qual seus interesses são antes técnicos do que sociais (TENÓRIO, 1998, p. 15).

Ampliando essa ideia, Tenório (1998, p. 14) afirmou que Gestão Estratégica: “(...) é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”. Esse autor ainda mostrou que esse tipo de gestão pode ocorrer no setor público e privado e se baseia em um comportamento tecnocrático, que combina competência técnica e hierarquia, sendo um fenômeno comum da sociedade contemporânea (TENÓRIO, 1998, p. 14).

Sobre a tecnocracia, Tenório (1998, p. 15) esclareceu que é um fenômeno elitista resultante da projeção da racionalidade instrumental sobre a gestão do Estado e/ou organização, que ocorre sob uma ação gerencial monológica, autoritária e antidemocrática, que desvaloriza o exercício da cidadania, os sujeitos e sua participação nas decisões. Nesse processo, uma pessoa atua sobre a outra para influenciar uma interação e a linguagem é utilizada apenas como meio para transmitir informações (TENÓRIO, 1998, p. 17). É um processo no qual os interesses privados ou individualizados são prioridade (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 70).

Em oposição a esse modo de gestão, a Gestão Social é determinada pela solidariedade e é compreendida como um processo de gestão que prima pelo consenso, no qual o outro deve ser incluído; a solidariedade é a sua motivação; e o diálogo e o coletivo devem sobressair (TENÓRIO, 2008a, p. 40). Ela é uma alternativa à visão tradicional de gestão, a qual “(...) não tem permitido que os agentes do processo, administradores e administrados, desenvolvam suas ações de forma emancipadora” (TENÓRIO, 2008b, p. 31). Para concretizar essa possibilidade, é preciso fortalecer um processo gestor intersubjetivo, que busca o conhecimento e a decisão como produto social e não originado exclusivamente da onisciência acadêmica e da tecnocracia nas relações trabalho-capital e na interação sociedade-Estado (TENÓRIO, 1998, p. 21).

Essa oposição entre Gestão Social e Estratégica foi formulada por Tenório (1998, 2008a, 2008b) a partir dos estudos de Guerreiro Ramos (1989, p. 1-23), que apresentou uma crítica à razão e à ciência social modernas, marcadas pela racionalidade instrumental e pelo mercado, dominante no Ocidente, e mostrou a sua influência sobre as organizações, a partir das ideias de Weber¹¹, membros da Escola de Frankfurt¹² e outros autores. Diante dessa constatação, Ramos (1989, p. 2) propôs um conceito de racionalidade mais sadio, denominado racionalidade substantiva, para formar uma base para a ciência social e uma nova ciência das organizações. Especificamente, a proposta de racionalidade substantiva de Ramos (1989, p. 196) previu limitar e regular o mercado e propor critérios e políticas que preservassem a ecologia do planeta e a saúde psicológica da humanidade.

¹¹ Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão. Apresentou estudos sobre a relação das religiões, principalmente o protestantismo, com o desenvolvimento da sociedade e com o capitalismo; sobre o Estado e sua influência na sociedade; sobre a categoria de ação social para especificar o comportamento humano na sociedade; análise das racionalidades da sociedade; e conceito de tipo ideal como instrumento de entendimento da sociedade.

¹² A Escola de Frankfurt constituiu-se como uma escola, corrente de pensamento, associada ao Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Frankfurt, Alemanha, a partir da década de 1960. Seus principais colaboradores iniciais foram Adorno e Horkheimer. O tema principal de estudo da primeira geração foi o questionamento da promessa de emancipação do homem feita pela razão iluminista e ciência positivista, que se tornaram fechadas em si mesmas e constituíram uma racionalidade instrumental que legitimava a opressão e a dominação do capitalismo avançado. Os pensadores iniciais dessa escola denunciaram essa conjectura.

Essa diferença entre racionalidades, apresentada por Ramos (1989), derivou da ideia de ação social de Weber (2000, p. 3), “(...) ação que, quanto ao seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso”. Especificamente, Weber (2000, p. 15) classificou tipos de ação social. A racional instrumental (de modo racional referente a fins) (*zweckrational*), que seria determinada pelas expectativas quanto ao comportamento dos objetos no ambiente e de outros seres humanos, sendo condições ou meios para atingir os próprios fins racionalmente perseguidos e calculados de um ator. A racional-valor (de modo racional referente a valores - substantiva) (*wertrational*), que seria determinada por uma crença consciente no valor, em benefício de alguma ética, estética, religião ou forma de comportamento, independentemente de suas perspectivas de sucesso.¹³

Com essa classificação weberiana, Ramos (1989) constatou dois tipos de racionalidade na sociedade de seu tempo. A racionalidade instrumental-formal, que fundamentava a ação das ciências e das organizações modernas, vinculadas à burocracia, ao mercado capitalista e à sociedade burguesa, cuja finalidade se baseava em suas expectativas e resultados próprios. Era a racionalidade predominante no Ocidente (RAMOS, 1989, p. 5). Ela era incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais interpessoais verdadeiramente autograticantes (RAMOS, 1989, p. 23). A racionalidade substantiva, uma nova proposta desse autor diante dos limites da racionalidade instrumental. Era baseada em valores e na psique humana (RAMOS, 1989, p. 5). Essa racionalidade se esforçava para unir razão e psique humana, considerada ponto de referência para a ordenação da vida social, conceituação da ciência social e estudo das organizações (RAMOS, 1989, p. 23).

Tenório (1998, 2008a, 2008b), a partir dessa consideração de Ramos (1989) sobre as racionalidades das organizações, propôs sua definição de Gestão Social, baseada na racionalidade comunicativa habermasiana, considerada uma possibilidade de saída para as organizações diante da predominância da racionalidade instrumental nas esferas da vida, no pensamento administrativo e no cotidiano das organizações (CANÇADO, 2011, p. 110-112).

Essa oposição entre Gestão Social e Estratégica e sua ligação com o pensamento de Ramos (1989) e Weber (2000) esclareceram um pouco mais o âmbito do campo analisado neste

¹³ Weber (2000, p. 15) apresentou outras classificações de ação social: afetiva e tradicional. Como elas não são utilizadas por Ramos (1989) em sua análise da racionalidade moderna, destacam-se apenas os outros tipos. Diante dos tipos de ação social e predominância da racionalidade instrumental na sociedade burguesa, Ramos (1989, p. 5-6) considerou que Weber adotou em seu pensamento uma postura de resignação, isto é, foi um pensador que esteve inserido no contexto da sociedade capitalista e da sua racionalidade e não foi capaz de empreender uma análise social a partir da racionalidade substantiva, permanecendo neutro diante de valores, consideração que não poderia fazer dele um defensor da sociedade capitalista burguesa e de sua racionalidade. Habermas (2012a, 2012b) também percebeu esse limite no pensamento de Weber e, a partir dessa constatação, ele propôs o conceito de racionalidade comunicativa.

trabalho e o contexto de partida de suas definições. O que aqui foi exposto ajudou a compreender a Gestão Social como um processo solidário e coletivo, distante da correspondência ao mercado capitalista, a seus objetivos e a sua racionalidade específica. Assim, destacaram-se definições de Gestão Social para ampliar o seu entendimento.

2.2.3 Definições de Gestão Social

Foram apresentadas aqui definições sobre Gestão Social para ampliar o conhecimento do seu significado. Entretanto, não foi possível elaborar uma síntese conceitual conclusiva desse campo, pois ele está em processo de elaboração e precisa transcender o espectro da Gestão Estratégica (TENÓRIO, 2010), conforme analisado nos itens anteriores.

Sobre o caráter complexo, dinâmico, diverso e inconclusivo da Gestão Social, Schommer e França Filho (2008, p. 78-79) afirmaram:

A complexidade das demandas no exercício da gestão social exige diversidade de saberes e disposição para o diálogo entre eles. O conhecimento científico a respeito de gestão social, o qual vem sendo desenvolvido nos últimos anos, pode ser considerado relevante, mas não suficiente. Por um lado, isso acontece porque gestão social é, ao mesmo tempo, um conceito e um campo de ação em construção. Por outro lado, pode-se entender que qualquer conhecimento ou saber é incompleto, e sua validade transitória e situada, ou seja, relacionada ao contexto em que é produzido e reproduzido. A dimensão dialógica da gestão social tende a permitir, valorizar e fomentar o diálogo entre diferentes saberes, tanto no âmbito da academia, nas relações entre disciplinas, entre tipos de atividades e entre professores e alunos, como no âmbito das relações entre universidade e sociedade.

Diante disso, esta pesquisa fez um recorte teórico que optou por apresentar o pensamento de Tenório (1998, 2008a) sobre Gestão Social, ampliando-o com ideias de outros autores, pois esse autor é pioneiro nos estudos desse campo no Brasil e matriz para as pesquisas que o prosseguiram.¹⁴

¹⁴ O pensamento de Tenório sobre Gestão Social foi criticado por Pinho e Santos (2015a), os quais o consideraram como insuficiente para definir a Gestão Social, sendo uma aporia, carente de significado teórico e político. Esses autores afirmaram que Tenório e seus colaboradores (Caçado e Pereira) não apresentaram as condições teóricas necessárias para a constituição da Gestão Social como campo de conhecimento e, do ponto de vista político, não identificaram claramente os seus sujeitos sociais (PINHO; SANTOS, 2015a, p. 3). Consideram-se oportunas as indagações de Pinho e Santos, que mostraram os limites das discussões sobre Gestão Social e a necessidade de aprofundar o seu debate. A seguir, essas controvérsias foram melhor apresentadas.

Uma definição antiga de Gestão Social dada por Tenório (1998, p. 16) apresentou esse campo como um “(...) gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”.

Sobre esse caráter dialógico da Gestão Social, Tenório (1998, p. 16) mostrou que ele acontece segundo os pressupostos do agir comunicativo, baseado no paradigma da racionalidade comunicativa de Habermas, a qual compreende membros de uma comunidade de comunicação capazes de orientar a sua ação com pretensões de validade reconhecidas intersubjetivamente. Essa proposta de racionalidade habermasiana permite uma práxis social, política e reflexiva, livre de dogmatismos, e favorece a emancipação, diferente da proposta da racionalidade instrumental (TENÓRIO, 1998, p. 12), analisada anteriormente.

Tenório (1998, p. 16-17) explicou como deve acontecer esse tipo de racionalidade: os sujeitos de uma ação apresentam suas propostas sem a imposição de pretensões de validade, através de um acordo alcançado comunicativamente, no qual todos expõem suas argumentações por meio da razão, do conhecimento, do discurso e da linguagem. Esse processo é marcado pelo alcance da verdade que ocorre quando todos admitem sua validade dentro de um consenso racional, alcançado através da linguagem como fonte de integração social, discussão crítica e intersubjetividade, isto é, quando um indivíduo procura motivar racionalmente o(s) outro(s) para que concorde(m) com sua proposição (TENÓRIO, 1998, p. 17).

Esse autor continuou a explicação da sua visão de Gestão Social, mostrando que, além da racionalidade comunicativa, ela se concretiza através da cidadania deliberativa habermasiana, isto é, uma ação política deliberativa de indivíduos que participam de procedimentos democráticos e decidem seu destino social como cidadãos (TENÓRIO, 1998, p. 17-19).

Tenório (2008a) revisitou o seu entendimento de Gestão Social e ampliou a fundamentação epistemológica desse campo nos conceitos habermasianos de cidadania deliberativa e esfera pública, que pressupõem a existência do agir comunicativo. A cidadania deliberativa deve ser entendida como a legitimação de decisões políticas originadas em processos de discussão orientados pelos princípios de inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum. A esfera pública é o espaço intersubjetivo e comunicativo, onde as pessoas tematizam suas inquietações por meio do entendimento mútuo (TENÓRIO, 2008a, p. 105).¹⁵

¹⁵ Como neste trabalho foi feito um enfoque apenas no conceito habermasiano de racionalidade comunicativa, explorou-se mais o excerto da definição de Gestão Social de Tenório que tratava da ligação a esse conceito.

No processo de revisitação do seu pensamento, Tenório (2008a, p. 39) destacou especificamente o conceito de Gestão Social:

(...) processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação.

Essa definição estava em sintonia com a primeira consideração do autor e a reforçou ao mostrar que a Gestão Social é um processo gestor dialógico de autoridade e decisões compartilhadas entre todos os participantes de uma ação, através de relações nas quais todos têm direito à fala e não há coação. Esse entendimento pressupunha também a existência da racionalidade comunicativa entre os sujeitos desse tipo de gestão.

Além disso, ainda no texto de revisitação do conceito de Gestão Social, Tenório apresentou elementos fundamentais desse campo:

(...) possibilidade de gestão democrática onde o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas sim o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas o consenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito; não é somente a produção como valor de troca, mas igualmente como valor de uso; não é tão-somente a responsabilidade técnica mas, além disso, a responsabilidade social; não é a *res privata*, mas sim a *res publica*; não é o monólogo mas, ao contrário, o diálogo (TENÓRIO, 2008a, p. 54-55).

Com essa explicação, a Gestão Social foi vista como uma possibilidade de gestão democrática que envolve a cidadania, a solidariedade, a humanização das pessoas, a responsabilidade social e o diálogo. Esses elementos mostraram a Gestão Social como uma forma de gestão diferente da gestão tradicional, considerada estratégica e exposta no item anterior.

Em um texto mais recente, Tenório (2012, p. 29) continuou o mesmo pensamento, considerando a Gestão Social como um processo decisório no qual acontece uma “(...) relação entre pessoas e não uma ação para pessoas”, não sendo “(...) uma conexão instrumental, mas uma conexão cooperada, solidária ou negociada entre os envolvidos na ação”, baseada em uma

Trabalhos futuros poderão explorar as relações existentes entre a compreensão de Tenório sobre Gestão Social e outros conceitos do pensamento habermasiano.

cidadania ativa, (...) “universalmente desejada e amparada pelos substantivos liberdade, igualdade e solidariedade”.¹⁶

Cançado (2011) retomou as definições de Tenório e de outros autores sobre Gestão Social e apresentou as suas características básicas para que esse campo tivesse um direcionamento para sua concretização. Esse autor destacou: “(...) a Gestão Social é a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (CANÇADO, 2011, p. 134).

As primeiras características (tomada de decisão coletiva, dialogicidade e entendimento) estão próximas da compreensão de Tenório (1998; 2008a) sobre Gestão Social; relacionam-se entre si; e requerem a ação comunicativa habermasiana, a cidadania deliberativa na esfera pública, a participação dos sujeitos, decisões coletivas, ausência de coerção, liberdade de expressão e entendimento entre as pessoas (CANÇADO, 2011, p. 133).

A transparência é uma condição necessária para a existência das outras características, pois as informações devem estar disponíveis e serem inteligíveis a todos para que haja um processo decisório que utilize o entendimento, a linguagem e a comunicação entre as pessoas (CANÇADO, 2011, p. 133). Essa característica também se aproxima da ação comunicativa habermasiana.

A última característica, a emancipação, é o objetivo e o resultado da Gestão Social, que, baseada na cidadania deliberativa, visa ao crescimento, amadurecimento e ampliação da visão de mundo dos sujeitos (CANÇADO, 2011, p. 133-134). Essa característica permite uma ligação entre a Gestão Social e a temática do desenvolvimento, abordada anteriormente.

Além dessas características da Gestão Social, Cançado (2011, p. 219-256) apresentou três grandes categorias teóricas desse campo: interesse bem compreendido, esfera pública e emancipação. Elas são resultado da análise de pesquisas teóricas dos principais estudiosos de Gestão Social, formam uma proposta de aproximação teórica desse campo e auxiliam a compreensão de seu significado.

A primeira categoria, a do interesse bem compreendido inclui outras duas categorias complementares (solidariedade e sustentabilidade) (CANÇADO, 2011, p. 220). Ela parte do pensamento de Tocqueville¹⁷, que propõe um ideal de equilíbrio entre os interesses individuais

¹⁶ Essa compreensão de Gestão Social de Tenório baseada na racionalidade comunicativa habermasiana também foi expressa em outros textos (2008b, 2008c). Para evitar repetições, fez-se apenas esta referência.

¹⁷ Alexis de Tocqueville (1805-1859), historiador e sociólogo francês. Autor de “A democracia na América”. Ele escreveu sobre a sociedade democrática, a cidadania e a igualdade de condições entre os indivíduos.

e coletivos, através da solidariedade e interdependência de indivíduos democráticos (RODRIGUES; CANÇADO; PINHEIRO, 2020, p. 708). A solidariedade deve ser entendida como interdependência, mutualidade de interesses e deveres, compromisso com o outro e coesão social de um grupo (CANÇADO, 2011, p. 224). A sustentabilidade é compreendida como continuidade latente da Gestão Social, no sentido de conservar, manter com firmeza e perpetuar (CANÇADO, 2011, p. 224-225).

A segunda categoria, a de esfera pública, é uma categoria intermediária da Gestão Social, pois é o *locus* e a condição essencial para sua concretização. Essa categoria abrange outras complementares: democracia deliberativa, racionalidade, dialogicidade, intersubjetividade, comunidades de prática e interorganizações (CANÇADO, 2011, p. 220). Supradita, a categoria de esfera pública parte do pensamento de Habermas e é entendida como o espaço de concretização da Gestão Social através da tomada de decisão sem coerção, transparente, dialógica e intersubjetiva. A categoria de democracia deliberativa é a forma de tomada de decisão na esfera pública através da participação e discussão entre os sujeitos, que não é uma forma de consulta (CANÇADO, 2011, p. 239-240). A racionalidade é a categoria de orientação da ação no processo decisório da esfera pública, baseado na democracia deliberativa. Foi denominada por Cançado como Ação Racional Substantiva, segundo o pensamento de vários autores, inclusive Habermas (CANÇADO, 2011, p. 245). Como a racionalidade foi um dos enfoques deste trabalho, ela foi melhor apresentada a seguir. A dialogicidade é a categoria do diálogo, no qual todos falam, ouvem e consideram o que os outros dizem; é a capacidade de se comunicar e se entender com outras pessoas (CANÇADO, 2011, p. 246). A categoria da intersubjetividade é a capacidade de entender a subjetividade do outro por meio da comunicação (CANÇADO, 2011, p. 246). Essas duas últimas categorias são as condicionantes da esfera pública (CANÇADO, 2011, p. 234). A categoria de comunidades de prática está vinculada à abordagem socio-prática da aprendizagem; foi proposta inicialmente por Lave e Wenger¹⁸; e seu significado foi aplicado à Gestão Social por outros autores. É uma categoria que deve ser entendida como os espaços onde as pessoas se relacionam de maneira dialógica (ensinam-aprendendo e aprendem-ensinando, ou seja, com e pelos outros) (CANÇADO, 2011, p. 246.247.249). A categoria das interorganizações mostra os arranjos organizativos diante de objetivos comuns, levando em consideração a integração, a cooperação e a complementaridade.

¹⁸ Jean Lave, antropóloga norte-americana, Ph.D em Antropologia Social pela Universidade de Harvard. Etienne Wenger, suíço, Ph.D. em Informação e Ciência da Computação pela Universidade da Califórnia. Esses autores pesquisam juntos uma forma de aprendizagem situada através das comunidades de prática.

Essa categoria está ligada à categoria das comunidades de prática e ambas constituem a forma de organização e dinâmica de interação da Gestão Social (CANÇADO, 2011, p. 234.249).

A terceira categoria, a de emancipação social, foi descrita no conjunto acima das características da Gestão Social. Segundo Cançado (2011, p. 221), a emancipação é uma categoria teórica da Gestão Social e é vista como ponto de chegada e retroalimentação desse campo. Ela é a condição interna de se livrar da tutela de alguém; libertação de um estado de escravidão, através da liberdade; e configuração do desenvolvimento da coletividade (RODRIGUES; CANÇADO; PINHEIRO, 2020, p. 708).

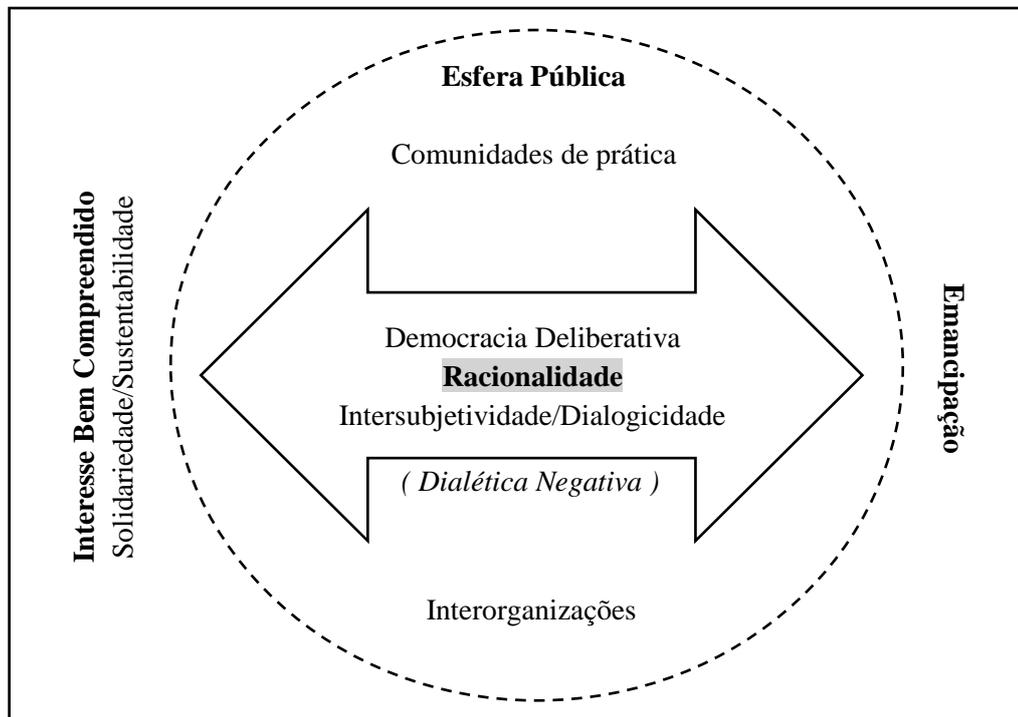
A Gestão Social, na análise de Cançado (2011), acontece através da conjugação dessas três categorias. Em uma publicação mais recente, esse autor e seus auxiliares expressaram que esse campo se concretiza através da categoria de esfera pública, que faz a mediação entre as outras duas grandes categorias (interesse bem compreendido e emancipação). Isso acontece segundo a dialética negativa de Adorno¹⁹, um processo de tese e antítese, sem síntese, uma elaboração crítica à dialética hegeliana²⁰ (RODRIGUES; CANÇADO; PINHEIRO, 2020, p. 708-709).

Cançado (2011, p. 254) sintetizou essas categorias em uma ilustração para facilitar a compreensão da sua proposta. Além disso, esse autor e seus colaboradores trouxeram uma versão mais simplificada desse esquema das categorias teóricas da Gestão Social (RODRIGUES; CANÇADO; PINHEIRO, 2020, p. 709). Na Figura 1, a seguir, adaptaram-se os dois diagramas, com destaque para as categorias maiores (em **negrito**), o processo de dialética negativa (em *itálico e entre parênteses*) e a categoria da racionalidade (realçada), que foi destacada neste trabalho.

¹⁹ Adorno (1903-1969), filósofo e sociólogo alemão, membro da Escola de Frankfurt, crítico da razão instrumental-iluminista e da filosofia dialética hegeliana, distante do pensamento sistemático e próximo das contradições da razão.

²⁰ Hegel (1770-1831), filósofo alemão, membro do movimento filosófico Idealismo Alemão (séculos XVIII-XIX). Com seu pensamento, expressava a totalidade, o saber absoluto, a dedução, a História e o Estado. Ficou conhecido por propor um sistema dialético (tese-antítese-síntese) para explicar as realidades da História.

Figura 1 – Categorias teóricas da Gestão Social



Fonte: Adaptado de Cançado (2011, p. 254) e de Rodrigues, Cançado e Pinheiro (2020, p. 709).

Com as definições de Tenório (1998; 2008a; 2012) e Cançado (2011), além de um estudo mais recente (RODRIGUES; CANÇADO; PINHEIRO, 2020) ligado a eles, foi possível compreender a Gestão Social, as suas características e categorias teóricas, que dão forma e perspectiva a esse campo. Compreendeu-se até aqui a Gestão Social como um modo de gestão participativo, dialógico e democrático, exercido por diferentes sujeitos sociais que entram em acordo para coordenar seus planos de ação, mediante um reconhecimento intersubjetivo e discursivo entre eles. Nesse processo, devem acontecer entre os seus sujeitos uma tomada de decisão coletiva, a intersubjetividade, a dialogicidade, o entendimento, a transparência, o interesse bem compreendido, a solidariedade, a sustentabilidade, a esfera pública, a democracia deliberativa, uma racionalidade específica, as comunidades de prática, as interorganizações e a emancipação.

Para entender melhor a Gestão Social, escolheu-se uma de suas categorias teóricas para ser aprofundada neste trabalho. Foi selecionada a categoria da racionalidade, que foi demonstrada através da racionalidade comunicativa habermasiana, por ela ser a condição basilar da compreensão de Gestão Social de Tenório (1998; 2008a; 2008b; 2008c) e analisada por Cançado (2011) e outros estudiosos desse campo. Passou-se a esse destaque.

2.2.4 Racionalidade comunicativa habermasiana: categoria da Gestão Social

Na compreensão de Gestão Social de Tenório (1998; 2008a; 2008b; 2008c), a racionalidade comunicativa habermasiana é fundamental para o exercício desse campo, pois ela estabelece a intersubjetividade e a dialogicidade entre os sujeitos; garante a concretização da esfera pública e da cidadania deliberativa; e oferece uma possibilidade de saída perante a predominância da racionalidade instrumental nas organizações.

Cançado (2011) analisou as categorias teóricas de Gestão Social e estabeleceu um tipo próprio de racionalidade como uma categoria para conduzir esse campo, especificamente a ação dos sujeitos nos processos de tomada de decisão, baseados na democracia deliberativa. Para esse tipo de racionalidade, Cançado (2011) analisou três percepções diferentes e apresentou uma proposta. Nessa abordagem, Cançado (2011) levou em consideração os estudos de Tenório e o conceito habermasiano de racionalidade comunicativa.

Inicialmente, Cançado (2011, p. 240-241) afirmou que as três percepções de racionalidade têm em comum a denúncia da hegemonia da racionalidade utilitária, a partir das ideias de Ramos (1989). A primeira percepção teórica de racionalidade foi a de equilíbrio entre as racionalidades instrumental e substantiva. A segunda linha de racionalidade contemplou os autores que defendem a subordinação na Gestão Social da lógica instrumental a outras lógicas sociais, políticas, culturais ou ecológicas. A terceira percepção foi a racionalidade do agir comunicativo habermasiano, inerente à Gestão Social segundo os estudos de Tenório (2008a, 2008b, 2008c).

Com essas três descrições e a partir das ideias de Ramos (1989), de Habermas (2003) sobre racionalidade comunicativa e de Serva (1997), Cançado (2011, p. 241-245) apresentou a Ação Racional Substantiva como categoria de racionalidade que orienta a ação no processo decisório, baseado na democracia deliberativa, da esfera pública, que faz a mediação para a concretização da Gestão Social. Especificamente, essa racionalidade está ligada a uma dimensão individual dos sujeitos, que visa à concretização de suas potencialidades e satisfação (emancipação), e a uma dimensão coletiva, que intenta o entendimento dialógico e intersubjetivo.

Com base nessa consideração teórica dos estudiosos de Gestão Social, percebeu-se que a racionalidade comunicativa habermasiana é um conceito fundamental para a racionalidade desse campo, sendo considerada a racionalidade específica da Gestão Social e essencial para a

construção de seu conceito (CANÇADO, 2011, p. 111.241).²¹ Alicerçada nas considerações desses autores, esta pesquisa fez uma abordagem do conceito habermasiano de racionalidade comunicativa, a partir de considerações sobre o pensamento de Habermas e de seus textos, para compreender melhor a Gestão Social e como esse campo deve ser na sua prática.

A obra de Habermas²² é imensa e suas posições mudaram ao longo de sua carreira acadêmica e, por isso, seria impossível fazer justiça a todos os aspectos de seu pensamento (PUNTEL, 2013, p. 185). Além disso, a sua teoria é complexa e abstrata, o que dificulta seu entendimento (VIZEU, 2005, p. 10). Outro complicador se deu pela qualidade de Habermas ser um pensador vivo, o que impossibilitou a avaliação sobre o êxito de sua empreitada (SAMPAIO, 1999, p. 260). Mesmo com essas limitações, o pensamento filosófico de Habermas constitui um polo convergente das preocupações filosóficas contemporâneas (SAMPAIO, 1999, p. 260).

²¹ Além de Tenório e Caçado, outros autores também apresentaram a ligação entre Gestão Social e racionalidade comunicativa habermasiana ou trataram de assuntos relacionados a esse conceito, a partir do cotidiano das organizações sociais. Vizeu (2005) mostrou a contribuição da ação comunicativa habermasiana para os estudos organizacionais. Schommer e França Filho (2008, p. 78) reconheceram a ligação entre Gestão Social e racionalidade comunicativa, destacando que os acordos comunicativos, a verdade e a validação da ação derivam do conceito habermasiano. Fernandes e Ponchirolli (2011) realizaram uma revisão bibliográfica e apontaram contribuições da racionalidade comunicativa para os processos organizacionais. Angélico e Teixeira (2012), ao tratarem do processo de acesso às informações públicas, reforçaram a relação entre Gestão Social e a teoria habermasiana da ação comunicativa. Alcântara e Pereira (2017) problematizaram os *loci* da Gestão Social no pensamento habermasiano.

²² Jürgen Habermas (18/06/1929), filósofo alemão, nasceu em Düsseldorf e estudou nas universidades de Göttingen, Zurique e Bonn. Ele construiu seu pensamento através do diálogo com autores como Kant, Hegel, Marx, Heidegger, Freud, Dilthey, Humboldt, Peirce, Chomsky, Austin, Searle, Wittgenstein, Adorno, Horkheimer, Benjamin e Apel. Seus conceitos-chave são: *discurso* como prática comunicativa marcada pela liberdade de expressão, pressupondo tempo infinito e agente competente; *mundo vivido ou mundo da vida*, construído por um saber pré-indicativo e pré-categorial, sendo uma certeza imediata, não falseável; *ação comunicativa*, discurso circunscrito pelas certezas do mundo vivido e que visa ao entendimento; *comunicação distorcida*, comunicação cujos fundamentos são externos à linguagem, como o poder e o dinheiro; *ética discursiva*, proposta de reformulação da moral kantiana através do princípio de universalização; *esfera pública*, esfera de livre debate e livre circulação de informações da sociedade civil; e *pragmática universal*, teoria que visa dar conta do uso comunicativo da linguagem como livre debate e livre circulação de informações (DUTRA, 2009, p. 314). O pensamento de Habermas pode ser dividido em três fases: a) *pré-linguística*, marcada pela obra *Conhecimento e interesse* (CI), anterior a sua virada linguístico-pragmática; b) *racionalidade comunicativa*, expressa na *Teoria da Ação Comunicativa* (TAC), na qual Habermas assumiu a virada pragmática e tentou torná-la frutífera para a teoria crítica da sociedade, elaborando a ética do discurso, como parte do programa de emancipação do homem; c) *virada jurídica*, baseada em *Faticidade e validade*, que concebeu o Direito e a Teoria democrática do Direito a partir da teoria do discurso como meio para concretizar a virada linguístico-pragmática (HERRERO, 2012, p. 64). A TAC é considerada a principal obra de Habermas, escrita em 1981. Sua ideia central mostrou que a racionalidade econômica e burocrática do sistema capitalista penetra crescentemente as esferas do mundo da vida, colonizando-as e levando à perda de liberdade e de sentido. Em oposição a isso, Habermas propôs o agir comunicativo, que abre oportunidades de entendimento em sentido abrangente, não restritivo, com pretensões de inteligibilidade, verdade e correção normativa (REESE-SCHÄFER, 2008, p. 44). A obra está dividida em dois volumes, que estão estruturados em quatro partes: introdução, duas considerações intermediárias e consideração final. Na introdução e na primeira consideração intermediária, Habermas desenvolveu o conceito fundamental do agir comunicativo. Ao longo das considerações intermediárias, Habermas fez uma homenagem a Max Weber com a teoria dos graus e direções da rejeição religiosa do mundo. Na sequência, ele apresentou uma reformulação descritiva da teoria da racionalização de Max Weber, do conceito de reificação de Lukács e Adorno, da teoria sociológica de George Herbert Mead e Émile Durkheim e da teoria do sistema de Talcott Parsons (REESE-SCHÄFER, 2008, p. 45-46).

Antes de apresentar a racionalidade comunicativa habermasiana, foi preciso salientar algumas considerações para que esse conceito não fosse compreendido de maneira isolada. Ele não é um conceito filosófico aleatório, mas se liga ao modo de pensar pós-metafísico de Habermas, que elabora uma racionalidade que considera a multiplicidade fenomenológica do cotidiano, das ciências, do agir e da comunicação (HABERMAS, 1990). Esse conceito relaciona-se à compreensão crítica de Habermas, oriunda da Escola de Frankfurt, que questiona a promessa de emancipação iluminista e positivista da razão moderna (HABERMAS, 2012a, p. 19-21). Habermas, diferente dos membros dessa escola, construiu seu pensamento de forma positiva, com otimismo diante das relações sociais (VIZEU, 2005, p. 11) (ARAGÃO, 2006, p. 13).²³ Além disso, o conceito aqui em questão está ligado ao pensamento de Weber. Habermas criticou a análise desse sociólogo, pelo fato de estar ligada a uma racionalidade instrumental, teleológica e capitalista, e propôs a racionalidade comunicativa para solucionar esse limite (HABERMAS, 2012a, p. 475; 2012b, p. 548-549) (HERRERO, 1986, p. 14-15). Essas observações formaram o *background* do conceito de racionalidade comunicativa. Feito isso, destacou-se especificamente esse conceito a partir de alguns textos de Habermas.

Primeiramente, foram analisados textos da principal obra de Habermas, a *Teoria do Agir Comunicativo* (TAC). Para entender o conceito analisado aqui, foi preciso considerar a argumentação do autor no início dessa obra. Lá, Habermas (2012a, p. 19) expôs que a função da Filosofia é pensar a razão. Com isso, o filósofo indicou que seu pensamento se ocuparia com a racionalidade do conhecimento, da fala e da ação e, deste modo, seria possível inferir que aí estaria o fundamento para o entendimento do conceito em análise. Especificamente, ao expor sua opinião sobre a Filosofia da Era Moderna, Habermas (2012a, p. 20) considerou que “(...) a filosofia já não pode remeter-se ao mundo, à natureza, à história ou à sociedade como um todo, no sentido de um saber totalizante”. Diante dessa limitação filosófica, Habermas (2012a, p. 20-21) apontou que a tarefa a ser desenvolvida pela Filosofia deveria ser a racionalidade do conhecer, o entendimento verbal mútuo e o agir cotidiano e metódico. Assim, percebeu-se que a racionalidade do conhecer, do falar e do agir poderia ser compreendida através da teoria da

²³ Habermas, seguindo a tradição da Escola de Frankfurt, apresentada em nota anteriormente, porém se apoiando mais na sociologia, descreveu uma alternativa às limitações da razão moderna. Para Habermas, o caráter emancipatório da razão acontece pela relação intersubjetiva que assumem os participantes de uma comunidade, na qual a comunicação tem papel central e é o princípio ordenador da vida humana (VIZEU, 2005, p. 12). Habermas deu continuidade às discussões da Escola de Frankfurt, tratando do conflito entre indivíduo e sociedade, no qual, por um lado, o indivíduo só pode se realizar como pessoa integrando-se na sociedade com os outros indivíduos, mas, por outro lado, a história passada e presente confirma que essa socialização do indivíduo só se dá a partir de uma repressão sempre crescente (HERRERO, 2012, p. 63).

argumentação²⁴, a qual tem condições de se ocupar com essa proposta. Para realizá-la, Habermas (2012a, p. 22-23) propôs investigações empiricamente direcionadas e associadas a reconstruções racionais de nexos de sentido e soluções de problemas. Com isso, houve a base para o entendimento do conceito habermasiano de racionalidade comunicativa: a racionalidade do conhecimento, da fala e da ação através da teoria da argumentação com investigações direcionadas, com nexos de sentido e para solução de problemas.

Além dessa consideração, Habermas (2012a, p. 21.23) propôs uma nova relação entre Filosofia e ciências, sendo as ciências sociais, especificamente a sociologia, aquela que está mais intimamente ligada à problemática da racionalidade. A sociologia, segundo o filósofo, revela uma disposição especial para assumir a problemática da racionalidade, pois ela nasce como teoria da sociedade burguesa; explica como evoluiu a modernização capitalista de sociedades pré-burguesas e como ela se manifesta (HABERMAS, 2012a, p. 27-28). Para ele, isso ocorre particularmente na obra de Max Weber, pois seus conceitos de ação estavam voltados ao tipo do agir racional-finalista, que buscava a compreensão do agir subjetivamente orientado ao êxito através da sua valoração objetiva, segundo critérios da racionalidade de correção (HABERMAS, 2012a, p. 29). Feita essa exposição, Habermas (2012a, p. 30) manifestou que ele elaborou uma teoria do agir comunicativo para retomar a problemática da racionalização social, banida da discussão sociológica desde Weber. Essa contraposição da racionalidade comunicativa ao pensamento sociológico de Weber aconteceu porque, segundo Habermas, a sociologia weberiana e sua racionalidade se davam de maneira instrumental e teleológica, sendo incapazes de explicar a sociedade moderna. Assim, Habermas propôs uma mudança para a racionalidade comunicativa (HERRERO, 1986), deixando um pouco mais evidente o campo da sua reflexão, desenvolvido em contraste a essa consideração sobre o pensamento de Weber.

Ao tratar da racionalidade, Habermas (2012a, p. 31) mostrou que ela tem relação com o saber. Porém, essa ligação se daria menos com a posse do conhecimento do que com a maneira pela qual os sujeitos capazes de falar e agir adquirem e empregam o saber. Com a indicação desse foco, Habermas (2012a, p. 31-32) expôs que a racionalidade é estabelecida entre sujeitos gramaticais que possam completar a expressão predicativa “racional”, isto é, considerados racionais, com maior ou menor intensidade, podendo ser tanto pessoas que dispõem de saber quanto declarações simbólicas, ações verbais e não verbais, comunicativas ou não

²⁴ Argumentos são meios com os quais é possível obter o reconhecimento intersubjetivo de uma pretensão de validade levantada pelo proponente de forma hipotética; com eles pode-se transformar opinião em saber (HABERMAS, 2012a, p. 61-62).

comunicativas que concretizem o saber. Com isso, Habermas indicou que o seu entendimento de racionalidade estava ligado ao modo dos sujeitos falarem e agirem para alcançarem e propagarem o conhecimento e começou a tornar mais específico o significado do conceito em questão, relacionando-o à comunicação e à linguagem entre os sujeitos.²⁵

Além da importância da expressão linguística para a teoria do agir comunicativo, Habermas mostrou que a sua teoria se ocupava do problema da ligação das ações de vários atores e sua contextualização nos espaços sociais e na história. Unindo as perspectivas histórica, social e comunicativa, o filósofo declarou que o gênero humano se mantém por meio de atividades socialmente coordenadas de seus integrantes e que essa coordenação precisa ser gestada por meio da comunicação que almeja o comum acordo, através do cumprimento das condições de uma racionalidade inerente ao agir comunicativo (HABERMAS, 2012a, p. 683).

Assim, configurou-se a base para entender o conceito de racionalidade comunicativa: a racionalidade do conhecimento, da fala e da ação através da teoria da argumentação com investigações direcionadas, com nexos de sentido e para solução de problemas, a partir de contraste ao pensamento sociológico de Weber, valorizando a comunicação, a linguagem, a história e as relações sociais dos atores em determinada ação racional.

O significado específico do conceito de racionalidade comunicativa precisou ser buscado ao longo da argumentação habermasiana na TAC. Inicialmente, Habermas (2012a, p. 35-36) indicou que esse conceito está relacionado à busca de consenso nas falas argumentativas, isto é, de concordância das convicções racionalmente motivadas, em contextos marcados pela unidade e pela intersubjetividade. Essa ligação da racionalidade comunicativa com o consenso foi ampliada por Habermas (2012a, p. 47), entendendo-o como comum acordo em ações de fala, sustentadas sobre razões.

Estritamente, o filósofo expôs que a racionalidade comunicativa é um sistema de pretensões de validade de relações internas e ações de fala que formam argumentos de uma lógica informal, que deveria ser esclarecido por uma teoria da argumentação, que remontasse a Aristóteles, mas que ainda estava em fase de elaboração (HABERMAS, 2012a, p. 57-58).

Além disso, Habermas (2012a, p. 60-62) afirmou que a argumentação na qual se desenvolveu a racionalidade comunicativa não aconteceria com coação; seria reflexivamente

²⁵ Essa ideia foi reforçada ao longo da argumentação de Habermas. Para ele, na teoria do agir comunicativo, só são instrutivas as teorias analíticas do significado que começam a abordagem pela estrutura da expressão linguística, em vez de começá-la pelas intenções dos falantes. Assim, a teoria se mantém atenta ao problema de como ligar umas às outras as ações de vários atores, com a ajuda do mecanismo de entendimento; mostrando, como se podem situar tais ações em uma rede de espaços sociais e tempos históricos (HABERMAS, 2012a, p. 479).

orientada em vista do entendimento²⁶; seria uma forma de interação regulamentada; e visaria resolver ou refutar pretensões de validade. Ademais, Habermas (2012a, p. 91) colocou uma ressalva sobre a necessidade desse conceito acontecer em uma argumentação aberta e duradoura, que seria aplicada à racionalidade comunicativa. Outra observação de Habermas (2012a, p. 147) foi que a racionalidade comunicativa deveria ser analisada sob o conceito de entendimento linguístico, compreendido como comum acordo racionalmente motivado e validado entre os participantes de uma ação, possuindo um significado muito próximo de “consenso”.

Especificamente, o filósofo considerou que tudo isso levaria a um “agir comunicativo”²⁷, que se referia a sujeitos capazes de falar e agir, em uma relação interpessoal em vista do entendimento, marcada principalmente pela linguagem:

O conceito do agir comunicativo, por fim, refere-se à interação de pelo menos dois sujeitos capazes de falar e agir que estabeleçam uma relação interpessoal (seja com meios verbais ou extraverbais). Os atores buscam um entendimento sobre a situação da ação para, de maneira concordante, coordenar seus planos de ação e, com isso, suas ações. O conceito central de interpretação refere-se em primeira linha à negociação de definições situacionais passíveis de consenso. Nesse modelo de ação a linguagem assume (...) uma posição proeminente (HABERMAS, 2012a, p. 166).

Habermas (2012a, p. 674), no final do primeiro volume da TAC, considerou que a racionalidade comunicativa deveria ser marcada pela intersubjetividade, entendimento, ausência de coerção, repressão, descentramento da visão de mundo, entre sujeitos aptos a falar e agir, constituindo um paradigma específico da teoria da ação.

Concluiu-se até aqui que, para Habermas, a racionalidade comunicativa aconteceria através da intersubjetividade, baseada no entendimento entre indivíduos sem coerções e na racionalidade que não é cognitiva-instrumental, mas comunicativa, interpessoal e intrapsíquica, para que houvesse entendimento entre sujeitos aptos a falar e agir num mundo social partilhado

²⁶ Sobre “entendimento”, Habermas (2012a, p. 675) afirmou: “significa uma operação empírica da qual decorre um comum acordo fático; significa sim um processo de convencimento recíproco, que coordena as ações de muitos participantes com base no fundamento de uma motivação decorrente de razões. Entendimento significa comunicação que almeja chegar a um comum acordo válido”.

²⁷ Além do agir comunicativo, outros modos de agir foram apresentados por Habermas (2012a, p. 163-165): teleológico, estratégico, normativo e dramático. A ação teleológica acontece quando um agente realiza um propósito a partir da decisão entre várias alternativas. A ação estratégica ocorre quando o ator, orientado a determinado fim, integra ao êxito a expectativa de decisões, maximizando de modo utilitarista o proveito da ação. A ação normativa se dá na orientação do agir de membros de um grupo social, segundo valores em comum, constituindo uma norma considerada como o comum acordo subsistente em um grupo social, a qual precisa ser satisfeita em vista da expectativa de comportamento generalizada. Por fim, a ação dramática concretiza-se entre os participantes de uma interação que constituem uns para os outros um público a cujos olhos eles se apresentam, no qual um ator revela uma imagem de si mesmo, isto é, sua subjetividade.

e subjetivo. O pensamento de Habermas sobre a racionalidade comunicativa prosseguiu ao longo do tempo, após a publicação da TAC, em outros textos.

Em *Pensamento pós-metafísico* (PPM), Habermas (1990, p. 72) desenvolveu o conceito de entendimento, importante para o agir comunicativo. Para ele, o entendimento seria um acordo obtido comunicativamente entre atores participantes de uma ação, que, através de um reconhecimento intersubjetivo, compartilhariam a pretensão de validade de suas ações de fala ou tomariam em consideração dissensos constatados.

Habermas (1990, p. 77) ampliou a caracterização do entendimento, apresentando-o como um conteúdo normativo, que iria além da compreensão de uma expressão gramatical. Foi associado ao consenso alcançado através do reconhecimento intersubjetivo da validade de um proferimento aberto à crítica. Foi um processo que visava entender-se com alguém sobre algo com o auxílio de uma expressão tida como válida. Habermas não separou o processo de compreensão de uma expressão linguística do processo de aceitação de sua validade. Com isso, a validade de proferimentos foi vista como condição pragmática para alcançar o entendimento e como requisito para a compreensão da linguagem.

Em *Verdade e Justificação* (VJ), Habermas (2004, p. 107) prosseguiu seu pensamento, afirmando que a racionalidade comunicativa teria uma força unificadora que visava ao entendimento, alcançado entre os seus envolvidos através do mundo da vida intersubjetivamente partilhado e do horizonte do qual todos poderiam se referir a um único e mesmo mundo objetivo.

Especificamente, a ação comunicativa se daria entre falantes que desejavam estabelecer relações interpessoais para que houvesse um entendimento com alguém a respeito de algo, processo que levava a uma meta ilocucionária²⁸ e comportava dois níveis: ser compreendido pelo ouvinte e ser aceito (HABERMAS, 2004, p. 107-108). Quando isso acontecesse, haveria o êxito ilocucionário, que se daria quando houvesse o reconhecimento intersubjetivo da pretensão de validade de um ato de fala e uma situação de comunicação na qual os envolvidos tivessem os papéis de falante e ouvinte (HABERMAS, 2004, p. 109).

Habermas (2004, p. 118) amplificou a caracterização do agir comunicativo, apresentando dois tipos de sua concretização: fraco e forte. O sentido fraco se daria quando o entendimento mútuo se configurasse de modo unilateral, orientado apenas pela verdade e veracidade. De modo forte, o agir comunicativo se apresentaria através das razões normativas para escolha dos fins, isto é, orientações axiológicas e pretensões de correção

²⁸ Ato ilocucionário se dá quando um agente realiza uma ação dizendo algo comunicativamente, buscando o entendimento (AUSTIN, 1993).

intersubjetivamente partilhadas e reconhecidas que determinariam a vontade dos envolvidos para além de suas preferências, o que pressupunha a sua autonomia.

Assim, feitas essas considerações, sem a pretensão de esgotar o conceito habermasiano de racionalidade comunicativa, concluiu-se que ele pode ser entendido como uma forma de racionalidade diferente da racionalidade cognitivo-instrumental, na qual o foco é a relação do sujeito isolado com algo apresentável e manipulável no mundo. A racionalidade comunicativa é a relação intersubjetiva entre sujeitos aptos a falar e agir, quando se entendem uns com os outros sobre alguma coisa através da linguagem em um mundo social partilhado. Para a compreensão desse conceito, destacou-se a base do pensamento habermasiano: a crítica feita à racionalidade do conhecimento, da fala e da ação através da teoria da argumentação com investigações direcionadas, com nexos de sentido e em vista da solução de problemas, desenvolvida em contraste ao pensamento de Weber, valorizando a comunicação, a linguagem, a história e as relações sociais.

A partir da TAC, a racionalidade comunicativa de Habermas pôde ser entendida como um sistema de pretensão de validade de relações internas e ações de fala que formam argumentos de uma lógica informal. Isso se dá através da interação de pelo menos dois sujeitos capazes de falar e agir que estabeleçam uma relação interpessoal, marcada pelo entendimento, concordância e consenso sobre uma situação da ação para coordenar seus planos e ações através da linguagem. Além disso, para que esse conceito se concretize é necessário haver unidade, intersubjetividade, ausência de coação e uma argumentação aberta e duradoura entre os participantes de determinada ação.

Em PPM, Habermas alargou sua caracterização sobre racionalidade comunicativa, apresentando o entendimento como um acordo comunicativo entre os participantes de uma ação, alcançado através de um reconhecimento intersubjetivo e do compartilhamento da pretensão de validade das ações de fala ou da consideração de controvérsias identificadas. O processo de entendimento vai além da compreensão de uma expressão gramatical, porém sem a excluir. É, pois, a busca de um consenso obtido através do reconhecimento intersubjetivo e crítico da validade de um proferimento. Especificamente, é um caminho de entendimento com alguém sobre algo, levando em consideração a compreensão e a validade de uma expressão.

Em VJ, Habermas continuou a descrição de entendimento, considerando-o como a força unificadora da racionalidade comunicativa, obtido através da partilha intersubjetiva do mundo da vida e do horizonte de um único e mesmo mundo objetivo. Todo esse esforço leva a uma meta ilocucionária, isto é, ser compreendido pelo ouvinte e ser aceito. Com isso, há o agir comunicativo, que pode ser concretizado de duas formas: fraco e forte. De modo fraco, o agir

comunicativo é atingido através de um entendimento unilateral, baseado apenas na verdade e veracidade. Por outro lado, o agir comunicativo forte é conseguido através de razões normativas para escolha de fins, ou seja, quando valores e correções partilhados e reconhecidos intersubjetivamente determinam a vontade dos envolvidos em uma ação para além de suas preferências, pressupondo a autonomia deles.

Portanto, destacou-se a relação entre Gestão Social e racionalidade comunicativa habermasiana, apresentada por Tenório (1998, 2008a, 2008b, 2008c), Caçado (2011) e outros autores. Com o percurso argumentativo realizado até aqui, concluiu-se que a Gestão Social é um processo gerencial participativo, dialógico e intersubjetivo que busca compartilhar suas decisões entre os seus sujeitos de modo racional e que possui raízes no conceito habermasiano de racionalidade comunicativa. Como uma categoria teórica da Gestão Social, esse conceito habermasiano apresenta elementos que esclarecem o significado e a prática desse campo, principalmente por destacar a interação dos sujeitos capazes de falar e agir em relações interpessoais, que buscam o entendimento e o consenso para coordenar suas ações através da linguagem. Com isso, percebeu-se que a racionalidade entre os sujeitos de uma organização pautada pela Gestão Social acontece através do diálogo, da linguagem, do entendimento e do consenso, elementos que devem ser buscados na análise de dados deste trabalho. A identificação dessa ligação e a abordagem desse conceito ampliaram a compreensão de Gestão Social, evidenciaram uma de suas categorias teóricas e realizaram uma discussão teórica interdisciplinar, conjugando esse campo com a Filosofia. Futuras pesquisas poderão analisar com mais detalhes a ligação da Gestão Social com outras categorias teóricas estabelecidas em seu campo. Antes de finalizar a apresentação teórica deste trabalho, foram destacados controvérsias, limites e desafios à Gestão Social.

2.2.5 Controvérsias, limites e desafios à Gestão Social

O campo da Gestão Social apresenta controvérsias, limites e desafios, que foram descritos a seguir para fortalecer a exposição teórica deste trabalho e contribuir com a análise de seus possíveis elementos na AMBP.

Pinho e Santos (2015a, p. 157)²⁹ defenderam a tese de que a qualificação da Gestão Social como instrumento de construção da esfera pública e de emancipação, como apresentam

²⁹ As críticas de Pinho e Santos apresentadas aqui foram originadas das considerações de Pinho no III Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS), ocorrido em 2010, em Juazeiro do Norte (Ceará). Elas

Tenório e seus seguidores, carecia de significado teórico e político. Esses autores mostraram um estudo dessa carência, apontando várias críticas à Gestão Social. Eles afirmaram que há uma polissemia do conceito de Gestão Social que denota sua incipiência teórica e sugeriram que é mais prudente referir-se a ela como uma noção e não como um conceito (PINHO; SANTOS, 2015a, p. 158). Eles também observaram que, nos trabalhos de Tenório voltados à Gestão Social, há uma apropriação parcial de conceitos e teses de autores, sem que exista um debate sobre os pressupostos teóricos que os fundamentam, formando um emaranhado de objetos, termos e qualitativos inconsistentes e confusos (PINHO; SANTOS, 2015a, p. 159). Especificamente, eles afirmaram que nos estudos de Tenório sobre Gestão Social há uma relação de teóricos feita de maneira linear, aditiva e simplificadora (PINHO; SANTOS, 2015a, p. 160).

Sobre a relação apresentada por Tenório entre Gestão Social e Habermas, Pinho e Santos (2015a, p. 165) verificaram que ela acontece de maneira indevida pelo fato de Tenório não apresentar uma distinção teórica e ontológica entre mundo da vida e sistema, sendo impossível a elaboração de consensos. Além disso, eles observaram que a construção teórica de Habermas se aplica a sociedades capitalistas maduras, o que não é o caso do Brasil. Sobre isso, eles afirmaram:

Essa construção teórica só se torna possível a partir da distinção teórica e ontológica entre mundo da vida e sistema. Se apaga essa distinção, como faz Tenório, o que torna possível a construção de consensos? A inversão realizada por Tenório (sociedade/Estado, trabalho e capital) dilui os conflitos estruturais entre trabalho e capital, entre Estado e sociedade, ou estes perderam seu significado histórico? A esfera pública (burguesa certamente) e a GS são ferramentas capazes de transformar em realidade essa utopia? Se essa construção teórica feita por Habermas certamente se dirige (para não dizer se aplica) a sociedades capitalistas maduras, como fica essa apropriação por parte de Tenório, com as modificações introduzidas por ele no referencial habermasiano, quando aplicada ao Brasil? Quais as condições políticas e institucionais de incorporação de tais referências e modelos de gestão ao Brasil, em face dos componentes estruturais do nosso processo histórico e nos atuais tempos de flexibilização produtiva e de neodesenvolvimentismo? (PINHO; SANTOS, 2015a, p. 165).

Sobre a impossibilidade no Brasil da aplicação da Gestão Social, estruturada na teoria habermasiana, Pinho e Santos (2015a, p. 165-166) pontuaram: “(...) estando o conceito de GS ancorado em uma perspectiva habermasiana, seus aspectos fundantes mobilizam requisitos que

geraram, em seguida, um posicionamento de Tenório e seus seguidores, publicado anteriormente às críticas de Pinho e Santos (2015a/b), o qual foi exposto a seguir.

não estão presentes na sociedade brasileira, mais que isso, estão muito longe de definir a sociedade brasileira em seus mais de 500 anos de existência”. Ainda sobre essa referência à Habermas na Gestão Social, eles consideraram que é uma apropriação polêmica, sem uma justificativa teórica consistente, e questionaram: “Ademais, é possível atribuir um conteúdo efetivamente transformador, quiçá revolucionário, ao modelo deliberativo ou mesmo normativo de democracia proposto por Habermas?” (PINHO; SANTOS, 2015a, p. 170).

Diante dessas críticas, esses autores consideraram que é preciso consolidar o campo de reflexão da Gestão Social, sobretudo a partir de um aprofundamento de suas considerações epistemológicas e ontológicas, para que ela não seja um modismo (PINHO; SANTOS, 2015a, p. 169-170).

Em outro trabalho, que analisou experiências práticas de Gestão Social, Pinho e Santos (2015b) expuseram que os próprios defensores desse campo não conseguem localizar os constructos teóricos que o fundamentam. Além disso, eles mostraram que a Gestão Social, na forma como tem sido definida, supõe uma sociedade mais madura no exercício da democracia, o que não é possível atualmente no processo histórico brasileiro. Para eles, seria difícil a operacionalização do conceito de Gestão Social sugerido por Tenório, o que pressupõe a construção de esferas públicas e projetos de desenvolvimento que envolvam o diálogo democrático entre Estado, sociedade civil e mercado.

Ainda nessa análise de práticas de Gestão Social, Pinho e Santos (2015b, p. 269-270) verificaram que, em uma das experiências estudadas, foram identificados limites à concretização desse campo: falta de uma integração de ações, falta de participação de membros da sociedade, não participação de pessoas em reuniões, predominância das necessidades individuais em detrimento da coletividade e do bem comum, desmotivação dos membros da organização estudada, pessimismo dos envolvidos por causa da predefinição nas decisões e execução de ações, limitação na participação das pessoas e processo decisório, predominância do comportamento tecnoburocrático, desinteresse ativo da população, falta de informações e individualismo. A partir do exame desses autores, essa constatação foi considerada como uma possível realidade comum nas organizações sociais e obstáculos à prática de Gestão Social.

Na conclusão de seu estudo, Pinho e Santos (2015b) constataram que todas as experiências práticas de Gestão Social analisadas não aferiram positivamente a presença desse campo na prática. Para justificar esse resultado negativo, os autores afirmaram que a prática de Gestão Social, expressa por Tenório, necessita da existência de uma democracia substantiva, baseada na participação democrática, na democracia e cidadania deliberativa, o que não é possível historicamente no Brasil atualmente, devido à recente redemocratização do país e

efeitos do passado brasileiro colonialista, escravocrata e patrimonialista, ainda existentes no presente. Assim, eles concluíram que os exemplos analisados sugerem que a prática de Gestão Social ainda está muito distante daquilo que é concebida teoricamente.

Em resposta a essas críticas de Pinho e Santos, Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 692) consideraram que elas são um incentivo a um aprimoramento teórico da discussão sobre Gestão Social e são essenciais para preencher os vazios estruturais de seu campo.

Porém, esses autores defenderam que é possível a Gestão Social como campo do conhecimento no Brasil, mesmo que não seja a Alemanha, de Habermas, levando em consideração as dificuldades para que isso aconteça e as iniciativas concretas já existentes (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 693-694).

Eles sugeriram que os argumentos de Pinho são fortes e coerentes, mas se alinham a uma forma tradicional de administração e desconsideram experiências e instituições que se baseiam em outras relações de consumo, poder, produção e convivência (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 694).

Diante das críticas apresentadas, esses autores reforçaram a possibilidade de delimitação do campo da Gestão Social de forma dialógica, não engessada, através de novas práticas diferenciadas e inovadoras (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2011, p. 695). Além disso, eles defenderam a perspectiva de Tenório para a Gestão Social baseada na ação comunicativa e na cidadania deliberativa de Habermas como uma possibilidade promissora (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 698).

Além dessa resposta às críticas apresentadas à ligação da Gestão Social ao pensamento de Habermas, Garcia, Pereira, Alcântara *et al.* (2018) mostraram que é importante tratar das especificidades do contexto brasileiro para o fortalecimento do campo em questão. Para eles, diante da estrutura democrática brasileira deficitária, é preciso buscar as potencialidades de Habermas para “pensar o Brasil” e as formas de gestão, a partir e além do pensamento habermasiano.

Ademais essas controvérsias, que apontaram limites teóricos e práticos da Gestão Social, outros obstáculos à concretização desse campo foram encontrados. Souza, Vasconcellos e Sobrinho (2012) encontraram limites à prática de Gestão Social ao estudarem uma rede de cooperação no estado do Pará. Esses autores destacaram como dificuldades: limitações nas questões de poder e nas formas de expressão dos atores envolvidos; ambiente menos propício para diálogos devido à sobreposição entre os atores; baixa interação entre os envolvidos; não reconhecimento entre os atores da necessidade de uma metodologia participativa; não existência de igualdade participativa entre os envolvidos; ausência de discussão para definição

de consensos mínimos que levassem a objetivos comuns; dificuldade de agrupamento de diferentes interesses e influências; relações de dependência entre os envolvidos; exercício de poder não exercido de maneira compartilhada; e lógica mercadocêntrica presente na rede. Esses limites também podem ser encontrados em organizações sociais e dificultam à prática de Gestão Social, por serem obstáculos a uma gestão participativa, dialógica, consensual e democrática.

Estudos sobre a gestão de organizações do Terceiro Setor apresentaram conflitos e dilemas, que, se aproximados da proposta de Gestão Social, podem ser considerados como problemas comuns das organizações sociais que dificultam a concretização desse campo.

Mello e Valadão Júnior (2008) apontaram: dificuldade de sustentação financeira; obstáculo na manutenção e/ou ampliação dos serviços ou produtos; concorrência pela obtenção de recursos; necessidade de profissionalização da mão de obra; tensão entre a racionalidade instrumental e substantiva; conflitos oriundos da oposição de valores da organização em relação à busca de sustentabilidade organizacional; falta de formação gerencial dos envolvidos; diferentes noções de razão e ética subjacente à lógica dessas organizações; conflitos e dilemas em relação à tomada de decisão; conflitos intergrupais, intragrupal e intrapessoais; diferenças sociais, econômicas e sociais entre membros de um mesmo grupo; e confronto entre atitudes, comportamentos, valores pessoais, papéis e expectativas. Com essa constatação, a tensão entre a racionalidade instrumental e substantiva, as noções diferentes de razão e ética, os conflitos na tomada de decisão e as diferenças entre os membros de uma mesma organização seriam entraves à concretização de Gestão Social, por dificultarem seus elementos fundamentais.

Garay (2011) reforçou essa descrição de limites da gestão de organizações sem fins lucrativos. A autora destacou: obtenção de recursos complexa e competitiva; choque entre racionalidade substantiva (valores organizacionais como solidariedade, flexibilidade e trabalho coletivo) e instrumental (ferramentas gerenciais, profissionalização de atividades e conceitos da lógica de mercado); falta de recursos humanos capacitados; gerenciamento inadequado; insuficiência de resultados; perda de credibilidade; predominância de um caráter informal através da falta de sistematização de procedimentos e políticas; ausência de definição de funções e responsabilidades, que leva a um conflito de papéis; falhas de execução e decisão; dificuldade de aplicação de ferramentas avaliativas; limitações financeiras; escassez de profissionais com interesse ou experiência, principalmente na área da gestão; superposição de funções em poucos trabalhadores; dependência de voluntariado, muitas vezes amadores; e acúmulo de funções pelos gestores. Esses limites apontados seriam dificuldades habituais no cotidiano das organizações sociais e seriam obstáculos à concretização da Gestão Social.

Nessa conjuntura de limitações, a aplicação da Gestão Social apresenta-se como uma proposta de gestão complexa, especialmente por requerer organização, decisões e ações participativas. Porém, o campo da Gestão Social não apresenta apenas críticas e dificuldades. É um campo que tem sido efetivado no Brasil nos últimos 30 anos e possui resultados acadêmicos e práticos. É preciso acreditar e se esforçar para concretizar as possibilidades da Gestão Social, com os pés no chão da realidade brasileira, com suas dificuldades e potencialidades, a partir de ações concretas já realizadas (ensino, pesquisa e extensão) relacionadas à economia solidária, educação popular, organizações de base comunitária e políticas públicas, que se constituem como ações diferentes das formas de administração tradicionais (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 693-694).

Ao final deste percurso teórico, apresentaram-se alguns desafios à Gestão Social, a partir de publicações dos encontros nacionais de pesquisadores desse campo (ENAPEGS), para delimitar um horizonte de ação, que leva em consideração seus resultados, deficiências, críticas e possibilidades. As sugestões encontradas foram classificadas em 4 categorias:

a) *Formação continuada, insurgente e comprometida*. Incentivar a prospecção, sistematização, difusão e formação do conhecimento em Gestão Social para evidenciar mais esse modo de gestão e consolidar seu campo e suas temáticas através das redes e encontros de pesquisadores (SILVA JÚNIOR, 2008c, p. 242). Investir nos recursos humanos através da configuração de equipes técnicas interdisciplinares e capacitação continuada para fortalecer capacidades e competências dos envolvidos nesse campo (ARREGUI, 2012, p. 74). Envolver mais e novos pesquisadores em Gestão Social (TEODÓSIO, 2012, p. 178). Ter convicção de que exista outra forma de se fazer ciência, pois, apesar dos avanços alcançados em Gestão Social, a ciência clássica positivista ainda é predominante na academia. Explorar sistematicamente campos insurgentes que superem a ideia de demarcação e predefinição de procedimentos e métodos científicos tradicionais (GIANNELLA, 2012, p. 113). Não se submeter a lógicas colocadas, conservadoras e pragmatistas (TEODÓSIO, 2012, p. 166). Reconhecer que produzir conhecimento em Gestão Social, um campo do conhecimento que pretende ser transformador, pode resultar em síndrome do “cavaleiro solitário”, visionário de um mundo gerencial que poucos enxergam que pode vir a ser mais valorizado e dominante. Reconhecer, valorizar e discutir outras racionalidades e lógicas que não sejam autointeressadas, econômicas e competitivas (TEODÓSIO, 2012, p. 168). Inspirar-se para alcançar a oposição ao reducionismo sociológico, marcado pela racionalidade instrumental. Efetivar dinâmicas inspiradas na cultura, no conhecimento, na leitura e no legado de Guerreiro Ramos, para que a racionalidade substantiva (comunicativa, comunitária, entre outros nomes) não se transforme

em formas de ação social exóticas, objetos de investigação e idealização da academia para os outros, enquanto pesquisadores se refugiam na modernidade líquida e nos ressentimentos dos comportamentos da contemporaneidade, sem efetivamente superá-los (TEODÓSIO, 2012, p. 187). Sair da mesmice e ir além das reclamações e das vitimizações acadêmicas, buscando mais dialogismo e menos dialética (TEODÓSIO, 2012, p. 167.169.189).

b) *Fortalecimento das ações democráticas e participativas*. Fazer da Gestão Social uma possibilidade de fortalecimento da democracia, aproximando instituições e iniciativas sociais para implicar os cidadãos na resolução de problemas. Evitar a armadilha do pessimismo que compreende a democracia como uma forma autoritária de governo ou uma forma competitiva de escolha de governantes. Esforçar para que a democracia incorpore a cidadania na resolução coletiva dos problemas comuns, o que necessita não confundir política com instituições, nem participação com eleições (SUBIRATI, 2012, p. 37). Repensar e redefinir, à luz de uma ação mais horizontal, democrática e participativa, as práticas e saberes convencionados tradicionalmente como certos, unívocos e neutros (GIANNELLA, 2012, p. 125). Imaginar e aceitar papéis diferentes dos tidos como óbvios para os atores sociais. Estar diante do incerto, enxergar as suas possibilidades e dar-lhes forma a partir de processos democráticos e participativos, dispostos a aceitar diferenças e proximidades (GIANNELLA, 2012, p. 127). Ter vontade política, ousadia e coragem (TEODÓSIO, 2012, p. 189).

c) *Consolidação de parcerias e redes em vista do futuro*. A Gestão Social deve se assumir como sentido para o futuro da gestão (SILVA JÚNIOR, 2008c, p. 242). Consolidar a identidade da Gestão Social: envolver parcerias e redes em ações articuladas, intersetoriais e flexíveis, mobilizando governos, sociedade civil e iniciativa privada, para que esse campo tenha uma intervenção agregadora, totalizante e incluyente (CARVALHO, 2012, p. 55). Investir em relações que interconectam organizações, comunidades, indivíduos, territórios e setores (GIANNELLA, 2012, p. 113). Fortalecer as redes existentes no campo da Gestão Social (TEODÓSIO, 2012, p. 178).

d) *Nova agenda com pequenas ações*. Propor novas agendas de ação que ultrapassem a mesmice e transformem a Gestão Social, através de pequenas ações, sempre crescentes, melhores, conscientes e capazes de gerar resultados. Fortalecer a Gestão Social como campo do conhecimento através de ações experimentais e tentativas, ao invés de ações mirabolantes e de propostas de soluções finais salvadoras (TEODÓSIO, 2012, p. 166.188).

A efetivação desses desafios, que são passíveis de mudança e adaptações, contribui para que a Gestão Social passe da consideração de uma possibilidade de gestão para uma gestão que acontece de fato e seja o caminho para as mudanças nos processos de tomada de decisão nas

organizações que leva à redução da desigualdade e reequilíbrio ambiental (SILVA JÚNIOR, 2008c, p. 242). Nessa perspectiva, a Gestão Social se constitui como um processo aberto, exploratório, dialógico, ciente da existência de contradições e conflitos e comprometido com a busca de métodos criativos para tratá-los, valorizando múltiplas inteligências e possibilidades negligenciadas na realidade (GIANNELLA, 2012, p. 127). Com isso, verificou-se que a Gestão Social é um campo vivo, em construção e em transformação (OFFREDI, 2012, p. 91).

Com controvérsias, limites e desafios, a Gestão Social configura-se como um caminho para as organizações sociais. Seu caráter teórico é contestado, porém é possível seguir sua proposta conceitual, apresentada neste trabalho a partir de Tenório e de seus seguidores, mesmo que em uma determinada organização ou na realidade brasileira atual haja entraves a sua prática. A abordagem de uma de suas categorias, como a racionalidade comunicativa, reforçou a sua compreensão teórica, ampliando o seu entendimento e suas possibilidades de aplicação, com destaque para uma racionalidade que valoriza a linguagem, o entendimento e o consenso. Mesmo com controvérsias e limites, há um caminho de estudos e concretização da Gestão Social no Brasil que precisa continuar e ser reforçado, principalmente pela sua contribuição à sociedade e ao seu desenvolvimento. O cenário desfavorável nas organizações sociais e na aplicação da Gestão Social não pode desanimar os sujeitos das causas sociais. A Gestão Social é uma proposta que pode ajudar na concretização da missão, valores e racionalidade substantiva das organizações sociais e contribuir para a efetivação do desenvolvimento local, sobretudo pela sua proposta de um tipo gestor participativo, democrático e dialógico.

Concluído o percurso teórico da pesquisa, foram destacadas a justificativa e a descrição da metodologia.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, foi apresentada a metodologia da pesquisa através de seus fundamentos, ferramentas e método de análise dos dados coletados.

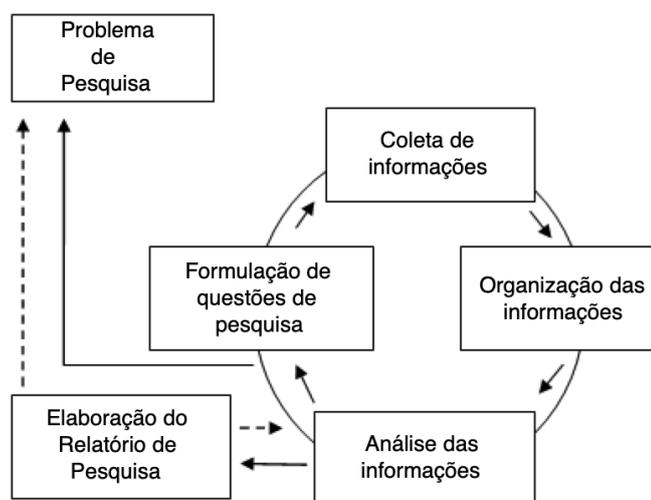
3.1 Fundamentos metodológicos

O fundamento metodológico principal que guiou este trabalho, determinando as opções do investigador rumo às respostas ao problema/pergunta da pesquisa, foi o paradigma qualitativo/interpretativo. A partir dessa escolha, o papel do investigador inspirou-se numa epistemologia subjetivista que penetra o mundo pessoal dos sujeitos num dado contexto social e concretiza a noção científica de compreensão, significado de ideias e interações sociais. Nessa tarefa, foi utilizado o método indutivo e sistemático, formando um processo dinâmico da parte para o todo, da prática para a teoria: recolhimento de dados, levantamento de questões, formação de categorias de dados, busca de padrões e construção da teoria. Além disso, este trabalho, para atender aos seus objetivos, conjugou várias ferramentas metodológicas, que foram descritas a seguir, apresentando uma perspectiva de integração e complementariedade metodológica (COUTINHO, 2013). Com essa fundamentação, considerou-se esta pesquisa como qualitativa, pois o modo de estudo estabelecido não tendeu à quantificação, mas procurou compreender os comportamentos sociais dos sujeitos em questão no seu contexto social, em termos dos seus próprios referenciais culturais.

A partir dessa fundamentação primordial, esta pesquisa fixou-se em outros três fundamentos metodológicos. Um deles foi a sequência circular de pesquisa social, proposta por Alencar (1999), no qual, inicialmente, o pesquisador faz a pesquisa de campo com pressuposições sobre o seu problema/pergunta de investigação, originadas do seu referencial teórico, que guiam a coleta inicial de dados e sua análise parcial. Esse passo leva a um próximo trabalho de campo para identificar novas situações a serem observadas em outras atividades de campo, o que levará a uma nova análise e à formação de uma sequência de análises parciais, processo no qual coleta e análise de dados não são atividades estanques. Em estudos de natureza qualitativa, é possível essa sequência circular com a qual o pesquisador, depois da primeira investida no campo, traz novos e importantes elementos para serem compreendidos, numa espécie de sondagem contínua sobre seu objetivo. Com isso, a pesquisa alcança um caráter interativo, na qual as pressuposições iniciais do pesquisador podem ser modificadas durante o

processo de investigação, podendo até levar à reformulação de questões e problema da pesquisa. Percebe-se que nesse processo há uma interação do pesquisador com a realidade estudada. Ao final, quando não for mais possível realizar trabalhos de campo adicionais, o pesquisador elabora seu relatório de pesquisa, após uma nova e intensiva análise dos dados coletados para lhes dar sentido lógico, articulando significados apreendidos, conceitos e categorias criadas (ALENCAR, 1999, p. 15-17). Esse fundamento foi sintetizado na figura 2 a seguir.

Figura 2 – Esquema da Sequência circular de pesquisa social



Fonte: Alencar (1999, p. 16).

Esse fundamento metodológico foi aplicado desde a elaboração do projeto de pesquisa e possibilitou modificações na definição do problema, objetivos e ferramentas metodológicas de pesquisa. O pesquisador, a cada ida a campo, anotou em seu diário as atividades realizadas e suas observações, o que levou à concretização de análises parciais e adequações no projeto de pesquisa. Ao final dos trabalhos de campo, fez-se uma análise intensiva dos dados coletados e iniciou-se a elaboração do relatório de pesquisa.

Outro fundamento metodológico aplicado neste trabalho foi a metodologia participativa. Diante da compreensão obtida na argumentação teórica da pesquisa, que contemplou a Gestão Social como “(...) um gerenciamento mais participativo, dialógico, de processos decisórios compartilhados por diferentes sujeitos sociais” (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 78) e seus elementos como intersubjetividade, coletividade, interação entre sujeitos, dialogicidade, consenso, linguagem e comunicação, escolheu-se, pois, uma metodologia participativa para este estudo, a fim de que houvesse interação entre os fundamentos teóricos e metodológicos.

Parece ser redundante falar em metodologia participativa, levando em consideração que toda metodologia está aberta à participação ou ao envolvimento de algo ou alguém. Porém, adotou-se neste estudo essa expressão com o significado, por analogia, utilizado por Schommer e França Filho (2008), que desenvolveram um estudo sobre possíveis interações entre Gestão Social e aprendizagem em comunidades de prática para refletir sobre os processos de formação nesse campo. Essa expressão “metodologia participativa” não foi oriunda literalmente desses autores, mas ela foi utilizada aqui com o significado proposto por eles para o processo de aprendizagem de Gestão Social.³⁰ Para eles, o estudo de Gestão Social deveria compreender a busca de referenciais que contemplem o caráter coletivo da aprendizagem, observada no seu cotidiano. Essa aprendizagem se dá a partir de “(...) interações sociais entre pessoas em contextos sócio-práticos, ao contrário da abordagem cognitiva mais tradicional, que focaliza os processos cognitivos que ocorrem na mente dos indivíduos para compreenderem aprendizagem” (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 62).

Especificamente, nessa forma metodológica, “(...) a participação dos sujeitos na construção dos significados e dos repertórios de ação – linguagem, normas, regras, instrumentos de ação – é concebida como característica fundamental da aprendizagem e da construção do conhecimento” (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 62). Ampliando essa caracterização, os autores consideraram que essa forma de aprendizagem “(...) é vista como prática social que é parte do processo de construção da realidade, entrelaçada com a cultura e a política, que resulta da interação entre as pessoas e se manifesta nos comportamentos cotidianos” (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 73). Sobre isso, eles ainda consideraram que “(...) na abordagem social da aprendizagem o conhecimento é considerado por seu caráter relacional, transitório, situado na prática” (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 74). Concretamente, esses autores consideraram em sua metodologia que “(...) as pessoas tragam seus saberes, opinem, entendam os significados das decisões e participem da definição de oportunidades” (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 78), constituindo o cerne da Gestão Social. Além disso, eles consideraram que essa forma de aprendizagem exige diversidade de saberes, disposição para o diálogo e relações entre disciplinas, a universidade e a sociedade (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, p. 78-79), o que reforça a

³⁰ Schommer e França Filho (2008, p. 63) apresentaram sua metodologia de estudo de Gestão Social como “residência social”, considerada uma metodologia de formação de gestores sociais fundamentada na articulação de diferentes saberes (científicos, não-científicos, diferentes disciplinas, diferentes atores e saberes), diferentes níveis de abordagem da realidade (ação, reflexão, intervenção e análise), atividades de pesquisa, ensino e extensão. Não se aplicou estritamente essa metodologia nesta pesquisa, pois adotou-se aqui uma metodologia específica, inspirada na compreensão desses autores sobre a aprendizagem de Gestão Social e alinhada a metodologias utilizadas pelo Núcleo de Pesquisa Travessia, ao qual este trabalho está vinculado.

interdisciplinaridade deste trabalho. Assim, escolheu-se um fundamento metodológico que poderia ser praticado em comunidades e grupos que valorizassem os processos coletivos, dialogados e participativos e se aproximasse mais da concepção de Gestão Social utilizada neste estudo.

Como o objeto e o problema desta pesquisa diziam respeito a uma organização social e comunitária e partiam do meio rural, apresentou-se para a coleta de dados uma metodologia participativa, a partir de adaptação do método de Diagnóstico Rural Participativo (DRP), segundo Verdejo (2010), e de técnicas da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) (2009), para realizar uma coleta de dados capaz de alcançar os sujeitos da pesquisa, muitos deles não alfabetizados e não acostumados com pesquisas acadêmicas.

Verdejo (2010, p. 12) afirmou que o DRP “(...) é um conjunto de técnicas e ferramentas que permite que as comunidades façam o seu próprio diagnóstico e a partir daí comecem a autogerenciar o seu planejamento e desenvolvimento”. Uma de suas características é ser um processo de pesquisa e coleta de dados que pretende incluir as perspectivas de todos os grupos de interesse integrados pelos homens e mulheres rurais (VERDEJO, 2010, p. 18). Teve-se o DRP como inspiração para a coleta de dados desta pesquisa porque esse método se esforça para alcançar os atores sociais do campo, que não são homogêneos. O DRP escuta e leva em consideração os desfavorecidos da comunidade, os grupos com menos poder econômico e social, que muitas vezes não se expressam porque são iletrados, não têm eloquência ou estão numa posição social marginal (VERDEJO, 2010, p. 19).

A proposta de DRP de Verdejo (2010) não foi seguida estritamente por este projeto, pois os passos desse método pressupõem que os seus objetivos, ferramentas e todo processo de diagnóstico sejam selecionados e preparados pela comunidade que está sendo estudada, elementos esses que foram estabelecidos pelo pesquisador. Porém, viu-se que essa condição não impediu o uso do DRP, ao menos algumas de suas ferramentas, para que a metodologia aqui apresentada fosse participativa.

Além disso, para a coleta de dados foram feitas adaptações propostas pela ITCP (2009), que estuda empreendimentos de economia solidária, propondo uma metodologia de imersão, marcada por “estratégias práticas que buscam favorecer a expressão e a participação de todos (...) de maneira coletiva e autogerida” (ITCP, 2009, p. 13).

Considerou-se que a opção metodológica de realizar oficinas adaptadas de DRP e de técnicas do ITCP satisfizes a escolha deste trabalho por uma metodologia participativa, principalmente pelo seu caráter coletivo e participativo.

Por fim, a interdisciplinaridade, proposta pelo PPG DTecS, foi um dos fundamentos metodológicos deste trabalho. A interdisciplinaridade foi exposta por Japiassu (1976) como uma formação conjunta de uma nova forma de conhecimento, a partir de uma visão disciplinar plural. Raynaut (2011) mostrou que a interdisciplinaridade motiva questionamentos e uma reconstrução dos modelos de conhecimento vigentes. Esse autor expôs também que as sociedades modernas enfrentam necessidades de conhecimento que não podem ser identificadas e problematizadas apenas por um olhar científico (RAYNAUT, 2011, p. 95). Diante disso, ele propôs que a interdisciplinaridade deve ser buscada como um processo de diálogo entre disciplinas firmemente estabelecidas em sua identidade teórica e metodológica, mas conscientes de seus limites e do caráter parcial do recorte da realidade sobre a qual operam (RAYNAUT, 2011, p. 103). Ampliando esse tema, Raynaut e Zanoni (2011, p. 145) apresentaram que a interdisciplinaridade se dá pelo cruzamento de enfoques e olhares diversificados e da busca de uma convergência de diversas contribuições, elaboradas em função de um questionamento compartilhado. É também o que Paul (2011, p. 257) colocou: para a organização do pensamento interdisciplinar é preciso uma nova organização e uma nova hermenêutica das relações a partir de um processo epistemológico e metodológico de resolução de dados múltiplos, eventualmente contraditórios, complexos ou paradoxais, situando ligações no interior de um sistema total, global e hierarquizado, sem fronteiras estáveis entre as disciplinas, mas inclusivo de pesquisadores e pesquisados em transformação permanente.

Partindo dessa compreensão sobre interdisciplinaridade, buscou-se neste trabalho construir um caminho de pesquisa que fosse interdisciplinar. Nessa tarefa, a interdisciplinaridade foi alcançada na elaboração do referencial teórico desta pesquisa, que apresentou elementos sobre Gestão Social e suas raízes filosóficas na racionalidade comunicativa de Habermas, que foram utilizados na análise dos dados coletados. Essa aproximação interdisciplinar contribuiu para reforçar a exposição sobre Gestão Social, que por si só já é um campo interdisciplinar, evidenciando seu caráter complexo e ainda em construção, com ligações e lacunas em relação àquele conceito habermasiano, conforme foi exposto no capítulo anterior.

Além disso, a interdisciplinaridade também foi exercitada nesta pesquisa através do uso de metodologias participativas, nas quais a contribuição dos sujeitos de pesquisa foi relevante e necessária. Outro elemento que contribuiu para reforçar a interdisciplinaridade deste trabalho foi a sua vinculação ao Núcleo Travessia, o qual é interdisciplinar em sua configuração. Além disso, esse núcleo de pesquisa ofereceu ao trabalho olhares interpretativos diferentes e críticas

de outros pesquisadores do universo rural, considerados como contribuições positivas na construção deste caminho interdisciplinar de conhecimento.

Portanto, para executar os objetivos deste trabalho, aplicou-se uma pesquisa fundamentada no paradigma qualitativo, concretizada através do método de sequência circular de pesquisa social (ALENCAR, 1999), reforçada por metodologias participativas (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008) e amparada pela interdisciplinaridade teórica e metodológica, através da vinculação do trabalho com o Núcleo Travessia e seus membros.

3.2 Ferramentas metodológicas

O estudo dos *loci* de pesquisa, a AMBP e o Bairro Pessegueiro, e o alcance dos objetivos propostos neste trabalho aconteceram através de várias ferramentas para a obtenção de dados de uma forma integral e complementar.

Para pesquisar a conjuntura histórica e socioeconômica do Bairro Pessegueiro, foram escolhidos questionário socioeconômico e oficinas participativas.

O questionário socioeconômico (Apêndice I) foi aplicado nas casas com moradores no Bairro Pessegueiro, em suas 3 regiões: central, Recanto dos Fernandes e Recanto dos Guimarães. O formulário do questionário encontra-se como apêndice deste trabalho, suas informações foram analisadas de maneira quantitativa e foram apresentadas no capítulo de análise de dados. Foi feito um levantamento com os moradores do Bairro Pessegueiro e constatou-se a existência de 77 casas com moradores no bairro: 64 casas, na região central; 6 casas, no Recanto dos Guimarães; e 7 casas, no Recanto dos Fernandes. O questionário socioeconômico foi aplicado em 57 casas na região Central, nas 6 casas do Recanto dos Guimarães e nas 7 casas do Recanto dos Fernandes, o que correspondeu a 89,06% das casas da região central e a 100% das casas das outras regiões, cada uma. Considerando o total das casas existentes e tomando o conjunto das casas nas quais foram aplicados esse questionário, suas respostas corresponderam a 90,9% das residências com moradores do Bairro Pessegueiro. Na aplicação desse questionário, foram excluídas as casas sem moradores permanentes, isto é, casas de aluguel para finais de semana e temporadas e/ou casas de veraneio, isto é, casas com moradores apenas finais de semana e feriados para descanso e lazer. As casas que não foram alcançadas pelo questionário, isto é, 9,1% das casas do bairro, não o responderam pois não havia moradores nessas residências na aplicação dos questionários. Os questionários foram aplicados com o auxílio dos membros do projeto “Águas do Pessegueiro” e do pesquisador.

As oficinas participativas, adaptadas do DRP (VERDEJO, 2010) e de técnicas do ITCP (2009), caracterizados anteriormente, aconteceram em duas oficinas: *Linha do Tempo* (ITCP, 2009, p. 28-29) e *Mapa do Bairro Pessegueiro* (VERDEJO, 2010, p. 30-32), com membros da AMBP. O roteiro das oficinas está como apêndice deste trabalho (Apêndices II - III) e os seus resultados foram apresentados no capítulo a seguir para auxiliar a caracterização do bairro e de sua associação de moradores.³¹ Na oficina *Linha do Tempo*, participaram 10 pessoas do bairro, entre os participantes, 8 eram mulheres e 2, homens. Na oficina *Mapa do Bairro do Pessegueiro*, participaram 8 pessoas do bairro, 7 eram mulheres e 1, homem. As oficinas foram realizadas pelos membros do Núcleo Travessia, os mestres Juliana Boldrin e Ednilson Moisés de Lima e Silva. Elas foram gravadas em áudio e vídeo e fotografadas, com autorização dos participantes, para facilitar a sua relatoria. Ao longo das oficinas, o pesquisador teve a atribuição de observador participante, anotou os fatos principais da atividade proposta e apresentou pareceres e/ou questionamentos, caso fosse necessário, seguindo o roteiro proposto.

Para investigação da AMBP, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas; observação participante e não participante; e análise documental.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos: 1) membros da diretoria da AMBP da gestão 2017-2019, formada por 12 pessoas; 2) moradores do Bairro Pessegueiro e participantes das ações da AMBP, não ligados à sua diretoria; 3) moradores do bairro não participantes das ações da associação; 4) ex-presidentes da AMBP. Tentou-se entrevistar a presidente da associação nos anos 2017-2019, porém ela não quis conceder entrevista. Os ex-presidentes da associação foram entrevistados para elaborar uma descrição histórica dessa organização, apresentada no capítulo a seguir. Os roteiros dos questionários aplicados estão no apêndice deste texto (Apêndices IV - V).

³¹ Essas oficinas foram registradas através de relatórios. Na elaboração desses documentos, levaram-se em consideração orientações de França e Vasconcellos (2004) e Biazoti, Almeida e Tavares (2017). França e Vasconcellos (2004) destacaram que relatórios técnico-científicos precisam ter introdução, discussão e conclusão. Na introdução, destacaram-se os objetivos e finalidades da oficina realizada. Na discussão, apresentaram-se a natureza e os resultados da oficina, descrevendo os passos realizados e as informações obtidas. Na conclusão, finalizou-se o relatório, mostrando uma síntese dos fatos observados e um exame crítico dos dados coletados (FRANÇA; VASCONCELLOS, 2004, p. 48-49). Seguindo as orientações de Biazoti, Almeida e Tavares (2017), além dessas orientações técnicas para a elaboração dos relatórios, procurou-se captar as emoções compartilhadas pelo grupo participante a partir do destaque a trechos de falas impactantes colocados no relatório, respeitando o anonimato dos participantes através de referência numérica atribuída a cada um deles, sem identificá-los por nome. Foi atribuída letra maiúscula P e um número aos participantes de cada oficina, a partir de 01, em ordem crescente, segundo a ordem alfabética dos seus nomes. Esses autores também sugeriram a não necessidade de relatos descritivos densos, que poderiam cansar a leitura e gerar documentos cheios de páginas. Eles mostraram a necessidade de os relatores buscarem a imersão no entendimento dos processos realizados (BIAZOTI; ALMEIDA; TAVARES, 2017, p. 29-30). Os relatórios foram arquivados, como as respostas dos questionários aplicados no trabalho, e não foram colocados como Apêndice por conterem dados que precisavam ser preservados, seguindo as normas éticas de pesquisa.

Estabeleceram-se esses quatro universos distintos de pessoas para serem entrevistadas para alcançar dados sobre a gestão da associação de uma maneira ampla, tentando abranger informações internas, externas, positivas, negativas, críticas e contraditórias sobre a AMBP. A definição da amostra de entrevistados deu-se de modo não-probabilístico e através do critério de acessibilidade e tipicidade (TEIXEIRA, 2003, p. 189). As pessoas entrevistadas foram indicadas pela secretária da associação e foram convidadas para a entrevista a partir da observação do pesquisador. Escolheu-se essa pessoa para indicar os possíveis entrevistados, pois ela possuía um papel de liderança no bairro e conhecia a realidade local. Assim, seria possível realizar entrevistas com maior representatividade, profundidade e congruência com a realidade da associação e do bairro. Tentou-se formar uma amostra que fornecesse dados para a pesquisa e seu número se deu a partir do aceite do convite feito pelo pesquisador aos entrevistados. Os dois ex-presidentes da associação concederam entrevista e os dados obtidos foram utilizados na caracterização histórica da AMBP, apresentada no capítulo a seguir. Com eles, não foi feita uma entrevista sobre a gestão 2017-2019 da associação. Das 12 pessoas da diretoria da gestão 2017-2019 da AMBP, foram entrevistadas 10 pessoas. Não membros da diretoria, mas participantes de ações da AMBP, foram entrevistadas 8 pessoas. Moradores do bairro, não participantes de ações da associação, foram entrevistadas 5 pessoas. Ao final das entrevistas, nessas quatro categorias, configurou-se uma amostra de 25 entrevistados, correspondendo a 10,77% dos habitantes do bairro.³²

Para facilitar a caracterização dos entrevistados, excluindo os ex-presidentes, foi elaborado o Quadro 1, colocado a seguir.

Quadro 1 - Informações sobre os entrevistados

	Sexo	Função na AMBP	Ações da AMBP que participa	Tempo que participa da AMBP
E1	F	Não	Voluntária em eventos	2017
E2	F	Não	Voluntária em eventos Médicos Contribuinte	Desde o início
E3	M	Não	Eventos Reuniões no início Não participa	-
E4	F	Sim	Voluntária em eventos Pilates	Há 3 anos
E5	F	Sim	Voluntária em eventos Idosos Reuniões	Há 3 anos

³² Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram numerados conforme a ordem cronológica de realização das entrevistas, atribuindo-lhes a letra maiúscula E mais um número, a partir de 01, em ordem crescente. Os ex-presidentes foram classificados com a letra maiúscula P mais um número, a partir de 01, em ordem crescente, conforme ordem cronológica de sua atuação na associação.

E6	M	Sim	Todas	Desde dezembro 2016
E7	F	Não	Não	-
E8	F	Não	Inglês Eventos Médico	Desde 2017
E9	F	Sim	Dança Médico Inglês Eventos	Desde 2017
E10	M	Sim	Voluntário em eventos	Desde 2014
E11	F	Não	Pilates ENCCEJA Médico Eventos	Desde 2017
E12	F	Não	Médico Eventos Filhos – Reforço escolar	Desde 2017
E13	M	Sim	Eventos Zumba	Desde 2017
E14	F	Não	Pilates Médico Eventos	Desde o início
E15	M	Não	Voluntário em Eventos e Reformas Não participa mais	-
E16	M	Sim	ENCCEJA Palestras Eventos	Desde 2017
E17	F	Sim	ENCCEJA Dança Eventos	Desde 2017
E18	M	Sim	Eventos Médico Vacinação Palestras	Desde 2017
E19	M	Não	ENCCEJA Reforço Escolar Mutirão Eventos	Desde 2017
E20	M	Não	Apenas doações Não participa	-
E21	M	Não	Apenas Doações Não participa	-
E22	M	Sim	Ampliação da Sede Eventos Consulta Vacinação Inglês	Desde 2017
E23	F	Sim	Eventos Dança Pilates Médico Inglês	Desde 2017

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Além das entrevistas, outra ferramenta auxiliar foi a observação. Segundo Alencar (1999, p. 110), essa ferramenta é o método que melhor proporciona ao observador meios para apreender a noção de processo na vida social e captar as ações em desenvolvimento de maneira dinâmica. De acordo com esse autor, esse método se concretiza na presença e/ou participação do observador nas ações que os atores desenvolvem ao longo de um tempo, sendo possível falar com eles quando as ações são desenvolvidas, indagá-los sobre o significado de seus atos, ver os resultados e as consequências na perspectiva dos atores sociais (ALENCAR, 1999, p. 110).

Neste trabalho, adotou-se a observação participante, isto é, quando o pesquisador se junta ao grupo estudado e tenta ser um de seus membros e, ao mesmo tempo, observador, desenvolvendo ações que os membros do grupo desenvolvem (ALENCAR, 1999, p. 109). O pesquisador esteve presente como observador participante em ações e reuniões do projeto “Águas do Pessegueiro”, que envolveram membros da AMBP, e nas oficinas participativas, que foram aplicadas neste trabalho e foram apresentadas a seguir. As ações e reuniões desse projeto aconteceram desde 2017 até a finalização deste texto.

Além disso, adotou-se também a observação não participante em algumas ações. Para Alencar (1999, p. 109), a observação não participante se dá quando o pesquisador está no local onde o grupo observado desenvolve as suas ações, mas ele não se faz passar por um membro do grupo, não desenvolvendo as ações que os membros do grupo desenvolveram. Como observador não participante, o pesquisador esteve presente em ações da AMBP, especificamente a festa do Pastel de Milho, Feijoada e Natal Mágico, nos quais o pesquisador pôde observar o envolvimento dos membros da associação nessas ações coletivas. Essas ações aconteceram na gestão 2017-2019 da AMBP.

Por fim, durante as entrevistas com os ex-presidentes, encontrou-se um livro de atas da associação (AMBP, 1999)³³ que continha atas das duas primeiras gestões da AMBP, as quais serviram para caracterizar historicamente a associação e foram descritas no capítulo a seguir. Assim, foi utilizada como ferramenta metodológica a análise documental desse livro sobre a AMBP. O livro estava em posse de um dos ex-presidentes, que autorizou o acesso e a pesquisa nessa fonte de dados.

Os sujeitos da pesquisa receberam as devidas instruções sobre sua participação e tiveram sua dignidade, liberdade e autonomia respeitadas pelo pesquisador e seus auxiliares do Núcleo

³³ As informações sobre esse livro de atas foram referenciadas assim: AMBP, 1999, número da página. Convencionou-se o seguinte: AMBP, pelo fato de ser um livro da associação; e o ano de 1999 por ser esse o ano de abertura do livro. Tentou-se o acesso a documentos da gestão 2017-2019 da associação, porém isso não foi possível.

Travessia. Para as oficinas participativas e entrevistas semiestruturadas somente foram aceitos participantes que assinaram o Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (Apêndice VI), o qual oficializou a sua decisão de participar da pesquisa, de maneira livre e espontânea. Para os moradores que responderam o questionário socioeconômico não foi aplicado o TCLE, considerando que a sua leitura e assinatura seriam inviáveis durante a sua aplicação por causa da quantidade da amostra pesquisada e que os dados dessa ferramenta foram utilizados a partir da amostra total coletada e não de modo individual. Mesmo assim, os valores culturais, sociais, religiosos, morais e éticos, hábitos e costumes de todos os participantes foram respeitados. Em todos os procedimentos, a confiabilidade, o anonimato das informações, a privacidade e a proteção da imagem dos participantes foram garantidos, sem nenhum prejuízo para eles. Os participantes tiveram o direito de se retirar da pesquisa em qualquer momento, sem sofrer prejuízo.

Os dados obtidos foram gravados, registrados e foram arquivados por cinco anos pelo pesquisador e, posteriormente, descartados de forma ecológica. Esses dados foram utilizados apenas dentro do contexto deste trabalho e estiveram sujeitos à divulgação através de publicação de artigos em revistas científicas e participação em eventos.

A pesquisa e suas etapas seguiram a legislação prevista pela Resolução 466/12, de 12/12/2012, do Ministério da Saúde que aborda a ética na pesquisa envolvendo seres humanos.

O projeto de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), através da Plataforma Brasil, e foi aprovado em 10 de dezembro de 2019, conforme parecer consubstanciado do CEP (Anexo I).

3.3 Método de análise

A pesquisa de campo foi o centro deste trabalho, pois somente no contato com o grupo de interesse foi possível compreender o fenômeno a ser investigado. A análise de dados envolveu a interpretação de significados que assumiu uma forma descritiva e interpretativa. As análises foram realizadas a partir do cruzamento da teoria estudada com os dados empíricos.

Nessa tarefa, foi seguida a proposta apresentada por Alencar (1999, p. 19). Esse autor destacou os seguintes passos para análise: 1) as informações são organizadas em relatos, transcrições; 2) tais escritos são submetidos a uma leitura minuciosa e exaustiva; 3) dessa leitura, originam-se comparações, identificando o que existe ou não em comum entre elas; 4) das comparações resultam diferentes dimensões para as quais são estabelecidos códigos

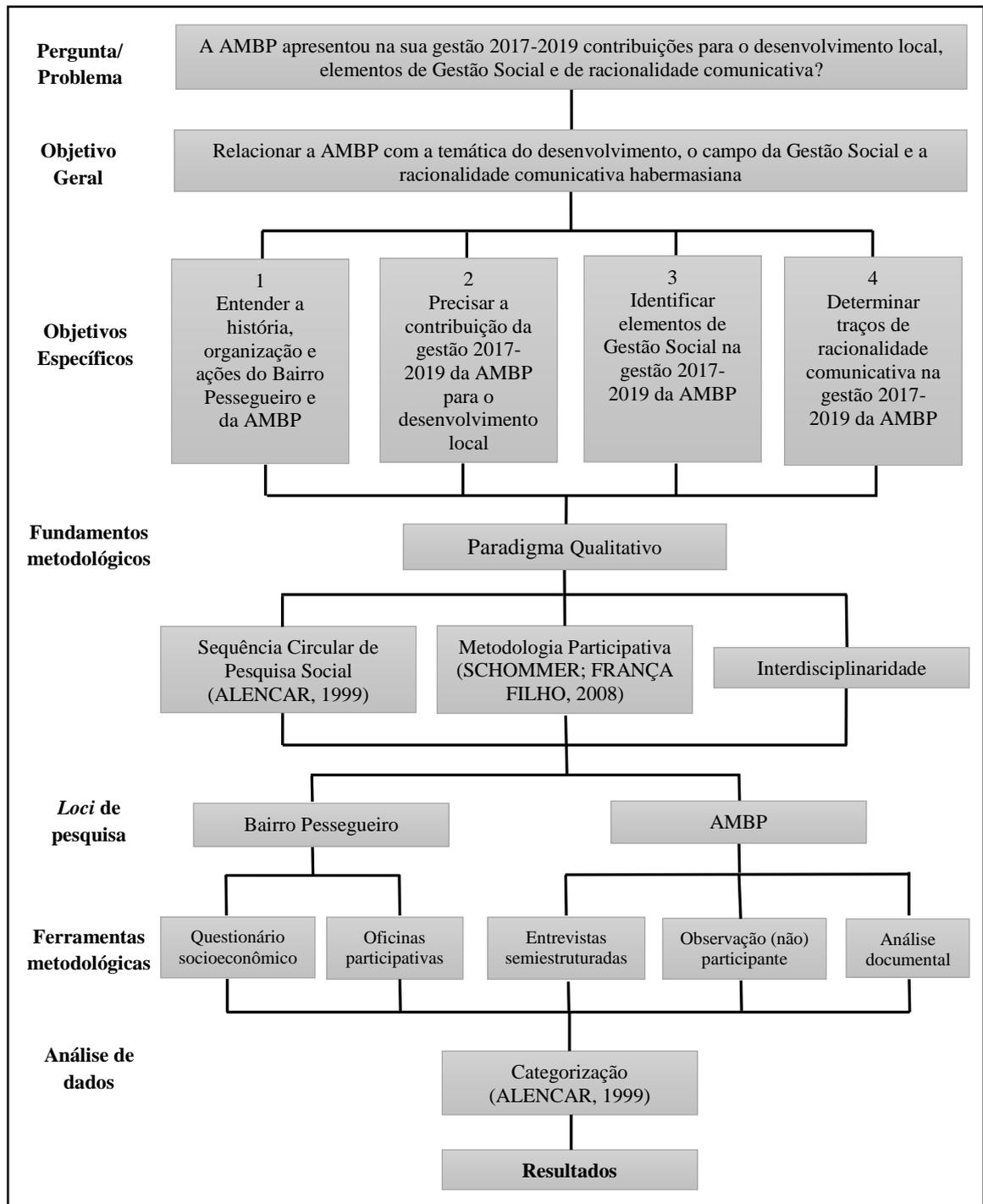
(conceitos), identificando-os; 5) em seguida, os conceitos são organizados em categorias, ou seja, são classificados, reunindo conceitos que aparentam pertencer a um mesmo fenômeno, ideia ou acontecimento; 6) repetição desse processo iterativamente, formando uma sequência de análises parciais, levando a um refinamento analítico e análise final (ALENCAR, 1999, p. 19). Com esse processo de análise, foi possível destacar as ações positivas e negativas da gestão 2017-2019 da associação que mais foram lembradas pelos entrevistados e estiveram ligadas ao desenvolvimento local. Além disso, os dados categorizados sobre a organização e formas de tomada de decisão da AMBP possibilitaram identificar seus possíveis elementos de Gestão Social e de racionalidade comunicativa.

Além disso, ao longo da execução do projeto de pesquisa, houve a preocupação de que a figura do pesquisador como padre entre os sujeitos pesquisados poderia atrapalhar a coleta de dados e sua análise, já que ele era visto através de um papel definido na comunidade e com autoridade estabelecida diante das pessoas devido a sua função. Porém, durante a coleta de dados, percebeu-se que, devido a sua figura eclesial, o pesquisador teve acesso facilitado aos sujeitos pesquisados e confiabilidade das pessoas, principalmente na realização de oficinas e entrevistas, o que foi percebido também pelos seus auxiliares do Núcleo Travessia, denominados anteriormente.

Assim, a trajetória do pesquisador junto ao Bairro Pessegueiro possibilitou articular de maneira extensa sua interação com os sujeitos da pesquisa e a concretização deste trabalho. Houve um envolvimento múltiplo do pesquisador no campo de pesquisa. Seria impossível realizar este trabalho de modo distante, hermético e desconectado da realidade do bairro. O pesquisador carregou consigo suas intencionalidades, formação acadêmica e papéis na comunidade. Porém, ao longo deste trabalho, principalmente durante a coleta e análise de dados, o pesquisador procurou ter cuidado e respeito com a investigação, através de uma postura ética, científica, lógica e técnica para sua realização, para que fosse alcançado o melhor resultado possível.

Para facilitar a compreensão da exposição deste capítulo, foi elaborado a estrutura da Figura 3, a seguir, que conjugou os elementos estruturantes do trabalho e a metodologia.

Figura 3 – Estrutura metodológica da pesquisa



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Na Figura 3, observou-se a ligação construída entre a pergunta/problema, objetivos, fundamentos metodológicos, ferramentas metodológicas, segundo os *loci* de pesquisa e método de análise. Essa estrutura foi o caminho principal de realização deste trabalho, descrito neste capítulo. Além disso, verificou-se que a metodologia da pesquisa apresentada esteve alinhada

aos referenciais teóricos do trabalho, representados no esquema através da pergunta/problema e objetivos. Ademais, outra constatação foi que a metodologia adotada contemplou o campo pesquisado, isto é, a AMBP, de modo estrito, e o Bairro Pessegueiro, a fim de sua contextualização geográfica, histórica e socioeconômica. Outro elemento importante a ser destacado foi a vinculação da pesquisa com o Núcleo Travessia, o qual reforçou a interdisciplinaridade do trabalho, representada no esquema na parte dos fundamentos metodológicos. Por fim, notou-se que as escolhas metodológicas do trabalho, por exemplo, a proposta de sequência circular de pesquisa social de Alencar (1999) e as oficinas participativas, corresponderam ao caráter participativo e coletivo dos assuntos teóricos apresentados anteriormente.

Concluídas a justificativa e descrição metodológicas, passou-se à análise de dados.

4 RESULTADOS

Este capítulo expõe a análise de dados levantados na pesquisa de campo, seguindo os objetivos propostos no trabalho. Para isso, inicialmente, foram descritos elementos geográficos, históricos e socioeconômicos do Bairro Pessegueiro e a história de sua associação de moradores. Em seguida, foi destacada a contribuição da AMBP para o desenvolvimento local, com enfoque na sua gestão 2017-2019. Além disso, foram verificados possíveis elementos de Gestão Social nessa gestão, com ênfase em sua organização, processos decisórios e racionalidade comunicativa.

4.1 Bairro Pessegueiro e sua associação de moradores

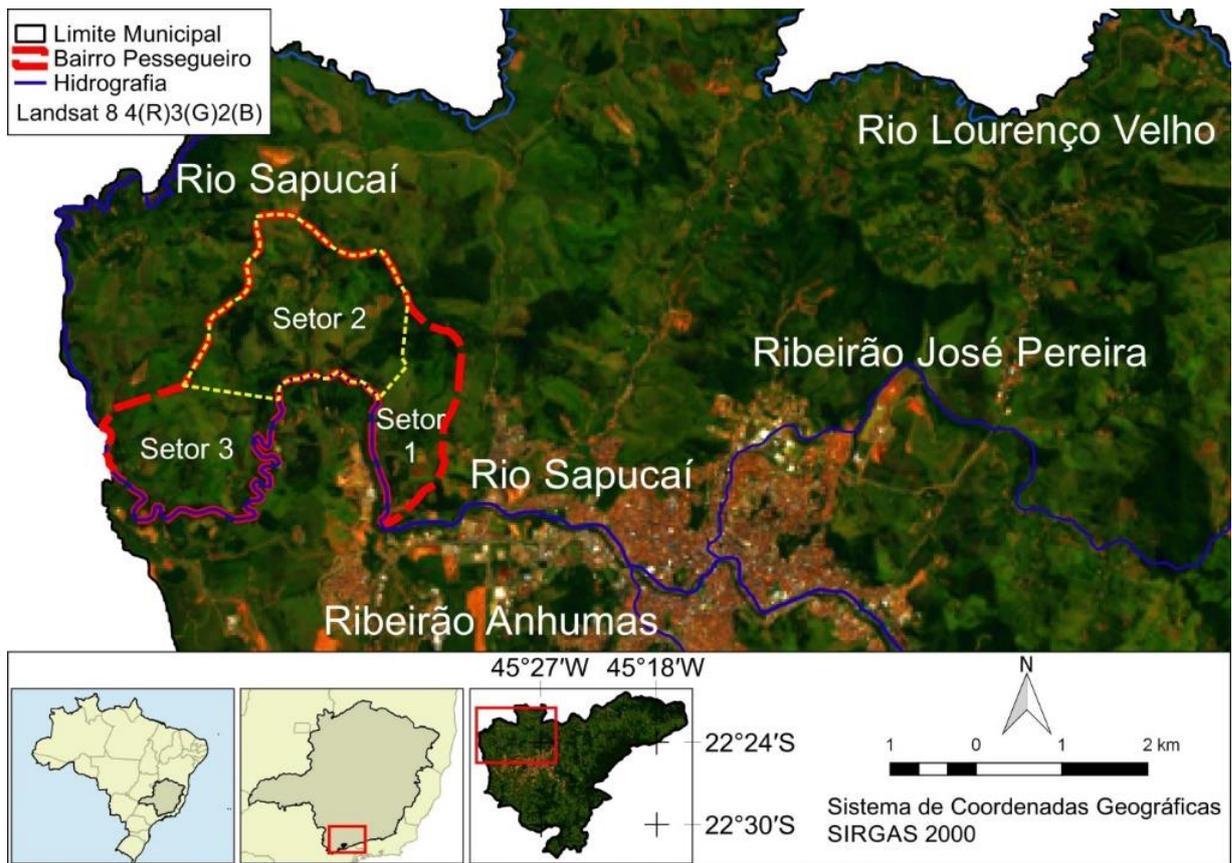
Durante a pesquisa, não foram encontrados uma delimitação geográfica exata, dados socioeconômicos e outras informações relevantes do bairro em documentos oficiais de órgãos públicos. Considerou-se que a precariedade de dados sobre o bairro se deu pela sua condição periférica e rural. Diante disso, apresentam-se aspectos geográficos, históricos e socioeconômicos levantados por esta pesquisa, que auxiliaram a compreensão do ambiente estudado.

O Bairro Pessegueiro está localizado na zona rural do município de Itajubá/MG, possuindo aproximadamente 300 habitantes. Não há uma delimitação territorial específica do bairro, porém, a partir da observação de seus espaços, de resultados do projeto “Águas do Pessegueiro” e da orientação dos moradores, verificou-se que o bairro está às margens do rio Sapucaí, próximo à estrada municipal José Guedes Rocha, antiga estrada Itajubá/Piranguinho, e paralelo à rodovia BR 459. O bairro faz divisa com o município de Piranguinho/MG e com outros três bairros de Itajubá/MG, Mourão, Rancho Grande e Novo Horizonte. Em seu território, há a concentração de três áreas habitacionais: a região central, mais populosa; o Recanto dos Fernandes e Recanto dos Guimarães, menos populosos e localizados na parte do bairro mais próxima de Piranguinho/MG. O bairro dista 10 km, aproximadamente, do centro de Itajubá/MG, com relevo predominantemente classificado como forte ondulado, de acordo com a classificação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) (2006), tendo declividade variando entre 20 e 45% (MACHADO *et al.*, 2018).

Machado *et al.* (2018), a partir de atividades do projeto “Águas do Pessegueiro”, elaboraram uma delimitação do bairro com o auxílio dos moradores e atribuíram uma divisão

em três setores, apresentada na Figura 4. Nela, observou-se a delimitação do bairro a partir das perspectivas nacional, estadual e municipal. É possível verificar também que o rio Sapucaí dá o contorno sul do bairro.

Figura 4 – Localização do Bairro Pessegueiro no município de Itajubá/MG

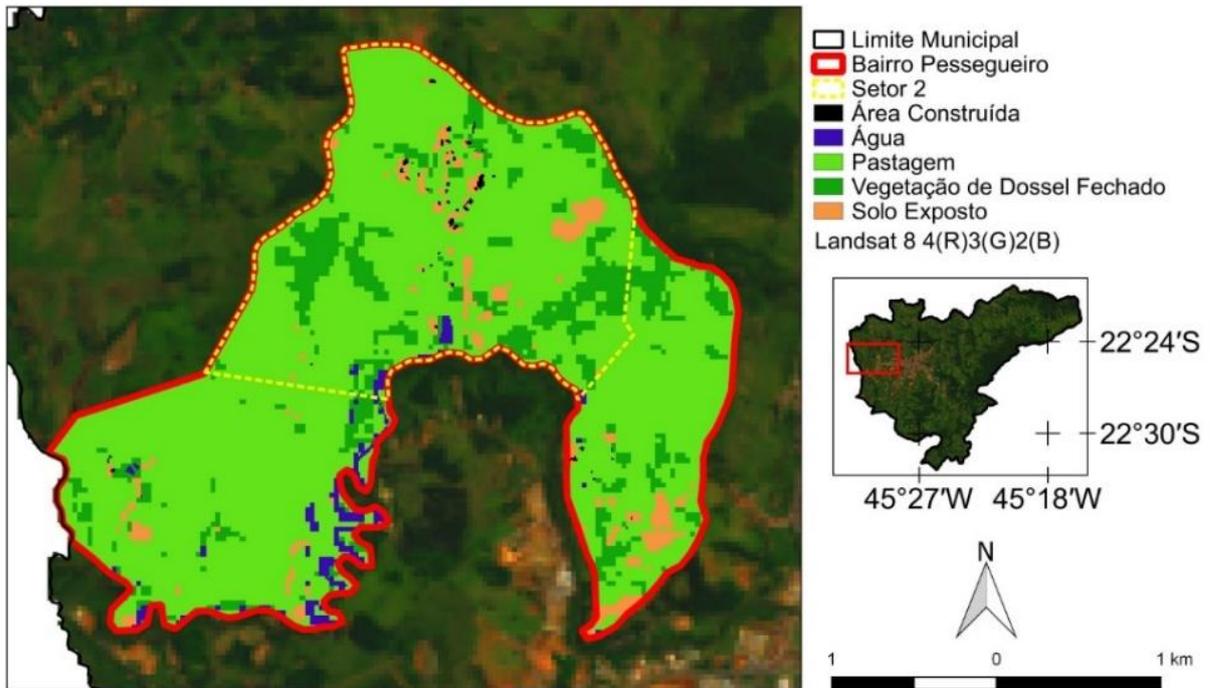


Fonte: Machado *et al.* (2018).

Como se observa na Figura 4, com o intuito de facilitar a localização espacial, o Bairro Pessegueiro foi subdividido em 3 setores: o setor 1, a entrada principal do bairro, o qual possui poucas casas; o setor 2, a região central, no qual se concentra a grande maioria da população; e o setor 3, a região mais afastada, o qual possui casas mais isoladas, formado pelo Recanto dos Fernandes e Recanto dos Guimarães (MACHADO *et al.*, 2018). Neste trabalho, foram pesquisados moradores dos setores 2 e 3, a partir dos quais foi possível coletar dados sobre a região central, o Recanto dos Fernandes e Recanto dos Guimarães. O setor 1 não foi contemplado por esta pesquisa, por apresentar uma população muito pequena que não estava envolvida na AMBP.

O uso e a ocupação do solo no bairro são formados, em sua grande maioria, por pastagem, vegetação de dossel fechado, solo exposto, água e por uma pequena área construída, a qual se aglomerou principalmente no setor 2 do bairro (MACHADO *et al.*, 2018). A Figura 5 representou essas características.

Figura 5 – Classificação do uso e ocupação do solo do Bairro Pessegueiro



Fonte: Machado *et al.* (2018).

Durante esta pesquisa, foi realizada a oficina *Mapa do Bairro* (Apêndice II), para expor graficamente os diferentes elementos do espaço do Bairro Pessegueiro, com a ajuda de seus moradores, e verificar seus aspectos geográficos. Através de uma concepção compartilhada do espaço local, foi confeccionado um mapa do bairro feito por moradores, auxiliados pelo pesquisador e membros do núcleo Travessia, conforme a Figura 6, a seguir.

Figura 6 – Mapa do Bairro Pessegueiro



Fonte: arquivo da pesquisa. Fotografia tirada por Ednilson Moisés de Lima e Silva (2019).

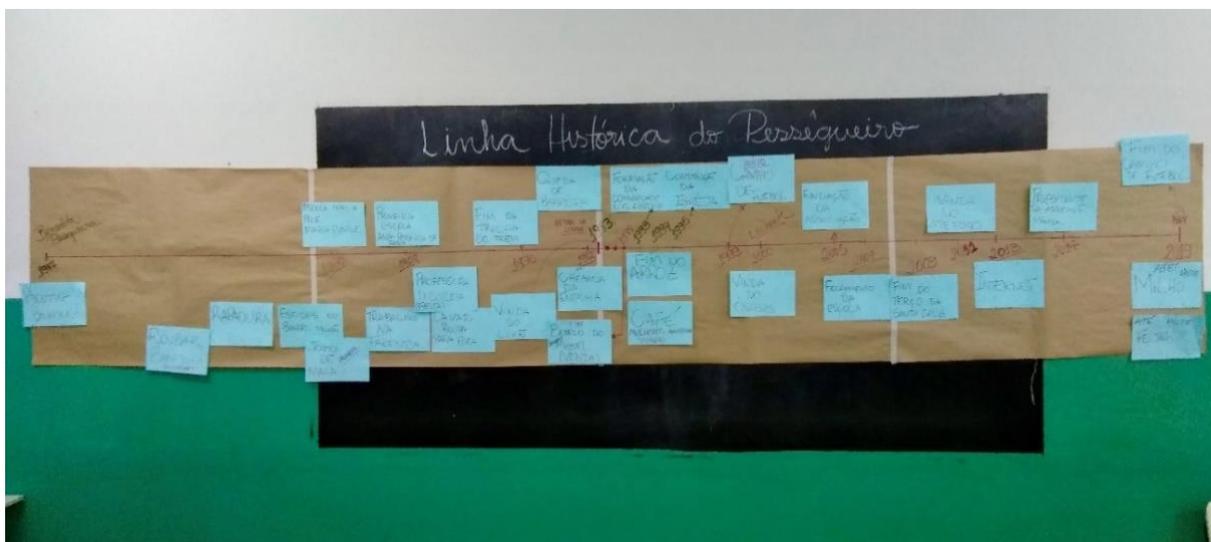
A análise do mapa construído mostrou que os moradores conseguiam estabelecer os limites do Bairro Pessegueiro com Piranguinho/MG e outros bairros de Itajubá/MG. Além disso, os participantes dessa oficina destacaram informações sobre os espaços mais importantes do bairro que possuíam relevância para eles. Foi possível perceber, através dos sujeitos pesquisados, que os seus espaços mais relevantes eram: igreja, associação (antiga escola do bairro), gruta de Nossa Senhora, casas dos moradores, fazendas, as maiores árvores (pereira e paineira), orelhão telefônico, pontos de ônibus, mata-burro, lago, campo de futebol, locais de lazer, estradas, veículos utilizados, rio Sapucaí, ponte de ferro, aterro sanitário, casas antigas, montanhas, matas, pastos, hortas e criação de animais.

Como os participantes dessa atividade eram moradores da região central do bairro, houve um enfoque maior dado a essa parte do Pessegueiro. Observou-se certo distanciamento desses participantes dos espaços do Recanto Guimarães e Recanto dos Fernandes, que foram pouco caracterizados na oficina. Ao longo das entrevistas semiestruturadas feitas neste trabalho, também se identificou esse afastamento, o que pode ser retomado em pesquisas futuras. Além disso, outro possível problema no bairro se deu pela existência de aterro sanitário e empresa de descarte de lixo hospitalar em seu território, o que poderia trazer consequências negativas para o Pessegueiro, por exemplo, poluição e uma imagem ruim do bairro na cidade de Itajubá/MG e região. Esses espaços do Pessegueiro e as consequências de suas atividades ainda eram pouco compreendidos pelos moradores do bairro e traziam relações que poderão ser trabalhadas em pesquisas futuras.

Além dessa descrição geográfica do bairro, apresentaram-se seus elementos históricos. Esse tipo de informação nunca foi registrado em uma pesquisa e a sua carência reforçou a

oficina *Linha do Tempo* (Apêndice III), aplicada durante este trabalho, reproduzida na figura 7. Nessa atividade, alguns dados históricos do bairro foram levantados com a ajuda de seus moradores. Destacaram-se informações sobre a origem do bairro, suas atividades educacionais, formas de trabalho das famílias, ligação dos moradores com a terra e sua produção, atividades de lazer, eventos marcantes, por exemplo, a queda de barreira, o fim da linha de trem, a vinda do lixão e aterro sanitário para o Pessegueiro, a organização da comunidade católica e a construção da igreja, o fim da escola do bairro, a origem da associação e suas principais ações. Esses dados foram destacados na Figura 7, a seguir.

Figura 7 – Linha do Tempo



Fonte: arquivo da pesquisa. Fotografia tirada por Ednilson Moisés de Lima e Silva (2019).

O primeiro nome do Bairro Pessegueiro foi Bairro do Barro Branco e, devido à proximidade do bairro com a casa da senhora Benedita Pessegueira, do Bairro Mourão, o bairro começou a ser chamado de Pessegueiro. Foi atribuída a essa configuração a data do participante mais velho da oficina, o ano de 1947, o que indicou que o bairro pode ter começado a sua organização por volta da década de 1940.

A primeira configuração do bairro se deu em torno das fazendas de café e rapadura, as quais possuíam colonos que trabalhavam para os fazendeiros e tinham direito à moradia. Em suas casas, os colonos produziam arroz, feijão e milho. Eram significativos a presença e o trabalho das mulheres nas plantações de café. Com o passar do tempo, principalmente a partir da década de 1990, essa configuração cedeu lugar à fragmentação do espaço do bairro em pequenas propriedades, devido ao aumento populacional e às fortes relações de parentesco entre

as famílias. Na época das fazendas, havia poucos moradores no bairro. Com o aumento populacional, caracterizou-se a formação de “quadradinhos”, propriedades familiares pequenas, cuja finalidade era manter os filhos mais próximos da propriedade familiar.

Atualmente, houve pouca ligação das famílias do bairro com a agricultura e a pecuária, pois a maior parte dos moradores trabalhava na cidade, nas indústrias e no terceiro setor. Os homens saíram da roça para trabalhar na cidade. As mulheres, por exemplo, trabalhavam como domésticas e faxineiras em casas da cidade e como cuidadoras de idosos.

Mesmo com a fragmentação das propriedades, ainda existiam fazendas no bairro, que ocupavam grande parte de seu território, para criação de gado de corte. Nas pequenas propriedades, havia plantações de milho, feijão, hortas e pomares e a criação de poucos animais, principalmente gado e galinhas. Destacou-se também uma pequena produção de queijos para sustento das famílias. Alguns produtos eram comprados na casa de moradores que se configuraram como “vendas”.

Outra configuração histórica do Bairro Pessegueiro se deu em torno das atividades educacionais e da construção de escolas. Inicialmente, os moradores do bairro estudavam no Bairro Mourão. Posteriormente, foi doado um terreno em uma das fazendas para construção de uma escola municipal no bairro, por volta da década de 1960, e foi feita uma construção de pau a pique. A primeira professora foi Maria Eunice Guimarães. Em 1984, foi feita outra escola, que substituiu a primeira e recebeu o nome de Escola Municipal Ana Pereira de Faria. Em 2007, houve o fechamento da escola do bairro por força da gestão da Prefeitura Municipal na época, a qual alegava que o Pessegueiro tinha muita cobra, que isso seria perigoso para os alunos e que na zona rural não havia conforto para os estudantes, o que gerou muito transtorno para as famílias. Inicialmente, os alunos do bairro seriam transferidos para a escola do Bairro Novo Horizonte, o que não foi aceito pelos moradores do Pessegueiro. Os estudantes do bairro foram realocados para escolas municipais de Piranguinho através do apoio da associação de moradores da época. Hoje, no prédio da Escola Municipal Ana Pereira de Faria, desativado, funciona a sede da AMBP.

A comunidade católica e a igreja do bairro eram outras configurações históricas importantes do Pessegueiro. Em 1993, houve a formação da comunidade católica no bairro, denominada Comunidade Nossa Senhora de Fátima, com a doação de um terreno para construção da capela, celebração de missa e escolha da padroeira do bairro. Em 8 de outubro de 1993, o Bairro Juru doou uma imagem de Nossa Senhora de Fátima para o Bairro Pessegueiro. Em 1995, concluiu-se a construção da igreja da comunidade. Historicamente, a religiosidade do povo se expressou através das rezas de Terço, principalmente o Terço da Santa

Cruz, de São João Batista e de Nossa Senhora das Graças. Porém, com a mudança dos moradores mais antigos e a morte de alguns deles, o Terço da Santa Cruz não aconteceu mais. Para essa forma de religiosidade, eram escolhidos festeiros que preparavam os eventos, aos quais eram associados momentos de confraternização. Anualmente, no mês de maio, acontece também a festa de Nossa Senhora de Fátima, que reúne a comunidade católica para celebrar o dia da sua padroeira, dia 13 de maio.

O lazer e as atividades culturais também foram organizados ao longo da história do bairro. Espaço importante para isso foi um “buteco” organizado no Pessegueiro, ponto de encontro dos moradores e local para ouvir música. Além disso, era costume entre os jovens o jogo de “maia” e, entre as mulheres, o jogo “rouba bandeira”. Outras brincadeiras realizadas pelas crianças no bairro até hoje foram passa poste, pipa, bete e futebol. Eram fortes no bairro as festas de forró, principalmente, as realizadas por uma professora local, e as Folias de Reis, que vinham de Itajubá. Essa professora também se dedicou a dar aulas de bordado para as moradoras, há 40 anos. Nas atividades do bairro, sempre predominaram a reunião das famílias e o sistema de mutirão, principalmente nas festas e outros eventos. Destacou-se o protagonismo das mulheres nos eventos do bairro, com a ajuda também dos homens.

Outra organização importante na história do Bairro Pessegueiro foi a associação de moradores, a qual foi caracterizada a seguir.

Outros acontecimentos marcaram a história do bairro. Em 1970, foi desativada a linha de trem entre Itajubá-Piranguinho que passava pelo bairro. Em 1982, chegou ao bairro a energia elétrica. Naquele mesmo ano, houve também uma queda de barreira e deslizamento de terra. Nos anos 1990 e 2000, aconteceram enchentes. Há 35 anos, os lixões de Itajubá começaram a ser instalados no bairro e, há 8 anos, eles foram desativados. Nessa ocasião, foi construído no bairro um aterro sanitário, em 2011. Outras ações feitas no bairro foram a instalação de orelhão telefônico e doação de passe escolar para os estudantes através de auxílio do governo municipal da época. A internet chegou no bairro recentemente, há 6 anos. Por fim, em 2019, foi desativada parte do campo de futebol do bairro por motivos de herança.

Destacaram-se, pois, essas informações históricas do bairro para auxiliar a compreensão da formação de organismos que marcaram e/ou ainda são relevantes para o Pessegueiro: as fazendas, a escola, a igreja, a associação, as festas, o lazer e outros eventos. Com isso, foi possível verificar a existência de uma caminhada histórica do Pessegueiro de, pelo menos, 80 anos e uma construção social relevante em torno da vinculação dos moradores com a terra, a educação, a religiosidade, a cultura e a organização social local. Dado esse passo, apresentaram-se os aspectos socioeconômicos do bairro.

Foi aplicado em 70 casas do Bairro Pessegueiro um questionário para levantar informações sobre as condições socioeconômicas dos moradores. A amostra constituída representou 90,9% das casas do bairro que possuíam moradores, observados na região central do Pessegueiro, Recanto dos Fernandes e Recanto dos Guimarães. Apresentaram-se aqui resultado e análise quantitativa dos dados obtidos, levando-se em consideração que essa ferramenta trouxe dados aproximados e representativos da realidade local.

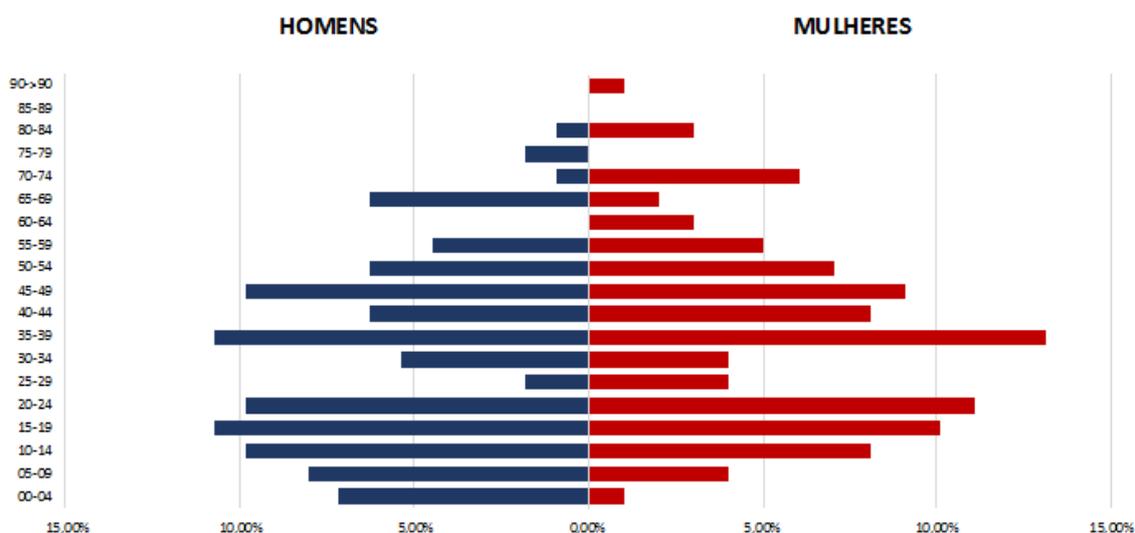
O número de habitantes do bairro alcançado no questionário socioeconômico foi 211 pessoas. Nas oficinas participativas, foi apresentado pelos moradores número diferente desse valor: 386 moradores e 80 residências. Considerando que o questionário socioeconômico não alcançou 100% do bairro, o número de habitantes encontrado estava dentro do observado pelos moradores e não extrapolou a realidade do bairro. Além disso, considerando a amostra pesquisada de 90,9% das residências do bairro, pôde-se estimar a população do Pessegueiro em 232 habitantes. Diante da população do município de Itajubá, estimada para o ano de 2019, de 96.869 habitantes, o Bairro Pessegueiro tinha uma população estimada que correspondia a 0,23% da população municipal (IBGE, 2020).

A média de habitantes por casa era de 3,014 pessoas. A região central era a mais habitada, possuindo 64 casas e 178 moradores. O recanto dos Fernandes possuía 7 casas e 13 habitantes. O recanto dos Guimarães tinha 6 casas e 20 moradores. Diante da pergunta se os moradores permaneciam a semana toda no bairro, 176 responderam que sim e 35 disseram que não, o que indicou que 83,41% dos moradores do bairro tinha residência permanente no Pessegueiro. Entre os habitantes, havia 112 homens e 99 mulheres.

Observando a configuração etária do bairro, percebeu-se que a maioria da população era adulta, com destaque para a presença significativa de jovens e pequena de idosos: jovens (0 a 19 anos) 63 pessoas (29,85%); adultos (20-59 anos) 122 pessoas (57,83%); e idosos (60 anos ou mais) 26 pessoas (12,32%). A partir da divisão entre homens (112) e mulheres (99), apresentada acima, verificou-se o seguinte. Entre os jovens, havia 40 homens (35,74%) e 23 mulheres (23,23%). Entre os adultos, havia a mesma quantidade: 61 homens (54,47%) e 61 mulheres (61,62%). Entre os idosos, havia 11 homens (9,82%) e 15 mulheres (15,15%). A partir disso, considerou-se que, entre os homens, a maioria era adulta, porém a parcela jovem de homens era expressiva. Entre as mulheres, a maior parte era também de adultos, com número de jovens e idosos quase próximos. A partir das categorias etárias, verificou-se que, entre os jovens, a maioria era masculina, havendo quase o dobro de homens do que de mulheres. Identificou-se a mesma quantidade de homens e mulheres adultos. Entre os idosos, havia uma maior parte feminina do que masculina, com destaque para a presença no bairro de uma senhora

com mais de 90 anos. Para melhor visualização do panorama etário do bairro, apresentou-se o gráfico 1.

Gráfico 1 - Pirâmide etária do Bairro Pessegueiro



Fonte: arquivo da pesquisa.

A configuração das ocupações dos moradores também foi diversificada e pouco relacionada a atividades rurais. Dos 211 moradores alcançados pelo questionário, destacaram-se 53 estudantes, 25 aposentados, 21 donas de casa, 105 moradores em ocupações fragmentadas³⁴ e 7 desempregados. Percebeu-se a pouca vinculação das respostas a ocupações relacionadas ao ambiente rural: 3 agricultores e 1 encarregado de fazenda, o que representou 1,89% das respostas alcançadas. Observando os resultados obtidos, houve 116 ativos (54,97%), 78 inativos (aposentados e estudantes) (36,96%), 7 desempregados (3,31%) e 10 não declarados (4,73%). Outra observação relevante foi que, diante da pergunta se se deslocavam para trabalhar em outro lugar, de 116 ativos, 80 pessoas responderam que não e 36 responderam que sim. Isso mostrou que 68,96% das ocupações ocorriam no próprio bairro.

Sobre a ocupação do espaço territorial, percebeu-se uma fragmentação na região central do bairro, com predominância de propriedades pequenas e médias, formando um conjunto de

³⁴ Essa fragmentação aconteceu entre os entrevistados por serem pouco afirmadas e heterogêneas. Foram declaradas as ocupações: Serviços Gerais, Operador de máquina, Doméstica, Vigia, Auxiliar Administrativo, Diarista, Cuidadora, Funcionário no aterro sanitário, Mecânico, Faxineira, Profissionais da Saúde/Enfermagem, Agricultor, Pedreiro, Servente, Comerciante, Eletricista, Empresário, Metalúrgico, Militar, Advogada, Ajudante de páteo, Atendente de farmácia, Auxiliar de cinema, Auxiliar Técnico de informática, Balconista, Borracharia, Cabeleireiro, Conserva de estradas, Cozinheira, Encarregado de fazenda, Lubrificador, Manicure, Manobrista, Monitora, Pizzaiolo, Porteiro, Professora, Motorista, Secretária, Técnico da Copasa.

41 propriedades de 200 m² a 2000 m², o que representou 58,57% das residências alcançadas pelo questionário. A medida dessas propriedades não foi exata, pois ela foi apresentada pelos moradores de modo espontâneo no questionário socioeconômico. Nas oficinas participativas e na observação do espaço geográfico do bairro, constatou-se a presença de fazendas para criação de gado de corte, que não foram alcançadas pelo questionário socioeconômico. Na observação realizada, não foi possível identificar o tamanho exato dessas propriedades, mas notou-se que elas eram maiores que as pequenas e médias da região central e foram referenciadas pelos moradores como “fazendas” e com o nome de seus proprietários.

Além disso, mais da metade das residências não tinham vinculação com a agricultura: havia poucas plantações no bairro, predominando o cultivo de hortaliças, com pequena variedade de outras plantações. Entre os poucos que se dedicavam à agricultura, havia poucas plantações grandes.

Ademais, sobre a criação de animais, constatou-se a predominância de galinhas e vacas, com a finalidade para o consumo doméstico e/ou estimação dos moradores. Sobre a venda da produção rural, poucos moradores apresentaram a venda de leite e frangos (7,14% dos moradores).

Sobre a fonte de abastecimento de água para consumo humano, 51,42% das residências possuíam poço artesiano para uso da água. A água tratada pela COPASA³⁵ chegava a 61,42% das casas do bairro. Sobre a quantidade de banheiros nas residências, 4,28% das residências do bairro possuíam 3 banheiros ou mais na casa, o que poderia indicar a predominância no bairro de famílias com baixo poder de compra. Outro elemento constatado foi que não havia fossas sépticas nas 70 casas pesquisadas, o que mostrou a necessidade do cuidado com o esgoto do bairro e a adoção de medidas para melhorar o saneamento básico.

Constatou-se que a energia elétrica estava em 100% das casas do bairro e que 7,14% das casas utilizavam outras formas de energia, o que mostrou a dependência de energia elétrica das famílias.

Com esses dados socioeconômicos, percebeu-se que o Bairro Pessegueiro possuía população pequena, diante da estimativa da população de Itajubá/MG para o ano de 2019. Entre os sexos, havia mais homens do que mulheres. A maior parte população do bairro era de adultos e jovens. Houve destaque para a presença maior de homens do que mulheres entre os jovens. Entre os idosos, havia mais mulheres do que homens. Entre os adultos, havia a mesma quantidade de homens e mulheres. A população do bairro estava distribuída em sua maioria em

³⁵ Companhia de Saneamento de Minas Gerais, responsável pela prestação de serviços de saneamento na maior parte desse estado.

pequenas e médias propriedades na sua região central. Havia também baixa vinculação dos moradores do bairro com a agricultura, principalmente em relação às ocupações dos moradores, plantações e criação de animais. Identificou-se também a presença de parcela relevante de moradores estudantes e aposentados. Outro destaque notado foi a necessidade de cuidado com o saneamento básico do bairro, principalmente o modo de descarte do esgoto das residências, diante da ausência de fossas sépticas e da possibilidade de contaminação dos poços de água para consumo humano. Apresentados esses aspectos do Bairro Pessegueiro, foi possível compreender melhor sua conjuntura socioeconômica.³⁶ Feito isso, caracterizou-se historicamente a AMBP.

Na caracterização histórica da AMBP, observou-se um período de aproximadamente 20 anos, de 1999 até a presente data. Esse período contemplou o início da associação do Pessegueiro, sua formação, primeiras ações, dificuldades, mobilização dos moradores e um período de inatividade. A título de organização, nesse período foram identificadas três gestões da associação: 1) de 1999 a 2007, quando atuou o primeiro presidente (P1); 2) de 2007 a 2017, período do segundo presidente (P2); 3) de 2017 a 2019, foco de análise deste trabalho.

Com a data de 12 de abril de 1999, houve registro de ata de assembleia comunitária para eleição e posse da primeira diretoria da “Associação Comunitária do Pessegueiro”, realizada na igreja do bairro. Na reunião, estiveram presentes 44 moradores, que votaram para escolher a diretoria e o conselho fiscal da associação. A assembleia foi acompanhada e orientada pela extensionista de bem-estar social da EMATER/MG³⁷ daquela época, pelo presidente do Centro Comunitário Rural do Ano Bom e um engenheiro agrônomo. Na eleição, foi eleito o primeiro presidente da associação, com 20 votos. Em entrevista neste trabalho, ele afirmou que a associação foi montada porque os vereadores chegavam no bairro e não faziam nada (P1, 2020). Isso sugeriu que a associação foi organizada para que fossem feitas ações pelos poderes públicos em prol do bairro.

Ao final da ata dessa reunião, houve uma anotação posterior feita pela secretária da associação de que essa configuração eleita não conseguiu registro civil; que, em 2007, a comunidade reiniciou o movimento da associação; e, em 06 de setembro de 2007, foi registrada

³⁶ No questionário socioeconômico, não foi contemplada a renda média das famílias, pois considerou-se que um questionamento sobre isso poderia causar algum constrangimento às pessoas entrevistadas e prejudicar a adesão à ferramenta metodológica adotada. Essa informação poderá ser buscada em pesquisas futuras.

³⁷ Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais, empresa pública vinculada ao governo estadual que realiza parcerias e ações para o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida dos agricultores mineiros.

a AMBP.³⁸ O livro utilizado para a ata de 1999 foi continuado para registrar as ações realizadas em prol da associação e outras de sua iniciativa (AMBP, 1999, p. 1-2).

Analisando o livro de registro de atas, percebeu-se um hiato de 1999 a 2007. Não foram registradas ações da associação nesse período em que houve o primeiro presidente. Observando atas posteriores, a ata da reunião da diretoria da AMBP do dia 28 de agosto de 2008 fez referência ao período do primeiro presidente da associação e apresentou ações desenvolvidas naquele tempo: pedido para iluminação das estradas do bairro; instalação de água da COPASA; construção de campo de futebol; trajeto de ônibus circular no bairro; e instalação de orelhão telefônico (AMBP, 1999, p. 22). Algumas dessas ações foram confirmadas em entrevista semiestruturada (P1, 2020).

A ata seguinte foi de reunião do dia 28 de fevereiro de 2007 e teve como objetivo tratar da revitalização da associação. A reunião foi coordenada pelo primeiro presidente, registrada pela secretária e tratou dos assuntos: esclarecimento sobre a situação da associação e a causa do seu não registro por erro documental; necessidade de resgatar os seus documentos; acelerar o registro da associação; solicitar o uso do prédio da antiga Escola Municipal Ana Pereira de Faria para a associação; e sugestão de nova diretoria (AMBP, 1999, p. 3). Isso mostrou que, em 2007, houve um movimento para revitalizar a associação, o que indicou certa inatividade de suas ações nos anos anteriores a essa data.

A terceira ata foi de reunião da associação, já referenciada como AMBP, no dia 18 de maio de 2007, realizada na casa da secretária, coordenada e registrada pela mesma. Nela, foram tratados os assuntos: informe sobre o novo estatuto da associação, conforme o Código Civil; proposta de nova diretoria; aprovação do estatuto e aclamação da diretoria indicada; e definição de procedimentos a serem tomados (AMBP, 1999, p. 4). Nessa ata, não foram especificados os nomes da nova diretoria, mas eles puderam ser encontrados em atas posteriores (AMBP, 1999, p. 5-6).

Com isso, considerou-se que a origem da associação foi em 1999, tendo o primeiro presidente auxiliado a AMBP até 18 de maio de 2007, quando houve a aprovação de nova diretoria e aclamação do segundo presidente.³⁹ Houve a realização de atividades na primeira gestão da associação em favor do bairro, com auxílio do poder público, principalmente ações

³⁸ Observando as atas posteriores a esse registro, verificou-se que a associação conseguiu o CNPJ e registro oficial após o ano de 2010 (AMBP, 1999, p. 23). Considerou-se que, durante o período 2007-2010, membros da diretoria da associação procuraram regularizá-la e oficializá-la civilmente.

³⁹ Na oficina *Linha do Tempo*, foi tratado o assunto da origem da associação, porém houve dificuldade na definição e caracterização cronológica desse evento. Por isso, para a caracterização histórica da AMBP, levaram-se em consideração as informações encontradas no livro de atas da associação (AMBP, 1999) e nas respostas fornecidas pelos ex-presidentes da associação nas entrevistas semiestruturadas deste trabalho.

relacionadas à conservação das estradas e acesso das famílias à água tratada pela COPASA, porém não houve anotação das ações realizadas. Verificou-se também que a associação não conseguiu o seu registro e passou por um período de inatividade durante alguns anos até 2007.

A segunda gestão da associação deu-se com a revitalização da organização, sua oficialização como AMBP e período de atuação do segundo presidente, a partir de 2007. Essa gestão foi até janeiro de 2017. Nessa fase, houve um período de dez anos, que pôde ser considerado longo. Conforme foi visto a seguir, essa gestão realizou ações na AMBP, mas teve um longo período de inatividade.

O livro de atas da AMBP mostrou atividades da associação até 2010. De 2007 a 2010, percebeu-se uma série de ações para regularizar a associação, arrecadar fundos e realizar atividades na associação para os moradores, registradas pelas secretárias (AMBP, 1999, p. 3-25).

Entre essas ações, destacaram-se: em 06 de setembro de 2007, foi solicitado em cartório o registro da associação (AMBP, 1999, p. 5); posse do prédio da antiga Escola Municipal Ana Pereira de Faria pela associação em 09 de setembro de 2007 (AMBP, 1999, p. 5); substituição da vice-presidente, por motivos pessoais (AMBP, 1999, p. 7); mutirões de limpeza e reforma da sede da associação (AMBP, 1999, p. 8); consulta aos moradores sobre possíveis ações da associação (AMBP, 1999, p. 9); realização de eventos para arrecadação de fundos (AMBP, 1999, p. 10-12); pedido de ações em prol do bairro a um vereador, em 19 de fevereiro de 2008 (AMBP, 1999, p. 16).

A consulta aos moradores sobre possíveis ações da AMBP resultou em 34 sugestões: 18 estavam relacionadas à escolaridade e ao ensino (Telecurso⁴⁰, 4ª a 8ª série, alfabetização de adultos, biblioteca e informática); 4 sobre oficina de geração de renda (artesanato, corte e costura, bordado); 4 sobre coleta seletiva de lixo; 3 sobre PSF⁴¹ (atendimento médico, dentista e saúde); 2 sobre bingo; 2 sobre a volta da Escola Municipal Ana Pereira de Faria; 1 sobre orelhão; e 1 sobre associação mirim (AMBP, 1999, p. 9). Foi interessante observar que algumas ações sugeridas pelos moradores acabaram sendo executadas com o passar do tempo pela associação e outras foram sugeridas atualmente, conforme foi visto a seguir.

Analisando as atas do ano de 2008, percebeu-se uma queda no número de participantes da diretoria nas reuniões, principalmente em maio daquele ano, justificada pela dificuldade em

⁴⁰ Sistema de educação à distância mantido da Fundação Roberto Marinho e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), transmitido atualmente em muitos canais de televisão brasileiros e na internet.

⁴¹ Programa Saúde da Família, criado no Brasil pelo Ministério da Saúde em 1994. Atualmente, é chamado de Estratégia Saúde da Família.

participarem no dia e horário em que as reuniões eram marcadas (AMBP, 1999, p. 20-21). Em outra reunião daquele ano, em julho, os membros participantes concordaram em mudar o dia e horário das reuniões e continuar com as atividades associação. Até o final de 2008, os membros da associação se ocuparam em realizar mutirões para limpeza e reforma da sede da AMBP e finalizar a organização dos seus documentos, já que ela ainda não estava registrada (AMBP, 1999, p. 22-23).

Sobre o ano de 2009, não houve registros no livro de atas, constituindo uma lacuna desse documento.⁴² As reuniões voltaram a ser registradas em 2010, no mês de janeiro. Em reunião do dia 03 de janeiro de 2010, foi apresentado aos participantes que os documentos da AMBP estavam quase prontos, principalmente o CNPJ, e que seriam concluídos após o pagamento de multas (AMBP, 1999, p. 23). Ao longo daquele ano, houve mais três reuniões para encaminharem providências para regularização dos documentos da associação e arrecadação de recursos através de um torneio de truco⁴³ (AMBP, 1999, p. 23-24). A última reunião registrada no livro de atas foi em 29 de novembro de 2010, com a presença de 24 moradores, na qual foi discutida e votada a questão de a comunidade assumir a AMBP ou desativá-la, devolvendo a sede para a Prefeitura. Por unanimidade, assumir a associação foi a escolha da comunidade (AMBP, 1999, p. 24-25). Essa decisão de assumir a associação mostrou o interesse de um grupo de moradores em se responsabilizar de fato pela organização e efetivá-la, diante de problemas que a organização vinha enfrentando, principalmente a falta de participação e de interesse dos moradores pela AMBP. Essa situação negativa da associação foi melhor caracterizada por P2, descrita a seguir.

Por não haver outros registros, foi difícil analisar o que se deu desse período até 2017, início da terceira gestão da associação. Contudo, observou-se que a continuidade ou desativação da AMBP foi um assunto tratado em 2010, na segunda gestão da associação, devido à pouca participação de pessoas e envolvimento dos moradores na organização. A desativação oficial da associação não aconteceu. As ações da AMBP diminuíram com o tempo, levando o período de 2011 a 2017 a ser considerado como uma fase de inatividade da associação. Os motivos que levaram a essa situação não foram apresentados especificamente no documento aqui analisado. Porém, a observação do pesquisador e seu contato com os sujeitos do bairro mostraram que

⁴² O livro de atas da AMBP, utilizado aqui para sua caracterização histórica, descreveu ações da organização de 1999 a 2010 e continha lacunas por não trazer registros de alguns anos desse período. Isso pôde ser justificado pelo fato da associação, naquele período, estar em sua fase inicial, ainda em caráter de formação, apresentando aspectos informais, falta de organização e de registro formal de suas ações.

⁴³ Jogo popular de cartas.

esse período inativo se deu por falta de interesse dos moradores pela AMBP e ausência de liderança entre eles para continuar essa organização.

Em entrevista neste trabalho, P2 expressou que as atividades desenvolvidas na sua gestão foram poucas: manutenção das ações desenvolvidas pelo presidente anterior, principalmente a conservação das estradas e permanência da linha de ônibus no bairro (P2, 2020), ações que coincidem com os registros das atas. Sobre as dificuldades pelas quais ele passou na sua gestão na associação, P2 afirmou ter enfrentado muitas dificuldades, de modo especial no diálogo com a prefeitura e vereadores (P2, 2020). Ele reconheceu que a gestão da associação ficou desativada por falta de apoio da prefeitura, vereadores e do povo, por falta de recursos e por não encontrar um apoio certo. Mesmo assim, a associação recebeu “ajuda” do prefeito municipal daquela época, o qual auxiliou a conservar as estradas, a manter a passagem do ônibus pelo bairro e a construir um campo de futebol (P2, 2020). Esse ex-presidente reconheceu que, mesmo tendo dificuldades e pouca participação dos moradores, ele conseguiu regularizar a associação e pagar as dívidas, passando a AMBP mais regularizada para a nova diretoria em janeiro de 2017 (P2, 2020). Sem determinar cronologicamente, P2 reconheceu em entrevista que, nos últimos anos, antes da terceira presidência, a associação estava inativa (P2, 2020).

Assim, a segunda gestão da AMBP (2007-2017) teve até o ano de 2010 a preocupação em organizar os documentos e o registro civil da associação; realizar eventos para arrecadação de fundos; atividades na sede da associação para os moradores; envolver a população local na associação; reunir a sua diretoria; e superar a baixa participação dos moradores nas atividades da AMBP. Provavelmente, essa queda de participação levou a uma pequena atuação da associação de 2011 até o ano de 2017, período que pôde ser considerado como uma fase inativa da AMBP. Em janeiro de 2017, houve eleição e posse de nova diretoria (CORTEZ, 2017, p. 3), iniciando a terceira gestão da associação. Por ser o foco deste trabalho e por causa das análises a seguir, a gestão 2017-2019 da AMBP não foi tratada na caracterização histórica deste item.

Apresentadas essas informações iniciais do Bairro Pessegueiro e da sua associação de moradores, foi possível alcançar uma compreensão preliminar do campo pesquisado. Deste modo, prosseguiu-se a análise de dados com foco na gestão 2017-2019 e sua contribuição para o desenvolvimento local.

4.2 Gestão 2017-2019 da AMBP e desenvolvimento local

A observação realizada pelo pesquisador verificou a relevância da AMBP entre os moradores do Pessegueiro e constatou ações executadas por ela. O exame de suas ações pôde precisar a contribuição da associação para o desenvolvimento local. Para isso, apresentaram-se as ações positivas, negativas e sugestões afirmadas por entrevistados, levando-se em consideração o recorte temporal aqui estabelecido, a sua gestão 2017-2019, considerada a terceira gestão dessa organização.

Analisando as respostas dos entrevistados nas perguntas 1 a 8 e 11 (Apêndice V), foi feita uma categorização das suas falas. Elaborou-se um quadro, dividindo as afirmações dos entrevistados entre ações positivas da AMBP; ações negativas; e sugestões de ações futuras (colunas). Além disso, buscou-se agrupar em linhas as afirmações sobre um mesmo assunto: gestão da AMBP; saúde; educação; infraestrutura do bairro; esporte, lazer e cultura; bairro e moradores; saneamento básico; agricultura e pecuária; geração de renda e emprego; meio ambiente; e outros. Essas categorias foram ordenadas segundo a quantidade de afirmações apresentadas por assunto entre as afirmações de ações positivas. Todas as respostas categorizadas em cada assunto, especificamente, foram ordenadas conforme a sua frequência, numerada entre parênteses, do número maior para o menor. As categorias com mesma frequência foram apresentadas em ordem alfabética. Essa categorização foi organizada no Quadro 2, apresentado a seguir.

Quadro 2 – Categorização de respostas das entrevistas

	POSITIVOS (215)	NEGATIVOS (29)	SUGESTÕES (44)
GESTÃO AMBP	Mutirão para a reforma da sede (11) Sede aberta (3) Administração atual (2) Ligação com a Prefeitura para ajudar o bairro (2) Reuniões de assuntos do bairro (2) Secretária na sede (2) Bons projetos (1) Reconhecimento municipal (1) Responsabilidade da diretoria (1)	Pouca divulgação das ações (4) Diminuição das reuniões (2) Falta de prestação de contas (2) Ataques à associação e seus membros (1) Conclusão de poucas promessas feitas pela diretoria (1) Divulgação das ações não correspondente à realidade (1) Funciona só para os diretores (1) Mistura entre Associação e ONG (1) Não atendimento às reivindicações feitas (1) Presidente não aceita opiniões (1)	Realizar prestação de contas (2) Voltar a ter mais reuniões (2) Acertar as dívidas da Associação (1) Atender aos interesses da comunidade (1) Atender às reivindicações dos Recantos (1) Concluir tarefas inacabadas (1) Continuidade da gestão atual (1) Ter mais ajuda da prefeitura (1) Trazer mais recursos (1)
SAÚDE	Médico mais perto (32) Vacinas e Preventivo (12) Construção de sala de dentista (5) Consultas (1) Exames (1) Ginecologista (1) Mais saúde para as crianças (1)	-	Atendimento de dentista no bairro (3)
EDUCAÇÃO	Reforço escolar para crianças e adultos (28) ENCCEJA (8) Aula de Inglês (3) Atenção educacional às crianças (3) Realização de cursos (1) Menor repetência dos alunos (1)	Reforço escolar negativo (1)	Aumento do reforço escolar com atividades extras para os alunos (1) Creche (1)
INFRAESTRUTURA BAIRO	Estrada asfaltada (24) Policimento (2) Conserva das estradas (1) Iluminação nas estradas (1)	Estradas não melhoraram – Poucas estradas conservadas (3)	Continuar a melhoria das estradas (3) Transporte público mais frequente no bairro (1)

ESPORTE, LAZER E CULTURA	Pilates (7) Eventos (feijoada, pizza, pastel, quadrilha, crianças) (6) Academia ao ar livre (5) Aula de dança (4) Atividades para os idosos (3) Identidade cultural dos moradores (1) Mais lazer no bairro (1) Torneio de truco (1)	-	Aulas de bordado (2) Atividades para os idosos (1) Aula de dança (1) Aula de teatro (1) Aula de xadrez (1) Aulas básicas de cozinha (1) Aulas de canto (1) Aulas de futebol (1) Aulas de violão (1) Aulas esportivas para as crianças (1) Construção de quadra de areia (1)
BAIRRO E MORADORES	Envolvimento e união dos moradores (10) Oferta de emprego (4) Melhorias para o bairro (3) Participação da comunidade (2) Compreensão dos moradores (1) Levantamento de dados dos moradores (1) Obras feitas no bairro através da AMBP (1)	Pouca participação dos moradores (4) Falta de engajamento dos moradores por causa de interesses pessoais e políticos (1) Falta de apoio ao Recanto dos Guimarães (1) Falta união dos moradores (1) Foco das ações apenas no centro do bairro (1) Não melhorou nada no bairro (1) Ressentimentos e particularidades que afetam à coletividade (1)	Maior comprometimento da comunidade (3)
SANEAMENTO BÁSICO	Reciclagem (4) Água (3) Esgoto (2) Combate às verminoses (2)	-	Esgoto (4) Água (1) Reciclável e Pontos de coleta seletiva do lixo (1)
AGRICULTURA E PECUÁRIA	Atividades ligadas à agricultura (1) Curso de Inseminação (1) Horta feita pelas crianças (1)	-	-
GERAÇÃO DE RENDA E EMPREGO	-	-	Oficinas de corte costura (2)
MEIO AMBIENTE	-	-	Meio ambiente (1)

OUTROS	Castração de cães (1)	-	-
---------------	-----------------------	---	---

Fonte: arquivo da pesquisa.

Observando o quadro elaborado acima, identificou-se a presença de 288 afirmações dos entrevistados sobre ações positivas, negativas e sugestões para a AMBP. Das afirmações categorizadas, 215 foram sobre ações positivas; 29 foram sobre ações negativas e 44 foram sobre sugestões para a associação.

Sobre a gestão da AMBP, houve destaque para a reforma da sua sede e lembrança diversificada de aspectos da sua organização e gestão, por exemplo, abertura da sede, disponibilização do atendimento de secretária, ligação ao poder público municipal, realização de projetos e reuniões com assuntos do bairro e responsabilidade dos membros da diretoria. Isso mostrou que, sobre a gestão da AMBP, foi mais forte entre os entrevistados a lembrança sobre a estrutura física da associação do que a atuação de seus membros.

Os aspectos negativos da gestão da associação foram bem diversificados, não apresentando uma afirmação que se destacasse entre eles. Nessa categoria, foram identificados: pouca divulgação das ações da associação; diminuição das reuniões; falta de prestação de contas; ataques de moradores à associação e seus membros, principalmente pelas redes sociais; conclusão de poucas promessas feitas pela diretoria; divulgação das ações da associação não correspondiam à realidade; a associação só funcionava para os diretores; mistura entre a associação e uma ONG dirigida pela presidente da AMBP; não atendimento às reivindicações feitas pelos moradores; e a presidente não aceitava opiniões diferentes da sua. Esses aspectos apresentados eram relevantes e foram melhor analisados nos próximos itens.

Como sugestão sobre a gestão da AMBP, os entrevistados apresentaram poucas afirmações, sem destaque para algo específico. Eles afirmaram: realização de prestação de contas; volta de mais reuniões; acerto das dívidas da associação; atendimento aos interesses da comunidade; atendimento às reivindicações do Recanto dos Fernandes e Recanto dos Guimarães; conclusão das tarefas inacabadas; continuidade da gestão atual; buscar mais ajuda da prefeitura; e trazer mais recursos. Houve também a ideia da continuidade da gestão 2017-2019 da AMBP, o que se configurou após a eleição de janeiro de 2020, sinalizando de modo explícito o apoio de um entrevistado, pelo menos, à gestão enfocada neste trabalho. Entrevistados sugeriram também o fortalecimento do apoio da prefeitura à associação e a busca de recursos para a AMBP. As sugestões identificadas sobre a gestão da associação estavam

coerentes com os aspectos positivos e negativos apresentados pelos entrevistados. Entretanto, percebeu-se que havia poucas sugestões diante do número de aspectos positivos e negativos apresentados, o que mostrou a dificuldade dos entrevistados em apresentar sugestões à AMBP sobre sua gestão. Considerou-se também que as sugestões fornecidas pelos entrevistados, se forem concretizadas pela gestão atual da associação, podem trazer melhorias para a organização e as ações da AMBP.

Na categoria saúde, a afirmação sobre atendimento médico mais perto dos moradores foi a mais verbalizada pelos entrevistados, o que mostrou essa ação da AMBP como muito positiva entre eles e que evitou o deslocamento dos moradores para esse tipo de procedimento para outros bairros da cidade. Além dessa afirmação, sobressaíram-se as atividades de vacinação, os exames preventivos ao câncer de mama e colo de útero, ligados ao programa Saúde da Mulher do Sistema Único de Saúde (SUS), e a construção de sala para atendimento dentário na sede da AMBP. Durante a pesquisa de campo, o pesquisador observou o atendimento de mulheres do bairro nos exames preventivos e verificou a satisfação delas diante do atendimento de saúde oferecido na sede da associação. Além disso, o pesquisador observou a sala de dentista construída na sede da AMBP e constatou que essa construção foi positiva para o bairro e, se for utilizada, poderá ajudar a ampliar as ações de saúde já realizadas através da associação, o que também foi apresentado como sugestão pelos entrevistados. Outras ações na área da saúde foram identificadas pelos moradores, reforçando essa categoria como algo positivo implementado através da AMBP 2017-2019: consultas médicas, exames, ginecologista e atendimento de saúde para as crianças. Não foram identificados aspectos negativos sobre essa categoria nas falas dos entrevistados.

A categoria educação também foi muito lembrada pelos entrevistados. Houve acentuação para as atividades de reforço escolar de crianças e adultos, o que aconteceu semanalmente na sede da associação através de professores contratados e voluntários, conforme observação do pesquisador. A essas afirmações, puderam ser associadas às falas sobre atenção educacional às crianças e menor repetência dos alunos. Além disso, os entrevistados também apresentaram o ENCCEJA⁴⁴ como atividade educacional positiva realizada através da associação, que beneficiou adultos do bairro na sua certificação escolar. Foi positivo também a

⁴⁴ Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCCEJA), realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), vinculado ao Ministério da Educação. O objetivo principal desse exame é construir uma referência nacional de educação para jovens e adultos por meio da avaliação de competências, habilidades e saberes adquiridos no processo escolar ou nos processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 2020).

realização de cursos na sede da AMBP, principalmente as aulas de inglês. Nas falas dos entrevistados, verificou-se apenas uma fala negativa sobre o reforço escolar realizado na associação, porém sem uma justificativa plausível e, diante disso, considerou-se a crítica a essa ação como isolada diante do conjunto de falas apresentadas sobre essa categoria. Como sugestão, foram apresentadas duas afirmações propondo o aumento do reforço escolar e a organização de creche pela associação. Verificou-se que essas falas sugestivas também eram mínimas diante do todo apresentado pelos entrevistados. O aumento do reforço escolar pode ser viabilizado pela associação, pois já era uma atividade realizada por essa organização. Entretanto, a construção de creche no bairro não depende da AMBP, sendo uma ação a ser executada pelo governo municipal. Diante de tudo isso, identificaram-se as ações educacionais como outro ramo de ações da associação no período 2017-2019 muito lembrado pelos entrevistados.

Outro assunto categorizado foi a infraestrutura do bairro, com ênfase para o asfaltamento de estradas do bairro. A essa ação positiva, puderam ser associadas as afirmações de iluminação de vias e de existência de um funcionário da prefeitura para ajudar na manutenção das estradas. Sobre isso, entretanto, foram feitas afirmações sobre a conservação das estradas, considerando que foram poucas as estradas conservadas e que elas não melhoraram. Além disso, afirmações sugeriram a continuação da melhoria das estradas. O pesquisador também observou que no 2º semestre de 2019 alguns trechos de estradas do bairro foram asfaltados pela prefeitura e que isso foi muito reconhecido pelos moradores como resultado da atuação da associação. Porém, verificando-se o estado atual dos trechos asfaltados, foi possível identificar que muitos já estavam danificados, o que mostrou a baixa qualidade do material utilizado nessa ação de infraestrutura ou sua má realização. A numerosa afirmação desse assunto na fala dos entrevistados mostrou que as estradas e sua manutenção eram necessárias para o bairro e seus moradores. Observaram-se também ações de policiamento no bairro, pedidas à Polícia Militar pela associação, identificadas como positivas pelos entrevistados. Como sugestão, foi apresentada a possibilidade de transporte público mais frequente no bairro, o que depende da empresa prestadora desse serviço no município para ser mais efetivo no Pessegueiro e também da ação do poder público.

Ações sobre esporte, lazer e cultura também foram realçadas pelos entrevistados. Positivamente, foram lembrados: as aulas de pilates; eventos promovidos pela AMBP (feijoada, pizza, pastel, quadrilhas e eventos para as crianças); instalação de academia ao ar livre; aula de dança; atividades para os idosos; fortalecimento da identidade cultural dos moradores; e torneio de truco. Sobre esse assunto não houve a apresentação de aspectos negativos. Como sugestão,

os entrevistados propuseram: aulas de bordado; atividades para os idosos; aulas de dança; teatro; xadrez; cozinha; canto; atividades esportivas; futebol; violão; e construção de quadra de areia. Observou-se que entre as falas dos entrevistados essa categoria teve um número médio de afirmações. Nas afirmações, houve destaque para o pilates, eventos da associação e academia ao ar livre, como atividades positivas realizadas. Durante a pesquisa, foi possível observar a realização de eventos da associação, por exemplo, feijoada, participação na Festa do Pastel de Milho e evento de Natal para as crianças. Nesses eventos, o pesquisador verificou o empenho dos moradores nas atividades realizadas e a cooperação entre eles, na forma de mutirão, o que reforçou o envolvimento dos moradores em causas da comunidade. Sobre a academia ao ar livre, o pesquisador observou que ela foi instalada no terreno da sede da associação, mas que ficava num espaço fechado, sendo necessário entrar na sede para utilizar os aparelhos de ginástica. Em todas as idas a campo, o pesquisador nunca observou um morador utilizando o espaço construído para essa finalidade. Além disso, constatou-se que as atividades sugeridas pelos entrevistados demandam a organização de voluntariado ou a busca de recursos do poder público ou da iniciativa privada para serem executadas, principalmente a quadra de areia.

A categoria bairro e moradores reuniu afirmações sobre o envolvimento dos habitantes do bairro nas ações da AMBP. De modo positivo, houve afirmações sobre a participação dos moradores nas ações da associação, que mostraram o envolvimento e união dos moradores. Expressivamente, afirmações sobre a baixa participação dos moradores na AMBP também foram apresentadas, com destaque para a existência de rivalidades e conflitos entre os moradores. Ainda sobre esse assunto, afirmações sugeriram o maior comprometimento da comunidade com a associação. Observando essas falas, percebeu-se que houve envolvimento da comunidade com a AMBP, porém ele ainda era pequeno, se comparado com o todo da comunidade, e necessitava da superação de conflitos pessoais para ser mais intenso. Positivamente, foram afirmados: a oferta de empregos pela associação; melhorias para o bairro; levantamento de dados dos moradores; e obras feitas no bairro através da AMBP. Como aspectos negativos, foram apresentados: falta de apoio ao Recanto dos Guimarães; foco das ações da associação apenas no centro do bairro; e que não melhorou nada no bairro com a AMBP. Diante das falas, viu-se que a associação realizou ações positivas para o bairro, por exemplo, oferta de empregos e ações para sua melhoria. Negativamente, foi evidente a separação entre a região central do bairro e os Recantos dos Guimarães e dos Fernandes, devido à distância espacial entre cada grupo habitacional e a baixa atuação da AMBP na região dos recantos. Mesmo não tendo sido apresentada como sugestão, verificou-se como oportuna a busca de maior entendimento e comunhão entre os membros da diretoria da associação e os

moradores da região central do Pessegueiro com os moradores dos dois recantos para que houvesse maior fortalecimento das ações da AMBP e incremento do desenvolvimento local. A crítica negativa apresentada à associação, afirmando que ela não melhorou nada no bairro, foi vista como pessimista e desconectada da realidade do bairro. A participação dos moradores nas ações da associação foi melhor caracterizada nos próximos itens.

De modo menos expressivo, foram apresentadas falas sobre saneamento básico; agricultura e pecuária; geração de renda e emprego; meio ambiente; e de outro tipo não classificado nas categorias anteriores. Sobre saneamento básico, afirmações destacaram como positivas as ações de reciclagem, de conservação da qualidade da água, de melhoria no escoamento do esgoto e de combate às verminoses. Na mesma linha, afirmações sugeriram a intensificação dessas ações. Mesmo sendo pouco lembradas pelos entrevistados, considerou-se que essas ações eram relevantes para o desenvolvimento do bairro. Em resultados parciais do projeto “Águas do Pessegueiro”, o pesquisador constatou a baixa qualidade da água na maioria das casas do bairro devido à contaminação das nascentes pelo esgoto doméstico. Ainda em execução, esse projeto tentou melhorar essa situação crítica, já que nem todas as casas do bairro possuíam acesso à água tratada pela COPASA, o equivalente a 38,58% das residências alcançadas pelo questionário socioeconômico deste trabalho, aproximadamente 27 casas. Mesmo sendo uma ação de alto custo, foi viabilizado pelos participantes dessa atividade de extensão um projeto de canalização do esgoto das residências da região central do Pessegueiro, área mais populosa, para minimizar o escoamento irregular do esgoto nessa área e a contaminação das nascentes. Esperava-se, em breve, concluir esse projeto de canalização e o alcance de recursos através do poder público e da iniciativa privada para concretizá-lo.

Foram expostas poucas falas sobre agricultura e pecuária, o que mostrou a baixa vinculação dos moradores a essas atividades rurais, que foi expresso anteriormente neste capítulo. Mesmo assim, verificaram-se como positivos o curso sobre inseminação de gado oferecido aos moradores agricultores e ações com as crianças ligadas à terra e à plantação, o que pode despertar uma cultura ligada à agricultura nos futuros adultos do bairro.

Sobre geração de renda e emprego, afirmações sugeriram a realização de oficinas de corte e costura para serem realizadas através do apoio da associação. No período observado pelo pesquisador, verificou-se que a associação não se dedicava a atividades de cooperação econômica, por exemplo, economia solidária, que podem ser desenvolvidas através da AMBP e auxiliar o desenvolvimento econômico dos moradores e a superação de suas possíveis vulnerabilidades econômicas e sociais.

De modo isolado, houve afirmação sugestiva sobre meio ambiente, a qual poderia ser associada às atividades de saneamento básico já auxiliadas pela AMBP. Por fim, a única afirmação positiva sobre castração de cães realizada através da associação foi classificada como uma categoria não específica por ser difícil enquadrá-la nas categorias anteriores. Mesmo assim, ela se aproximou da categoria de saneamento básico e verificou-se que ela foi feita em parceria com o poder público.

Com essa categorização, notou-se que a gestão 2017-2019 da AMBP realizou ações importantes no Pessegueiro na área da saúde, educação e infraestrutura, sendo essas as categorias mais lembradas pelos entrevistados. Nessas áreas, houve destaque para o atendimento médico no bairro, o reforço escolar e a manutenção das estradas. Além disso, outras ações também foram concretizadas ou estavam ainda sendo viabilizadas, por exemplo, atividades esportivas, de lazer, culturais, de saneamento básico e ligadas à agricultura e à pecuária.

Nas ações da AMBP, constatou-se a presença de um número menor de críticas e sugestões diante das ações positivas apresentadas, o que mostrou a dificuldade dos entrevistados em apresentar elementos negativos e sugestões sobre a associação. Mesmo assim, as críticas e sugestões apresentadas eram, em sua maioria, passíveis de correção e viabilização, respectivamente, através de mudanças de organização e de ações da AMBP; do alcance de maior voluntariado; de recursos do poder público; e parcerias com a iniciativa privada ou outras formas de organização social.

Especificamente sobre a gestão da associação, observou-se que, no período estabelecido, a associação se organizou e conseguiu realizar ações importantes para o bairro, levando em consideração que ela estava inativa na gestão anterior ao ano de 2017. Os entrevistados, em suas falas, apresentaram mais os aspectos da estrutura física da sede da associação, que passou por reforma em 2017. Mesmo assim, foi possível identificar limites da associação em sua gestão, por exemplo, problemas de comunicação, divulgação das ações, falta de prestação de contas, poucas reuniões, conflitos entre os moradores e pequeno número de pessoas comprometidas com a AMBP.

A partir da fala dos entrevistados e da observação do pesquisador, considerou-se a AMBP uma organização social importante no Bairro Pessegueiro e sua gestão 2017-2019 relevante na trajetória histórica local, principalmente pelos esforços em melhorar a estrutura da associação e favorecer a educação, a saúde e as condições de infraestrutura dos moradores do Pessegueiro. As ações apresentadas, juntamente com os limites e sugestões destacados, mostraram um esforço dessa organização em vista do desenvolvimento local.

A proposta de Sachs (2008) para o desenvolvimento através de iniciativas locais, compreendidas como estratégias para dar resposta aos problemas mais fortes e aspirações de cada comunidade, esteve próxima das ações da AMBP categorizadas acima. Essa ligação também pôde ser feita com o pensamento de Sen (2010), que apresentou o desenvolvimento como valorização de capacidades individuais. As ações da associação, além disso, coadunaram-se com a argumentação de Dowbor (1998; 2016) sobre poder local: com suas ações, a gestão 2017-2019 da AMBP promoveu um resgate da dimensão comunitária do seu bairro e, mesmo com limites, auxiliou a concretização de uma sociedade economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável. A ideia de Dowbor (2016) para o poder local através de uma organização em nível local para gerar o bem viver, sendo um instrumento de gestão poderoso, mas insuficiente, foi encontrada nas ações da AMBP destacadas acima.

Entretanto, segundo Dowbor e Pochmann (2010), o tema do desenvolvimento local passava pela articulação da territorialidade através de processos de decisão mais participativos e democráticos. Na compreensão da CEPAL (2010), o desenvolvimento local seria resultado de uma sinergia entre atores públicos e privados para fortalecer capacidades locais de desenvolvimento. Os processos de decisão na gestão 2017-2019 da AMBP foram apresentados de maneira negativa pelos entrevistados, com destaque para seus limites. A busca de uma gestão mais participativa e democrática poderia potencializar as ações da associação e o processo de desenvolvimento local. Além disso, a baixa participação dos moradores nas ações da associação e na sua gestão se apresentava como um limite para que o desenvolvimento local fosse fortalecido no Bairro Pessegueiro. Com a participação de poucos membros em ações e na gestão 2017-2019 da AMBP, a cooperação simultânea em vista do desenvolvimento ficou comprometida no período analisado.

Além disso, o esforço da associação em realizar ações em prol do bairro e de seus moradores, mesmo que fossem positivas e contribuíssem para o desenvolvimento local, pôde ser caracterizado como ações assistencialistas. Nessa perspectiva, houve um elemento positivo que respondeu às necessidades e carências dos moradores do bairro e auxiliou a superação de suas vulnerabilidades socioeconômicas. Porém, para que houvesse um processo efetivo de desenvolvimento local, seria preciso transformar progressivamente o recebimento de assistência social em busca por direitos cidadãos, promovendo assim a emancipação a partir das capacidades endógenas dos sujeitos locais.

Portanto, a gestão 2017-2019 da AMBP contribuiu para o processo de desenvolvimento local do Bairro Pessegueiro. As ações da associação ajudaram a melhorar a estrutura dessa organização social, a educação, a saúde, a infraestrutura dos moradores e outros setores do

cotidiano do bairro e, mesmo com limites, promoveram o desenvolvimento local, entendido como um processo que valoriza as iniciativas locais e suas potencialidades; dá respostas aos problemas mais urgentes das comunidades e das pessoas, envolvendo os atores sociais; e resgata a dimensão comunitária, na busca do bem viver. Obtido esse resultado, passou-se à análise de possíveis elementos de Gestão Social na gestão 2017-2019 da AMBP.

4.3 Análise sobre Gestão Social

Analisaram-se aqui possíveis elementos de Gestão Social na gestão 2017-2019 da associação. Para essa verificação, dois aspectos da AMBP foram pesquisados: sua organização e seus processos de tomada de decisão. Além disso, procurou-se verificar a existência de racionalidade comunicativa nesses aspectos, a qual foi incorporada à análise de Gestão Social, pelo fato de ser compreendida neste trabalho como uma de suas categorias teóricas. Os dados aqui examinados foram confrontados com os referenciais teóricos de Gestão Social e racionalidade comunicativa, expostos anteriormente, para que houvesse ligação entre a teoria e a realidade específica desta pesquisa.

4.3.1 Organização

No grupo de entrevistados, aqueles que não souberam responder à questão sobre a organização da AMBP formaram pequeno número, representando 8,69% dos entrevistados. Verificou-se que isso não prejudicou a compreensão das respostas fornecidas no questionamento, já que houve um conjunto relevante de falas apresentadas sobre a organização da associação.

Foi afirmada uma ideia positiva e genérica, não específica, sobre a organização da AMBP. Sobre isso foi dito: “Ahh, ela tá até bem organizada (...)” (E3, 2020); “Olha ela tá bem organizada sim. Tem os secretários né, tem representante, é suplente, quer dizer. Então tá ótimo. É uma equipe” (E8, 2020); “Não sei dizer o número de pessoas, mas eles são organizados” (E12, 2020). Verificou-se que, nessas falas, houve uma compreensão positiva da organização da associação, mas os entrevistados não conseguiram apresentar uma descrição crítica desse assunto.

Avançando um pouco mais, outros entrevistados apresentaram que a organização da AMBP estava baseada na sua diretoria e presidência, apenas afirmando essa estrutura, sem criticá-la ou elogiá-la. Essa compreensão foi expressa nas seguintes falas: “[A associação está organizada] Em 12 pessoas na diretoria” (E9, 2020); “[Ela está organizada] Em uma diretoria, 7 pessoas” (E10, 2020); “[Ela está organizada] Em um grupo de pessoas que se reúnem” (E11, 2020); “Sempre quando é para fazer alguma coisa, sempre tem uma reunião. A chapa é um grupo de 12 pessoas” (E14, 2020); “Nós somos em 12 pessoas. Tem o presidente, a vice, o tesoureiro, o secretário. Daí nós reunimos para ver o que vamos fazer de melhoria para o bairro. Tem que ser todo mundo. A associação é todo povo. Daí tem que ver o que o povo quer” (E16, 2020); “Sim, nós fazemos reuniões, passamos o que precisamos, e aí a presidenta vai correr atrás. *São quantas pessoas nessa equipe? 12. Tem reunião com frequência? 1 ou 2 vezes por mês*” (E17, 2020)⁴⁵; “(...) Coordenação é 12, e os que ajudam por fora” (E19, 2020); “Então, a Associação ela é composta por presidente né? da Associação, vice-presidente e tem os, como que é o nome do pessoal que ajudam ali, que formam a chapa? assessores? *Conselheiros? Conselheiros, (...) é isso mesmo. E são formados ao total de 12 pessoas*” (E22, 2020); “Tem a *, presidente e tem os diretores, fazem parte com ela lá. Uma equipe. São nove ou doze pessoas, não me lembro bem” (E23, 2020).⁴⁶

No exame dessas falas, verificou-se a afirmação da existência de uma diretoria na AMBP, formada por um grupo de pessoas, que se ocupava com a gestão da associação e se responsabilizava por ela. Notou-se que esse tipo de organização seria um espaço oportuno para o desenvolvimento de Gestão Social, levando-se em consideração a compreensão de Tenório (1998; 2008a), na qual ela acontece quando há um gerenciamento mais participativo, dialógico, compartilhado, no qual as decisões são exercidas por meio de diferentes sujeitos sociais, formando um processo intersubjetivo, marcado pela existência de um grupo de pessoas que auxiliam a coordenação e a execução de ações de uma determinada organização.

Ademais, nas falas apresentadas, percebeu-se um destaque dado à figura da presidência da associação, conforme pôde ser identificado nas falas de E17 e E23. Além disso, viu-se que não houve entre as falas uma definição numérica precisa dos membros da diretoria. Porém, a observação do pesquisador constatou que a diretoria da AMBP 2017-2019 foi constituída por 12 pessoas.

⁴⁵ Na transcrição das falas dos entrevistados, perguntas extras ou colocações feitas pelo pesquisador durante as respostas foram transcritas em itálico e colocadas na análise para não prejudicar a compreensão do leitor.

⁴⁶ Referências a nomes de pessoas apresentadas pelos entrevistados foram omitidas na transcrição. No lugar desses nomes, atribuiu-se o sinal “*”.

Pelo que se apresentou acima, observou-se a existência de um espaço favorável na AMBP para a identificação de elementos de Gestão Social, isto é, a sua diretoria. A partir dessa constatação, aprofundou-se a análise.

Houve, entre as falas, uma caracterização crítica da diretoria e da presidência da associação. Primeiramente, expuseram-se aspectos positivos identificados: “Pela presidente, né? A presidente está sempre ativa. E pela chapa também que ela formou. Foi muito boa. As pessoas estão trabalhando bastante. Cada dia a gente aprende mais e cada dia a gente melhora mais também, né?” (E5, 2020); “Bem. Muito bem. Organizada porque tem funcionário né que cuida de tudo direitinho” (E7, 2020); “(...) eles são muito responsáveis pelo que estão fazendo. *Tem um grupo de pessoas?* Tem um grupo de pessoas, dona * que é a líder, presidenta da associação, teve eleição ela ganhou de novo, porque a turma tá gostando do trabalho dela” (E20, 2020).

Essas falas reconheceram que a diretoria trabalhava, estava organizada, era responsável e tinha correspondência positiva da comunidade. Além disso, também houve nessas falas um destaque para a ação da presidente, vista como líder da diretoria (E20, 2020). Ademais, viu-se que a diretoria era compreendida como uma chapa, organizada pela presidente (E5, 2020), o que mostrou a diretoria da associação subordinada a sua presidência. As falas apresentadas até aqui se encaixaram na compreensão de Tenório (1998; 2008a) sobre Gestão Social, por mostrarem uma organização grupal da diretoria da associação, possibilitando a confirmação de Gestão Social na organização estabelecida na gestão 2017-2019 da AMBP. Entretanto, faltaram elementos para uma análise mais crítica, que poderiam ser encontrados nas falas de outros entrevistados.

Para um exame mais contundente sobre a organização da AMBP, abordaram-se aspectos negativos expostos por alguns entrevistados. Seguiram as falas:

Metade do pessoal da chapa não participa lá não. Só tem alguns que participam das reuniões. No começo ia, participava das reuniões, aí foi caindo. Foi saindo, sei lá, sem dar satisfação. Agora tem os 5 que participam. A organização é a diretoria. Eu acho que o pessoal devia ser mais presente. E a diretoria quer fazer tanta coisa que não faz quase nada direito (E4, 2020).

E6 (2020):

Na verdade, esse tipo de gestão a gente é muito centralizado na diretoria realizando suas ações. Não existe uma participação significativa das pessoas. Então o conceito de mutirão na associação não funciona, o conceito de repartir também dentro da associação não é praticado, ou seja, a gente costuma dizer

que em todas as ações, todos os eventos, é o mesmo grupo de sempre, realizando, pensando, agindo, fazendo, ou seja, a gente não pode desenvolver mais, ou seja, a gente poderia ter grupos realizando determinadas ações, de agricultura, artesanato, de acompanhamento de idosos e tudo isso foi feito esporadicamente e não foi visto reciprocidade.

E13 (2020): “Tem umas pessoas da associação que participam de reunião. Então, vai todo mundo lá participar da reunião. Não é quase todo mundo, mas um pouco vai, porque tem gente que trabalha. Então, vai sim. Tem um grupo de pessoas que está à frente”. E15 (2020): “Falta muita informação lá dentro. Tem eventos que houve lá dentro e nunca vimos o resultado financeiro e fica aquela desconfiança. *Então, nesse sentido, o senhor vê uma certa falha de organização? É... tinha que ser mais transparente*”. E21 (2020):

Eu acho que não tá bem organizada. *Há um grupo de pessoas que se responsabiliza pela Associação? Como que ela se organiza?* Eu acho que aí mesmo tá faltando organização. Aparece alguma lista que vem pedir coisa aqui, não tem um responsável pela coisa, nem a própria presidente da Associação tem um documento assinado com os (...) é (...) inclusive o CPF, o nome dela, a gente sabe o nome porque já tem coisa, mas deveria ter um papel timbrado, qualquer coisa, com assinatura dela, que não vem.

As falas acima apontaram que houve limites na organização da AMBP. Entre os membros da diretoria, houve pouca participação (E4; E13, 2020). A baixa participação dos membros desse segmento da associação prejudicou a concretização de Gestão Social na AMBP, levando em consideração a compreensão de Tenório (1998; 2008a) que concebeu a Gestão Social como um processo gerencial participativo, o que necessitava da participação de pessoas no gerenciamento de uma organização. Também, constatou-se que esse modo de gestão compartilhada não se dava apenas com a presença de pessoas em uma reunião, mas pressupunha um processo decisório dialógico, que foi melhor examinado no próximo item.

Além disso, existiu uma identificação forte da organização da associação com a diretoria, apontando uma exclusividade desse segmento da AMBP em suas ações (E4, 2020). Isso se aproximou da afirmação de centralização das ações da associação na diretoria e de pouca participação dos membros desse segmento, sendo sempre as mesmas e poucas pessoas que se comprometiam com a AMBP (E6, 2020). Verificou-se que eram difíceis também a realização de mutirões e a repartição de tarefas (E6, 2020). Esses limites de centralização das ações e de participação mínima de pessoas foram obstáculos para a configuração de Gestão Social na AMBP, segundo o entendimento de Tenório (1998; 2008a).

Ademais, notou-se dificuldade de planejamento e de execução de ações pela diretoria, que não conseguiu realizar o que foi planejado devido ao excesso de ações estabelecidas (E4,

2020). Limites mais graves como falta de transparência e prestação de contas foram evidenciados (E15, 2020). Percebeu-se também falta de organização documental da associação (E21, 2020). Essas limitações eram consideráveis, porém não versavam sobre a forma de organização da AMBP, examinada neste item. Entretanto, foi válido destacá-las para compreender que houve elementos negativos sobre a diretoria da associação, especificamente sobre o seu modo gestor, que podem ser trabalhos à luz da Gestão Social, compreendida por Tenório (1998; 2008a), e solucionados através de uma gestão mais participativa e dialógica para que haja melhor planejamento de ações, transparência e organização documental.

Por fim, sobre a organização da associação, houve uma última fala que a apresentou baseada na diretoria e presidência da AMBP, a partir de aspectos positivos e negativos, constituindo-se uma afirmação mista. Eis a fala:

As reuniões, está meio longo o intervalo, no começo tinha mais reunião, quando nós estávamos levantando, porque ela estava precária, aí acontecia reuniões mais perto uma da outra, de acordo foi melhorando, as reuniões foram se distanciando. *Tem uma equipe que trabalha lá, um grupo, como que é?* Tem, tem os funcionários que fazem horário revezado, e assim que vai fazer um evento faz a reunião, aí divide trabalho, você vai fazer isso, você aquilo. Para acontecer como eventos igual no parque, foi feito assim, mutirão, combinando, cada um faz um pouco e acontecia. *E quem está à frente da associação? Tem uma equipe, tem um grupo, como que é? Tem uma diretoria?* Tem, tem a diretoria sim. Tem a presidenta, a *, que foi reeleita, agora vai fazer um novo grupo, vai acontecer mais uma união aí, tá iniciando um ano novo, com equipe nova, teve uns que mudaram, outros desistiram, outros abandonaram, não sei porque, mas essas coisas acontecem (E18, 2020).

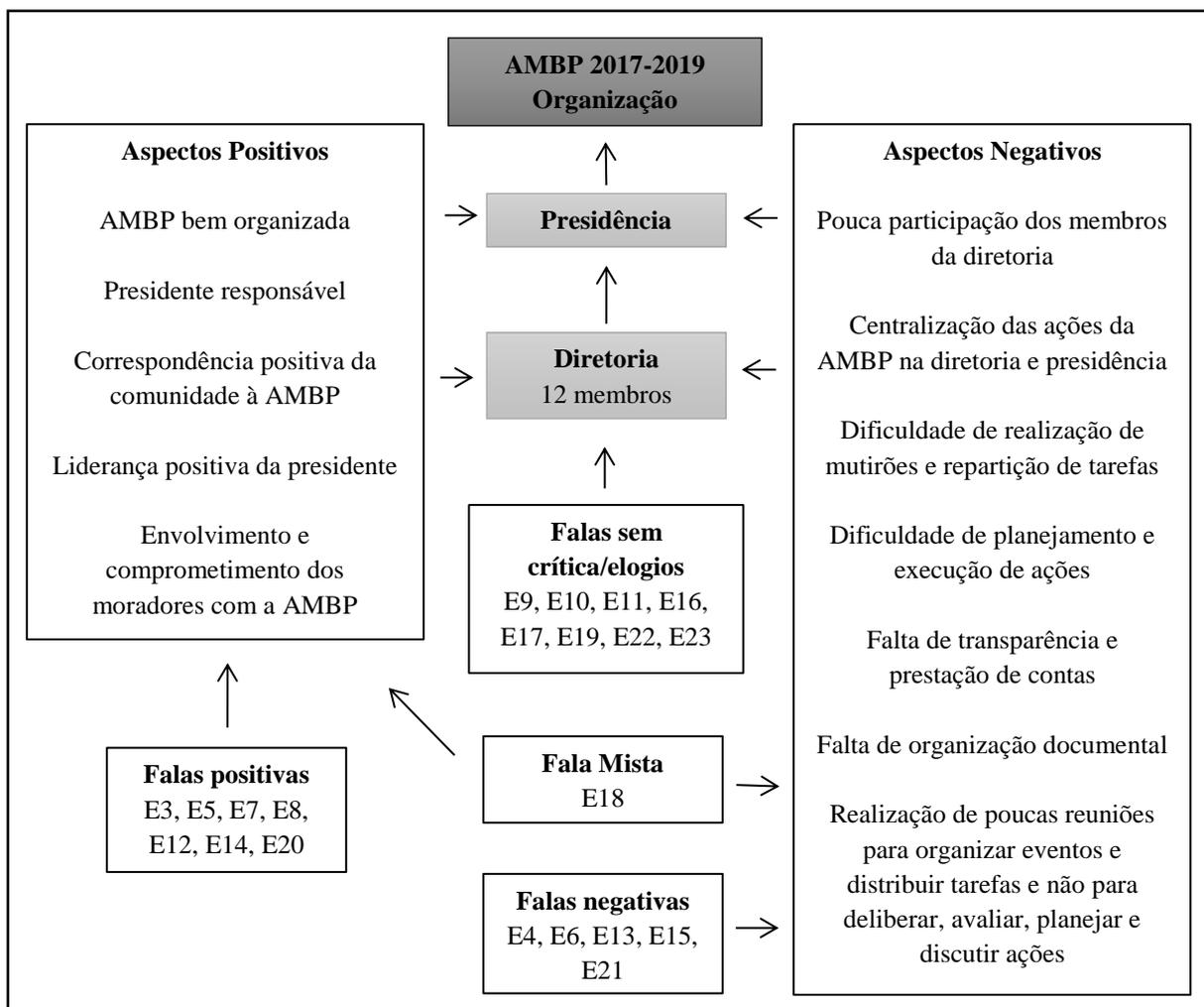
Essa fala apresentou o limite de poucas reuniões da associação, que, quando aconteciam, eram feitas para organizar eventos e distribuir tarefas e não para deliberar, avaliar, planejar e discutir dialogicamente possíveis ações. Além disso, percebeu-se que essa fala mostrou a AMBP organizada de modo acentuado na presidência e na diretoria. Tudo isso constituiu um limite da gestão da associação para que fosse considerada como Gestão Social. Mesmo assim, esse entrevistado reconheceu que na associação e em suas ações havia envolvimento dos moradores, seu comprometimento e existência de mutirão entre eles para realização de tarefas. Esses aspectos, em um primeiro momento, puderam ser considerados positivos, porém eles mostraram que houve um envolvimento de pessoas na associação por uma necessidade ocasional e funcional e não para ações decisórias, o que reforçou o conjunto de limites à Gestão Social identificados até aqui.

Além disso, para reforçar a análise, verificou-se que a organização da associação foi vista indiretamente por alguns entrevistados como ligada à pessoa da presidente e sua função

na AMBP, minimizando a atuação dos moradores do bairro e dos membros da diretoria da associação e acentuando um possível caráter de assistencialismo na AMBP. Isso pôde ser identificado nas falas: “(...) passamos o que precisamos, e aí a presidenta vai correr atrás” (E17, 2020); “(...) a turma tá gostando do trabalho dela” (E20, 2020); “(...) ela faz (...)” (E14, 2020). Com isso, teve-se mais um sinal que reforçou os limites de Gestão Social na associação.

Portanto, constataram-se 17 entrevistados (E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E16, E17, E18, E19, E20, E22, E23), dos 23 alcançados, que fizeram referência direta e indireta à diretoria da associação, o que mostrou a importância desse grupo na gestão da AMBP. Isso foi um aspecto positivo da gestão da associação e pôde ser considerado como um meio para a verificação de Gestão Social na AMBP (TENÓRIO, 1998; 2008a). Reconheceu-se a satisfação direta de 7 entrevistados (E3, E5, E7, E8, E12, E14, E20) com a associação, sua diretoria ou presidência, o que reforçou a importância da organização existente da AMBP entre os entrevistados. Porém, foram identificadas situações que sinalizaram deficiências na gestão da associação e sua possível configuração como Gestão Social. Baixa participação na diretoria, desistência de membros, centralização das ações nesse grupo, não conclusão de atividades planejadas, excesso de ações, falta de transparência financeira e ausência de organização documental mostraram que a AMBP possuiu problemas a serem superados. Além disso, essas falhas feriram o gerenciamento intersubjetivo, dialógico e participativo proposto por Tenório (1998; 2008a), principalmente a pouca participação dos membros da diretoria, a realização de poucas reuniões e a dificuldade de deliberar ações em conjunto. Para facilitar a visualização da análise sobre a organização da associação, apresentou-se a estrutura da Figura 8, que destacou seus elementos positivos e negativos e de quais falas partiam as categorias. Como o método deste trabalho foi indutivo, a leitura do esquema deve ser das falas para os aspectos positivos e negativos até as categorias da organização da associação, centrais e demarcadas em outra cor.

Figura 8 – Análise da organização da AMBP



Fonte: elaboração própria do autor.

A organização da AMBP, baseada na diretoria e na presidência, possuiu um espaço favorável à Gestão Social, por ser um ambiente através do qual seria possível a concretização de uma gestão participativa entre seus membros. Porém, analisando as falas com aspectos negativos e mistos, verificou-se que a organização estabelecida na associação possuiu limites à Gestão Social, principalmente por causa da participação mínima de membros da diretoria e dificuldade de tomada de decisões coletivas. Isso mostrou que houve um meio para a Gestão Social na associação, mas que não se configurou como os ideais desse campo. Esse resultado mostrou que seria preciso trabalhar a questão da formação cidadã entre os membros da associação e moradores do bairro, para que houvesse uma participação mais efetiva deles na associação em vista do desenvolvimento local. Isso seria algo a ser construído aos poucos para que houvesse participação social sólida entre os sujeitos do bairro. Portanto, a análise feita até aqui notou que a organização da associação em uma diretoria seria um indício de Gestão Social

na AMBP, segundo Tenório (1998; 2008a), mas que foi limitado pelos problemas de gestão apontados nas entrevistas descritas acima. Além disso, foi possível avançar nas análises, passando ao exame dos processos de tomada de decisão para encontrar mais dados sobre os elementos de Gestão Social na gestão 2017-2019 da associação.

4.3.2 Processos de tomada de decisão

Categorizando as falas dos entrevistados, foi possível identificar 4 formas de caracterização do processo decisório da AMBP: a) caracterização sem crítica (35%); b) caracterização positiva (40%); c) caracterização negativa (10%); d) caracterização mista, com aspectos positivos e negativos (10%). Além disso, 1 fala (5%) não entrou na categorização acima por não apresentar elementos diretos sobre o processo decisório da associação, devido à não participação do entrevistado na AMBP. Apresentou-se, pois, cada uma dessas formas especificamente.

As falas de alguns entrevistados mostraram que o processo de tomada de decisão na associação aconteceu através de reuniões da diretoria e, quando necessário, havia consulta e votação. Porém, na argumentação de cada um deles, predominou uma fala apenas descritiva, sem críticas positivas e negativas a respeito desse assunto. E2 (2020) disse: “Hummm, isso eu não sei. É, quando tem assim, uma participação, qualquer coisa, aí reúne a gente e cada um dá sua opinião”. E4 (2020) afirmou: “São tomadas nas reuniões, pelas chapas, mas a chapa inteira tinha que ir. A decisão é coletiva. Pelo menos as 5 pessoas que participam tomam a decisão”. E5 (2020) manifestou: “Geralmente são as reuniões. Aí cada um dá seu palpite, cada um fala o que tem de fazer e depois a gente vota. O projeto que vence que vai para frente”. E8 (2020) apresentou:

Olha, eles fazem bastante reunião. Lá, uma vez ou outra, eu participo. Eu não sou muito de estar indo. Às vezes, coincide com reunião em Itajubá, então não tem como eu ir, né, da catequese. Mas, assim é tomado, conversa através da reunião, a conversa com o povo, e a dona * conversa com o prefeito. Então, é através da dona * que tudo é certinho.

E9 (2020) expressou: “Reuniões com a diretoria e são ouvidas as necessidades das pessoas. Dependendo da necessidade, fazem uma votação”. E12 (2020) sinalizou brevemente: “Reuniões e votações”. E, por fim, E19 (2020) falou: “Reunião. A presidenta marca uma reunião e vai a comunidade inteira, quem gosta de ir, né. Alguns não vão. Aí a gente faz tipo

uma eleição. *Tem votação? Tem a votação lá. E quem quer falar? Tem voz, pode falar à vontade*”.

Essas falas reforçaram que o processo de tomada de decisão para a concretização das ações da associação aconteceu através da realização de reuniões da diretoria e da participação das pessoas, nas quais, quando necessário, havia consulta e votação. Entre os entrevistados, destacou-se a afirmação que os participantes dessas reuniões tinham direito à fala (E19, 2020). Esses aspectos mostraram que havia uma configuração na associação, isto é, as reuniões da diretoria, a consulta e a votação de seus participantes, que poderia conter elementos de Gestão Social. Porém, observando melhor essas falas, percebeu-se a afirmação da presença de poucas pessoas nas reuniões, 5 pessoas (E4, 2020). Com isso, notou-se que as pessoas não gostavam de ir a reuniões da associação, principalmente os membros da diretoria (E19, 2020). Verificou-se que isso se configurou como um limite à Gestão Social na AMBP, já que ela necessitava de espaços e ocasiões que possibilitassem o diálogo, a partilha e a decisão compartilhada (TENÓRIO, 1998; 2008a). Além disso, observou-se que o oferecimento de espaços de fala aos membros de uma reunião não significaria a concretização de uma participação social efetiva. Ter espaço para falar não garantiria que as decisões de uma organização seriam tomadas de forma coletiva, segundo os ideais de Gestão Social. O fato de ter votações reforçava a possibilidade de um meio para a Gestão Social na associação, favorecendo a participação dos sujeitos na tomada de decisões. Porém, isso precisou ser melhor analisado para verificar a finalidade das votações. Além disso, a constatação de que os membros da diretoria participavam minimamente das reuniões desse grupo foi um indício de limitação à participação no processo decisório da gestão da associação.

Outros entrevistados caracterizaram o processo de tomada de decisões de modo positivo. Houve novamente a afirmação da tomada de decisões através de reuniões. Sobre isso, E10 (2020) afirmou sinteticamente: “Através de reuniões, feitas com frequência”. E11 (2020) também disse que há reuniões. E13 (2020) destacou o papel da presidente da associação nas reuniões: “A dona * faz reunião”. E14 (2020) declarou na mesma linha: “Nas reuniões, ela apresenta os trabalhos. O que vai ser feito”. E16 (2020) apresentou: “Nós nos reunimos e vemos o que precisa ser mais rápido fazer”. E17 (2020) expressou: “Aí faz a reunião, vai expor os problemas e ver qual é mais prioritário”. E18 (2020) manifestou: “Reunião com a equipe, presidenta, vice, os fiscais”. Por fim, E20 (2020) falou: “Tem as reuniões. Ela chama todos do bairro. Chama as pessoas para irem lá. Não faz nada sem ter a reunião”.

As falas acima mostraram que as decisões na associação eram tomadas através de reuniões, nas quais havia participação de pessoas. Num primeiro momento, percebeu-se que

houve uma referência às reuniões e a sua frequência de modo positivo. Observando melhor algumas falas (E13, E14, E16, E17), verificou-se que houve a realização de reuniões subordinadas à presidente da associação e que a pauta das reuniões se deu com a exposição de problemas e verificação de prioridade, elementos que reforçaram a centralidade de ações da associação na figura da sua presidência. Além disso, a regularidade da frequência das reuniões aqui apresentada foi contraditória, em relação a outras falas. Ademais, viu-se que a realização de reuniões para expor problemas e ver sua prioridade mostrou um tipo de reunião superficial e pseudoparticipativa no processo decisório da AMBP que não contemplou a dialogicidade, a partilha de ideias e a autoridade compartilhada, sendo um tipo de reunião para verificar com os participantes ações a serem feitas posteriormente por um grupo específico que possuía a autoridade, a responsabilidade e atuação na associação, isto é, um tipo de processo decisório que ainda não envolvia totalmente os sujeitos locais na autoridade, decisões e realização de ações da associação. Esse aspecto foi um limite à Gestão Social na associação e precisou ser melhor examinado.

Além das afirmações sobre a realização de reuniões, houve também a referência ao modo de tomada de decisão na associação. E13 (2020) disse: “Quando precisa consulta, consulta. Quando precisa decidir, vota”. E14 (2020) brevemente falou: “*Daí tem votação?* Tem. Sempre tem”. E16 (2020) descreveu com mais detalhes:

E também depende do povo, o que eles querem. Porque não adianta, às vezes, queremos fazer uma coisa, mas o povo quer outra coisa. *E quando precisa decidir alguma coisa, tem alguma votação, escuta as pessoas?* Tem. Escuta. Escrevemos quais são os principais assuntos que queremos. O que cada um quer que seja feito. Daí vota. Um quer que faça isso, outro quer que faça aquilo. O que ganhar, faz primeiro. *Votação?* Votação.

E17 (2020) também manifestou: “Aí, vamos decidir como resolver aquele problema. *Na hora de decidir, como vocês fazem?* Votação”. E18 (2020) declarou: “*Daí precisa resolver um problema, todo mundo fala, tem votação?* Tem votação, dar ideias, um fala isso é melhor, outra fala faz isso, faz aquilo, vai ser mais legal. Tem os bate-papos sim, são bem distribuídos.” E20 (2020) apresentou: “*Quando precisa decidir alguma coisa, as pessoas podem falar, tem votação, como que é?* Pode, ela pergunta se quer falar, ela é uma mulher que tem que tirar o chapéu para ela”.

Essas afirmações expressaram como as reuniões para tomada de decisão eram feitas na associação: através de consulta e votação entre os participantes. Examinando alguns detalhes das falas, notou-se o seguinte. As reuniões para consulta e votação aconteciam quando era

necessário, sem muita frequência, o que foi negado em algumas falas (E13; E14, 2020). Além disso, houve uma referência indireta à centralização das ações da associação no papel da presidência (E20, 2020) e realização de votação sobre o que precisava ser feito pela associação e não como deveria ser feito, o que mostrou um modo mínimo de participação das pessoas no processo decisório da AMBP (E16, 2020). Para que houvesse elementos de Gestão Social na associação, as pessoas participantes precisariam compartilhar a autoridade e as decisões, incluindo a realização ampla das ações, isto é, seus significados e maneiras de agir (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008): o que, quem, quando e como algo seria feito, o que pressupunha um processo decisório participativo que levasse em consideração a opinião e as ideias de todos sobre várias perspectivas de uma decisão a ser tomada. Apenas decidir o que precisava ser feito pela associação revelou um caráter assistencialista da AMBP e uma participação mínima de seus membros no processo decisório. Porém, as falas de E17 e E18 (2020) mostraram um caráter mais plural do modo de tomada de decisões na associação: uso da primeira pessoa do plural, afirmação de manifestação de várias pessoas nas decisões e existência de diálogo bem distribuído. Essa contradição precisou ser melhor analisada a partir de outras falas.

Prosseguindo o exame das falas categorizadas como positivas, verificou-se o que se segue. E10 e E11 (2020) afirmaram que nas reuniões “(...) todos são ouvidos”. E13 (2020) destacou que “(...) para entrar em acordo, sempre teve diálogo”. E14 (2020) declarou: “(...) as pessoas concordam ou não concordam. (...) *Quando precisa tomar uma decisão, um acordo, um consenso, a maioria, tem diálogo?* Ah, tem. Além dos membros que estão envolvidos é aberto para a população”. E16 (2020) apresentou:

As pessoas falam nas reuniões? Falam nas reuniões. Entra em harmonia lá, vê o que quer resolver primeiro. Vemos o que vamos fazer primeiro, o que está mais precisando. Mais para frente fazemos outra coisa. *E todo mundo tem direito à fala?* Lá cada um pode falar. É tudo aberto. Todo mundo pode falar, porque é para o bairro inteiro. (...) Tem que ser aberto.

E17 (2020) expressou: “*Quando precisa decidir alguma coisa todo mundo fala, expressa o que pensa, tem direito a fala?* Fala, tem”. E18 (2020) manifestou: “*E todo mundo tem direito a fala?* Tem, cada um dá sua opinião.” Por último, E20 (2020) falou categoricamente: “*É um processo aberto?* É”.

A contradição sobre o modo de participação no processo decisório da associação, vista acima, ficou menos evidente com as últimas falas, que reforçaram a tomada de decisão na associação através da escuta de todos, de acordo, de diálogo, de concordância, de discordância

e de abertura. Mesmo sem a presença da palavra consenso, tão importante no processo de Gestão Social, houve uma evidência desse tipo de tomada de decisão: “Entra em harmonia lá” (E16, 2020). Na compreensão de Tenório (2008a), a Gestão Social seria um processo de gestão através do consenso e do diálogo coletivo. De uma maneira mais profunda, ele mostrou que isso se daria através de uma ação dialógica sob o paradigma da racionalidade comunicativa (TENÓRIO, 1998, p. 16). Assim, a verdade e a validade de algo seriam alcançadas com um consenso racional, através da linguagem, integração, discussão crítica e intersubjetividade. Na mesma linha, Schommer e França Filho (2008) expuseram que a Gestão Social aconteceria em um processo gerencial dialógico, isto é, quando os participantes de uma ação compartilhariam a autoridade para decidir através do diálogo, do consenso e da negociação de significados e de maneiras de agir, buscando articular as pessoas para atingir objetivos definidos. As últimas falas dos entrevistados apresentadas acima se aproximaram dessa compreensão sobre o modo decisório necessário para uma Gestão Social. Elas mostraram que havia um processo consensual e dialógico na associação. Porém, isso necessitou ser melhor analisado, pois a afirmação de entrevistados de que a tomada de decisão na AMBP se dava com escuta, diálogo, acordo e consenso não significava que havia processos de fato participativos nas decisões da associação. O processo decisório participativo é complexo e, por isso, outras falas mais críticas poderiam trazer elementos que auxiliassem esse exame.

As falas com caracterização negativa sobre o modo de tomada de decisão na associação ajudaram no aprofundamento dessa análise, pois trouxeram mais elementos que as falas anteriores. Destacou-se, pois, cada uma delas.

E6 (2020) apresentou uma longa caracterização do processo de tomada de decisão da associação, resgatando uma consulta inicial dos moradores em dezembro de 2016 e evidenciando uma verticalização do processo decisório, o que, diante da possibilidade de Gestão Social na AMBP, configurou-se como um aspecto negativo:

Nós temos como base a pesquisa de dezembro de 2016. Ali foi feita uma pesquisa com 117 pessoas, do que eles consideram prioridade no bairro. Em função disso, nós norteamos todos os nossos 3 anos no desenvolvimento, pra resolver essas questões. Então, essas decisões foram tomadas no início. Nós tivemos uma reunião com grande número de moradores presentes e nós apresentamos esse plano de governo lá no início de 2017 e ele foi aprovado unanimemente. Então, a partir disso, tudo que foi feito a partir de 3 anos foi desdobramento. Então, nós podemos dizer que essas decisões foram tomadas lá. Então, a gente sempre tentou trazer o pessoal do bairro, mutirões foram organizados, foram convocados os moradores e sempre nós chamamos esse pessoal pra fazer as ações, mas, a maioria das vezes, foi um pequeno grupo de pessoas. Eu diria umas 20 pessoas, mais que a diretoria. Existe algumas

pessoas que não participam da diretoria. Elas tiveram participação superativa nessa caminhada. Vamos dizer aqui, nós apontamos essas pessoas e até bem mais que não participam da diretoria, mas tiveram papel predominante no desenvolvimento do que a gente construiu. Então, gostaríamos que as decisões fossem acompanhadas por eles, mais próximo, discutidas mais, mas aí tem outro tipo de problema, o entendimento da decisão. Muitas decisões são tomadas no calor de uma discussão. Infelizmente, qualquer decisão tem que ter viabilidade técnica, econômica e política, porque, de repente, uma decisão pode contrariar todo um grupo político de situação que tem as ferramentas pra resolver e, dependendo da decisão, se põe tudo a perder, tá. Então, a gente até entende, muitos vão dizer que as decisões, a organização da associação é muito centralizada, alguns usariam até o termo ditatorial, mas por isso que a gente chama de gestão social executiva. Porque se a gente mudasse de conselho, de gestão social totalmente socialista e participativa, nós não chegaríamos a lugar nenhum. Porque não há uma homogeneidade, não há um entendimento político, não há uma experiência, tá, isso atrapalharia demais. Mesma coisa com relação às ações.

A fala de E6 (2020) foi relevante por apresentar o processo de consulta da comunidade (117 pessoas) realizado pela gestão 2017-2019 para planejar as suas ações, as quais foram aprovadas de modo unânime por uma parcela dos moradores do bairro, e por destacar o esforço dessa gestão em ter a participação ampla dos moradores nas ações da associação, o que não aconteceu, configurando apenas um pequeno grupo de 20 pessoas. Entretanto, a justificativa de E6 deixou transparecer um limite da gestão da associação para ser configurada como Gestão Social: decisões centralizadas na presidência, adjetivadas, por isso, com o termo “ditatorial”. Além disso, observando mais profundamente a fala de E6 (2020), verificou-se que o entrevistado tinha conhecimento do tema de pesquisa deste trabalho e, diante da caracterização das ações da presidência que contradiziam o tema em questão, quis justificar sua opinião. Isso ficou evidente no uso da expressão “gestão social executiva”. Ademais, notou-se que E6 apresentou uma visão negativa de socialismo; de participação popular na tomada de decisões; e de entendimento e consenso, que foram considerados por ele como entraves ao processo decisório, o que se contrapôs à proposta de Gestão Social de Tenório (1998; 2008a) e de Schommer e França Filho (2008). Percebeu-se que E6 falou de dentro da diretoria da AMBP, de modo muito próximo à presidência, evidente pelo uso da 1ª pessoa do plural e de uma argumentação para justificar as suas ações. A exposição desse entrevistado sobre o processo decisório da associação, que não levou em consideração o entendimento dos participantes e uma “homogeneidade”, que poderia ser entendida como uma palavra próxima de consenso, mas se configurou de uma forma “executiva”, foi uma evidência forte de um limite à Gestão Social na AMBP.

A compreensão sobre Gestão Estratégica, segundo Tenório (1998; 2008a) e Schommer e França Filho (2008), mostrou que ela seria um modo de gestão organizado através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma tem autoridade sobre a outra; de uma relação hierárquica; de uma ação monológica, sem a participação nas decisões; e de interação e linguagem apenas para transmitir informações. A descrição do processo decisório da AMBP, apresentada por E6 (2020), e sua descrição do modo de gestão da associação, principalmente o que ele chamou de “gestão social executiva”, aproximaram-se desse entendimento de Gestão Estratégica, oposto à Gestão Social.

O aspecto de organização centralizada na presidência da AMBP também foi expresso por E15 (2020), o qual acentuou essa forma de organização da associação e manifestou a dificuldade de diálogo e alcance de consenso nas reuniões:

Atualmente, a presidente tomava essas decisões. Mas, muitas vezes, não aceitava opiniões. E isso prejudica um pouco. Porque a gente tem que ouvir os dois lados para que chegue num consenso. *Se precisava decidir alguma coisa, tinha uma votação?* É, às vezes, tinha a presença das pessoas na sala, mas houve muito bate-boca e o resultado não era o que a gente esperava. *Para tomar uma decisão não havia uma consulta muito profunda?* É, é isso.

Essa fala reforçou limites existentes na tomada de decisões na AMBP devido a uma figura mais autoritária na associação. Era sabido que E15 se manifestava de modo distanciado da presidência e da diretoria da AMBP, evidenciando uma fala mais crítica. O entrevistado destacou a centralidade do processo decisório em uma pessoa, mostrou a dificuldade da aceitação de opiniões diferentes e a existência de conflitos na busca de consenso. Isso reforçou a dificuldade das pessoas envolvidas na associação de construírem espaços de participação e de diálogo na tomada de decisão na AMBP, o que também foi observado em outras categorias.

Assim sendo, as afirmações negativas apresentadas nessa categorização foram relevantes, principalmente por manifestarem dados negativos do processo de tomada de decisão na AMBP, que auxiliaram esse exame, e mostrarem que os envolvidos na associação não compreendiam o que seria uma gestão mais social e participativa na sua essência.

Além disso, dois entrevistados apresentaram em suas falas aspectos positivos e negativos do processo decisório da associação. E22 (2020), de maneira longa, explicou como as reuniões da AMBP aconteciam:

Olha, normalmente quando, eu acredito que ainda vai continuar sendo assim, mas sempre reunia o pessoal, né, do conselho da associação de moradores, pra discutir em relação a um determinado assunto, uma determinada decisão que

ia ser, né, tomada. Aí, depois do pessoal discutindo, que entrava num consenso. Aí ela fazia uma reunião com o pessoal de todo o bairro, certo? Chamando o pessoal do bairro pra todos participar, pra poder pôr as ideias, né, a intenção que o pessoal tinha de algum objetivo. Mas sempre foi assim bem democrática, entendeu? (...) Sempre tinha uma votação, certo? Mas houve também momentos de que a decisão do presidente e do vice-presidente foi mais taxativa, entendeu? “Não, a decisão vai ser essa”. Teve poucos, mas houve momentos que foi, as decisões foram colocadas dessa forma também, certo? Mas, a gente sempre teve a oportunidade de falar e expor nossa decisão também. Foram poucas as vezes que aconteceu esses tipos de acontecimento, entendeu? Também porque ninguém é perfeito né? Eu não sou perfeito, o senhor não é perfeito, todo mundo tem as suas falhas, isso aí até interessante que isso existe, que a gente tem que buscar a perfeição, mas nunca vamos conseguir ser perfeitos. (...) ela tomava as decisões sim, mas depois de conversar com o pessoal, de ouvir a opinião de cada um. Isso sempre aconteceu. Mas, aí, depois no final, a decisão normalmente é do presidente e do vice-presidente.

A afirmação acima mostrou que havia reuniões com participação ampla de moradores do bairro, o que ficou evidente na expressão “pessoal de todo o bairro”, com discussão e busca de consenso para tratar assuntos e decidir algo na associação, porém E22 reconheceu que algumas decisões foram tomadas de forma taxativa pela presidência da associação, sendo normalmente a decisão final tomada por ela. Isso mostrou que havia na AMBP um espaço de tomada de decisão em que a Gestão Social poderia acontecer, porém ele foi limitado diante da centralização do processo decisório.

Além disso, E23 (2020) reforçou outros limites do processo decisório:

Então, hoje, já não sei mais. Mas, antes, no começo, eles faziam sempre as reuniões. Hoje em dia, as reuniões não estão acontecendo. Não sei como está sendo decidido. *A experiência que você teve, como eram essas reuniões, as decisões eram coletivas?* Sim. *Todos falavam?* Davam opinião, todos concordavam, discordavam. *As decisões eram tomadas de maneira democrática?* Sim. Sempre. *E o consenso, como que chegava num acordo?* Ah, na conversa. Só iam falando, aí um ia vendo, decidindo se era a favor ou não. *Tinha diálogo?* Sim. Tinha diálogo.

E23 afirmou que, no início, havia a frequência de reuniões na AMBP, porém, com o passar do tempo, elas se tornaram escassas. Isso se apresentou como um limite para que o processo decisório da AMBP contivesse elementos de Gestão Social. Para que isso acontecesse, seria necessário que houvesse a realização de reuniões regulares para a tomada conjunta de decisão. Mesmo assim, esse entrevistado descreveu as reuniões de modo positivo, afirmando seus elementos de coletividade, direito à fala, oportunidade de concordância e discordância, democracia, consenso e diálogo. Porém, observando detalhes dessa fala, identificaram-se o

diálogo e o processo decisório entre os participantes de reuniões da associação como limitados. Havia diálogos entre eles, mas para um posicionamento contra ou a favor de algo, para concordar ou discordar de algo, não sendo um modo de diálogo que levava a um processo decisório e uma autoridade compartilhados por todos.

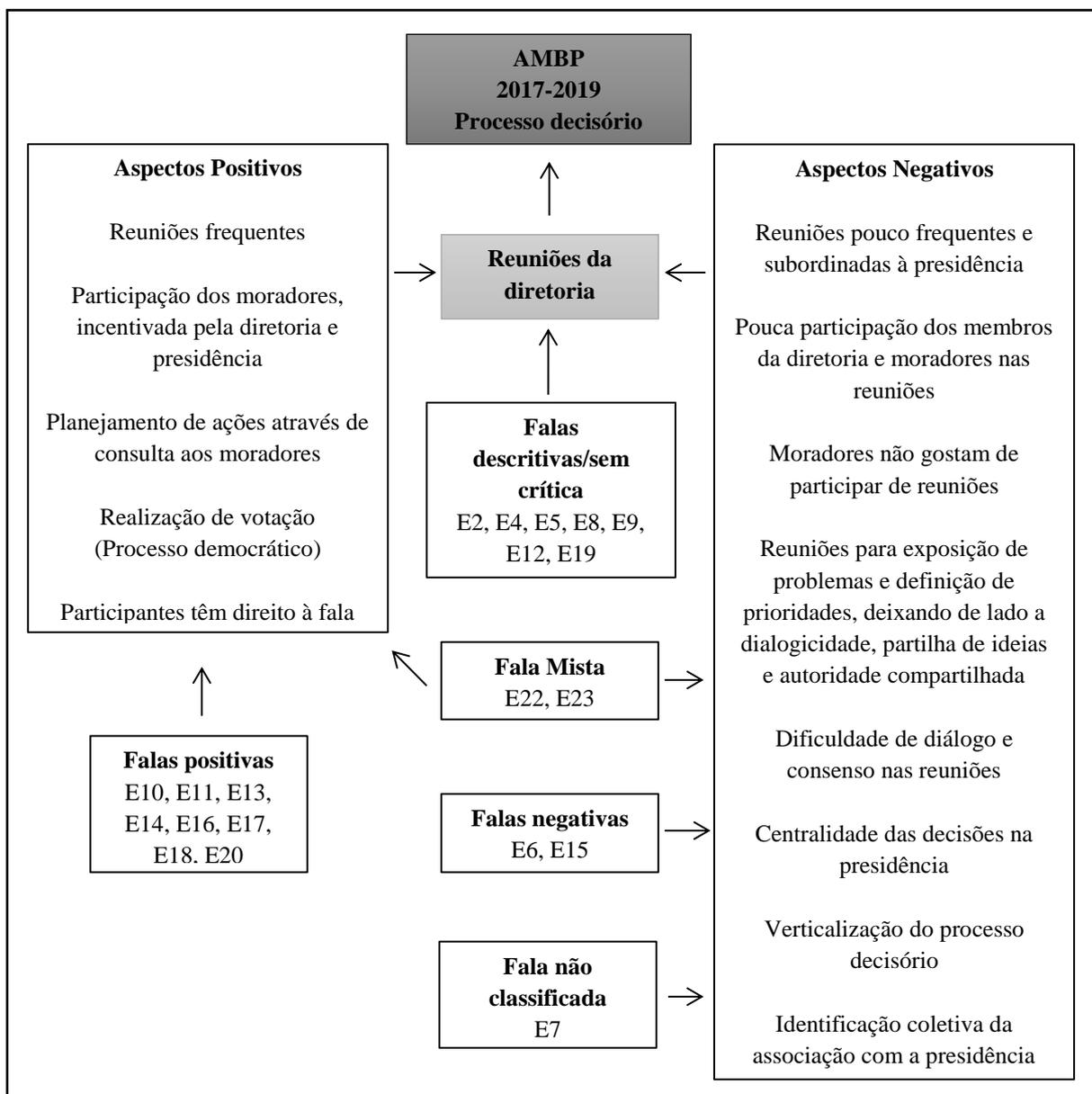
Por isso, consideraram-se essas duas falas mistas (E22; E23, 2020), com aspectos positivos e negativos, como importantes para a análise do processo decisório da AMBP por descreverem como as reuniões aconteciam: reunião da diretoria da associação para discussão de decisões a serem tomadas através da busca de consenso de forma democrática. Porém, limites desse processo ficaram evidentes, o que reforçou a sua existência: verticalização da tomada de decisões, pequena constância das reuniões da AMBP e diálogos limitados para o processo decisório.

De forma isolada, não classificada nas categorias apresentadas acima, E7 (2020) apresentou que as decisões da associação eram tomadas exclusivamente pela presidente: “Ah, isso não sei não. Para tomar decisão, eles têm que conversar tudo com a dona *. Tudo que precisa da associação, dona * resolve. Não participo da reunião”. Essa fala foi negativa e foi manifestada por um entrevistado que não participava da associação, devido a sua idade mais avançada. Percebeu-se que essa pessoa não tinha envolvimento com a associação e ações do bairro, por viver de forma mais isolada. Porém, ao afirmar que não participava das reuniões, o entrevistado reforçou a existência de reuniões na AMBP e sua fala perdeu relevância por não participar delas. Mesmo assim, a identificação da associação com a sua presidência, feita por E7, foi vista em elementos de outras falas dos entrevistados: “(...) é através da dona * que tudo é certinho” (E8, 2020); “A dona * faz reunião e decide lá em votação (...)” (E13, 2020); “Nas reuniões, ela apresenta os trabalhos (...)” (E14, 2020); “(...) a presidente tomava essas decisões (...)” (E15, 2020); “Ela chama todos do bairro” (E20, 2020); “Aí, ela fazia uma reunião com o pessoal de todo o bairro (...)” (E22, 2020). Essa identificação coletiva da associação com a sua presidente reforçou o caráter da centralização das decisões na figura de uma pessoa. Isso mostrou também que houve uma terceirização da responsabilidade e das ações da AMBP pelos moradores do bairro. E, além disso, evidenciou um caráter assistencialista nas ações da associação.

Para tornar a análise sobre o processo decisório da AMBP mais evidente, apresentou-se a Figura 9, que sintetizou as categorias das falas e os aspectos positivos e negativos encontrados pela pesquisa. De forma semelhante ao esquema do item anterior, a figura aqui elaborada seguiu a proposta indutiva do trabalho e deve ser lida a partir das falas para os aspectos positivos e

negativos e terminar nos quadros sobre as categorias centrais do processo decisório, realçados em cor diferente.

Figura 9 – Análise do processo decisório da AMBP



Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, a partir das falas dos entrevistados, tanto positivas quanto negativas, a respeito da tomada de decisão na AMBP, notou-se que havia uma configuração para tomada de decisões participativas e consensuais na AMBP, através de reuniões da sua diretoria. Entretanto, verificou-se a existência de limites para sua concretização, principalmente através da tomada de decisões verticalizadas pela presidência, do acontecimento de poucas reuniões na fase final

da gestão 2017-2019 e de diálogos limitados entre seus membros para um processo decisório compartilhado entre todos. Portanto, percebeu-se que o processo decisório da AMBP, nesse recorte temporal, foi centralizado na figura de uma pessoa e exercido de uma maneira mais próxima da Gestão Estratégica do que da Gestão Social.

Nessa análise parcial, percorreu-se um exame plural das falas dos entrevistados. Observou-se que essas afirmações apresentaram elementos contraditórios, isto é, entrevistados forneceram elementos positivos e negativos da tomada de decisão da AMBP, configurando uma encruzilhada analítica. Para um diagnóstico mais evidente, foi preciso recorrer a outras ferramentas metodológicas.

A observação realizada pelo pesquisador, principalmente nas ações do projeto “Águas do Pessegueiro”, quando pôde participar de reuniões com moradores do bairro, diretoria e presidência da associação e outros membros desse projeto, ajudou na identificação desses aspectos positivos e negativos. Ele identificou a existência de um grupo de pessoas que se interessou pela associação e pelo bairro, colaborando de modo voluntário em suas ações, mesmo sendo um grupo pequeno. Em eventos no Bairro Pessegueiro e na cidade de Itajubá/MG, o pesquisador acompanhou ações marcadas pela coparticipação voluntária dos membros da associação e moradores do bairro, o que também foi apresentado nas entrevistas semiestruturadas. O pesquisador, em suas visitas ao campo, verificou que houve reta intenção nas ações e iniciativa da presidência da AMBP, sempre a favor do bairro e em busca de melhorias para ele. Porém, ele presenciou dificuldades no diálogo entre a presidência, a diretoria e moradores do bairro não ligados à associação, em reuniões desse projeto, o que foi também observado por seus colegas de projeto. Além disso, percebeu-se que muitas ações da presidência eram “para” os moradores, e não “com” os moradores em sua maioria, configurando um modo de assistencialismo promovido pela AMBP.

Portanto, diante das falas plurais dos entrevistados e da observação do pesquisador, o processo decisório na gestão 2017-2019 da AMBP atendeu minimamente às ideias de Gestão Social apresentadas nesta pesquisa, segundo Tenório (1998; 2008a) e Schommer e França Filho (2008), sendo um processo centralizado na figura de uma pessoa, limitado e próximo de uma Gestão Estratégica.

Ao final da análise sobre Gestão Social na gestão 2017-2019 da AMBP, verificou-se uma gestão organizada na diretoria, formada por um pequeno grupo de pessoas que assumiram essa função na associação, cujo papel foi minimizado pela centralização da figura da presidência nos processos decisórios, a qual, em suas ações, foi reconhecida pelos entrevistados e observada pelo pesquisador como atitudes verticalizadas e hierarquicamente marcadas. Essa

compreensão pôde ser considerada mais próxima de Gestão Estratégica do que de Gestão Social, conforme foi exposto por Tenório (1998; 2008a) e Schommer e França Filho (2008). Notou-se que a gestão 2017-2019 da AMBP possuiu mínimos elementos de Gestão Social, devido, principalmente, à centralização da sua organização e tomada de decisões na figura da presidência, além da ocorrência de outros fatores, por exemplo, escassez de reuniões da associação no final dessa gestão e ausência de informações, conforme foi apresentado pelos entrevistados. Observando a gestão 2017-2019 da AMBP, afirmou-se que ela esteve mais ligada à Gestão Estratégica do que à Gestão Social. Mesmo distante de elementos de Gestão Social em sua organização e seus processos decisórios, a associação não esteve longe da efetivação desse campo do conhecimento, por reunir um grupo de pessoas, mesmo pequeno, que se mobilizou para o desenvolvimento local. Diante desse resultado, verificou-se que a Gestão Social pode ser concretizada na associação a partir da efetivação da participação dos sujeitos locais em seus processos de gestão, algo que deve ser construído a partir de capacitações que visem ao fortalecimento da cidadania dessas pessoas. Dado esse passo analítico, passou-se ao exame sobre a racionalidade comunicativa na AMBP.

4.3.3 Racionalidade comunicativa

A análise sobre a racionalidade comunicativa na gestão 2017-2019 da AMBP esteve subordinada ao exame sobre Gestão Social, realizado anteriormente. Constatou-se, inicialmente, que havia um espaço favorável à Gestão Social na associação através da sua organização em uma diretoria, que realizava reuniões para a tomada de decisões.

Essa conjuntura poderia ser um meio para que houvesse interação de sujeitos através de uma relação interpessoal que buscasse entendimento sobre a situação de uma ação para, de maneira concordante, coordenarem seus planos de ação e suas ações, isto é, o consenso através da linguagem (HABERMAS, 2012a, p. 166). A proposta habermasiana para a racionalidade comunicativa é complexa e se dá através do alcance de entendimento entre indivíduos no trato entre si, sem coerções, sem repressões, através do agir comunicativo interpessoal e intrapsíquico (HABERMAS, 2012a, p. 674).

Porém, os fatores encontrados na organização e no processo decisório da AMBP, que impediram a concretização de Gestão Social em sua gestão, também foram vistos como entraves à racionalidade comunicativa habermasiana na gestão 2017-2019 da associação. A realidade observada através da baixa participação de pessoas, desistência de membros, centralização de

ações, verticalização de decisões na presidência, falta de transparência, realização de poucas reuniões, ausência de prestação de contas, participação limitada das pessoas na tomada de decisões, dificuldade de consenso e diálogos limitados entre os membros da associação tornou deficiente a existência de racionalidade comunicativa na AMBP. Isso aconteceu porque essa situação identificada dificultou a existência de possível entendimento interpessoal consensual através da linguagem e, além disso, poderia levar a coerções e repressões na racionalidade existente entre as pessoas ligadas à associação.

A identificação da gestão da AMBP como mais próxima da Gestão Estratégica do que da Gestão Social, devido a sua organização e processo decisório centralizados e verticalizados, mostrou que a racionalidade presente entre os membros da associação estava distante da proposta habermasiana para o agir comunicativo.

Mesmo com a constatação acima, a observação do pesquisador verificou o envolvimento de moradores do Bairro Pessegueiro com ações da associação, a realização de mutirões e eventos em prol da AMBP e do bairro, ocorrência de voluntariado entre os moradores nas ações dessa organização, a existência de um grupo que auxiliou a direção da associação e um processo decisório com participação mínima entre os membros. Esses fatores eram traços de racionalidade comunicativa entre os membros da associação que, se forem intensificados ou corrigidos e trabalhados a partir do fortalecimento da linguagem consensual entre os participantes de ações e decisões da AMBP, pode ocorrer uma efetivação da racionalidade comunicativa na associação.

Portanto, a partir do resultado encontrado no exame sobre os elementos de Gestão Social, considerou-se que houve traços de racionalidade comunicativa na gestão 2017-2019 da AMBP, que eram potenciais para a efetivação futura desse conceito, se trabalhados com a concretização do entendimento e do consenso através da linguagem entre os seus membros e com um processo de formação a seu respeito na associação.

A causa dessa situação deveria ser buscada na conjuntura histórica da AMBP, ainda recente. Desde a sua origem, em 1999, até 2017, início da gestão aqui analisada, a associação conseguiu se organizar minimamente e enfrentou a falta de apoio dos moradores do Pessegueiro e poder público municipal, passando por um longo período de inatividade. Na continuidade da sua história, a gestão 2017-2019 da AMBP se constituiu como a terceira gestão dessa organização. Comparada às anteriores, ela foi a mais efetiva, realizando muitas ações que incentivaram o desenvolvimento local. Porém, as análises deste trabalho constataram uma realidade na organização e no processo decisório da gestão 2017-2019 da associação que limitava a existência de Gestão Social e de racionalidade comunicativa entre seus pares. Isso

aconteceu por causa do caráter ainda recente da organização da associação, que ainda estava em processo de construção; de ausência de definição da missão e objetivos da AMBP; de falta de apoio de parte considerável dos moradores do bairro à associação; de inexistência de estabelecimento de um tipo específico de gestão para a AMBP; de carência de capacitação de seus membros para a gestão de organizações sociais; e de inexistência de auxílio para lidar com conflitos internos na comunidade e na própria AMBP. Com o passar do tempo, apoio da comunidade local, formação de seus membros, superação de conflitos e desafios, a AMBP pode viver uma realidade diferente da encontrada por esta pesquisa. As causas do resultado aqui encontrado não foram questões específicas de pesquisa e poderão ser investigadas futuramente.

As constatações negativas sobre Gestão Social e racionalidade comunicativa alcançadas no exame deste trabalho foram oriundas de uma realidade comum nas organizações sociais. Esse campo do conhecimento e seu caráter teórico-filosófico são complexos e estão em processo de construção teórica e prática. A crítica apresentada por Pinho e Santos (2015a/b) sobre a Gestão Social e a sua vinculação à racionalidade comunicativa de Habermas apontou que elementos práticos daquele campo e desse conceito não são concretizados na realidade brasileira, constatação próxima do resultado deste trabalho. Esses críticos reconheceram que a implementação de Gestão Social e de seus fundamentos teóricos supõe uma sociedade mais madura do ponto de vista democrático, o que não acontece atualmente no Brasil. Diante dessa observação, esses críticos propuseram aprofundar o debate e a pesquisa sobre Gestão Social.

Essa situação também foi constatada por Garcia, Pereira, Alcântara *et al.* (2018) que, diante da realidade deficitária para a efetivação da Gestão Social e seus elementos habermasianos, propuseram a busca dessas potencialidades para “pensar o Brasil” e as formas de gestão, a partir e além do pensamento habermasiano. Essa consideração foi realista e propositiva, servindo para motivar a reflexão teórica e a prática da Gestão Social e de seus cânones teóricos.

Souza, Vasconcellos e Sobrinho (2012) encontraram em seu estudo uma realidade semelhante à gestão 2017-2019 da AMBP: limitações nas questões de poder, formas de expressão, baixa interação entre os envolvidos, ausência de discussão e dificuldade de agrupamento. Essa realidade também foi considerada por eles como distante da Gestão Social.

Estudos sobre a situação das organizações sociais apontaram uma realidade comum à encontrada na gestão 2017-2019 da AMBP. Mello e Valadão Júnior (2008) verificaram a existência de tensão na racionalidade das associações, dilemas na tomada de decisão, conflitos intergrupais, intragrupal e interpessoais. Garay (2011) constatou, além da conclusão do estudo anterior, o acúmulo de funções pelos gestores das organizações, devido à falta de mão de obra

e voluntariado e uma centralização da organização e processo decisório em uma ou poucas pessoas.

Diante dessa realidade negativa, Cançado, Tenório e Pereira (2011) mostraram que isso acontece pela predominância de uma forma tradicional de gestão na sociedade brasileira e que existem experiências e instituições que se baseiam em outras relações de consumo, poder, produção e convivência. Para eles, é possível uma delimitação da Gestão Social e de seus conceitos teóricos de forma dialógica, não engessada, a partir de novas práticas diferenciadas e inovadoras. Esses autores defenderam que a ligação entre Gestão Social e Habermas é uma possibilidade promissora. Com essa consideração, vislumbrou-se um horizonte prático mais nítido e esperançoso para os referenciais teóricos deste trabalho.

Com essa perspectiva e mesmo que não fosse objetivo deste trabalho, propuseram-se aqui 15 passos que poderiam ajudar a associação a ter uma organização e processo decisório mais participativos e concretizar elementos de Gestão Social e de racionalidade comunicativa.

- 1) Incentivar os moradores a participarem das ações e reuniões da associação, principalmente os membros da diretoria.
- 2) Dividir tarefas e responsabilidades entre a presidência, membros da diretoria e moradores do bairro, descentralizando ações da associação.
- 3) Tomar decisões de forma compartilhada, dialogal e consensual entre os membros da associação, mesmo que seja um processo lento e difícil.
- 4) Superar conflitos internos entre os membros da associação e da comunidade para fortalecer a missão da associação.
- 5) Planejar ações com a participação decisória dos moradores, discutindo sua viabilidade e meios de execução para não haver excesso de planejamento e tarefas não cumpridas.
- 6) Avaliar as ações realizadas e discutir as causas de metas não cumpridas.
- 7) Ter transparência e prestação de contas frequente.
- 8) Organizar as documentações da associação para mantê-la regularizada legalmente.
- 9) Realizar reuniões periódicas para deliberar, avaliar, planejar e discutir ações, indo além da organização de eventos e distribuição de tarefas.
- 10) Buscar parcerias público-privadas para realização de projetos em benefício do desenvolvimento local.
- 11) Incentivar o voluntariado entre os moradores do bairro.
- 12) Angariar fundos através de eventos e doações para manter financeiramente a associação.
- 13) Intensificar as ações na área de educação, saúde, infraestrutura, lazer e meio ambiente já realizadas ou apoiadas pela associação.
- 14) Realizar oficinas para formação cidadã, através de uma construção coletiva.
- 15) Divulgar as ações da associação nas redes sociais e outros canais para fortalecer a comunicação entre os moradores do Pessegueiro e incentivar a organização social de outros bairros.

Alguns desses passos já foram realizados pela AMBP, conforme foi verificado na análise deste trabalho. Apresentaram-se aqui sugestões que podem ser associadas aos resultados

e ressonâncias deste trabalho, à devolutiva da pesquisa aos moradores e membros da associação e a futuras capacitações sobre gestão na AMBP. Caso seja interesse dos membros da associação, seguindo esses passos e outros que podem ser encontrados futuramente, a Gestão Social e a racionalidade comunicativa podem ser concretizadas nessa organização.

Ao final deste caminho analítico, concluiu-se que os exames sobre desenvolvimento local, Gestão Social e racionalidade comunicativa, a partir da gestão e de ações da AMBP, no período de 2017-2019, contribuíram para relacionar a teoria estudada e os dados empíricos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resposta à questão de investigação colocada inicialmente neste trabalho, afirmou-se o seguinte.

Percebeu-se a contribuição da gestão 2017-2019 da AMBP para o desenvolvimento local, principalmente através de suas ações na área da saúde, educação e infraestrutura do Bairro Pessegueiro.

Além disso, segundo informações dos entrevistados e a observação do pesquisador, foram encontrados mínimos elementos de Gestão Social e, conseqüentemente, de racionalidade comunicativa na gestão 2017-2019 da AMBP, por causa da realidade de sua organização e processo decisório.

Foi verificado que a gestão analisada, devido a sua organização centralizada no papel da presidência e tomada de decisões de forma verticalizada, esteve mais próxima da Gestão Estratégica do que da Gestão Social. Além disso, foram verificados limites da gestão estudada, que eram comuns entre as organizações sociais.

Com isso, afirmou-se que a AMBP possuiu um ambiente no qual poderiam ser apresentados elementos de Gestão Social. Por exemplo, a partir da realidade existente na organização da associação, baseada na presidência e na diretoria; da ocorrência de coparticipação entre seus membros em alguns momentos e eventos; e da formação gradual sobre participação cidadã, pode ser alcançada uma gestão participativa, dialógica, democrática e intersubjetiva, através de sujeitos ativos que se pautam pelo entendimento e consenso.

Para isso, o trabalho ofereceu alguns passos que podem ser levados em conta pela gestão atual da AMBP, caso seja seu objetivo e interesse, para ajudar a concretizar elementos de Gestão Social e de racionalidade comunicativa a fim de que a associação fortaleça a participação de seus membros no processo gestor e o incremento do desenvolvimento local.

Este trabalho deu visibilidade ao Pessegueiro e a sua associação no meio acadêmico e auxiliou a concretização de futuras pesquisas, projetos de extensão universitária e possíveis parcerias e políticas públicas em favor do desenvolvimento local. Por exemplo, as questões ambientais do bairro, principalmente o uso da água, o cuidado com o esgoto e o saneamento básico, e a vinculação econômica, emocional e simbólica dos moradores com o meio rural podem ser pesquisadas futuramente e trazerem resultados acadêmicos e contribuições à comunidade local. Ademais, a pesquisa realizada trouxe à luz, em uma perspectiva

interdisciplinar, elementos teóricos e práticos sobre desenvolvimento, Gestão Social, racionalidade comunicativa habermasiana e metodologias participativas que contribuíram com a comunidade acadêmica, de maneira específica, com projetos de pesquisa interdisciplinares e de desenvolvimento local e rural.

Limites foram encontrados durante o estudo realizado, expostos a seguir. Um deles foi a ausência de entrevista com a presidente 2017-2019 da AMBP, que poderia trazer respostas às perguntas colocadas no trabalho e colaborar com o alcance dos objetivos propostos. Tentou-se também acesso a documentos oficiais da gestão 2017-2019 da associação, o que não foi possível. Informações desse tipo poderiam ajudar na análise de dados. Outra limitação foi a impossibilidade de participação em reuniões da associação no período em que ocorreu a coleta de dados, de agosto de 2019 a fevereiro de 2020, pelo fato de não ter acontecido reuniões da associação nesse período. Porém, o pesquisador pôde observar reuniões e ações da associação em outros momentos em sua ação no projeto de extensão “Águas do Pessegueiro” e como presbítero no bairro, o que ajudou a reforçar a análise de dados e sanar um pouco essa lacuna. Além disso, na finalização da pesquisa, no primeiro semestre de 2020, seria oportuno o retorno do pesquisador ao campo para novas entrevistas, observações, correções e refinamento dos dados obtidos, processo que foi feito ao longo de toda a pesquisa. Porém, nesse período, houve a pandemia do COVID-19, que impossibilitou esse retorno. Felizmente, a coleta de dados foi concluída no planejamento estabelecido antes da pandemia e, assim, foi possível realizar a análise definitiva dos dados no período de isolamento social.

Futuramente, os eixos teóricos deste trabalho, a temática do desenvolvimento, o campo da Gestão Social e a Filosofia habermasiana, podem ser retomados e aprofundados em outros trabalhos. Além disso, de modo específico, esses referenciais podem ser aplicados em outros grupos sociais, rurais e urbanos, principalmente através da função do pesquisador como padre, a qual lhe confere um campo de trabalho marcado por grupos pastorais, comunitários e conselhos. Ademais, elementos de Gestão Social e de racionalidade comunicativa podem ser ensinados aos moradores do Bairro Pessegueiro e aos membros da AMBP, de maneira participativa, semelhante à aplicada nas oficinas deste trabalho, para oferecer uma proposta diferente para sua organização e processos decisórios e fortalecer a efetivação do desenvolvimento local através de seus sujeitos e organizações. Como a Gestão Social é um processo complexo e recente no Brasil, a possível aplicação de seus elementos na associação pode contribuir tanto para a AMBP quanto para esse campo do conhecimento. Quiçá, seja a AMBP um organismo local que busca ser uma conexão cooperada, solidária e negociada, baseada na cidadania, liberdade, igualdade, solidariedade e na racionalidade comunicativa,

concretizados através da relação interpessoal que busca, a partir da linguagem, o entendimento e o consenso.

Por fim, considerou-se que esta pesquisa foi relevante para o pesquisador, que realizou em 3 anos, aproximadamente, uma verdadeira travessia, que não se encerrou neste texto. No PPG DTecS, no Núcleo Travessia, no Bairro Pessegueiro, na AMBP, entre os moradores do bairro e na solidão da sua escrivania, tentando entender como o desenvolvimento acontecia na prática, o que seria Gestão Social, o complexo pensamento e escrita de Habermas, o pesquisador saiu de sua zona de conforto, saiu da sacristia do seu cotidiano, na qual possuía um sentimento forte de segurança e conforto. Passou pela zona do medo, sentiu falta de autoconfiança, deu desculpas para não agir, foi amparado pelos amigos e até interrompeu sua travessia, que, felizmente, foi uma breve pausa. Mas, na continuidade do caminho, passou a uma zona de aprendizagem, lidou com desafios e problemas, adquiriu novas habilidades e estendeu sua zona de conforto, encontrando seu lugar na travessia. Fez uma travessia de crescimento. Viveu sonhos, conquistou objetivos, encontrou propósitos e vislumbrou novas metas. Uma etapa da travessia, por que não, Travessia, chegou ao final. Porém, ela não foi uma conclusão... Que bom, que, nesta Travessia, aprendeu-se o valor do diferente e dos processos participativos na busca do conhecimento! Aprendeu-se que o rural é um mundo importante, ainda a ser conhecido e valorizado por muitos. Que outros passos sejam dados e a Travessia continue!

APÊNDICE I – Questionário socioeconômico

Data de Preenchimento: ____/____/____ Aplicado por: _____

Local: Região Central () Recanto dos Guimarães () Recanto dos Fernandes ()

Proprietário da residência: _____

1) Qual é a fonte de abastecimento de água para consumo humano?

Poço () COPASA () Poço e COPASA ()

2) Quantos banheiros tem a residência? _____

3) Tem fossa séptica? _____

Já fez a limpeza da fossa alguma vez? Sim () Não ()

4) Composição da família residente no domicílio:

Nome (Só 1º Nome)	Sexo	Idade	Ocupação	Aposentado S ou N	Costuma viajar para trabalhar fora? S ou N

5) As pessoas que moram nesta casa passam a semana toda aqui? Sim () Não ()

6) Qual o tamanho da terra que a família tem para viver e trabalhar? _____

7) A terra está reunida numa só? Sim () Não ()

Fica aqui toda nesta comunidade? Sim () Não ()

8) O sr. (a) faz lavoura todo ano? Sim () Não ()

9) O que costuma plantar? _____

10) Qual é aproximadamente a área plantada? _____

11) A família cria animais e gado? Sim () Finalidade: _____ Quantos: ____ Não ()

12) Vocês vendem a produção do terreno? Sim () Não ()

13) Produção agrícola: onde? _____ Com que frequência? _____

14) Produção animal: onde? _____ Com que frequência? _____

15) Quais são as fontes de água que a família tem neste terreno?

Para uso na produção agrícola: _____

Para uso dos animais e gado: _____

Para uso na casa: _____

16) Quais as principais fontes de energia existentes e utilizadas no terreno (lenha, gasolina, elétrica, outras)? _____

17) Quais as principais atividades de produção que gastam/exigem energia?

APÊNDICE II – Mapa do Bairro (VERDEJO, 2010, p. 30-32)

Tema: a atividade mostra graficamente os diferentes elementos do uso do espaço, enfocando principalmente os recursos naturais e as condições sociais. São distinguidas as áreas ocupadas pelos habitantes, recursos da flora e fauna, zonas de cultivos, construção de infraestrutura social, áreas problemáticas e em conflito, limites, entre outros. Levanta informações sobre as condições de vida: acesso à água potável, energia elétrica, qualidade de moradia. Além disso, visualiza a estrutura social da comunidade: os lugares mais importantes, o número de lares, o tipo de ocupação de seus habitantes, entre outros. Este mapa serve para análise e discussão sobre a situação do estado atual da comunidade.

Propósito: criar uma concepção compartilhada sobre a utilização do espaço do bairro e dos seus recursos. Serve de base para analisar a situação social e gerar a discussão em relação a necessidades, potencialidades e limitações existentes. Pretende-se melhorar as condições de vida, em consideração à estrutura social da comunidade.

Tempo: entre 2-3 horas.

Materiais: folha grande de papel, lápis, pincéis, giz de cera ou qualquer tipo de material (pedras, paus, folhas, sementes).

Como é feito: formar um grupo de participantes da AMBP e explicar o objetivo e os elementos que deverão constar no mapa. Toda a atividade deverá ser feita pelo grupo formado e mediado pelo pesquisador e seus colaboradores, para apresentação das orientações básicas. Para ajudar a começar, o moderador da atividade pode sugerir começar com elementos de referência: rios, estradas e limites da comunidade. Outros elementos podem ser incluídos: água (rios e riachos com os seus nomes, poços naturais e perfurados, canais de irrigação, aquedutos, lugares para se tomar água), vegetação (bosque natural, bosque secundário, matagal, cultivos perenes, porções de terra), parcelas com tipo de cultivo, tipo de solos (férteis, pobres), zonas frágeis e com erosões, lugares de poluição (lixão, aterro sanitário, esgoto). Colocar também no mapa elementos de referência como a localização de serviços (escola, igreja, área de lazer, centro comunitário), localização de moradias (e o número de habitantes) e as estradas principais.

Resultado: fotografar o mapa pronto e deixá-lo na AMBP, como símbolo da atividade. Pedir que os participantes expliquem o mapa e gravar a explicação. O pesquisador e seus auxiliares poderão intervir caso seja necessário e deverão fazer um relatório da atividade.

APÊNDICE III - Linha do Tempo (ITCP, 2009, p. 28-29)

Objetivos:

- Fortalecer a identidade do grupo;
- Resgatar a história da AMBP;
- Relacionar fatos históricos do bairro com a história da AMBP;
- Contribuir para a consciência de sujeito histórico dos membros da AMBP.

Introdução:

Esta oficina é um importante instrumento de Educação Popular na medida em que possibilita que a história de vida dos membros da AMBP dialogue com a história oficial, podendo contribuir para consciência do fazer histórico da AMBP. A intenção é mostrar que cada um tem uma história singular, mas que é semelhante a história de muitas outras pessoas e que essas histórias de vida fazem parte de uma história maior, que é a história do país em que vivem, mostrando que os fatores que levam determinadas pessoas a uma situação de pobreza ou desemprego não são consequências apenas de sua história de vida, mas de um contexto mais amplo, político, social e econômico. Para se aproximar desse desafio, a equipe de pesquisa deve se preparar para essa atividade. Deve resgatar a história da região em que a AMBP está inserida bem como fatos importantes da recente história do Brasil e saber relacioná-los com outros fatos socioeconômicos marcantes (mecanização do campo, êxodo rural, industrialização, desemprego, surgimento dos centros urbanos, arrocho populacional das grandes cidades, desemprego, aumento dos(as) trabalhadores(as) informais, empreendimentos como alternativa de trabalho a uma população sem alternativa de emprego/trabalho) que, de certa forma, associem-se com a história de vida dos membros da AMBP. A partir desse estudo prévio, a equipe deverá propor um recorte temporal da criação da AMBP até o presente, bem como elencar alguns elementos-chave a serem observados ao longo da história da associação, por exemplo, as suas ações mais importantes. Em geral, a rememoração coletiva da história de um empreendimento acontece de forma desordenada e fala quem sente vontade, por isso, a equipe que conduz a atividade deverá estar atenta em relação a quem aparecerá como porta-voz da história do grupo e se existem divergências em relação ao que está sendo proposto (todos relatam? Mulheres relatam? Somente lideranças se pronunciam? E os idosos?). Pedir que os participantes levem fotos da AMBP.

Tempo: 2-3 horas

Material necessário: papel pardo, papéis menores para escrita dos acontecimentos, pincéis atômicos, fotos da AMBP.

Roteiro da atividade:

Etapa 1 - Colocar um cartaz com a linha do tempo (em branco) com recorte temporal no chão e apresentar a proposta aos participantes e alguns elementos-chave que devem aparecer nos relatos de cada período. Utilizar a expressão “túnel do tempo” para explicitar a intenção da atividade. Os elementos-chave podem ser representados por figuras. Perguntar pela data de fundação da AMBP e registrar.

Etapa 2 - Perguntar pelas condições que possibilitaram a AMBP. Como o grupo se formou? Quem já estava no grupo? Onde essas pessoas trabalhavam antes? O grupo obteve apoio externo? Quais os fatos marcantes da AMBP? Se possível, relacionar esses elementos com fatos da história recente. Deixar que todos falem. Escrever os fatos apontados em papéis menores e colocá-los na linha. Fotos e outros registros podem ser utilizados como disparadores de memória. Ir organizando cronologicamente os fatos apresentados ao longo da atividade com os participantes.

Etapa 3 - Quando novos fatos não forem apresentados, verificar se é possível encerrar a atividade. Verificar com os participantes se todos os fatos estão organizados corretamente.

Encerramento:

Ao final, os participantes deverão se manifestar sobre o significado da atividade. A equipe de pesquisa também poderá se manifestar em relação ao aprendizado adquirido com as histórias de vida e da AMBP. Gravar a explicação e fotografar a linha do tempo. O pesquisador e seus auxiliares deverão fazer um relatório da atividade. É interessante que a linha permaneça exposta na AMBP por algum tempo, pois poderá ser utilizada em oficinas futuras ou complementada.

APÊNDICE IV – Questionário semiestruturado ex-presidentes AMBP

- 1) P1, quando surgiu a associação?
- 2) Por que surgiu a associação?
- 3) P1, como presidente, quais foram as suas principais ações?
- 4) Quais foram os outros presidentes?
- 5) P2, como presidente, quais foram as suas principais ações?
- 6) P2, quais foram as dificuldades que você teve na associação quando você foi presidente?
- 7) A associação sempre foi ativa? Se não, por quê?
- 8) Quando a associação foi reativada?

APÊNDICE V – Questionário semiestruturado (E1 – E23)

Idade: _____

Sexo: _____

Escolaridade: _____

Profissão: _____

Estado civil: _____

Desempenha função na AMBP? () Sim () Não

Qual? _____

Participa de alguma ação da AMBP? Qual?

Há quanto tempo você está na AMBP?

PERGUNTAS:

- 1) O que funciona bem na AMBP?
- 2) E o que funciona mal?
- 3) Algo melhorou na sua vida depois que a AMBP começou a realizar suas ações?
- 4) Algo piorou?
- 5) Algo melhorou no Bairro Pessegueiro depois que a AMBP começou a realizar suas ações?
- 6) Algo piorou?
- 7) Qual sua melhor lembrança da AMBP?
- 8) E a pior?
- 9) Como se organiza a AMBP?
- 10) Como as decisões são tomadas e as ações são realizadas na AMBP?
- 11) O que poderia ser feito pela AMBP?

APÊNDICE VI – Termo de consentimento livre e esclarecido

Este estudo está sendo realizado por Thiago de Oliveira Raymundo, mestrando em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade da Universidade Federal de Itajubá, juntamente com a professora orientadora Dra. Viviane Guimarães Pereira. A pesquisa é intitulada: “Desenvolvimento local e rural: um exemplo a partir da Associação de Moradores do Bairro Pessegueiro (AMBP), de Itajubá/MG”.

Os objetivos da pesquisa são: compreender o Desenvolvimento e a Gestão Social e suas raízes filosóficas; e entender o Bairro Pessegueiro e a AMBP, sua história, sua organização e suas ações que contribuem para o desenvolvimento local.

Sobre o participante da pesquisa, considera-se o seguinte:

a) a sua participação e suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo, respeitando assim sua privacidade, tanto pelo pesquisador e quanto seus auxiliares;

b) a participação é voluntária, isto é, a qualquer momento o(a) participante pode recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento, o que garante sua autonomia;

c) sua participação nesta pesquisa consistirá em questionário socioeconômico, oficinas de DRP e/ou entrevista individual semiestruturada, sendo o questionário registrado em formulário específico, as oficinas registradas através de relatório e a entrevista gravada para que nenhuma informação seja perdida;

d) os dados coletados no questionário socioeconômico, nas oficinas de DRP e nas entrevistas semiestruturadas serão utilizados apenas dentro do contexto desta pesquisa e os resultados poderão ser divulgados em eventos ou revistas científicas, preservando a identidade dos participantes;

e) os resultados estarão à sua disposição quando finalizada a pesquisa e ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de cinco anos, e, após esse tempo, serão descartados de forma que não prejudique o meio ambiente.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é um documento que comprova a sua permissão. Será necessária a sua assinatura para oficializar o seu consentimento. Ele encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida para o(a) participante.

Ressalta-se que a sua valiosa colaboração é muito importante e, a seguir, será apresentada uma Declaração e, se o(a) participante estiver de acordo com o conteúdo da mesma, deverá assiná-la, conforme já lhe foi explicado anteriormente.

DECLARAÇÃO

Declaro estar ciente do inteiro conteúdo deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento.

NOME COMPLETO DO(A) PARTICIPANTE:

ASSINATURA DO(A) PARTICIPANTE:

ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL:

_____, _____ de _____ de _____.

Para possíveis informações ou esclarecimentos a respeito da pesquisa, você poderá contatar: Thiago de Oliveira Raymundo, mestrando em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade na Universidade Federal de Itajubá, e-mail: thiraymundo@hotmail.com; e também o Comitê de Ética em Pesquisa ao qual este projeto foi submetido: Faculdade de Medicina de Itajubá – FMIIt – CEP, Av. Rennó Júnior, 368, São Vicente, Itajubá/MG, CEP 37.502-138, Telefone (35) 3629-8700, E-mail: cep@fmit.edu.br.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R. O *locus* da Gestão Social no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida (*lebenswelt*) e sistema (*system*). **O&S**, Salvador, v. 24, n. 82, p. 412-431, jul/set. 2017.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.

ALLEBRANDT, S. L. *et al.* Gestão Social e cidadania deliberativa: uma análise da experiência dos Coredes no Rio Grande do Sul, 1990-2010. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 914-945, set. 2011.

_____.; TEIXEIRA, E. B. Gestão Social em organizações do Terceiro Setor: o caso da UNIJUÍ. **V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en America del Sur**, Mar del Plata, dez. 2005.

ANDRADE, S. R. **Gestão pelas competências em ONGs como alternativa de Gestão Social: pesquisa-ação no Instituto Bola Pra Frente**. 2006. 138f. Dissertação (Mestrado em Bens Culturais e Projetos Sociais) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

ANGÉLICO, F.; TEIXEIRA, M. A. C. Acesso à informação e Ação comunicativa: novo trunfo para Gestão Social. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, n. 21, p. 7-27, set/dez. 2012.

ARAGÃO, L. M. C. **Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2006.

ARREGUI, C. C. Gestão Social: desafios e perspectivas no uso da informação e dos indicadores sociais. In: JUNQUEIRA, L. A. P. *et al.* (Org.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE Editora, 2012. p. 67-75.

ARRIGHI, G. **A ilusão do desenvolvimento**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO BAIRRO PESSEGUEIRO (AMBP). **Livro de registro de atas de reuniões ou assembleias**. Itajubá, 1999. p. 1-100.

AUSTIN, J. L. **Sentido e percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

BARBOSA, R. A. G. **Turismo e desenvolvimento local: um estudo de caso no município de Gonçalves/MG**. 2014. 155f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

BAUER, M. A. L.; CARRION, R. S. M. Conflitos na Gestão Social do território: uma análise a partir da organização dos ilhéus em Porto Alegre. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 821-835, jul/set. 2016.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BIAZOTI, A.; ALMEIDA, N.; TAVARES, P. **Caderno de metodologias: inspirações e experimentações na construção do conhecimento agroecológico**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **ENCCEJA**. Brasília, 2020. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/encceja>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. 314f. Tese (Doutorado em Gestão social, Ambiente e Desenvolvimento) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras.

_____.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. Fundamentos teóricos da Gestão Social. Canoinhas, **Desenvolvimento Regional em debate**, v. 5, n. 1, jan./jul. 2015, p. 4-19.

_____.; CARVALHO, J. E. F. B.; PEREIRA, J. R. Gestão e Racionalidade: análise da metodologia de incubação de Cooperativas Populares da ITCP/NESOL/UFT. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 3, p. 5-27, set/dez. 2011.

_____.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. Rio de Janeiro, **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, set. 2011, p. 681-703.

_____.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. Gestão Social e Gestão Estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 69-84, set/dez. 2016.

CARRION, R. S. M. O desafio de desenvolver competências em Gestão Social: relato da experiência com a Residência Solidária/UFRGS. In: SILVA JÚNIOR, J. T. *et al.* (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 177-204.

CARVALHO, M. C. B. Gestão Social: uma questão ainda em debate no século XXI. In: JUNQUEIRA, L. A. P. *et al.* (Org.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE Editora, 2012. p. 42-56.

CATTANI, A. D.; FERRARINI, A. V. Participação, desenvolvimento local e política pública: estratégias articuladas para superação da pobreza. **Rev. Katál**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 164-172, jul/dez. 2010.

CERQUEIRA, Y. D. F. **Institutos Federais e Desenvolvimento Local: o IFSULDEMINAS-Campus Machado como expressão dos limites e possibilidades da Educação Profissional e Tecnológica na sociedade brasileira contemporânea**. 2017. 252f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE (CEPAL). **A hora da igualdade: brechas por fechar, caminhos por abrir**. 2010. 268p. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2973/LCG2432_pt.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 15 abr. 2018.

CORTEZ, G. Associação quer incentivar produtividade de moradores do Bairro Pessegueiro. **O Sul de Minas**, Itajubá, 04, fevereiro, 2017. Geral. p. 3.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. Coimbra: Almedina, 2013.

DALLABRIDA, V. R. A Gestão Social dos territórios nos processos de desenvolvimento territorial: uma aproximação conceitual. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 44-60, ago/dez. 2007.

DECKERT, C. T. **A Gestão Social do Território da Cidadania Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul**. 2012. 179f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.

DIAS, T. F.; SOUZA, W. J. Gestão Social e Economia Solidária: o caso da Associação dos Produtores e Produtoras Rurais da Feira Agroecológica de Mossoró – Aprofam, Mossoró-RN. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 261-294. 2014.

DOWBOR, L. **A reprodução social**: propostas para uma gestão descentralizada. São Paulo, 1998. 264 f. (Texto digitado). Disponível em: <<http://dowbor.org/2000/09/ladislau-dowbor-reproducao-social-1998-212p.html>> Acesso em: 15 abr. 2018.

_____.; POCHMANN, M. **Políticas para o desenvolvimento local**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; Instituto Cidadania, 2010. Disponível em: <<http://dowbor.org/blog/wp-content/uploads/2012/06/10PochmannLivroLocalPolíticas-1.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2018.

_____. **O que é poder local?** Imperatriz: Ética, 2016. Disponível em: <http://dowbor.org/blog/wp-content/uploads/2012/06/Dowbor-_Poder-Local-portal.pdf> Acesso em: 15 abr. 2018.

DUTRA, D. J. V. Habermas. In: PECORARO, R. (Org.). **Os filósofos clássicos da Filosofia**: de Ortega y Gasset a Vattimo. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 304-321.

EMBRAPA. **Sistema brasileiro de classificação de solos**. Rio de Janeiro: EMBRAPA-SPI, 2006.

E1. **Entrevista 1**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (9 min. 20 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E2. **Entrevista 2**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (9 min. 48 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E3. **Entrevista 3**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (13 min. 6 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E4. **Entrevista 4**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (16 min.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E5. **Entrevista 5**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (13 min. 12 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E6. **Entrevista 6**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (33 min. 6 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E7. **Entrevista 7**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (6 min. 55 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E8. **Entrevista 8**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (8 min. 37 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E9. **Entrevista 9**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (11 min. 18 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E10. **Entrevista 10**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (7 min. 4 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E11. **Entrevista 11**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (10 min. 53 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E12. **Entrevista 12**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (8 min. 30 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

E13. **Entrevista 13**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (8 min. 53 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

- E14. **Entrevista 14.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (13 min. 42 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E15. **Entrevista 15.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (10 min. 49 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E16. **Entrevista 16.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (12 min. 16 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E17. **Entrevista 17.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (11 min. 48 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E18. **Entrevista 18.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (15 min. 45 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E19. **Entrevista 19.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (7 min. 56 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E20. **Entrevista 20.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (13 min. 6 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E21. **Entrevista 21.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (8 min. 38 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E22. **Entrevista 22.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (20 min. 7 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- E23. **Entrevista 23.** Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (7 min. 50 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.
- FERNANDES, V.; PONCHIROLLI, O. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 604-626, jul. 2011.
- FISCHER, T. M D.; MELO, V. P. Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. In FISCHER, T. M D.; ROESCH, S.; MELO, V. P. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006. p.13-41.
- FRANÇA FILHO, G. C. Definindo Gestão Social. In: SILVA JÚNIOR, J. T. *et al.* (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 27-37.
- FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004.
- FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.
- GARAY, S. M. C. A gestão de pessoas em organizações em fins lucrativos, principais dilemas e desafios. In: Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia – SEGeT, VIII, 2011, Resende. **Anais...** Associação Educacional Dom Bosco, 2011.
- GARCIA, A. S.; PEREIRA, J. R.; ALCÂNTARA, V. C.; *et al.* Aprofundamento das esferas públicas para a gestão social: caminhos para uma reconstrução empírico-descritiva e normativa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 163-185, abr./jun. 2018.
- GARRIDO, P. O.; JUSTEN, C. E. Incubadoras de Gestão Social e Gestão Universitária: possibilidades e contribuições a partir de análise comparativa. **AOS**, Belém, v. 3, n.2, p. 133-151, jul/dez. 2014.

GIANNELLA, V. *Gestão Social: da prática ao ingresso na academia*. In: JUNQUEIRA, L. A. P. *et al.* (Org.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE Editora, 2012. p. 111-130.

HABERMAS, J. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. v. II.

_____. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

_____. **Teoria do agir comunicativo: racionalidade da ação e racionalização social**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012a. v. 1.

_____. **Teoria do agir comunicativo: sobre a crítica da razão funcionalista**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012b. v. 2.

_____. **Verdade e justificação: ensaios filosóficos**. São Paulo: Loyola, 2004.

HERRERO, F. J. *Habermas: seu percurso filosófico*. In: CARDOSO, D. (Org.). **Pensadores do século XX**. São Paulo: Loyola; Paulus, 2012.

_____. *Racionalidade comunicativa e modernidade*. **Síntese**, Belo Horizonte, n. 37, p. 13-32. 1986.

INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES (ITCP/UNICAMP). **Caderno Empírica**. Campinas: Instituto de Economia, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Dados sobre a população do município de Itajubá/MG**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/itajuba/panorama>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

JUSTEN, C. E.; MORETTO NETO, L. M.; GARRIDO, P. O. *Do monólogo ao diálogo: o potencial emancipatório do Programa Território da Cidadania Meio-Oeste Contestado revisitado à luz da Gestão Social*. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 2, p. 192-207. 2014.

KRONEMBERGER, T. S.; GUEDES, C. A. M. *Desenvolvimento territorial rural com Gestão Social: um estudo exploratório entre Brasil e Argentina*. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 2, p. 233-246. 2014.

MACHADO, G. O. *et al.* *Diagnóstico preliminar do uso e ocupação do solo como subsídio para selecionar pontos de amostragem da água de nascentes, poços e cisternas no bairro Pessegueiro, Itajubá – MG*. **XIII – Seminário de Meio Ambiente e Energias Renováveis**. UNIFEI, 2018.

MANFREDINI, C. **Participação comunitária em projetos de desenvolvimento local: um estudo no bairro dos Marins, Piquete/SP**. 2005. 147f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté.

MARTINS, R. D.; VAZ, J. C.; CALDAS, E. L. *A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des)articulação de atores, instrumentos e território*. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 559-590, mai/jun. 2010.

MELLO, A.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. V. *Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do Terceiro Setor: um estudo de multicasos*. In: *Encontro de Administração Pública e Governança, III*, 2008, Salvador. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2008.

MENON, I. O. **Gestão Social como campo do saber no Brasil: uma análise de sua produção científica pela modelagem de redes sociais (2005-2015)**. 2016. 222f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MORETTO NETO, L. M.; GARRIDO, P. O.; JUSTEN, C. E. Desenvolvendo o aprendizado em Gestão Social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 828-845, set. 2011.

OFFREDI, C. Desafios e potencialidades da Gestão Social na França e no Brasil. In: JUNQUEIRA, L. A. P. *et al.* (Org.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE Editora, 2012. p. 85-91.

OLIVEIRA, S. D. **Dimensões locais do desenvolvimento: elementos para se pensar a cidade de Itajubá, MG**. 2017. 117f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

PAUL, P. Pensamento complexo e interdisciplinaridade: abertura para mudança de paradigma? In: In: PHILIPPI Jr., A.; SILVA NETO, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri: Manole, 2011. p. 229-259.

PINHO, J. A. G.; SANTOS, M. E. P. Aporias em torno do conceito de Gestão Social: dilemas teóricos e políticos. **REGE**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 155-172. abr./jun. 2015a.

_____.; _____. Gestão Social: uma análise crítica de experiências brasileiras. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 2, p. 257-279, abr/jun. 2015b.

PUNTEL, L. B. O pensamento pós-metafísico de Habermas: uma crítica. **Síntese – Revista de Filosofia**, Belo Horizonte, v. 40, n. 127, p. 173-223. 2013.

P1. **Entrevista 24**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (9 min. 55 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

P2. **Entrevista 24**. Entrevistador: Thiago de Oliveira Raymundo. Itajubá, 2020. 1 arquivo .mp3 (9 min. 55 s.). Entrevista na íntegra transcrita e arquivada pelo entrevistador.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAYNAUT, C. Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação de conhecimentos. In: PHILIPPI Jr., A.; SILVA NETO, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri: Manole, 2011. p. 69-105.

_____.; ZANONI, M. Reflexões sobre princípios de uma prática interdisciplinar na pesquisa e no ensino superior. In: PHILIPPI Jr., A.; SILVA NETO, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri: Manole, 2011. p. 143-207.

REESE-SCHÄFER, W. **Compreender Habermas**. Petrópolis: Vozes, 2008.

RODRIGUES, W.; CANÇADO, A. C.; PINHEIRO, L. S. Gestão social comparada: territórios da APA Cantão e Bico do Papagaio no Tocantins. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, Canoinhas, v. 10, p. 703-729, jun. 2020.

SACHS, I. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SAMPAIO, T. M. M. A emancipação política em Habermas. **Síntese – Revista de Filosofia**, Belo Horizonte, v. 26, n. 5, p. 259-268. 1999.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. Gestão Social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JÚNIOR, J. T. *et al.* (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 61-86.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr/jun. 1997.

SILVA JÚNIOR, J. T. Descentrando a pesquisa: o Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS). In: SILVA JÚNIOR, J. T. *et al.* (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008b. p. 165-176.

_____. *et al.* (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008a.

_____. O futuro da Gestão Social. In: SILVA JÚNIOR, J. T. *et al.* (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008c. p. 241-242.

SILVA, D. E. **Desenvolvimento local: alternativas para geração de renda e preservação ambiental em pequenas propriedades rurais**. 2015. 118f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

SILVA, K. V.; MORETTO NETO, L. M. Gestão Social e Participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, n. 30, p. 132-154, abr/jun. 2015.

SOUZA, Y. M.; VASCONCELLOS, A. M. A.; SOBRINHO, M. V. Limites, possibilidades e dificuldades de Gestão Social em redes de cooperação para o desenvolvimento local. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 235-250, jul./dez. 2012.

SUBIRATI, J. Outra Sociedade, outra Democracia? In: JUNQUEIRA, L. A. P. *et al.* (Org.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE Editora, 2012. p. 21-38.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, n. 2, p. 177-201, jul/dez. 2003.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS). In: SILVA JÚNIOR, J. T. *et al.* (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008c. p. 147-164.

_____. Gestão Social, um Conceito não Idêntico? Ou a Insuficiência Inevitável do Pensamento. In: CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; SILVA JÚNIOR, J. **Gestão Social – Aspectos Teóricos e Aplicações**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

_____. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set/out. 1998.

_____. Gestão Social: uma réplica. In: RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda**. Recife: UNIVASF, 2010.

_____. (Re)Visitando o conceito de Gestão Social. In: SILVA JÚNIOR, J. T. *et al.* (Org.). **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008a. p. 39-59.

_____. **Tem razão a administração?** 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008b.

TEODÓSIO, A. S. S. Academia do Queixa-Andar: críticas, lugares comuns e conformismo no saudosismo do que nunca fomos em Gestão Social. In: JUNQUEIRA, L. A. P. *et al.* (Org.). **Gestão Social: mobilizações e conexões.** São Paulo: LCTE Editora, 2012. p. 163-191.

VAZ, C. ATM – Associação Tempo de Mudar para o desenvolvimento do bairro dos Lóios. **Fluxos e Riscos**, Lisboa, n. 2, p. 137-143. 2011.

VERDEJO, M. E. **Diagnóstico rural participativo: guia prático.** Brasília: MDA/Secretaria da Agricultura Familiar, 2010.

VILLELA, L. E.; MAIA, S. W. Formação histórica, ações e potencial da Gestão Social no APL de Turismo em Visconde de Mauá RJ/MG. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 34-47, mai/ago. 2009.

VIZEU, F. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 10-21, out/dez. 2005.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

ZANI, F. B.; TENÓRIO, F. G. Gestão Social do desenvolvimento: a exclusão dos representantes dos empresários? O caso do Programa Territórios da Cidadania Norte-RJ. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 780-802, set. 2011.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. Gestão Social, democracia, representação e transparência: evidência nos estados brasileiros. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, p. 79-90. 2015.

ANEXO I – Parecer do CEP

FACULDADE DE MEDICINA DE
ITAJUBÁ - FMIT



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL, SUAS RAÍZES FILOSÓFICAS E UMA ANÁLISE A PARTIR DA ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO BAIRRO PESSEGUEIRO (AMBP), DE ITAJUBÁ/MG

Pesquisador: THIAGO DE OLIVEIRA RAYMUNDO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 23414819.0.0000.5559

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.758.516

Apresentação do Projeto:

O PROJETO DE ESTUDO PROPOSTO VERSA SOBRE O ENTENDIMENTO DO DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DE UMA REGIÃO RURAL DENOMINADA BAIRRO PESSEGUEIRO, SENDO A COMUNIDADE REPRESENTADA PELA ASSOCIAÇÃO DE MORADORES (AMBP), PRIMARIAMENTE UTILIZANDO A METODOLOGIA QUALITATIVA DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO.

Objetivo da Pesquisa:

"a) proposta de entendimento da AMBP, da sua história, da sua organização e das suas ações no Pessegueiro e verificação de suas contribuições e lacunas para o desenvolvimento local e rural;
b) apresentação de resultados da pesquisa que poderão auxiliar a AMBP, o Pessegueiro e seus moradores; despertar o surgimento de possíveis parcerias e políticas públicas em prol do bairro a ser estudado; e incentivar a organização social de outros bairros rurais de Itajubá e região;"

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Adequados.

Endereço: Av. Rennó Júnior, 368

Bairro: São Vicente

CEP: 37.502-138

UF: MG

Município: ITAJUBA

Telefone: (35)3629-8700

Fax: (35)3629-8702

E-mail: cep@fmit.edu.br

FACULDADE DE MEDICINA DE
ITAJUBÁ - FMIT



Continuação do Parecer: 3.758.516

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

OS QUESTIONAMENTOS LEVANTADOS POR ESSA COMISSÃO FORAM SATISFATORIAMENTE ESCLARECIDOS PELA EQUIPE DE PESQUISA.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

AS SUGESTÕES/SOLICITAÇÕES FORAM SATISFATORIAMENTE CONTEMPLADOS PELA EQUIPE DE PESQUISA.

Recomendações:

NADA DIGNO DE NOTA.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

SEM PENDÊNCIAS.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1421533.pdf	22/10/2019 16:48:03		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_THIAGO_CORRIGIDO_PENDENCIAS.pdf	22/10/2019 16:46:04	THIAGO DE OLIVEIRA RAYMUNDO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_CORRIGIDO_PENDENCIAS.pdf	22/10/2019 16:45:29	THIAGO DE OLIVEIRA RAYMUNDO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	04/10/2019 10:15:02	THIAGO DE OLIVEIRA RAYMUNDO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Rennó Júnior, 368

Bairro: São Vicente

CEP: 37.502-138

UF: MG

Município: ITAJUBA

Telefone: (35)3629-8700

Fax: (35)3629-8702

E-mail: cep@fmit.edu.br

FACULDADE DE MEDICINA DE
ITAJUBÁ - FMIT



Continuação do Parecer: 3.758.516

ITAJUBA, 10 de Dezembro de 2019

Assinado por:
Paulo José Oliveira Cortez
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Rennó Júnior, 368

Bairro: São Vicente

CEP: 37.502-138

UF: MG

Município: ITAJUBA

Telefone: (35)3629-8700

Fax: (35)3629-8702

E-mail: cep@fmit.edu.br