A AUTOGESTÃO COMO INSPIRAÇÃO FICOU PELO CAMINHO: ORGANIZAÇÃO E MEMÓRIA EM UMA ASSOCIAÇÃO DE MORADORES

Marcelo Castañeda (UFRJ)
marcelo.castaneda@facc.ufrj.br

Resumo
O artigo analisa as ações de uma associação de moradores localizada em uma metrópole brasileira nos cinquenta anos de sua trajetória. Fundada em 1976 com uma perspectiva organizacional inspirada na autogestão, o objetivo do artigo é entender as mudanças organizacionais ao longo da trajetória dessa associação de moradores, em especial se a autogestão se manteve como inspiração do formato organizacional até os dias atuais. Foram mobilizados constructos teóricos sobre as associações de moradores, a autogestão e a memória organizacional. A metodologia adotada é qualitativa, com a realização de dezesseis entrevistas semiestruturadas em profundidade com moradores que possuíam mais de sessenta anos e residência no local de atuação dessa associação de moradores entre 2023 e 2024, tendo sido usada a técnica de análise de conteúdo para análise do corpus construído. Dentre os resultados, o artigo apresenta a estrutura inicial da associação de moradores que se aproximava dos princípios autogestionários e as mudanças nos últimos 50 anos, com destaque para a progressiva centralização das decisões no cargo de presidente da associação e a mudança, de alto para baixo, do padrão de participação e engajamento dos moradores no período analisado.

Palavras-chave: autogestão; memória; associação de moradores.

1. Introdução

As associações de moradores aparecem nos Estudos Organizacionais como esferas dialógicas, em que se tomam decisões coletivas e tecem cooperação mútua (Abreu; Inocêncio, 2021), buscando a transformação social e melhoria de qualidade de vida dos residentes de um território específico (Nebot, 2018). Como organizações baseadas no trabalho voluntário (Salazar; Silva; Fantinel, 2015), existem autores que se voltam para contextos de precariedade material (Nebot, 2018; Jayo; Caldas, 2014) ou trazem barreiras em contextos urbanos, tal como o clientelismo (Abreu; Inocêncio, 2021).

O presente artigo se volta para uma associação de moradores específica – aqui designada AM para manter o anonimato e o espaço do artigo – que não está situada em um contexto de precariedade, mas num território tido como privilegiado ou de classe média alta, localizado em uma metrópole brasileira. Um aspecto importante é que a pesquisa realizada compôs parte de um projeto de extensão, pautado na dialogicidade e participação comunitária (Freire, 1983) em uma parceria entre uma universidade federal e essa AM. Por si só, esse aspecto daria uma boa justificativa para a escrita deste artigo na área dos Estudos Organizacionais, mas podemos ir além.

Tragtenberg (1980) analisa a burocracia como forma de dominação e, com a crítica à participação e à cogestão, propõe a autogestão como alternativa organizacional, defendendo práticas horizontalizadas. Para o autor, a autogestão não é apenas uma proposta administrativa, mas uma estratégia política e pedagógica. A superação do autoritarismo e da burocracia exige práticas coletivas de gestão. Motta (1980) mostra como a autogestão é uma prática de organização social e econômica baseada na participação direta dos trabalhadores, sem hierarquias rígidas. Por sua vez, Paula (2002) entende que a autogestão passou a ser incorporada

por organizações empresariais no que a autora entende como burocracia flexível associada ao domínio do Toyotismo a partir dos anos 1980.

Essa AM torna-se interessante também por ter surgido como uma organização que tendia à autogestão no ano de 1976, ao menos se inspirava no ideário autogestionário. A autogestão pode ser vista como a negação da heterogestão burocrática (Chiesa; Cavedon, 2015), que abre a possibilidade para exercício coletivo do poder (Benini; Benini, 2010; Alencar et al., 2013); superação da divisão do trabalho (Caetano; Wanderley, 2022; Klechen; Barreto; Paula, 2011); autonomia e equidade no processo decisório (Klechen; Barreto; Paula, 2011); profunda transformação da subjetividade (Benini; Benini, 2010); e adoção de estruturas horizontais e flexíveis (Chiesa; Cavedon, 2015).

Portanto, essa AM possui uma trajetória de 50 anos e um sentido de luta coletiva no território, inicialmente contra um empreendimento imobiliário de grande porte, um famoso Shopping Center – neste artigo designado como Shopping MN para manutenção do anonimato – e depois contra movimentos de especulação imobiliária por parte de grandes construtoras. Paralelamente, ao longo da sua trajetória, essa AM lidou com processos de gentrificação urbana, individualização da sociedade, uma pandemia e uma crise dos processos de participação coletiva.

A partir de um trabalho de campo efetuado entre 2023 e 2024 podemos perceber que a AM não tendia mais à autogestão por qualquer ponto de vista. Essa percepção suscitou algumas questões: como essa AM se organizava em 1976? Como se organiza hoje? Quais foram as principais mudanças no seu formato organizacional? O que fez com que a inspiração autogestionária, inovadora e fomentadora de lutas que estava presente em sua origem ficasse na memória e não se sustentasse até o presente?

Neste sentido, mobilizamos a literatura de memória organizacional. Para certos autores, os Estudos Organizacionais que trabalham com memória devem valorizar a subjetividade, a pluralidade humana e a história "vinda de baixo" para superar visões puramente funcionalistas e racionais do indivíduo (Coraiola et al., 2021).

A memória organizacional e social é incorporada e manifestada em práticas cotidianas que transformam o espaço em um lugar praticado (Siqueira; Santos, 2021; Moser; Francisco; Roecker, 2023). O processo de lembrar constrói sentido, ocorrendo de forma retrospectiva e baseada em interações sociais que evitam que as organizações se deem em um vácuo de significados (Capucho et al., 2025; Hodge; Costa, 2020). Além disso, a memória também é um terreno de disputas de poder (Silva; Almeida, 2018).

Desta forma, podemos enunciar uma problemática para este artigo tendo como base a seguinte pergunta: quais são as principais mudanças organizacionais na trajetória dessa AM ao longo dos seus 50 anos de atuação a partir da memória dos residentes no território que ela representa?

O objetivo geral é entender as principais mudanças organizacionais que essa AM adotou ao longo de sua trajetória, em especial se a inspiração autogestionária se manteve ou não. Dentre os objetivos específicos, listamos os seguintes: A) mostrar como a AM se estruturava de forma autogestionária no início de sua atuação a partir da memória dos residentes; B) trazer as principais mudanças ocorridas ao longo da trajetória da AM a partir da memória dos residentes; C) destacar como os residentes enxergam a questões da participação e do engajamento dos moradores.

O artigo está estruturado a partir de um referencial teórico que abrange dimensões como associações de moradores, autogestão e memória organizacional e social; depois seguem-se o

percurso metodológico adotado; os resultados; uma discussão desses resultados; e as considerações finais.

2. Referencial teórico

Esse referencial teórico foi construído a partir da literatura organizacional disponível na base Spell, mantida pela ANPAD. Foram consultados trabalhos publicados a partir de 2010. Como se trata de uma base que reúne trabalhos sobre associações de moradores, autogestão e memória organizacional da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo fizemos uma busca específica que ressalta a importância do campo do conhecimento voltado para as organizações. Foram selecionados cinco trabalhos que remetiam à associação de moradores, nove sobre autogestão e dez sobre memória organizacional ou da cidade. Esses trabalhos foram articulados nas três subseções que compõem esse referencial teórico.

2.1 Associações de moradores: participação e gestão social

As associações de moradores são organizações da sociedade civil que atuam como espaços de diálogo, decisão coletiva e cooperação mútua em prol do interesse público e das necessidades de um território específico (Abreu; Inocêncio, 2021). Podem ser conceituadas como entidades de direito privado, sem fins lucrativos, que buscam a transformação social e a melhoria da qualidade de vida dos residentes através da ação dialógica e da emancipação dos cidadãos de um determinado território constituindo uma forma de gestão social (Nebot, 2018). Dentre seus elementos centrais destacam-se o fortalecimento democrático (Abreu; Inocêncio, 2021; Nebot, 2018), a articulação social e a dialogicidade (Nebot, 2018) e sua constituição como instrumento de reivindicação e luta (Jayo; Caldas, 2014), trazendo desafios culturais para suas lutas pela transformação (Abreu; Inocêncio, 2021).

A gestão social em um conjunto habitacional corresponde a um processo gerencial dialógico em que a autoridade de decisão é compartilhada para o bem coletivo (Nebot, 2018). Trata-se de um modelo fundamentado na democracia deliberativa, onde a cidadania deixa de ser passiva para atuar diretamente nos destinos da comunidade (Nebot, 2018). No entanto, a implementação desses princípios em uma associação de moradores enfrenta barreiras culturais, especialmente em contextos urbanos marcados pelo clientelismo, pois a participação social pode ser vista como forma de facilitar a troca de favores individuais dos líderes locais com a política representativa, enfraquecendo a busca por interesses coletivos (Abreu; Inocêncio, 2021).

Cabe destacar também como barreira, em um paralelo com as associações de moradores, a tensão entre o individual e o coletivo que aparece em Empreendimentos de Economia Solidária como os que organizam catadores de recicláveis (Hellwigg; Carrion, 2005). Embora a proposta da Economia Solidária se ancore na autogestão e na solidariedade, Hellwigg e Carrion (2005) ressaltam que muitas vezes se observam relações pautadas pela desconfiança, competição e centralização decisória na coordenação dos empreendimentos. O desafio dessas organizações é romper com a divisão do trabalho manual e intelectual, permitindo que todos os membros se sintam preparados para gerir o projeto comum, reforçando a autogestão (Hellwigg e Carrion, 2005).

Por outro lado, alguns casos demonstram a eficácia de instrumentos de ações de base comunitária. Jayo e Caldas (2014) verificam que o Banco Palmas, cuja origem foi com a concessão de microcrédito no Conjunto Palmeira em Fortaleza (CE), pode ser considerado um

exemplo de que a organização de base pode promover a apropriação da renda e a ampliação da participação política através de moedas sociais e microcrédito. Nebot (2018) se baseia em conjuntos residenciais de interesse social do programa "Minha Casa, Minha Vida" do governo federal brasileiro para afirmar que a dialogicidade comunitária permitiu que os moradores identificassem problemas públicos como transporte e coleta de lixo, construindo soluções em parceria com o Estado.

Por fim, a motivação para esses processos coletivos é atravessada por dimensões simbólicas e subjetivas (Salazar; Silva; Fantinel, 2015). No trabalho voluntário, Salazar, Silva e Fantinel (2015) entendem que a ação não é apenas funcional, mas baseada em sentidos subjetivos que envolvem tradições familiares, religiosidade e o sentimento de pertencimento ao grupo.

2.2. Autogestão e transformação social: limites e possibilidades

A autogestão envolve a negação da heterogestão burocrática com a proposta de um modelo de organização em que a autoridade de decisão é coletivizada e a separação entre dirigentes e dirigidos é abolida (Chiesa; Cavedon, 2015). Suas principais dimensões compreendem:

A) exercício coletivo do poder em um processo dialógico e democrático em que a autoridade decisória é compartilhada e os participantes possuem voz e voto igualitários (Benini; Benini, 2010; Alencar et al., 2013);

B) superação da divisão do trabalho (Caetano; Wanderley, 2022; Klechen; Barreto; Paula, 2011);

C) autonomia e equidade no processo decisório, vivência de valores humanistas, como solidariedade e ajuda mútua, e disponibilidade de informação e conhecimento para todos os integrantes (Klechen; Barreto; Paula, 2011);

D) autogestão social e autogestão restrita, sendo a primeira um projeto radical de transformação da sociedade e um novo modo de produção, e a segunda a que ocorre em unidades produtivas isoladas, como cooperativas ou fábricas recuperadas, que ainda operam dentro da lógica do mercado capitalista (Faria, 2017);

E) profunda transformação da subjetividade individual e coletiva para construir uma consciência política baseada na cooperação e na responsabilidade compartilhada (Benini.; Benini, 2010); e

F) estruturas horizontais e flexíveis, rotatividade de funções, transparência total das informações e decisões tomadas preferencialmente por consenso ou assembleias deliberativas (Chiesa; Cavedon, 2015).

A autogestão busca criar espaços de trabalho e convivência onde a dignidade humana se sobrepõe ao lucro, transformando o empreendimento em um núcleo de aprendizado, emancipação e cidadania (Alencar et al., 2013). Contudo, a implementação dessas práticas enfrenta o desafio da totalidade capitalista (Benini; Benini, 2010). Muitos empreendimentos operam como Organizações Coletivistas de Produção Associada - OCPA, possuindo características autogestionárias restritas, pois ainda estão submetidos à lógica do mercado e da circulação de mercadorias (Faria, 2017). Essa inserção gera uma contradição: os empreendimentos podem servir como uma alternativa funcional para gerar renda em crises ou atuar como focos reais de resistência e emancipação política (Benini; Benini, 2010).

A prática cotidiana revela que a autogestão não é um modelo estático, mas um processo de aprendizagem coletiva (Junges; Campos; Traverso, 2020). Em certas experiências, a autonomia dos trabalhadores permite que as práticas de trabalho sejam constantemente renegociadas através de fazeres e dizeres que privilegiam o interesse comum (Pinheiro; Paula, 2016). Esse aprender a se autogerir exige uma profunda transformação da subjetividade, desconstruindo a naturalização das hierarquias e da competição assimilada na socialização capitalista (Onuma; Mafra; Moreira, 2012).

Essa mudança subjetiva e organizacional manifesta-se na horizontalidade e na rejeição de autoridades soberanas, aproximando-se de princípios anarquistas onde a liberdade é a base da organização social (Chiesa; Cavedon, 2015). Isso se traduz em decisões tomadas em assembleias ou por consenso, evitando a divisão que votações tradicionais podem gerar e fortalecendo o vínculo identitário do grupo (Caetano; Wanderley, 2022).

Desta forma, a autogestão busca reintegrar o pensar e o agir (Alencar et al., 2013). Embora enfrente limites impostos pelo ambiente externo e pela necessidade de viabilidade econômica, ela permanece como uma potente ferramenta de alternativa para a transformação social e cidadania, criando espaços onde a dignidade humana se sobrepõe ao lucro (Flach, 2011).

2.3. Memória e espaço como construções sociais

A memória pode ser entendida como uma presença do passado, sendo que Hodge e Costa (2020) mostram como a memória de um sujeito carrega uma memória coletiva, feixe de representações sociais e de subjetividades que permitem expandir o conhecimento sobre as coletividades no espaço e no tempo. Para os autores, o processo de lembrar organizacional traduz uma prática complexa de aprendizagem. Sendo mais específicos, Capellen e Pedersen (2021) mostram como o passado organizacional pode aparecer tanto como recurso estratégico quanto como âncora temporal para que uma organização do terceiro setor redescubra seu propósito original.

A memória organizacional e social não se reduz a patrimônios oficialmente reconhecidos, mas é incorporada e manifestada em práticas cotidianas que transformam o espaço em um lugar praticado (Siqueira; Santos, 2021; Moser; Francisco; Roecker, 2023). O processo de lembrar é fundamental para a construção de sentido, ocorrendo de forma retrospectiva e baseada em interações sociais que evitam que as organizações se deem em um vácuo de significados (Capucho et al., 2025; Hodge; Costa, 2020). Além disso, a memória é também um terreno de disputas de poder. A nomeação de logradouros públicos com nomes de elites locais, por exemplo, pode ser uma estratégia de apropriação simbólica que reforça culturas políticas patriarcais e exclui a memória coletiva (Silva; Almeida, 2018).

Em comunidades tradicionais, como os quilombos, a memória dos membros é a ferramenta que confere visibilidade a histórias negadas pelas narrativas oficiais, permitindo um processo de autoidentificação que lida com tensões e contradições internas e externas (Silva, 2020). Da mesma forma, em contextos de mobilização social periférica, como o Conjunto Palmeira (CE), a memória das lutas passadas é utilizada para fortalecer a identidade política e orientar tomadas de decisão que buscam a emancipação econômica através da economia solidária (Correia et al., 2016).

A dimensão espacial é central para a memória. Espaços como feiras de artesanato, praias e parques urbanos são percebidos não apenas por sua materialidade, mas como lugares de memória e sociabilidade (Gripp; Domingues, 2017; Tavares; Vaz; Matos, 2021). Nesses locais, o corpo humano aparece como um mediador da experiência, funcionando como um marcador social e lugar de memória incorporada que reflete hábitos de classe e técnicas corporais (Siqueira; Santos, 2021).

A gestão da memória enfrenta o desafio da temporalidade. Um foco excessivo no futuro pode levar organizações ao desvio de sua missão original e à diluição de sua identidade, tornando necessário revisitar o passado como uma âncora temporal (Cappelen; Pedersen, 2021). A compreensão dessas dinâmicas exige uma mudança epistemológica nos Estudos Organizacionais, que devem valorizar a subjetividade, a pluralidade humana e a história "vinda de baixo" para superar visões puramente funcionalistas e racionais do indivíduo (Coraiola et al., 2021).

3. Percurso metodológico

Para começar essa seção, destacamos que o presente artigo é fruto de um projeto de extensão realizado entre uma universidade federal e a AM, cujos resultados foram apresentados publicamente para a AM e moradores interessados em outubro de 2024. Trata-se de um desdobramento crítico deste projeto que trabalhou com a memória da AM a partir da percepção dos moradores entre início de 2023 e o final de 2024, compreendendo observações de campo, participação em atividades da AM, como reuniões, realização de entrevistas com moradores e organização de rodas de conversa. A opção pelo anonimato da AM visa tão somente a preservação da parceria estabelecida e a proteção frente a interesses econômicos e políticos que permeiam o território local e podem se aproveitar de eventuais críticas contidas neste trabalho.

De acordo com Vergara (1998), o tipo de pesquisa pode ser dividido entre dois critérios: quanto aos fins e a quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser enquadrada como descritiva, ao passo que ela tem por objetivo descrever as características de um determinado grupo ou fenômeno, designando relações entre variáveis e sua natureza (Vergara, 1998). Em relação aos meios, a presente pesquisa pode se relacionar com a pesquisa de campo que, ainda segundo Vergara (1998), é a realização de uma investigação empírica no local em que ocorre o fenômeno ou no local na qual se encontra o grupo em questão.

No que diz respeito ao método da pesquisa, aplicou-se a pesquisa qualitativa que, conforme Creswell (2010), baseia-se em dados provenientes de textos e imagens, possuindo etapas singulares na análise de dados, utilizando uma gama de estratégias para a investigação dos resultados.

A seleção dos entrevistados envolveu critérios que reuniam residência no território atendido pela AM e antiguidade, a fim de captar a memória a partir dos moradores mais antigos. Assim, todos as pessoas entrevistadas possuíam mais de 60 anos de idade.

O Quadro 1 abaixo sintetiza os dezesseis moradores que foram entrevistados na pesquisa realizada ao longo do projeto de extensão realizado. Todas as pessoas entrevistadas foram devidamente anonimizadas.

Quadro 1- Entrevistados para a pesquisa

Entrevistado(a)	Sexo	Data da entrevista	Duração entrevista
1	Masculino	09/01/2023	1:50: 57
2	Feminino	09/05/2023	1:30:54

3	Feminino	28/05/2023	57:31
4	Masculino	05/07/2023	1:04:42
5	Feminino	09/09/2023	57:24
6	Feminino	09/09/2023	1:05:13
7	Masculino	25/11/2023	1:34:42
8	Feminino	26/11/2023	43:56
9	Masculino	28/11/2023	49:21
10	Feminino	14/12/2023	1:05:34
11	Feminino	26/02/2024	33:46
12	Feminino	26/02/2024	46:23
13	Feminino	26/02/2024	1:24:27
14	Masculino	04/03/2024	36:34
15	Feminino	11/03/2024	45:22
16	Masculino	23/03/2024	1:27:38

Fonte: elaboração própria (2026)

A entrevista semiestruturada foi adotada como técnica para acessar a memória dos moradores. Manzini (1990) define entrevista semiestruturada como uma entrevista na qual a resposta do participante não está limitada por alternativas previamente formuladas pelo pesquisador. Para tal, as seguintes questões serviram como tópicos motivadores:

- Há quanto tempo você mora nesta região? Como era nessa época? O que mudou desde que você passou a morar aqui para hoje?
- Pode dizer o que mais faz você gostar de morar aqui? E o que faz você não gostar?
- Você conhece muitos outros moradores? Tem muitos amigos aqui?
- Como você vê o papel atual da AM?
- Qual sua lembrança mais antiga da AM?
- Você se considera engajado(a) nas questões que a AM traz à tona? Como é esse engajamento? Gostaria de fazer mais pelo seu local de moradia?
- Você sabe dizer algumas ações que a AM desenvolve hoje?
- Como você enxerga a gestão da AM ao longo do tempo? E hoje?

Todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial pelo fácil acesso aos moradores, sendo gravadas para fins de transcrição, visando um melhor aproveitamento das informações cedidas e compartilhadas pelas participantes de acordo com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para uma pesquisa completa, as entrevistas foram guiadas pela regra da exaustividade, que segundo Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021, p. 104) “uma vez definido o campo do corpus é preciso ter em conta todos os elementos desse corpus. Não se pode deixar de fora elementos importantes por dificuldade de acesso, por exemplo”. Dessa forma, conduziu-se as entrevistas até o décimo sexto participante, alcançando a saturação das respostas. A partir do momento que apresentaram um padrão recorrente, não configurando uma nova informação relevante à pesquisa, a etapa de entrevistas foi finalizada.

As dezesseis entrevistas geraram dezoito horas e dezesseis minutos de gravação, e 257 páginas de transcrição. O tratamento desses dados foi pautado nas ideias de Bardin (2002) por meio da análise de conteúdo, que tem como objetivo a análise de tudo que foi mencionado durante uma investigação, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos (Bardin, 2002). Para análise as respostas coletadas, agrupou-se os elementos comuns apresentados nas

entrevistas, construindo categorias de análise pautadas nas características mais valorizadas. As seguintes categorias foram construídas e apresentadas nos resultados a seguir: inspiração da autogestão comunitária no início da AM; mudanças e centralização na gestão comunitária; baixo engajamento e falta de participação dos moradores. Essas categorias serão apresentadas na seção de resultados a seguir.

4. Resultados

A trajetória da AM analisada neste artigo reflete cinco décadas de transformações urbanas e sociais em um bairro valorizado de uma metrópole brasileira, passando, no seu início, de um movimento de base comunitária que é visto como de inspiração autogestionária por muitos moradores para uma estrutura organizacional que atualmente traz desafios para uma gestão comunitária participativa, sendo a centralização o principal deles.

4.1. Inspiração da autogestão comunitária: o início da AM nos anos 1970

A AM foi fundada em 1976 em um contexto de transição do regime civil-militar para um regime democrático no Brasil. Nessa época havia uma intensa atividade comunitária, forte mobilização popular e um perfil combatente com participação direta dos moradores. Isso não impedia o protagonismo de alguns atores nas primeiras lutas, tais como um diretor de teatro muito citado que se tornou vereador posteriormente e o próprio primeiro presidente da AM, um general que chamaremos aqui de LG, nome dado atualmente a uma praça local. As primeiras lutas se voltaram para a preservação de áreas de lazer e resistência contra construções em áreas verdes, fruto da especulação imobiliária na região, sendo que posteriormente foi reconhecido um processo de gentrificação na localidade.

Inicialmente, a atuação comunitária era pautada pelo associativismo e pela cooperação, sendo que cada andar de prédio tinha um representante nas assembleias da AM, caracterizando uma ampla participação, sendo que qualquer morador podia participar e votar nas decisões, o que pode acontecer até hoje. Essa atuação inicial também envolvia ações como organização de feirões populares para abastecimento durante a crise econômica dos anos 1980, sendo que os moradores entrevistados relatam o impacto marcante da gentrificação a partir dos anos 1990 para estancar esse processo.

A primeira lembrança dos moradores entrevistados coloca em igual intensidade a importância da AM e a ênfase na infância, nas brincadeiras e nas festas juninas organizadas pela associação, com destaque para a formação da AM em 1976. Alguns chegam a lembrar de fatos anteriores à formação da AM, tais como o desabamento de um morro em uma chuva que durou dias nesta metrópole em 1966 ou mesmo do “Albergue dos Artistas” – nome fictício-, um pensionato que existia no espaço em que foi construído o Shopping MN e abrigou artistas que estavam ainda alçando o sucesso no final dos anos 1960.

As lembranças mais antigas dos moradores entrevistados também envolvem a festa junina, que não é mais realizada, as ações levantadas por um ex-presidente que se tornou vereador nos anos 1980, bem como a valorização da região por conta da preservação ambiental.

> As nossas festas juninas. Cada um levava alguma coisa. As pessoas se fantasiavam, se vestiam a caráter e brincavam. As crianças brincavam, e era tudo grátis, entendeu? Porque todo mundo levava. Então, fazíamos aquelas barraquinhas, mas não precisava pagar. E as crianças adoravam porque era pescaria. Tudo grátis. Olha que maravilha!” (Entrevistada 8).

No início, a AM apresentava um perfil combatente e mobilização política intensa, adotando uma postura de enfrentamento, em especial frente à construção do Shopping MN, inaugurado em 1980, mas que queria fazer da sua vizinhança um grande canteiro de obras, o que foi impedido pela organização e ação dos moradores a partir da AM. Isso aparece na fala de moradores entrevistados: "A AM nasceu muito combativa, tipo ir para a justiça, chamar a televisão". "A primeira coisa que eu me lembro da AM é impedir que aquele campo fosse transformado num prédio" (ambas falas do Entrevistado 7).

Havia um protagonismo em ações sociais e abastecimento aos moradores. Durante a crise econômica do início dos anos 1980, a AM assumiu um papel prático no auxílio aos moradores, organizando feiras populares com preços acessíveis em parcerias com produtores: "Ele [PP, diretor de teatro] trazia produtos do Ceasa e os colocava na área central em cestas de legumes e verduras... começou a promover essa ideia comunitária de oferecer preços mais acessíveis para as pessoas" (Entrevistado 4).

Há que se destacar a coesão comunitária e os eventos sociais dessa época inicial. A gestão da AM conseguia atrair uma participação massiva não só para assembleias e eventos políticos, mas para grandes eventos de confraternização, como as festas juninas que eram um pilar de união da comunidade: "Fazíamos assembleias na quadra de cimento que existe ali, e milhares [sic] de moradores desciam para participar" (Entrevistado 1); "Tinha uma festa junina que era famosíssima, e 10.000 pessoas vinham para cá" (Entrevistado 4);

A gestão da AM é vista pelos moradores entrevistados como um elemento importante, tendo passado por transformações ao longo dos seus cinquenta anos de existência, existindo admiração por ter enfrentado tantos desafios.

> A AM sempre teve um papel fundamental na defesa dos interesses da comunidade. Nós lutamos para criar áreas de proteção ambiental e conseguimos preservar muitas áreas verdes. A associação enfrentou muitas batalhas judiciais para proteger o bairro de desenvolvimentos comerciais que ameaçavam a qualidade de vida dos moradores (Entrevistada 2).

Alguns moradores se referem à AM como "a voz da comunidade" ainda que um deles ressalte um grupo de WhatsApp que funciona com mais de 300 integrantes para sustentar essa afirmação. O entrevistado 9 destaca que "a AM é atuante. Desde o início é uma associação que sempre foi muito atuante, apesar de ser uma associação de classe média".

Houve transformações significativas ao longo do tempo. Inicialmente se constituiu como uma organização com inspiração autogestionária e forte atividade comunitária. Até o fim dos anos 80 ficou marcada por uma intensa participação dos moradores nas atividades do bairro. Isso fica evidenciado na fala do Entrevistado 1 abaixo.

> [...] a AM também passou por mudanças. Ela é um produto da antiga rua AB, que era altamente comunitária. Se você olhar para fotos antigas da época, vai ser difícil acreditar. Havia uma forte atividade comunitária até o início dos anos 80.

Por fim, antes de passar à próxima subsessão, cabe ressaltar que a gestão coletiva com alto engajamento tinha seus protagonistas, o que trazia desafios de sucessão mesmo em uma gestão comunitária com inspiração autogestionária. Já na época inicial nomes como PP (o diretor de teatro que se tornou vereador) era descrito como "voltado para fora", dificultando a formação de sucessores imediatos: "PP era assim, voltado para fora, que brigava, que corria atrás... Talvez por isso tenha tido dificuldade em ter um sucessor" (Entrevistado 7).

Neste sentido, veremos a seguir quais foram as mudanças e como operou o que chamamos de centralização da gestão comunitária desta AM, em especial a partir dos anos 1990.

4.2. Mudanças e centralização: a gestão comunitária a partir dos anos 1990

Torna-se interessante trazer as mudanças que foram percebidas pelos moradores entrevistados desde a sua chegada no território da AM. A construção e inauguração do Shopping MN e sua inauguração em 1980 com a subsequente gentrificação da área vizinha trouxeram grandes desafios para a AM. A região passou por transformações drásticas nas últimas décadas, evoluindo de uma área mais "rural" e pacata para um centro urbano complexo, marcado por grandes empreendimentos e uma mudança profunda na dinâmica social

A construção do Shopping MN é citada como divisor de águas na paisagem física e socioeconômica do bairro. Se por um lado trouxe conveniência, por outro é visto como uma "agressão" estética que obscureceu marcos locais: “O Shopping MN é produto de uma liberação de construir precária, abusiva e absolutamente um enxerto de um evento econômico e comercial que não tinha nada a ver com aquele lugar” (Entrevistado 1); “A construção de um grande edifício foi bastante impactante... de repente, um grande edifício foi erguido, cobrindo até a Igreja ST – nome fictício -, obscurecendo tanto a igreja quanto o entorno” (Entrevistada 8).

A construção de uma área verde em 2013, mais de três décadas depois da inauguração do Shopping MN, mostra um paradoxo pois foi uma conquista fruto de um termo de ajuste de conduta da AM com o Shopping MN, que freou um processo de especulação imobiliária, mas tornou a AM dependente de um inimigo comum de outrora. Essa área verde representou a recuperação de áreas que eram usadas como estacionamentos ilegais, e agora opera como um parque local e área de reflorestamento de encostas: “Foi uma batalha de 20 anos, em conjunto com o Ministério Público, para desocupar os estacionamentos... A AM levou 20 anos na Justiça para fazer prevalecer a ideia do parque arborizado” (Entrevistada 3); “Antigamente era um estacionamento... agora tá essa área aí urbanizada que faz parte da vida dos moradores que deram maior força” (Entrevistado 14).

Outras mudanças foram identificadas pelos moradores entrevistados e compreendem a construção do Parque LG (nome do primeiro presidente da AM), a construção de vários prédios ao longo desse período, as áreas de convivência entre os prédios e uma maior sensação de insegurança no território. Dentre essas mudanças, sobressaem-se alguns pontos que fazem os moradores gostarem de morar nesse território. O destaque absoluto é a área verde, uma das conquistas mais recentes da AM. A tranquilidade, a vizinhança, a infraestrutura e a acessibilidade completam o que fazem esses moradores gostarem de morar ali. Entre fatores que os moradores não gostam são citados a insegurança, principalmente o furto de celulares, as pessoas em situação de rua e a especulação imobiliária.

Todas essas mudanças tiveram a participação ativa da AM, que surgiu para impedir que a construtora do Shopping MN transformasse o terreno que margeava os poucos prédios que existiam no início dos anos 1970 se transformassem em um canteiro de obras. Pode-se afirmar que a AM surgiu em oposição ao Shopping MN.

Há que se destacar a preocupação de alguns moradores com a situação financeira da AM. Um morador menciona que alguns prédios deixaram de contribuir com a associação, o que resultou em um déficit. Uma solução sugerida é ajustar o valor das contribuições para garantir que todos possam colaborar.

Ao nos voltarmos para o tempo atual, a AM é vista com uma atuação importante, ainda que apresente pontos de questionamento.

> Atualmente, a AM se concentra principalmente na manutenção do parque arborizado e na jardinagem, bem como no cuidado da praça da região. Além disso, a associação desempenha um papel importante na interação com as autoridades locais, como o Batalhão da Polícia, o Ministério Público e a subprefeitura. O [presidente] lidera essa parte, mas muitas vezes enfrenta desafios devido à falta de apoio e à dificuldade em formar uma equipe coesa […] Uma preocupação notável é a falta de transparência nas contas da AM. As prestações de contas não são transparentes, e isso levou alguns condôminos a deixarem de pagar suas contribuições. É importante que a transparência nas finanças seja mantida para construir confiança com os membros da associação (Entrevistada 3).

A AM precisou lidar com a transformação socioeconômica da região, a desagregação da vida comunitária e a crescente influência de interesses privados e comerciais sobre os espaços públicos da vizinhança. Moradores entrevistados relatam com nostalgia uma época em que o bairro era uma comunidade vibrante e participativa, o que foi se perdendo com o tempo, dando lugar ao individualismo e a uma maior rotatividade de vizinhos: “A AM também passou por mudanças. Ela é um produto da antiga rua AB, que era altamente comunitária. Se você olhar para fotos antigas da época, vai ser difícil acreditar. Havia uma forte atividade comunitária até o início dos anos 80” (Entrevistado 1); “Hoje em dia, as pessoas se tornaram muito individualistas. Antigamente era melhor, tinha uma questão mais humana” (Entrevistada 15); “Falta uma relação objetiva que reconstrua a vida comunitária com propósitos claros. Já não existe mais o tipo clássico de comunidade que vivemos no passado” (Entrevistado 4).

Apesar dessas dificuldades, a AM continuou a lutar contra interesses comerciais e a defender os direitos dos moradores, embora enfrente uma crescente dificuldade em manter o apoio da comunidade ao mesmo tempo em que se tornou uma estrutura organizacional cada vez mais centralizada: “Hoje, a AM enfrenta desafios, como a gentrificação que afeta a comunidade e a centralização das decisões, além de problemas financeiros” (Entrevistado 9); “O presidente está à frente da associação *ad eternum* [sic], porque também ninguém se prontifica a participar, a batalhar, a comprar as brigas que ele comprou, que são muitas” (Entrevistada 15); “A questão da atualidade, se você vem dando certo a um determinado tempo e se mantém dando certo a outro tempo, não existe ninguém insubstituível [...] Mas no momento ele não existe, assim, na cabeça quem substitua o presidente” (Entrevistado 16).

A AM passou de um período de forte mobilização social (dos anos 1970 e 1980) para um período em que a liderança é vista como centralizada pelos moradores. A forma como a associação é gerida mudou: no início, havia assembleias que reuniam centenas de pessoas numa proximidade com o que é sinalizado neste artigo como uma inspiração autogestionária, uma tendência que poderia se concretizar, mas não aconteceu; hoje, a gestão é vista como muito dependente da figura central do presidente da AM, enfrentando dificuldades financeiras e de sucessão: “Hoje, o associativismo... está se tornando parte de nossa memória afetiva” (Entrevistado 1); “A gestão da ALMA já teve muito mais força e podia fazer muito mais coisas quando todos ajudavam... Mas com o tempo, algumas pessoas se tornaram gananciosas e isso trouxe dificuldades para manter a união” (Entrevistado 9); “O presidente é sensacional em termos de dedicação, mas é centralizador. Está enfrentando dificuldades para montar uma diretoria” (Entrevistado 7).

Para os moradores entrevistados, portanto, o papel da AM compreende uma visão positiva ainda que a questão financeira seja um ponto de preocupação e que sua estrutura atual

reflita uma centralização evidente no seu presidente, o que reflete uma mudança em relação ao início da AM, ainda que já houvesse problemas sucessórios e de formação de novas lideranças comunitárias naquele período como apontamos na subseção anterior. Destacam-se as ações ambientais, a manutenção das áreas de lazer de uso comum e de recreação infantil, o que pode ser verificado nos projetos recentes de educação ambiental promovidos pela AM na sua área verde.

4.3. Engajamento e participação dos moradores: de alto pra baixo

Primeiramente, ressalta-se que o baixo nível de engajamento e participação dos moradores nos interessa em particular nesta subseção. Há algo em torno de 2500 moradores no território que a AM atua. A maioria dos moradores entrevistados conhece menos de 50 pessoas e considera ter menos de 10 amigos na região. Isso indica que os vínculos sociais estão muito dispersos e isolados, o que dificulta a possibilidade de se cultivar um espírito coletivo.

Cabe trazer a questão do vínculo dos moradores entrevistados com a AM no momento da entrevista. Ao abordar o vínculo dos moradores entrevistados com a AM, uma parte reduzida afirmou que atuava ativamente na associação e uma parte maior disse que já esteve envolvida com a AM mas não está mais. A maioria dos entrevistados disse não ter vínculo com a associação. Por sua vez, metade dos moradores entrevistados moram a mais de 50 anos na localidade, sendo anteriores à formação da AM, em 1976. A outra metade dos entrevistados se estabeleceu na região depois que a AM começou a atuar, muitos deles já com uma configuração urbana estabelecida como atualmente. Essas duas questões combinadas são significativas para refletir sobre o engajamento dos moradores na AM.

O entrevistado 7 vê a gestão da AM com altos e baixos, destacando a dedicação do atual presidente, mas criticando seu estilo centralizador e a falta de sucessão eficaz, comparando-o a um dos fundadores. Este morador acredita que a falta de identificação de lideranças é um problema significativo. Isso se reflete na visão de perda das tradições e do coletivismo, afetando a cooperação dos moradores.

> [...]falta hoje em dia na AM, não na AM, nas pessoas que moram no entorno e tudo, o coletivo. De participar mais, de fazer mais ações. Já existiu uma época que tinha mais ações, entendeu? Então, isso eu acho que falta, do ser humano, o coletivo. Menos individualismo, mais coletivo (Entrevistada 15).

> Então tem eles. Ele tem esse projeto, tem esse negócio dos caramujos aí. Enfim, eu não sei. Ele tem várias ações, né, caminhando em relação à AM. Mas eu não sou nada engajada, infelizmente. Mas também sou uma só, né não? (Entrevistada 13).

> A gestão da AM já teve muito mais força e podia fazer muito mais coisas quando todos ajudavam. Mas com o tempo, algumas pessoas se tornaram gananciosas e isso trouxe dificuldades para manter a união. Hoje, a AM enfrenta desafios, como a gentrificação que afeta a comunidade e a centralização das decisões, além de problemas financeiros" (Entrevistada 10).

A postura centralizadora do presidente é compensada por alguns moradores que o veem como "alguém que resolve", que é "extremamente atuante", que "faz tudo por essa comunidade", como a Entrevistada 10 diz.

Em relação ao engajamento, os moradores entrevistados oscilam entre a falta de tempo e disposição, com alguns apontando problemas de saúde e até falta de interesse, de um lado, e

atuação engajada, vendo como uma questão de honra manter a AM funcionando, buscando ações para modernizar e otimizar as reuniões, de outro.

A análise das entrevistas revela que o engajamento e a participação dos moradores na AM passaram por uma transição profunda: de uma mobilização de massa altamente participativa no passado para o cenário atual marcado pelo esvaziamento das assembleias presenciais, dificuldades financeiras e uma participação mais fragmentada ou restrita ao meio digital de um grupo de WhatsApp.

Nos anos iniciais, final da década de 1970 e início dos anos 1980, a participação era descrita como vibrante e coletiva. Os moradores se uniam não apenas por lazer, mas por causas políticas e de subsistência. Havia mobilização em assembleias e ações coletivas visuais que expressavam pertencimento no espaço físico: “Fazíamos assembleias na quadra de cimento que existe ali, e milhares de moradores desciam para participar das assembleias. Era um lugar e uma época diferentes” (Entrevistado 1); “O muro que dividia o campus da universidade UF – nome fictício - do bairro era pintado pelas crianças, refletindo uma comunidade muito ativa e participativa” (Entrevistada 8).

Atualmente, o engajamento não ocorre mais em grandes reuniões físicas, mas se manifesta através de grupos de WhatsApp, ações individuais de cuidado com o bairro e o apoio financeiro, que vem diminuindo: "A gente tem um grupo de WhatsApp com mais de 300 moradores ali, e todo mundo. É uma assembleia ali para discutir o que é feito e o que não é feito” (Entrevistado 4); “O mais que eu ajudo aqui é na parte de florestar, ajudar a trazer mudas, ajudar no plantio, na terra. Isso aí eles contam comigo” (Entrevistado 14). Há também o caso de participações mais seletivas: “Hoje eu falo para o Abílio, eu vou só quando o assunto for muito polêmico. Se não for polêmico, eu não vou” (Entrevistada 8).

Há uma dinâmica urbana diferente que acaba influenciando a renovação dos moradores que se dispõem a participar e contribuir financeiramente para a AM, o que é prejudicado pela forma centralizadora da gestão atual: “Hoje as pessoas não se engajam nas lutas da associação, não como antigamente, até porque existe muito rodízio de moradores, não dá tempo de conhecê-los” (Entrevistada 13); “Alguns prédios como o meu, por várias razões, não pagam mais a associação... e aí a associação está deficitária por causa disso” (Entrevistado 4).

De modo geral, há um consenso de que o coletivismo se perdeu, dando lugar a uma visão mais individualista ou voltada apenas para o valor venal do imóvel: “O associativismo está se tornando parte de nossa memória afetiva. O que estou vendo agora é a vitória da barbárie, dessa barbárie que alguns chamam de estética capitalista” (Entrevistado 1).

5. Discussão

Para discutir os resultados expostos na seção anterior traremos os três eixos teóricos para interpelar os achados derivados do campo empírico realizado. Mobilizaremos o papel da memória coletiva para chegar nos resultados apresentados, seguindo-se do quão próxima está a AM analisada das abordagens teórico-empíricas que mobilizamos para tratar das associações de moradores. Finalizaremos com uma análise das formas de autogestão apresentadas no referencial teórico com a formação da AM em seu início com inspiração autogestionária e o distanciamento atual dos valores iniciais.

5.1. Sem a memória organizacional não seria possível

Primeiramente, seria muito difícil reconstituir a gestão da AM analisada no final dos 1970 se não recorrêssemos à memória organizacional, social e coletiva. De acordo com Siqueira e Santos (2021) e Moser, Francisco e Roecker (2023), as práticas cotidianas transformam o

espaço em um lugar praticado, o que fazia com que o espaço da AM em seu início acolhesse as práticas de lutas políticas e por sobrevivência frente à corporações e crises econômicas. Essas lutas dependiam de uma organização coletiva para se firmar no espaço. Até mesmo a presença do general LG, fundador da AM como nome de um logradouro referência como praça de lazer no território da AM marca a presença da memória na atualidade (Silva; Almeida, 2018).

Capucho et al., (2025) e Hodge e Costa (2020) salientam que a construção de sentido faz com que as organizações não operem num vácuo e os resultados deste artigo mostram que uma memória de práticas com inspiração autogestionária não se esgota com as mudanças enfrentadas ao longo do tempo nos espaços específicos desta AM. Neste sentido, pode-se entender a crítica ferrenha que muitos moradores desempenham contra a centralização característica da atual gestão da AM, ainda que não consigam vislumbrar alternativas para o quadro diagnosticado nas entrevistas realizadas. Ao contrário de contextos periféricos em que a memória é mobilizada para alimentar as lutas (Silva, 2020; Correia et al., 2016), não se pode dizer que no contexto de classe média alta pesquisado essa relação se deu, tendo em vista que as lutas originárias cessaram com o tempo.

A dimensão espacial é importante (Gripp; Domingues, 2017; Tavares; Vaz; Matos, 2021) e se materializa em corpos que permeiam o território da AM, valorizando a área verde, as áreas de lazer comuns para os moradores, a feirinha de orgânicos que opera aos sábados e a relativa tranquilidade de estar numa área tranquila e privilegiada em uma metrópole urbana brasileira.

A memória organizacional e social nos faz perceber que todas essas conquistas se deram em uma temporalidade específica, o que só se tornou possível ao revisitar o passado (Cappelen; Pedersen, 2021). Neste sentido, fizemos o caminho proposto por Coraiola et al. (2021) de valorizar a subjetividade, a pluralidade humana e a história "vinda de baixo".

5.2. Uma associação de moradores muito específica

Na AM que pesquisamos, a concepção dada por Abreu e Inocêncio (2021) invocando diálogo, decisão coletiva e cooperação mútua foi dando lugar a uma estrutura centralizada que lida com indivíduos indiferentes, frutos do processo de gentrificação que afetou a região. A transformação social e a melhoria da qualidade de vida dos residentes apregoada por Nebot (2018) foi atingida por meio da participação e engajamento dos moradores na gestão da AM.

Dentre os elementos centrais das associações de moradores podemos destacar o fortalecimento democrático (Abreu; Inocêncio, 2021; Nebot, 2018), a articulação social e a dialogicidade (Nebot, 2018), a reivindicação e a luta (Jayo; Caldas, 2014), bem como desafios culturais associados às lutas por transformação (Abreu; Inocêncio, 2021). Ao analisar a AM, podemos afirmar que apenas a busca por articulação social e a dialogicidade permanecem associadas ao surgimento de barreiras culturais, tais como um clientelismo que envolve troca de favores com a política local, como estava dado no caso do diretor de teatro (PP) que se tornou vereador após sua participação na AM, ainda nos anos 1980. Uma relação clientelista pode ser vista na acomodação das parcerias e solenidades com a participação do poder político local, em especial para a manutenção das áreas verde e de convivência e lazer de uso comum.

A tensão entre o individual e o coletivo analisada por Hellwigg e Carrion (2005) em Empreendimentos de Economia Solidária aparece na passagem da mobilização coletiva para uma individualização gentrificada no território da AM. Ao contrário de instituições que se localizam em periferias, o que pode ampliar a participação comunitária (Jayo e Caldas, 2014), nesta AM a gentrificação foi um processo que ajudou a tolher a ideia de comunidade que existira no território que ela representa(va).

Ao tomar por base Salazar, Silva e Fantinel (2015) e os sentidos subjetivos associados ao pertencimento ao grupo, podemos identificar que a AM deixou de simbolizar ao longo de sua trajetória a união da comunidade local, primeiro em torno de um inimigo comum, o Shopping MN, depois em busca de melhorias para qualidade de vida de seus moradores. O que se verifica hoje é a perda do sentimento de comunidade para uma integração à metrópole, com posturas mais individualizadas dos moradores e menor interesse na coletividade, sendo que um sintoma é que o Shopping MN deixa de ser inimigo para ser um parceiro da AM nos últimos treze anos, mesmo que por um termo de ajustamento de conduta mediado pelo poder judiciário.

5.3. A inspiração autogestionária não vingou

Nesta subseção, discutimos a problemática central do presente artigo, ou seja, se as práticas autogestionárias, que podiam ser vistas como inspiração na origem da AM, se mantiveram ou não. Ao considerarmos pontos como exercício coletivo do poder (Benini; Benini, 2010; Alencar et al., 2013); superação da divisão do trabalho (Caetano; Wanderley, 2022; Klechen; Barreto; Paula, 2011); autonomia e equidade no processo decisório (Klechen; Barreto; Paula, 2011); profunda transformação da subjetividade (Benini; Benini, 2010); e estruturas horizontais e flexíveis (Chiesa; Cavedon, 2015), verificamos que no início da atuação e formação da AM havia uma proximidade, não plena, com esses pontos característicos da autogestão.

Faria (2017) sinaliza uma distinção importante para os fins deste artigo, entre autogestão social e autogestão restrita. Fica patente que a AM pesquisada se encaixou mais ao longo de sua trajetória como uma organização que não chegou sequer a praticar uma autogestão restrita, ficando no que estamos indicando como uma inspiração. Mesmo sem ter um aspecto propriamente produtivo, como destacado pela visão do autor, ou mesmo um projeto radical de transformação social que levasse a um novo modo de produção, com o tempo a AM foi se afastando de qualquer possibilidade autogestionária.

De acordo com os resultados da pesquisa, as mudanças no território e na sociedade associadas com a baixa participação e engajamento dos moradores levaram a uma concentração de poder na figura do presidente da AM a partir dos anos 1990, que se transformou no representante da comunidade, muitas vezes de forma simpática aos moradores que preferiam o conforto de uma vida gentrificada. Atualmente, a AM apresenta uma estrutura verticalizada, que gera desconfiança e conflitos no território, nem sempre dos mais nobres, vide os interesses econômicos e políticos em jogo. A transformação subjetiva em curso vai contra o que autogestão prevê, indo do coletivo para o individual, do horizontal para o vertical.

Em termos organizacionais, isso reflete uma perda do sentido original da AM, que surgiu de forma coletiva, com uma capacidade de mobilização dos moradores que foi capaz de criar um ambiente de ajuda mútua durante um certo tempo, que durou até nos anos 1990. O resgate de memórias de lutas gloriosas não impede de verificar que, mesmo em um bairro abastado de uma metrópole brasileira, essa AM não tem uma sede, o que faz com que toda sua documentação fique reunida no apartamento do presidente, que de fato vive para a AM, ou pelo poder que esse cargo o alça no território e em relações com outras instituições.

Temos então um dilema que a ação coletiva coloca: há tentativa de produzir inimigos comuns na oposição à AM ou nos interesses imobiliários da valorizada região, mas o que percebemos é que a chapa vencedora da AM tem o mesmo presidente há várias gestões, e recentemente este lida com dificuldades para completar sua diretoria, o que reflete o esvaziamento da AM como esfera coletiva de mobilização para transformação social, sem falar nos problemas na apresentação das contas na visão de alguns moradores. Até mesmo a

tradicional festa junina deixou de acontecer no pós-pandemia em mais um sinal do que ficou na memória.

6. Considerações finais

Neste artigo uma associação de moradores foi a organização escolhida para refletir sobre os limites da autogestão como prática que se sustenta ao longo do tempo. Tentamos entender as mudanças organizacionais desta associação de moradores nos últimos cinquenta anos, período de sua existência, a partir das memórias de seus residentes mais antigos.

Como a AM adotou uma prática organizacional que trazia uma inspiração autogestionária nos seus primórdios, de acordo com seus moradores mais antigos, a questão foi perceber se esse caráter autogestionário se manteve, mesmo como inspiração, sendo que chegamos à conclusão de que não se manteve.

Primeiro, mostramos que a AM se formou em contraponto a um inimigo em meados dos anos 1970: a construção do Shopping MN, que transformaria a vizinhança em um canteiro de obras. A partir da organização e mobilização dos moradores o canteiro de obras não se concretizou ainda que o Shopping MN tenha sido construído. Apesar das transformações urbanas a partir dos anos 1980 na região, a AM consegui manter-se aberta e tendente à horizontalização, com um exercício de poder coletivizado pautado pelo associativismo e cooperação entre os vizinhos, com organização de sacolões, festas juninas e brincadeiras. Nessa época já havia dificuldades para sucessão na gestão comunitária.

Segundo, apontamos mudanças que se intensificaram ao longo dos anos 1990. A gentrificação inaugurada com a construção do Shopping MN marcou a transição de um território quase rural para uma urbanização marcada por grandes empreendimentos, construção de novos prédios residenciais e maior sensação de insegurança. Mudanças tidas como positivas também tiveram seu lugar: construção de um parque, de uma área de lazer comum e, em 2013, de uma área verde onde antes eram estacionamentos irregulares. Este último ponto marca uma mudança na relação da AM com o Shopping MN, tendo em vista que esse se transformou, ainda que judicialmente, em um parceiro da AM, numa relação que já dura mais de treze anos.

Terceiro, no que diz respeito ao engajamento e à participação dos moradores houve uma mudança radical entre os anos 1970 e o período de realização da pesquisa. Não só para a AM, mas o próprio mundo mudou demais nesse tempo, o que seria objeto de pesquisas futuras. As pessoas entrevistadas, todas com mais de sessenta anos, não conheciam mais de cinquenta pessoas ou não tinham mais do que dez amigos na região. Esse é um ponto que contribui para a centralização da AM na figura do seu presidente já que muitos moradores não querem se envolver com a AM. Um aspecto que merece atenção é o chamado grupo do bairro no aplicativo WhatsApp, que muitos consideram a voz da comunidade quando parece ser mais um sintoma do distanciamento entre vizinhos e das mudanças pelas quais o mundo passou. Em suma, o engajamento e participação dos moradores era elevado nos anos 1970 e hoje não chega a ser uma sombra do que um dia foi.

Como limitações da pesquisa, podemos destacar que se reduz a uma associação de moradores de um bairro que é considerado de classe média alta pelos seus residentes. Outra limitação se refere à seleção dos sujeitos, que ficou limitada a uma faixa etária de mais de sessenta anos, o que se justifica pela abordagem da memória organizacional e social, mas tira outras possibilidades de perspectivas e certamente traz um viés.

Como indicações de estudos futuros, podemos elencar: A) investigar como outras associações de moradores se organizaram nos últimos cinquenta anos e quais delas adotaram a autogestão em sua trajetória; B) identificar as dificuldades que a autogestão encontra para se sustentar em diferentes organizações do terceiro setor; C) ir além da abordagem da memória organizacional e social, adotando outras perspectivas metodológicas qualitativas (como a etnografia); D) incluir outras faixas etárias para perceber novas possibilidades de participação e engajamento cívico; E) entender o papel da desagregação comunitária e do individualismo sobre organizações como as associações de moradores, que se fortaleceram em um momento de redemocratização política brasileira, mas que enfrentam desafios com as mudanças estruturais e de contexto nos últimos quarenta anos.

Referências

ABREU, J.C.A.; INOCÊNCIO, C.S. Uma mão lava a outra: desafios em participação social. **GV Casos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**. São Paulo, v. 11, n.2, 1-5, 2021.

ALENCAR, W.M.M.M; VIEIRA, J.Q.; MATOS, M.M.; SANTOS, I.A.T.; BEZERRA, R.F.G.; SOBREIRA, M.F.O. Da Timidez à Participação: Construindo Metodologias para a Prática da Gestão Social. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v.2, n. 3, 111-131, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BENINI, E.A; BENINI, E.G. As contradições no processo de auogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n.55, 605-619, 2010.

CAETANO, G.F.C.; WANDERLEY, S.E.P.V. Auogestão do trabalho num assentamento do MST. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 9, n. 24, 13-59, 2022.

CAPPELEN, S. M.; PEDERSEN, J. S. Sequestrado pela esperança: dinâmicas de desvio da missão e dissolução de identidade em uma organização sem fins lucrativos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n.1, 1-15, 2021.

CAPUCHO, P. H. P.; MARTINS, I. M.; ZANONI, B. L. Rememoração como prática social na construção de sentido nas organizações. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 6, 1-15, 2025.

CARDOSO, M., OLIVEIRA, G., & GHELLI, K. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, 98-111, 2021.

CHIESA, C.D.; CAVEDON, N.R. Elementos Anarquistas no Cotidiano de Uma Organização Contemporânea: o Caso da Casa da Cultura Digital de Porto Alegre. **Revista Gestão.Org.**, Recife, v. 13, n.1, 11-23, 2015.

CORAIOLA, D. M.; BARROS, A.; MACLEAN, M.; FOSTER, W. História, memória e passado em estudos organizacionais e de gestão. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 1, 1-9, 2021.

CORREIA-LIMA; B. C.; RIGO, A. S.; SANTOS, M. E. P. Memória organizacional e construção de identidade local: uma análise da mobilização e organização social no Conjunto Palmeira. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 8, n. 4, 235-246, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FARIA. J.H. Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, 629-650, 2017.

FLACH, L. A autogestão ensinando e encenando: um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, 378-389, 2011.

FREIRE, P. **Comunicação e extensão**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GRIPP, E. C. M. B.; DOMINGUES, F. F. Um Espaço de Saudade: A Feira da Praça dos Namorados em Vitória/ES, na Memória de Seus Integrantes. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 6, n. 3, 57-75, 2017.

HELLWIG; B.C.; CARRION, R.M. A participação no processo decisório: um estudo na economia solidária. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n.4, 1-14, 2007.

HODGE, P. A.; COSTA, A. S. M. Do particular para o geral: memória, história oral e estudos organizacionais. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 19, n. 3, 303-336, 2020.

JAYO, M.; CALDAS, E. L. Habitando o inabitável: geração de renda e desenvolvimento local no Conjunto Palmeiras. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 6, n.1, 51-55, 2014.

JUNGES, V. C.; CAMPOS, S. A. P.; TRAVERSO, L. D. Práticas de autogestão e ação coletiva em um espaço de empreendedorismo social. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, 1-17, 2020.

KLECHEN, C.F.; BARRETO, R.O.; PAULA, A.P.P. Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da Prefeitura de Belo Horizonte. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, 669-694, 2011.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26, 149-158, 1990.

MOSER, G.; ROECKER, R.; FRANCISCO, T. Gestão Pública do Patrimônio Histórico:

uma Análise das Interrelações Jurídicas entre Identidade e Memória no Contexto Brasileiro. **Cenário - Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, Brasília, v. 11, n. 1, 401-413, 2023.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão:** a proposta de Proudhon. 1980.
Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

NEBOT, C. P. La gestión social del residencial José Rodrigues de Sousa Creado por el Programa Brasileño de Vivienda "Minha Casa, Minha Vida". **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v.12, n.33, p. 2603-2628, 2018.

ONUMA, F. M. S.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. Autogestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, 65-81, 2012.

PAULA, A.P.P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, 127-144, 2022.

SALAZAR, K.A.; SILVA, A.R.L. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **RAM – Revista de Administração do Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 3, 171-200, 215.

SILVA, E. E. D.; ALMEIDA, A. L. F. Lugares de memória e a nomeação do patrimônio público com nomes de pessoas em Campina Grande – PB/Brasil. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 8, n. 2, 46-55, 2018.

SILVA, E. J. F. Histórias de autoidentificação do quilombo Luizes: tensões, disputas e contradições. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 9, n. 3, 147-167, 2020.

SIQUEIRA, E. D.; SANTOS, J. S. C. Lazer, trabalho e memória no Parque do Flamengo, Rio de Janeiro, Brasil. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 13, n. 1, 200-218, 2021.

TAVARES, M. R.; VAZ, L. F.; MATOS, M. C. A praia como lugar de memória e formação de sociabilidades. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 10, n. 1, 1-14, 2021.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1980.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.