

1 A CRIAÇÃO EM NÍVEL LOCAL DE META-ORGANIZAÇÕES: O CASO DA UNIÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MORADORES DE ALVORADA (UAMA)

FERNANDO CAETANO COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

MANOELLA TREIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

FERNANDO DIAS LOPES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

A CRIAÇÃO EM NÍVEL LOCAL DE META-ORGANIZAÇÕES: O CASO DA UNIÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MORADORES DE ALVORADA (UAMA)

Resumo

O artigo analisa a criação e a sustentabilidade da União das Associações de Moradores de Alvorada (UAMA), uma meta-organização formada por associações de bairros da cidade de Alvorada, Rio Grande do Sul. A UAMA surgiu em 1981 como resposta às demandas sociais urgentes, como transporte, saúde e infraestrutura, e atua como mediadora entre as comunidades e o poder público. A organização mantém uma estrutura de governança democrática, com um Conselho Deliberativo-Fiscal e uma Diretoria, e opera de forma voluntária, sem remuneração para seus membros. Apesar de sua relevância histórica, a UAMA enfrenta desafios como a redução no número de associações filiadas, disputas internas, tentativas de instrumentalização política e dificuldades financeiras. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, com entrevistas e grupos focais, para analisar as dinâmicas da UAMA, destacando a importância da identidade coletiva e da coesão interna para sua sustentabilidade. Ao longo do tempo, a UAMA vem se adaptando a mudanças sociais e políticas tendo como tarefa contínua a busca para fortalecer a participação popular. Os desafios atuais estão ligados à captação de novas fontes de financiamento para promover atividades de interesse dos membros da organização. A competição com outras entidades de ação comunitária, como ONGs e igrejas, também é um desafio crescente.

Palavras-Chave: meta-organização; sustentabilidade; associação de moradores.

1. INTRODUÇÃO

A cidade de Alvorada nasceu como Distrito de Viamão, com a denominação Passo do Feijó, através da lei nº216, de 22 de setembro de 1952. Aprovada pela Câmara, a Lei foi promulgada e sancionada pelo então prefeito de Viamão, Tenente Coronel Ponçalino Cardoso da Silva. Em 17 de setembro de 1965, a Lei Estadual nº5026, garantiu a emancipação política do Passo do Feijó, que passou a chamar-se Alvorada.

A cidade integra a Região Metropolitana de Porto Alegre, em seus últimos 10 anos vem percebendo o perfil socioeconômico da cidade mudar, com a ampliação de investimentos em educação, saúde, segurança, meio ambiente e infraestrutura. O município, com 71km de extensão territorial, faz divisa com Cachoeirinha, Porto Alegre, Viamão e Gravataí. Segundo o censo do IBGE de 2022 a cidade possui População 187.315 habitantes. A principal atividade econômica de Alvorada é a indústria, seguida de serviços e agropecuária. Alvorada é dividida em dois distritos: Sede e Estância Grande. O distrito da Sede é dividido em 25 bairros.

Há 40 anos, a União das Associações de Moradores de Alvorada (UAMA) representa as associações dos bairros do município, levando ao poder público local necessidades da comunidade. As reivindicações vão de iluminação nas ruas e pontos de ônibus à criação de políticas públicas. Historicamente, a Uama sempre esteve presente nos conselhos municipais e segue atuante em todos os conselhos da cidade de Alvorada, como nas áreas de saúde, transporte, habitação, plano diretor e educação. A Uama busca ainda fomentar alternativas de renda, alimentação e formação para moradoras e moradores.

Com a abertura democrática no Brasil, os movimentos sociais e associativos passaram a ocupar espaços políticos como formas de deliberação, organizando-se em

diferentes níveis para promover políticas públicas, mobilizar protestos e exercer pressão política (Scherer-Warren, 2006). Essa participação civil, marcada por ciclos de maior ou menor intensidade, também impulsionou novas formas organizativas nos anos 1990, como fóruns locais e redes temáticas com agendas específicas (Gohn, 2010). Nesse contexto, consolidou-se um conceito mais restrito de sociedade civil, entendida como uma rede horizontal, autônoma e diversificada de atores coletivos que mobilizam recursos para problematizar questões públicas e mediar interesses sociais (Lavalle, Castello & Bichir, 2004). Esse conceito destaca a legitimidade dos propósitos, a livre adesão dos membros, a não institucionalização formal e o papel comunicativo central para a formação da opinião pública e a intermediação entre sociedade e Estado (Lavalle, Castello & Bichir, 2004). Dentro dessas redes, as chamadas entidades articuladoras ocupam posição central por sua institucionalização e capacidade de coordenar interesses e esforços de múltiplas associações (Lavalle, Castello & Bichir, 2004).

Nesse sentido, as associações comunitárias são organizações formais que emergem da união de ideias e objetivos compartilhados por atores de uma determinada área. Seu papel principal é concentrar a força da comunidade, representando de forma mais eficaz as necessidades e aspirações dos membros. Formadas pela participação voluntária, essas associações refletem as particularidades e interesses, com suas culturas, costumes e práticas, o que influencia diretamente o processo de tomada de decisão (De Marchi et al, 2021). Portanto, quando essas associações são compostas por organizações, no caso a UAMA, sendo uma associação composta por associações de moradores dos bairros da cidade de Alvorada, pode ser considerada uma meta-organização.

A literatura sobre Meta-organizações diz pouco sobre o processo de criação, que molda essas novas formas de ação e cooperação. Baseando-se em estudos empíricos, o fluxo de pesquisa sobre meta-organizações (MO) ajuda a compreender os processos de criação, gestão e seus efeitos tanto no meio ambiente quanto nos membros (Berkowitz & Bor, 2018). Portanto, buscaremos identificar o processo de criação de uma meta-organização e os fatores que levam a sua sustentabilidade ao longo dos anos.

Nesse sentido, buscamos compreender como ocorreu o processo de criação de uma meta-organização de nível local? Para isso, foi identificado as razões e necessidades que levaram os atores locais a se unirem; explorando os problemas ou desafios que a meta-organização buscou resolver; mapeadas as mudanças de necessidade e pautas da meta-organização, considerando a demanda inicial e demanda de 2024.

2. META-ORGANIZAÇÕES E REFLETINDO A SUSTENTABILIDADE

O conceito de meta-organizações, conforme proposto por autores como Ahrne e Brunsson (2008), refere-se a organizações compostas por outras organizações. As meta-organizações têm uma estrutura marcada pelo fato de que os membros mantêm um grau de autonomia e preservam sua identidade organizacional, mas se unem em torno de objetivos comuns. As características das meta-organizações são: autonomia dos membros, em que cada membro atua de forma independente; a governança, que tende a ser menos hierárquica e mais colaborativa. Entretanto, ressalta-se que os membros possuem interesses e prioridades próprias, mas conseguem cooperar em torno de objetivos compartilhados, ou seja, os relacionamentos entre os membros são frequentemente descritos como horizontais, além disso, a associação deve ser de forma voluntária (Berkowitz & Dumez, 2015).

No que diz respeito à estrutura interna, as meta-organizações geralmente adotam uma estrutura flexível, com uma distribuição horizontal do poder entre os membros. Os autores enfatizam que as decisões são, em muitos casos, tomadas por consenso ou através

de processos que respeitam a autonomia de cada membro. A ausência de uma hierarquia rígida e a predominância de relações horizontais facilitam a formação de um ambiente cooperativo, mas também trazem desafios significativos, especialmente quando surgem divergências de interesses (Ahrne & Brunsson, 2008). Uma das estratégias das meta-organizações para garantir estabilidade e coesão interna é eliminar, ou reduzir, o papel do ambiente externo, incorporando o máximo de atores possíveis como membros. Dessa forma, ao transformar partes do ambiente em membros, a meta-organização aumenta o controle sobre as forças externas, minimizando a instabilidade e os conflitos de interesse (Ahrne & Brunsson, 2008).

A credibilidade de uma meta-organização pode ser garantida de várias maneiras, sendo ao aceitar uma organização como membro, garantindo que essa organização tem a identidade e o status corretos. Assim como, ela pode mostrar que tem certas regras com as quais os membros devem cumprir; como, também, tem sistemas para informações sobre conformidade com regras e sanções, além disso, pode fazer com que seja do interesse dos outros membros garantir que todos os outros membros cumpram as regras (Ahrne & Brunsson, 2008). Ademais, a meta-organização deve decidir o tipo específico de organização que pode se tornar um membro, essas são frequentemente formadas para criar, reforçar ou pelo menos confirmar uma certa identidade entre os seus membros, organizações que são similares em algum aspecto (Ahrne & Brunsson, 2008; Berkowitz et al, 2022). Assim, essas se tornam atraentes para permanência de seus membros, pois há um reconhecimento de maior credibilidade do que o membro individual. As pessoas tornam-se membros porque, na maioria dos casos, compartilham o propósito e o interesse das meta-organizações e porque valorizam suas atividades e resultados (Berkowitz e Dumez, 2015).

Diante das meta-organizações, Ahrne e Brunsson (2008) identificam três propósitos gerais para os quais essas entidades podem ser criadas, embora ressaltem que, na prática, as meta-organizações frequentemente combinam esses objetivos: **(a)** facilitar a interação entre membros, **(b)** promover ações coletivas e **(c)** criar uma identidade coletiva. Nesse sentido, os autores argumentam que certas características influenciam a formação e a continuidade das meta-organizações. Primeiro, a filiação a essas estruturas é relativamente barata, geralmente exigindo poucos recursos em comparação aos disponíveis para as organizações-membro. Segundo, as meta-organizações não necessitam de recursos próprios, já que podem contar com recursos fornecidos indiretamente pelos membros, como equipes, espaços para reuniões e outros suportes (Bor, 2013, 2014; Berkowitz, 2016).

Além disso, destaca-se que o crescimento das meta-organizações pode ser impulsionado pela promoção da associação por meio de divulgação (Berkowitz, 2016) ou até mesmo pela criação ativa de novos membros. Por essa razão, essas estruturas são fáceis de estabelecer e manter. Outro aspecto destacado é a baixa rotatividade dos membros, devido ao custo reduzido da filiação (Ahrne & Brunsson, 2008). No entanto, essa estabilidade pode levar a divergências internas ao longo do tempo, assim como, mudanças nas prioridades das organizações-membro podem dificultar a definição de objetivos comuns, resultando em inércia operacional (Bor, 2014).

Ademais, as práticas das meta-organizações frequentemente refletem os princípios como: **(a)** definição clara dos limites do grupo, **(b)** adaptação do modelo de governança às necessidades e condições locais, **(c)** garantia da participação de stakeholders na formulação de regras, **(d)** respeito aos direitos dos membros por autoridades externas, **(e)** automonitoramento do comportamento dos membros, **(f)** aplicação de sanções graduais em casos de violação de regras, **(g)** implementação de

sistemas de resolução de conflitos e **(h)** responsabilidade multinível para gerenciar recursos comuns (Berkowitz et al, 2022).

Portanto, a partir de suas práticas e formas de organização, ocorre simultaneamente a construção de uma identidade coletiva, que exige uma combinação de normas e valores compartilhados, que são fundamentais para a coesão interna. No entanto, a tarefa de criar essa identidade é desafiadora, pois requer que as organizações-membro aceitem a ideia de um propósito comum que se sobrepõe aos seus interesses particulares, pelo menos em parte. Ahrne e Brunsson (2008) enfatizam que, sem uma identidade coletiva, as meta-organizações correm o risco de se fragmentarem e perderem sua eficácia. A importância da identidade coletiva para a sustentabilidade das meta-organizações precisa de uma identidade estável que consiga engajar seus membros e promover a coesão interna. Sem uma identidade coletiva forte, a meta-organização corre o risco de fragmentação e dissolução, já que os membros podem perder o interesse em permanecer em uma entidade que não oferece um propósito claro (Berkowitz et al, 2022).

Dada a autonomia de cada membro e o status igualitário entre eles, os processos decisórios frequentemente enfrentam desafios de conciliação de interesses. Questões de identidade também são relevantes, pois as organizações-membro precisam manter suas características próprias enquanto trabalham em prol de objetivos comuns. A busca por um equilíbrio entre semelhança e dessemelhança é uma questão central para a coesão da meta-organização. A tomada de decisão, em um ambiente de igualdade, ocorre frequentemente por consenso. No entanto, esse processo é lento e desafiador, principalmente quando surgem conflitos de interesse entre os membros. Os autores apontam que, para minimizar disputas e facilitar o consenso, as meta-organizações precisam desenvolver práticas de negociação e compromisso. A tomada de decisão nas meta-organizações é um processo delicado, que exige habilidade para equilibrar interesses diversos e manter a coesão organizacional (Ahrne & Brunsson, 2008; Berkowitz et al, 2022).

Cada representante das organizações membros, assim como a própria organização, traz diferentes objetivos, recursos e culturas. Embora unidas por algum interesse comum, essas organizações variam amplamente em tamanho, poder econômico e função, o que cria uma ampla gama de interesses que frequentemente entram em conflito. As disparidades podem aumentar o potencial para conflitos internos, assim como, a questão da representatividade das grandes e pequenas organizações podem divergir. Além disso, quando os membros se unem à meta-organização por razões estratégicas – como a percepção de que ficar de fora traria desvantagens – sem real afinidade com os objetivos do grupo, pode gerar ainda mais divergências de expectativas e conflitos sobre quais políticas seguir (Berkowitz et al, 2022).

Portanto, meta-organizações emergem como estruturas dinâmicas, que buscam harmonizar autonomia, identidade e cooperação entre seus membros. Essas podem vir a enfrentar desafios na conciliação de interesses e na formação de uma identidade coletiva, mas que necessitam de uma harmonia e identidade consolidada. A sustentabilidade de longo prazo da meta-organização depende de práticas de negociação, de um propósito comum claro e da capacidade de engajar continuamente seus membros, assim, tornando-se instrumentos que buscam gerar ações coletivas e criar identidades compartilhadas, entretanto, necessitam de habilidades para gerenciar a diversidade e os conflitos internos, garantindo, assim, a coesão organizacional e a relevância no contexto em que atuam.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa exploratória-descritiva, conduzindo um estudo de caso interpretativista aplicado ao contexto de meta-organizações. A pesquisa segue uma lógica indutiva e está alinhada com a epistemologia interpretativista. A escolha metodológica permite analisar a complexidade das interações entre as organizações participantes e compreender como elas constroem significados em sua dinâmica colaborativa. Aplicado às meta-organizações, isso implica reconhecer que a realidade de sua criação, de cooperação e coordenação entre as entidades, e como essa é construída socialmente, influenciada por valores, interesses e negociações dos membros.

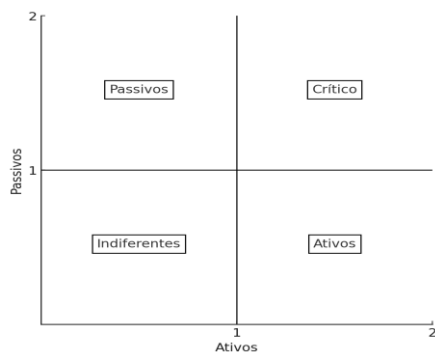
Portanto, em um estudo interpretativista sobre meta-organizações, o processo de investigação deve ser flexível e sensível às perspectivas das diversas organizações participantes, levando em conta o contexto específico em que a pesquisa é conduzida. A abertura às visões dos representantes das entidades e a atenção às dinâmicas do ambiente coletivo são fundamentais para captar as nuances das construções sociais que caracterizam a sustentabilidade da meta-organização (Saccol, 2009).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo explorar as percepções e experiências dos representantes das organizações participantes. A entrevista é, nesse contexto, um processo de interação social no qual o entrevistador busca compreender as relações e significados atribuídos pelos membros das organizações. O uso do roteiro semiestruturado — opção metodológica para este estudo — permitiu ao entrevistado discorrer livremente sobre suas experiências, ao mesmo tempo que forneceu ao pesquisador a flexibilidade para explorar aspectos emergentes relevantes para o problema de pesquisa. As entrevistas foram gravadas com equipamento adequado para garantir o registro completo das informações fornecidas pelos participantes.

Além disso, foram solicitados documentos, como a ata de fundação e os estatutos da meta-organização, pois estes ajudam a compreender as dinâmicas da criação da meta-organização, complementando a percepção sobre as mudanças existentes ao longo do tempo. Para complementar a triangulação do estudo de caso, realizamos grupos focais com os representantes das organizações, aplicando uma Matriz de Vester para identificar as prioridades e problemas por eles levantados, para complementar a análise das mudanças de suas prioridades ao longo do tempo diante da meta-organização.

A Matriz de Vester é uma técnica desenvolvida por Frederick Vester para facilitar a identificação e a relação de causas e consequências de uma situação problema. Se configura como uma ferramenta aplicada para planejamento e utilizada no campo do desenvolvimento regional (CORPOICA, 1995).

Figura 1 - Áreas Críticas do resultado da Matriz de Vester



Fonte: Adaptado de Rodríguez- Restrepo (2020)

De acordo com a classificação e da relação atribuída entre os problemas e demandas do grupo, os problemas são tipificados como críticos, ativos, passivos ou indiferentes. Os **problemas ativos** são os que possuem total somatório alto e um total somado passivo baixo e são as causas primárias do problema central e devem ter alta prioridade por afetar os demais. Os **problemas passivos** possuem um total somado passivo alto e um total ativo somado baixo. Representam os problemas que não influenciam de forma significativa os demais, mas são causados pela maioria dos outros problemas.

Os **problemas críticos** apresentam um total ativo alto e um total passivo alto também ao mesmo tempo é causado pelos outros problemas e também gera os demais problemas, ou seja, influencia e é influenciados pelos outros problemas. Os **problemas indiferentes** são os que registraram um baixo valor ativo e baixo valor passivo na avaliação. Assim, o problema tem o menor grau de prioridade no contexto dos problemas levantados, não sendo a causa nem consequência dos demais problemas identificados.

Na matriz, são definidas as situações problemas, suas classificações e seus graus de prioridade a serem quantificados pelo grau de causalidade e de consequência em relação aos demais problemas identificados. Na discussão dos resultados do grupo focal será retomada a ferramenta da Matriz de Vester e seu detalhamento quanto à utilização empírica.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 A União Das Associações De Moradores De Alvorada

A criação da União das Associações de Moradores de Alvorada (UAMA) ocorreu a partir de um processo deliberativo e organizado por diversas associações de bairros e vilas, como evidenciado na ata. O movimento de criação da UAMA foi motivado pela necessidade de unir forças entre diferentes associações de bairros e vilas da cidade de Alvorada para enfrentar desafios locais e articular interesses comuns. Foram realizadas várias assembleias com a participação de representantes de associações de moradores e entidades comunitárias. As reuniões tinham como objetivo discutir as diretrizes, estatutos, e estrutura organizacional da nova entidade. Durante os encontros, foi discutida e ajustada a minuta dos estatutos da UAMA, que serviriam como base para a formalização da união e para definir seus objetivos e funcionamento.

Em 22 de novembro de 1981, ocorreu a eleição para a formação da primeira diretoria da UAMA, que foi composta por representantes escolhidos pelas associações participantes. O evento ocorreu no Centro Comunitário Piratini, e estiveram presentes representantes das associações de moradores para votar nos candidatos que comporão a diretoria. A eleição foi supervisionada por membros da PRACAB (Federação Rio-grandense de Associações Comunitárias), que asseguraram a transparência do processo. Apenas uma chapa se apresentou para concorrer, composta por líderes locais já engajados em movimentos comunitários. Todos os candidatos da chapa única foram eleitos por unanimidade. Os cargos preenchidos incluíram presidente, vice-presidente, secretários, tesoureiros e vogais.

A cerimônia de posse ocorreu em 19 de dezembro de 1981, na sede provisória da Associação dos Amigos da Santa Bárbara, localizada na Vila Santa Clara, marcando o início formal das atividades da UAMA como entidade representativa das associações de moradores. A posse foi organizada pela diretoria eleita, com apoio das associações membros e presença de autoridades locais, como entidades comunitárias, lideranças políticas locais e regionais, membros da PRACAB, que contribuíram com o processo de

fundação da UAMA. O primeiro presidente eleito destacou a importância da UAMA como ferramenta de luta pelos direitos das comunidades.

Em 6 de abril de 1984, a UAMA foi formalmente fundada como indicado no estatuto (Art. 1º). Este período no Brasil foi marcado pela redemocratização, com o fim da ditadura militar, com a sociedade civil ganhando espaço para organizar-se e exigir direitos. Ademais, Alvorada, como outros municípios brasileiros, enfrentava desafios de infraestrutura e serviços básicos devido ao crescimento urbano desordenado, nesse sentido, a mobilização de moradores por melhores condições de vida tornou-se uma prática comum.

A associação surge da necessidade de articular as demandas e desafios enfrentados pelas comunidades locais. Antes de sua formação, Alvorada já contava com diversas associações de moradores que lidavam individualmente com seus problemas, assim, as associações perceberam que, unidas, poderiam exercer maior pressão política e administrativa para a resolução dessas questões. Portanto, visa gerar impacto social em larga escala, pois atua como intermediária entre as associações e os poderes públicos ou entidades privadas, amplia a voz das comunidades locais, defendendo interesses coletivos, organiza atividades que fortalecem os laços comunitários.

O estatuto menciona que a UAMA tem como finalidade promover melhores condições de vida para a comunidade de Alvorada, abrangendo moradia, educação, saúde, transporte e outros temas de interesse comunitário (Art. 3º). Assim, tendo a sua missão para o bem-estar coletivo. As áreas contempladas são moradia, educação, saúde, segurança e lazer. Além disso, busca apoiar iniciativas dos seus membros, promovendo suporte para essas, assim como, a integração comunitária estimulando debates e atividades. Ademais, busca formar novas associações em áreas não representadas.

A presidente atual da meta-organização retoma a criação da associação nos anos 80, para atender demandas sociais urgentes de Alvorada, como transporte, água, luz e escolas, e que a sua fundação representou uma união estratégica de associações locais para enfrentar as necessidades coletivas. A entidade possui 45 anos de atuação e evoluiu de uma organização baseada em uma casa emprestada para ter sua sede própria, conquistada no governo Pedro Simon. O contexto de exclusão social e a ausência de políticas públicas estruturadas levaram ao surgimento de associações de moradores em diferentes bairros. A união dessas associações deu origem à UAMA como uma meta-organização. Assim, desempenhou um papel catalisador para demandas coletivas, obtendo vitórias importantes em infraestrutura (hospitais, INSS, transporte público). A organização se consolidou como representante legítima das associações locais, criando um estatuto para garantir uma participação democrática e qualificada, tendo um papel mediador, levando as demandas da comunidade para as associações e incentivando que os presidentes abram suas entidades à participação popular. Há o desejo de manter a UAMA como uma entidade de base comunitária e a necessidade de profissionalizá-la para aumentar sua capacidade de execução.

No estatuto há a descrição da estrutura da meta-organização, que inclui um Conselho Deliberativo-Fiscal e uma Diretoria (Art. 11). A ausência de remuneração para os cargos (Art. 12) portanto, reforça o caráter comunitário e colaborativo.

O estatuto define dois principais órgãos: Conselho Deliberativo-Fiscal (Art. 11 a 16), órgão soberano, composto por representantes das filiadas (titulares e suplentes). E as suas deliberações requerem quórum (2/3 na primeira chamada ou mínimo de cinco membros na segunda). As suas competências incluem aprovar contas, alterar estatutos e aplicar penalidades. Já a Diretoria (Art. 11 e 12) busca executar as decisões e coordenar as atividades da UAMA. Os cargos são exercidos voluntariamente, sem remuneração.

Esses mecanismos são representativos e democráticos, portanto, visam favorecer a autonomia dos membros enquanto promovem coordenação.

A presidente atual, explica que a UAMA é composta por uma diretoria com oito membros (presidente, vice, secretários, tesoureiros e diretores), incluindo, de movimentos sociais e diretor departamental, o que reflete a diversidade de demandas enfrentadas. Além de um conselho fiscal de cinco membros e o CONREP (Conselho de Representantes), que agrega dois representantes de cada associação filiada. As decisões e articulações passam por reuniões regulares, embora estejam ocorrendo desafios financeiros e operacionais, que estão limitados à frequência das reuniões nos últimos tempos. Embora o Conselho Deliberativo-Fiscal tenha poder para aprovar contas, o estatuto poderia detalhar mecanismos de auditoria ou relatórios periódicos. A relação entre autonomia das filiadas e coordenação central pode gerar tensões.

Ademais, ressalta que o modelo de afiliação ocorre somente por associações de bairros formalizadas, assim, podem participar, garantindo a sua legitimidade. Contudo, essa exigência também limita o número de membros, especialmente em um momento em que muitas associações estão inativas. O modelo atual, baseado quase exclusivamente em trabalho voluntário.

Conforme o estatuto, as entidades filiadas não respondem solidariamente pelas obrigações da UAMA (Art. 4º), preservando sua independência. Este é um traço comum em meta-organizações, onde as decisões coletivas respeitam a autonomia dos membros. O Art. 4º assegura que as filiadas não respondem pelas obrigações da UAMA. Essa independência é com o intuito de evitar a sobreposição de responsabilidades e manter a natureza cooperativa da meta-organização. Os deveres dos membros da meta-organização são: cumprir mensalidades e taxas (Art. 8º); respeitar os estatutos e colaborar com a diretoria (Art. 9º); participar ativamente das reuniões e atividades. O processo de admissão de membros inclui a análise de documentos e uma possível filiação provisória por até 90 dias (Art. 6º). Assim vão exigir documentos, como estatutos da entidade e publicações oficiais.

Alguns desafios de governança ressaltados, na entrevista, foram a falta de registros financeiros devido a furtos anteriores na sede da meta-organização, e a desorganização de gestões passadas, assim, se fragilizou a obtenção de recursos externos por parte da meta-organização. Além disso, há uma centralização de poder em algumas lideranças específicas de algumas associações membros, gerando críticas e surgindo a necessidade de maior renovação e rotatividade nos representantes das organizações.

Ademais, a presidente destaca em seu relato, que a UAMA historicamente esteve envolvida em mobilizações para conquistas locais como hospitais, escolas, UBS e infraestrutura básica. A meta-organização atua para revitalizar áreas comunitárias. Inclusive, conseguiu a regularização e concessão de terrenos para associações e serviços públicos, como Unidades Básicas de Saúde (UBS).

Durante a pandemia e situações emergenciais (alagamentos), teve que reinventar sua forma de atuar, utilizando recursos próprios e parcerias para atender às necessidades emergentes. A entidade liderou ações de ajuda humanitária, como arrecadação e distribuição de alimentos e produção de máscaras. Ademais, também fomenta a criação e revitalização de associações locais em bairros que ainda não possuem representatividade. Assim como, há a introdução de oficinas de costura e culinária para fomentar a inclusão social e geração de renda. Entretanto, se identifica uma limitação na participação, pois o engajamento da população tem sido um desafio. Apesar do trabalho relevante, há um desinteresse generalizado dos moradores em se associar, revelado pela dificuldade em atrair membros durante ações porta a porta. E ainda relata episódios em que o trabalho da

meta-organização não foi creditado adequadamente, como eventos e conferências organizados pela entidade, mas apropriados por outras lideranças ou instituições.

A entrevistada destaca que diante do cenário atual da meta-organização, o movimento comunitário em Alvorada apresenta sinais de enfraquecimento, com uma redução do número de associações filiadas, de mais de 50 para cerca de 24 atualmente. Sobreviveu a diferentes ciclos políticos, mantendo uma identidade social independente, apesar das tentativas de partidarização. Entretanto, tensões internas e disputas partidárias, incluindo tentativas de instrumentalização da meta-organização por grupos políticos, têm desafiado a neutralidade e eficácia da entidade. Problemas financeiros, agravados pela perda de repasses devido a questões administrativas, impactaram a capacidade de manutenção. Embora a atual presidente enfatiza a neutralidade da meta-organização como uma entidade social, percebe-se que há disputas partidárias tentando instrumentalizar a organização. As disputas minam a coesão entre os membros da meta-organização, gerando desconfiança.

A entidade, também, colabora com organizações como o CAMP e desenvolve projetos de economia solidária, incluindo oficinas de costura e culinária. A meta-organização também mantém parcerias com o governo federal e estadual para projetos habitacionais (Minha Casa Minha Vida) e é habilitada para iniciativas de grande porte. No passado, a organização contava com repasses regulares. Contudo, a perda de recursos devido à incapacidade de prestação de contas comprometeu a sua manutenção. Atualmente, parcerias com organizações como CAMP e ações voluntárias são essenciais para o funcionamento.

A presidente ressalta a importância de fortalecer lideranças comunitárias, atrair novos voluntários e resgatar associações inativas. Há planos de profissionalizar ainda mais a atuação da meta-organização, ampliar sua relevância por meio da comunicação (como a criação de um jornal próprio) e fortalecer parcerias institucionais. Pois, atualmente, a principal ferramenta de comunicação é o WhatsApp, utilizado para manter contato com as associações filiadas. No entanto, há uma lacuna no uso de plataformas digitais e estratégias de marketing comunitário que poderiam ampliar o impacto e a participação. Ademais, destaca a importância de formar novas lideranças para evitar a perpetuação de indivíduos em cargos e garantir a continuidade da organização. Entretanto, identifica a competição com outras entidades, como ONGs e igrejas, que acabam por fragmentar as demandas comunitárias e enfraquecer a meta-organização como representante central.

4.2 Do Grupo Focal utilizando a Matriz de Vester

A utilização do grupo focal para desenvolver a técnica da Matriz de Vester contou com a participação de seis integrantes da UAMA. Além da presidente da entidade, cinco presidentes de associações de bairro estavam presentes e são descritos como Presidente 1, Presidente 2, Presidente 3, Presidente 4 e Presidente 5. A mediação do pesquisador apresentou o propósito das atividades bem como as etapas em que seriam desenvolvidas.

Na primeira atividade, o grupo focal foi dividido em duplas as quais foram solicitados saber tudo sobre os problemas do parceiro, registrando em papel os tópicos para posterior utilização. Após o primeiro momento, cada um se apresentou como se fosse o outro de acordo com as informações coletadas na conversa anterior entre as duplas. A dinâmica se chama “troca de papéis” e serve para iniciar uma atividade em grupo porque “quebra-o-gelo” podendo ser descontraído, mas também exercício de empatia pela realidade da sua dupla.

A partir da primeira atividade muitos temas vieram à tona. Diferentes realidades, diversos problemas, mas também temas comuns aos bairros de Alvorada foram compartilhados, discutidos e problematizados em que cada um participante pode retomar sua “identidade” e contribuir para compor o cenário de demandas dos bairros.

Entre os problemas e demandas surgidos no grupo focal para o município, e em específico para os bairros, foram levantados segundo as categorias: infraestrutura; zeladoria urbana; esporte, lazer e cultura; mobilidade urbana; desenvolvimento econômico e emprego; saúde; serviços públicos; e participação cidadã. A categorização e os elementos de cada categoria compõem o quadro que segue:

Quadro 1 - Demandas e Problemas Urbanos por Categorias

Categoria	Demandas e Problemas Urbanos
Infraestrutura	Pavimentação, Iluminação pública, Rede de esgoto, Saneamento básico, Arborização, Plano diretor, Falta de calçadas no passeio público, Pavimentação sem esgotamento sanitário, Áreas inundadas, Transbordamento do rio
Zeladoria Urbana	Lixo, Lixo em terrenos baldios, Esgotos entupidos, Acúmulo de entulho, Iluminação pública precária, Animais na rua, Animais soltos na rua, Cuidado com os recursos hídricos, Degradação do arroio Feijó e do rio Gravataí, Enchentes, Áreas de convivência
Esporte, Lazer e Cultura	Área de lazer, Praças, Canchas de futebol, Espaços públicos de convivência, Cinema, Cultura, Falta de cultura e lazer, Falta de aplicação das leis da cultura, Falta de senso de comunidade, Retenção e desvios das doações para a enchente
Mobilidade Urbana	Opções de transporte, Redução de linhas de ônibus, Mobilidade urbana, Distância do bairro com o centro
Desenvolvimento e Emprego	Vulnerabilidade econômica, Baixa renda, Pouca qualificação, Pouco estudo
Saúde	Saúde mental, Falta de atendimento em saúde, Funcionamento dos postos de saúde, Saúde integral, Atendimento especializado em saúde, Hospital com troca de gestão
Serviços Públicos	Falta de água, Atendimento da CEEE-Equatorial, Dificuldade em acessar serviços públicos, Escolas em situação precária, Falta de atendimento escolar especializado
Participação Cidadã	Dificuldade de participação, Baixa participação da sociedade nas associações, Ausência de diretoria nas associações, Sobrecarga nos presidentes, Falta de voluntários, Falta de participação popular, Ausência dos governantes, Atitude egoísta

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

Das falas dos participantes, ao comentar a dificuldade da participação, o Presidente 1 disse que parte da culpa é dos presidentes das associações que não estão identificando o interesse da população, em especial a demanda das pessoas de seus bairros. Ainda sobre as questões da participação social, as dificuldades se mostram bem enraizadas segundo a presidenta da UAMA. Uma colaboradora da instituição que costuma entregar “quentinhas” para uma comunidade de recicladores ao visitar a região em que eles residem estranhou encontrá-los no colégio eleitoral no dia das eleições

municipais. Ao ligar para uma das recicladoras perguntou se a mesma já havia votado. A recicladora respondeu que “aqui ninguém tem título [eleitoral]”. São pessoas em situação de extrema pobreza que nem a liberdade de escolher seus representantes é dada tendo em vista a situação de marginalização quanto aos aspectos de cidadania e exercício da liberdade democrática.

A fala da presidente da UAMA revela a preocupação da meta-organização refletir sobre o propósito da sua existência. “O objetivo aqui, como presidenta da entidade, é fazer com que as associações se fortaleçam. E eu sempre digo, as associações estando fortalecidas, a UAMA também está forte”. Nesse sentido, a UAMA tanto possui capacidade para auxiliar o funcionamento das associações membro bem como pode ser beneficiada pela adesão e pelo bom funcionamento das associações dos moradores dos bairros de Alvorada.

Quando o Presidente 1 revelou a precariedade da situação da sede da associação do Bairro 1, demonstrou que a estrutura comunitária serviu para ser depósito de doativos durante o período pós-enchente de maio de 2024 mas não comporta uma cozinha comunitária. Assim, acredita que as ações devem ser centralizadas dada a fragilidade estrutural das associações dos bairros.

Outra fala importante captada no grupo focal foi da Presidente 5. Associação recém registrada em cartório com o apoio da UAMA vê os desafios do bairro muito atrelados aos grandes projetos de contenção das enchentes. São em torno de quatro mil pessoas que moram no bairro e que tiveram duas ruas tomadas pelas águas durante a enchente de maio em que as pessoas perderam tudo dentro das suas casas.

A Presidente 5 converge com a ideia de que a UAMA “deve se apresentar” junto a instituições que desejam desenvolver projetos como a OAB, Câmara de Vereadores, Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL-Alvorada) e Fórum, esse último já identificado com o intuito de promover algum projeto social no município. Um dos projetos sugeridos seria oferecer assistência jurídica às pessoas, bem como buscar captar recursos de editais para projetos de apoio às políticas de proteção às mulheres e crianças.

A respeito do papel das associações, as discussões estavam no sentido de considerar que o assistencialismo e a doação de comida, em específico, não é papel dessas instituições. Mas dada a conjuntura de fome e miséria pós-enchente, se reconhece a necessidade das associações apoiarem as famílias em vulnerabilidade extrema. Isso pode ser constatado pela fala da Presidente 3. Durante as campanhas de mantimentos para os atingidos pelas enchentes, a associação conseguiu arrecadar e distribuir mantimentos inclusive para outro bairro e até pessoas de Porto Alegre foram beneficiadas.

O momento era tão desafiador que até as pessoas que tinham emprego não estavam conseguindo trabalhar. Seja pela falta de luz, seja pela falta de água, falta de transporte, vias interditadas pelos alagamentos. Em meio ao caos, a Presidente 3 revelou que o bairro da associação que ela representa é relativamente bem capacitado em termos de infraestrutura. Em geral, os moradores de classe média do bairro pouco dependem de políticas públicas, mas durante a enchente precisaram de ajuda. “Porque ninguém estava trabalhando porque não tinha trabalho. As pessoas que tinham mais [do] que eu tinha menos [do] que eu naquela época. É. Porque perderam tudo. Tudo!”.

Outro aspecto levantado na discussão em conjunto foi o da pavimentação. Apesar de no início dos anos 2000 a prefeitura ter investido significativamente em asfaltar as ruas de Alvorada, segundo dados do município, 52% da cidade é pavimentada. As calçadas não urbanizadas para o passeio público também foram apontadas como um ponto de dificuldade para transitar a pé pelas ruas, inclusive sem acessibilidade aos cadeirantes nas calçadas não adaptadas ou em mau estado de conservação.

4.3 Segundo Momento

Ante diversas demandas e problemas urbanos levantados, a segunda etapa do grupo focal foi identificar demandas comuns dos problemas e demandas identificados pelas associações de moradores dos bairros de Alvorada. Buscou-se identificar oito comuns e relevantes (problemas) segundo os presidentes das associações e se chegou ao número de oito problemas. A partir da identificação, se construiu a Matriz de Vester.

Cada problema foi identificado para quantificar o nível de causalidade entre os problemas seguindo a pontuação. De 0 a 3: 0 - não é causa; 1 - a causa tem baixa relação com o problema; 2 - a causa tem média relação com o problema; e 3 - a causa tem relação forte com o problema.

Ao final, as somas das colunas e das linhas da matriz podem identificar mediante a pontuação o grau de causa ou consequência de cada problema em relação aos demais. A soma horizontal de cada problema que influencia outros problemas demonstra um total ativo deste problema, uma alta pontuação significa que o problema é causa de muitos outros problemas ou vice-versa. A soma vertical representa o grau de dependência de cada problema. Uma pontuação alta revela que o problema é causado por muitos outros fatores/problemas, que o problema é consequência de outros.

Os somatórios de cada linha (total ativo) e de cada coluna (total passivo) formam pares ordenados que irão compor os pontos no gráfico a partir dos eixos x e y (plano cartesiano). O gráfico será dividido em quatro quadrantes segundo a classificação dos problemas como ativos, críticos, passivos e indiferentes.

A partir do Quadro 1 - Demandas e Problemas Urbanos, buscou-se identificar as questões comuns levantadas pelos presidentes das associações. A matriz seria criada a partir de problemas e demandas comuns e relevantes aos bairros de Alvorada. Para a construção da dinâmica participativa, elencaram oito problemas/demandas comuns para serem classificados entre si como causas e consequências dos demais e posteriormente serem identificados como ativos, passivos, críticos ou indiferentes.

Os problemas identificados foram; participação, transporte público, alagamentos, lixo/reciclagem, saneamento, pavimentação, saúde e lazer/cultura. A partir destes problemas, se construiu a Matriz de Vester para quantificar as causas e consequências dos problemas e a classificação quanto ser um problema ativo, passivo, indiferente ou crítico. O resultado pode ser descrito na tabela a seguir.

Tabela 1 - Matriz de Vester de Demandas e Problemas Urbanos da UAMA

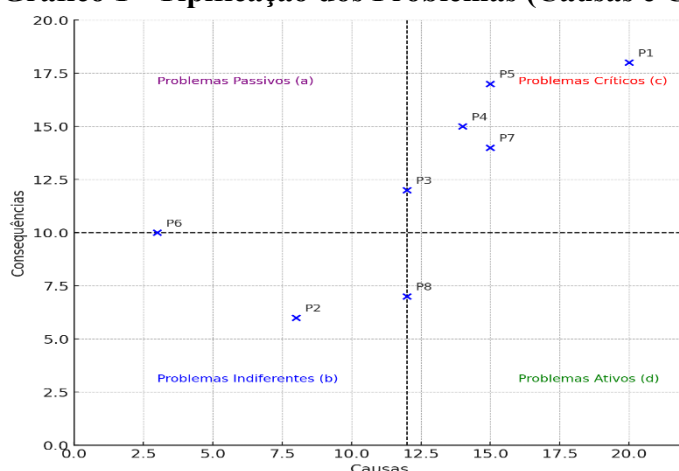
Tema	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total causas
Participação - P1	-	3	3	3	3	2	3	3	20
Transporte público - P2	3	-	0	0	0	0	3	2	8
Alagamentos - P3	3	0	-	3	3	0	0	0	12
Lixo/Reciclagem - P4	3	0	3	-	3	2	3	0	14
Saneamento - P5	3	0	3	3	-	3	3	0	15
Pavimentação - P6	0	1	0	0	3	-	0	0	3

Saúde - P7	3	1	3	3	3	0	-	2	15
Lazer/Cultura - P8	3	1	0	3	3	0	2	-	12
Total conseqüências	18	6	12	15	17	10	14	7	

Fonte: elaborado pelos autores

Após a mensuração das relações entre os problemas, pôde-se construir o gráfico com os pontos obtidos pelos impactos diretos e indiretos de cada problema que formas os pontos no plano cartesiano.

Gráfico 1 - Tipificação dos Problemas (Causas e Consequências)



Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados revelaram a maior pontuação para o problema da Participação (P1) tendo o total de 20 pontos como causa de outros problemas e o total de 18 como consequência dos demais, sendo esse o problema com maior score e enquadrado como **problema crítico**. Além da Participação, foi possível identificar mais três problemas críticos que tanto possuem coeficientes com elevados graus de causa e consequência em relação aos demais problemas: Lixo e Reciclagem (P4); Saneamento (P5); e Saúde (P7).

Em relação à participação (P1), foi ressaltado que nos anos 1980 a participação era mais efetiva. Uma das razões para a baixa participação está nas condições socioeconômica dos moradores que colocam os trabalhadores em longas jornadas, muitas vezes fora da cidade de Alvorada, reduzindo o tempo disponível para atividades comunitárias. A realidade é ainda associada a um descrédito das ações conjuntas, sedes das associações em estado precário de funcionamento e o reconhecimento das estruturas muitas vezes para angariar apoio para candidaturas para cargos eletivos para vereança.

O prestígio da UAMA ainda permanece como elemento cujo papel desenvolve e retoma as ações de âmbito comunitário nos bairros de Alvorada. Os esforços da meta-organização para reabrir as associações, regularizar as organizações legalmente demonstram a dependência das intervenções das associações de bairro na perspectiva política e organizacional.

Apenas um dos problemas levantados se enquadrou como problema passivo. O problema dos Alagamentos (P3) com a baixa quantificação de causas e consequências. Segundo a fala dos presidentes das associações, os alagamentos são constantes na maioria dos bairros da cidade mas as decisões para reversão do quadro parecem distantes do alcance de influência política da sociedade civil organizada ou mesmo da prefeitura. Essa

desesperança em resolver os alagamentos se referem a incapacidade da prefeitura mobilizar recursos no montante necessário às obras de urbanização e saneamento.

Conforme é possível visualizar, no quadrante do Problemas Indiferentes pôde-se encontrar P2 - Transporte público que não causam nem é causado pelos demais problemas listados pelos presidentes das associações de moradores. O problema foi reconhecido pelos participantes do grupo focal como uma questão de âmbito supralocal, ou seja, enxergam o sistema de transporte público como um entrave que a resolução está fora do alcance de resolução no âmbito local.

4.4 Meta-organização e a sustentabilidade

A teoria das meta-organizações, conforme Ahrne e Brunsson (2008), destaca que seus membros mantêm autonomia enquanto cooperam para objetivos comuns. A UAMA reflete essa estrutura, pois suas associações filiadas permanecem independentes, não sendo solidárias às obrigações da organização (Art. 4º do estatuto). Entretanto, o modelo de governança horizontal também gera desafios, como a centralização de poder em algumas lideranças e a dificuldade em conciliar interesses divergentes, como descrito nas entrevistas. A tomada de decisão por consenso, identificada como um fator determinante na literatura, também é observada na UAMA, embora com limitações operacionais devido à baixa frequência das reuniões.

A literatura enfatiza que uma identidade coletiva forte é uma variável imprescindível para a coesão da meta-organização. No caso da UAMA, a identidade foi inicialmente construída sobre demandas sociais urgentes (transporte, saúde, infraestrutura), consolidando-se como um representante legítimo das comunidades. Entretanto, disputas internas e tentativas de instrumentalização política têm fragilizado essa identidade, corroborando a tese de que, sem um propósito claro e coeso, as meta-organizações correm o risco de fragmentação (Ahrne & Brunsson, 2008).

A UAMA adota um modelo de governança democrático, com um Conselho Deliberativo-Fiscal e uma Diretoria, alinhado aos princípios de representatividade descritos por Berkowitz et al. (2022). Além disso, a ausência de remuneração para cargos diretivos (Art. 12) reflete o caráter voluntário, um aspecto característico dessas entidades, mas que também limita sua profissionalização. Ademais, formalizou sua existência por meio de um estatuto que define sua estrutura de governança, incluindo um Conselho Deliberativo-Fiscal e uma Diretoria. A ausência de remuneração para os cargos diretivos garantiu que a organização se mantivesse fiel ao seu caráter comunitário e colaborativo (Art. 12 do estatuto).

A UAMA passou por uma redução no número de associações filiadas, de mais de 50 para 24, evidenciando um declínio na adesão, o que pode ser analisado sob a perspectiva teórica. A literatura sugere que meta-organizações buscam expandir sua base para garantir influência e estabilidade, mas também enfrentam desafios na harmonização de interesses diversos (Bor, 2014). A competição com outras entidades, como ONGs e igrejas, demonstra uma dinâmica típica na qual múltiplos atores disputam representatividade e recursos em uma sociedade.

A sobrevivência da UAMA ao longo de mais de quatro décadas pode ser explicada por uma combinação de fatores estruturais, políticos e sociais, alinhados à teoria das meta-organizações. Desde sua fundação a UAMA desempenhou ações perante a articulação de demandas coletivas, como infraestrutura urbana (hospitais, transporte público, escolas e unidades de saúde). Segundo Ahrne & Brunsson (2008), a força de uma meta-organização está na sua capacidade de agregar valor aos membros, o que a UAMA conseguiu ao se tornar mediadora entre as comunidades e o poder público.

Ao longo dos anos, a UAMA enfrentou crises, no entanto, manteve-se ativa ao adaptar suas estratégias para articular com a comunidade e poder público. A literatura indica que meta-organizações bem-sucedidas costumam incorporar novos atores e ampliar seu escopo de atuação para garantir continuidade (Berkowitz et al., 2022). A continuidade da UAMA também se deve à presença de lideranças comprometidas, que atuaram para manter a organização ativa, apesar das dificuldades financeiras e da redução no número de associações filiadas.

5. CONCLUSÃO

A UAMA representou uma estratégia ao integrar associações de forma colaborativa, garantindo voz às comunidades e criando mecanismos que equilibrassem autonomia e cooperação entre seus membros. A meta-organização criada como resposta a um contexto de desigualdades sociais e carências estruturais enfrentadas pelas comunidades de Alvorada, sua fundação refletiu a necessidade de unir forças, organizar demandas e promover melhorias no bem-estar da população. O estatuto da UAMA reflete os princípios de uma meta-organização, promovendo coordenação e impacto coletivo, combinando representatividade democrática com mecanismos de governança, mantendo a autonomia de seus membros. Assim, demonstra que a entidade apresenta características estruturais previstas na teoria. O caso da UAMA reforça que a sobrevivência ao longo dos anos está na ação de se adaptar a mudanças no cenário social e político, manter uma estrutura de governança que garante sua legitimidade e engajar a comunidade em momentos chave. No entanto, enfrenta desafios crescentes, como a necessidade de profissionalização, fortalecimento da participação popular e busca por novas fontes de financiamento.

A despeito da realidade de atuação da UAMA nos últimos anos, além dos desafios quanto à participação no âmbito das associações de moradores, outras questões estão na agenda da meta-organização. Entre elas, segundo relatos dos participantes do grupo focal, atuação social das igrejas neopentecostais no âmbito comunitário vem angariando soma importante de adeptos. Outro ponto importante é a chegada da ONG de atuação em âmbito nacional CUFA - Central Única das Favelas. De acordo com os relatos dos presidentes das associações, a CUFA possui atuação de caráter assistencialista e aprofundou sua participação na cidade com apoio institucional da prefeitura de Alvorada no ano de 2024. Futuras pesquisas devem olhar para o ambiente externo da meta-organização para compreender o campo de disputas de poder na sociedade local.

A dificuldade de “atrair” os moradores para a associação do bairro tem demonstrado aspectos de desesperança identificados pelos presidentes das associações que enxergam a vida associativa perder fôlego ante os esforços dos dirigentes. Outro fator importante a ressaltar está na dificuldade da manutenção das sedes das associações que muitas vezes servem como elo de união entre moradores como foi o caso durante as enchentes de maio de 2024 que serviram de base para recebimento e distribuição de donativos em Alvorada.

6. REFERÊNCIAS

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar.
- Baquero, M. (2008). Democracia formal, cultura política informal e capital social no Brasil. *Opinião Pública*, 14(2), 380–413. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762008000200005>

- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'année Sociologique*, 65(2), 333–356. <https://doi.org/10.3917/anso.152.0333>
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13(2), 149–156. <https://doi.org/10.1111/emre.12076>
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204–211. <https://doi.org/10.1177/1056492617705530>
- Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M., & Valiorgue, B. (2022). Meta-organizations: A clarification and a way forward. *M@n@gement*, 25(2), 1–9. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25i2.8726>
- Bor, S. (2013). Critique on and development of meta-organisation theory. In *Proceedings of the 27th Annual Conference of the British Academy of Management* (Vol. 993, pp. 1–14). British Academy of Management.
- Bor, S. (2014). *A theory of meta-organisation: An analysis of steering processes in European Commission-funded R&D "Network of Excellence" consortia* [Doctoral dissertation, Hanken School of Economics].
- CORPOICA (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria). (1995). *Manual para la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico*. Editorial B. Rivera.
- De Marchi, J., Pinheiro, D. M., & Pagani, C. (2021). O papel das associações comunitárias na promoção da confiança do cidadão em instituições públicas. *Administração Pública e Gestão Social*. <https://doi.org/10.21118/apgs.v0i0.10369>
- Gohn, M. G. (2010). Ações coletivas civis na atualidade: dos programas de responsabilidade/compromisso social às redes de movimentos sociais. *Ciências Sociais Unisinos*, 46(1), 10–17. <https://doi.org/10.4013/csu.2010.46.01.02>
- Gohn, M. G. (2011). Participação de representantes da sociedade civil na esfera pública na América Latina. *Política & Sociedade*, 10(18), 233–244. <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2011v10n18p233>
- Lavalle, A. G., Castello, G. L., & Bichir, R. M. (2004). Quando novos atores saem de cena: Continuidades e mudanças na centralidade dos movimentos sociais. *Política & Sociedade*, 3(5), 37–55. <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2004v3n5p37>
- Lüchmann, L. H. H., Schaefer, M. I., & Nicoletti, A. S. (2017). Associativismo e repertórios de ação político-institucional. *Opinião Pública*, 23(2), 361–396. <https://doi.org/10.1590/1807-01912017232361>
- Rodríguez-Restrepo, V. (2020). ¿Cómo gerenciar un proyecto social a través de la matriz Vester en planificación estratégica? Caso: explotación minera en Timbiquí. *Punto de Vista*, 11(17), 63–84. <https://doi.org/10.15765/pdv.v11i17.353>
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250–269. <https://doi.org/10.5902/198346591957>
- Scherer-Warren, I. (2006). Das mobilizações às redes de movimentos sociais. *Sociedade e Estado*, 21(1), 109–130. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922006000100006>