



GISLEINE DO CARMO

**INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DA GESTÃO
SOCIAL**

LAVRAS –MG

2022

GISLEINE DO CARMO

INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DA GESTÃO SOCIAL

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organização, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. José Roberto Pereira
Orientador
Profa. Dra. Vânia Aparecida Rezende
Coorientadora

LAVRAS –MG

2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Carmo, Gisleine do.

Instrumentos metodológicos da gestão social / Gisleine do Carmo. - 2023.
188 p. : il.

Orientador(A): José Roberto Pereira.
Coorientador(A): Vânia Aparecida Rezende.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2023.
Bibliografia.

1. Gestão Social. 2. Cidadania deliberativa. 3. Metodologias participativas. I. Pereira, José Roberto. II. Rezende, Vânia Aparecida. III. Título.

GISLEINE DO CARMO

INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DA GESTÃO SOCIAL

SOCIAL MANAGEMENT METHODOLOGICAL INSTRUMENTS

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organização, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 19 de janeiro de 2023.

Dr. Sérgio Luís Allebrandt UNIJUÍ
Dr. José de Arimatéia Dias Valadão UFLA

Dr. José Roberto Pereira
Orientador

Dra. Vânia Aparecida Rezende
Coorientadora

LAVRAS –MG

2023

Dedico este trabalho a Deus, minha verdadeira fortaleza. Sem Ele nada seria possível. Dedico também aos meus pais, irmãos, sobrinha e amigos que tornaram essa jornada mais leve e prazerosa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me sustentado durante todo o percurso de realização deste trabalho. A Ele toda honra e glória. Agradeço a toda minha família e amigos pelo apoio e compreensão.

Agradeço ao meu orientador Professor José Roberto Pereira por todo o acompanhamento dessa jornada, sempre com muita competência. Agradeço também a minha coorientadora Professora Vânia Aparecida Rezende, pelos ensinamentos, pela paciência e pelo acompanhamento desde a minha graduação. Agradeço ainda a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Lavras (UFLA) que contribuíram para a minha formação.

Agradeço aos colegas e amigos do PPGA que mesmo a distância tive a oportunidade de sempre conversar e criar laços que vou levar para a vida. E agradeço a todos os técnicos da UFLA que apoiam o funcionamento da instituição e do PPGA.

Agradeço aos professores Fernando Guilherme Tenório e Patrícia Aparecida Ferreira pela participação na banca de qualificação e pelas excelentes contribuições que permitiram o desenvolvimento e aperfeiçoamento desta dissertação. Agradeço aos professores Sérgio Luís Allebrandt e José de Arimatéia Dias Valadão por aceitarem participar da banca de defesa e pelas contribuições futuras que com certeza serão também valiosas para o refinamento deste trabalho.

Agradeço à UFLA e ao PPGA pela oportunidade de realização do mestrado. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Porque a cabeça da gente é uma só, e as coisas que há e que estão para haver são demais de muitas, muito maiores diferentes, e a gente tem de necessitar de aumentar a cabeça, para o total. Todos os sucedidos acontecendo, o sentir forte da gente – o que produz os ventos. Só se pode viver perto de outro, e conhecer outra pessoa, sem perigo de ódio, se a gente tem amor. Qualquer amor já é um pouquinho de saúde, um descanso na loucura.

João Guimarães Rosa

RESUMO

Metodologias como o Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE), o Método Altadir de Planificação Popular (MAPP) e o Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos (ZOPP) são referências que apresentam natureza democrática e participativa, sendo relevantes para a consecução dos objetivos propostos pela Gestão Social, na sua articulação entre sociedade, mercado e Estado. No entanto, há métodos que ainda necessitam de validações práticas, por meio da realização em diferentes contextos e configurações sociais, e outras ainda precisam ser associadas como potencialidades para o campo. Dessa forma, mediante a necessidade de um delineamento metodológico mais preciso para as práticas de Gestão Social e que priorizem as metodologias participativas como alternativa, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: Como os instrumentos metodológicos participativos podem contribuir para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social? A resposta para esse problema caminha para a definição de critérios de análise que permitam a identificação de métodos e técnicas participativos que fortalecem teoricamente o paradigma da Gestão Social. Essa construção será orientada pelos critérios de análise da cidadania deliberativa habermasiana e pelas categorias teóricas da Gestão Social, bem como pelas características das esferas públicas que emergem do mundo da vida e são capazes de influenciar o sistema, ou seja, Estado e mercado. Logo, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os instrumentos metodológicos que contribuem para o construto epistemológico e paradigmático da Gestão Social. Como objetivos específicos têm-se: a) identificar os métodos e técnicas participativos que apresentam potencial contribuição para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social com base nos critérios de cidadania deliberativa (processo de discussão, pluralismo, inclusão, igualdade participativa, autonomia, bem comum e controle social) e em outros critérios de avaliação derivados dos estudos sobre gestão social na perspectiva habermasiana; b) descrever as possíveis contribuições dos métodos e técnicas avaliados anteriormente para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social. Em termos metodológicos, o presente trabalho consiste em uma dissertação teórica e de natureza qualitativa, de caráter descritivo. Realizou-se uma revisão sistemática, em artigos, dissertações e teses para a busca de métodos e técnicas participativos que se aproximavam dos critérios pré-definidos. A resposta para a questão de pesquisa envolveu a análise integrativa do método participativo e suas técnicas a partir dos critérios da cidadania deliberativa e das categorias teóricas da Gestão Social. Constatou-se que é preciso reconhecer se o método incorpora a ação comunicativa em seus processos e se seu sequenciamento prevê a inclusão da comunidade em um processo educativo que têm continuidade além dos momentos promovidos pela equipe interdisciplinar. Com base na referência metodológica proposta pela integração entre os métodos DRPE e MAPP será possível analisar se um método ou técnica participativa possui, verdadeiramente, caráter propulsor de contribuição para a Gestão Social, inclusive para além da perspectiva habermasiana.

Palavras-chave: Gestão Social. Cidadania deliberativa. Metodologias participativas.

ABSTRACT

Methodologies such as the Emancipating Participatory Rapid Diagnosis (DRPE), the Altadir Popular Planning Method (MAPP), and the Objective-Oriented Project Planning Method (ZOPP) are references that have a democratic and participatory nature, being relevant to the achievement of the proposed objectives. by Social Management, in its articulation between society, market, and State. However, some methods still need practical validation, through implementation in different contexts and social settings, and others still need to be associated with the potential for the field. Thus, due to the need for a more precise methodological outline for Social Management practices that prioritize participatory methodologies as an alternative, the following research problem was outlined: How can participatory methodological instruments contribute to the epistemological and paradigmatic consolidation of Social Management? The answer to this problem goes towards defining analysis criteria that allow the identification of participatory methods and techniques that theoretically strengthen the Social Management paradigm. This construction will be guided by the analysis criteria of Habermasian deliberative citizenship, the theoretical categories of Social Management, and the characteristics of the public spheres that emerge from the world of life and are capable of influencing the system, that is, State and market. Therefore, the general objective of this work is to identify and analyze the methodological instruments that contribute to the epistemological and paradigmatic construct of Social Management. The specific goals are: a) to identify participatory methods and techniques that present a potential contribution to the epistemological and paradigmatic consolidation of Social Management based on the criteria of deliberative citizenship (discussion process, pluralism, inclusion, participatory equality, autonomy, common good and social control) and other evaluation criteria derived from studies on social management in the Habermasian perspective; b) describe the possible contributions of the previously evaluated methods and techniques for the epistemological and paradigmatic consolidation of Social Management. In methodological terms, the present work consists of a theoretical and qualitative dissertation, with a descriptive character. A systematic review of articles, dissertations, and theses was carried out to search for participatory methods and techniques that approached the criteria predefined. The answer to the research question involved the integrative analysis of the participatory method and its techniques based on the criteria of deliberative citizenship and the theoretical categories of Social Management. It was found that it is necessary to recognize whether the method incorporates communicative action in its processes and whether its sequencing provides for the inclusion of the community in an educational process that continues beyond the moments promoted by the interdisciplinary team. Based on the methodological reference proposed by the integration between the DRPE and MAPP methods, it will be possible to analyze whether a participatory method or technique truly has a driving character of contribution to Social Management, even beyond the Habermasian perspective.

Keywords: Social Management. Deliberative citizenship. Participatory methodologies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de Gestão Social	14
Quadro 2	Dimensões Científicas da Gestão Social	18
Quadro 3	Influências teóricas da Gestão Social	20
Quadro 4	Categorias teóricas da Gestão Social	22
Quadro 5	Posicionamentos acerca da Racionalidade enquanto categoria teórica da Gestão Social	31
Quadro 6	Categorias e critérios de análise da Cidadania Deliberativa.....	42
Quadro 7	Críticas à Gestão Social.....	51
Quadro 8	Características, vantagens e desafios das metodologias participativas	58
Quadro 9	Métodos e Técnicas Participativos	64
Quadro 10	Técnicas do DRPE.....	71
Quadro 11	Protocolo da pesquisa	76
Quadro 12	Bases e critérios de busca	77
Quadro 13	Busca e seleção de teses e dissertações BDTD	79
Quadro 14	Trabalhos selecionados BDTD.....	80
Quadro 15	Busca e seleção de teses e dissertações CAPES.....	81
Quadro 16	Trabalhos selecionados CAPES	82
Quadro 17	Busca e seleção de teses e dissertações <i>Redalyc</i>	84
Quadro 18	Trabalhos selecionados <i>Redalyc</i>	84
Quadro 19	Busca e seleção de teses e dissertações <i>Web of Science</i>	86
Quadro 20	Trabalhos selecionados <i>Web of Science</i>	86
Quadro 21	Busca e seleção de teses e dissertações <i>Scopus</i>	87
Quadro 22	Trabalhos selecionados <i>Scopus</i>	88
Quadro 23	Sistematização dos trabalhos.....	90
Quadro 24	Sistematização dos métodos participativos	134
Quadro 25	Sistematização das técnicas participativas	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Esferas Públicas e suas interrelações com a Gestão Social.....	29
Figura 2 Ciclo dos processos orientados por metodologias participativas.....	61
Figura 3 Metodologias Participativas para a Gestão Social	74
Figura 4 Refinamento metodológico da pesquisa.....	91
Figura 5 Integração entre DRPE e MAPP	155

LISTA DE SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
DAP	Diagnóstico Ambiental Participativo
DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
DRP	Diagnóstico Rural Participativo
DRPE	Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
ENALDEF	Encontro Nacional de Departamentos de Fronteira
ENAPEGS	Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social
FGV	Fundação Getúlio Vargas
<i>FoPIA</i>	<i>Framework for Participatory Impact Assessment</i>
GPDeC	Grupo Interdisciplinar de Estudos em Gestão e Políticas Públicas, Desenvolvimento, Comunicação e Cidadania
IBC	Interesse Bem Compreendido
IGOP	Instituto de Governo e Políticas Públicas da Universidade Autônoma de Barcelona
MAPP	Método Altadir de Planificação Popular
ONG	Organização Não Governamental
PDR	Plano de Desenvolvimento Rural
PEGS	Programa de Estudos em Gestão Social
PES	Planejamento Estratégico Situacional Participativo
RGS	Rede de Pesquisadores em Gestão Social
<i>SDD</i>	<i>Structured Democratic Dialogue</i>
<i>SMCE</i>	<i>Social Multi-Criteria Evaluation</i>
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
ZOPP	Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO SOCIAL	14
2.1 Categorias teóricas centrais da Gestão Social.....	22
2.1.1 Interesse bem compreendido: o ponto de partida da Gestão Social	24
2.1.2 Esferas públicas: <i>locus</i> de realização da Gestão Social.....	26
2.1.3 Emancipação: a finalidade da Gestão Social	37
2.2 Gestão Social e Cidadania Deliberativa	38
2.2.1 Categorias e critérios da Cidadania Deliberativa: identificando a Gestão Social	40
2.3 Críticas, limites e possibilidades da Gestão Social	50
2.4 Passado, Presente e Futuro da Gestão Social.....	55
3 MÉTODOS E TÉCNICAS PARTICIPATIVOS: POSSIBILIDADES E LIMITES	58
3.1 <i>Ziel Orientiert Project Planung (ZOPP)</i>	66
3.2 Planejamento Estratégico Situacional (PES)	67
3.3 <i>Método Altadir de planificación popular (MAPP)</i>	68
3.4 Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE): método participativo que potencializa a Gestão Social.....	70
4 METODOLOGIA	75
4.1 Pesquisa bibliográfica.....	76
4.1.1 Seleção das metodologias em teses e dissertações	78
4.1.2 Seleção das metodologias em artigos científicos	83
4.2 Sistematização dos trabalhos.....	89
4.3 Análise hermenêutica	90
5 CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA PARA A GESTÃO SOCIAL	92
5.1 A produção científica sobre metodologias participativas	92
5.1.1 Análise descritiva das metodologias em teses e dissertações	92
5.1.1.1 Planejamento participativo.....	92
5.1.1.2 Diagnóstico Rápido Participativo (DRP).....	94
5.1.1.3 Mapeamento participativo e Diagrama de <i>Venn</i>	95
5.1.1.4 Cenários participativos	96
5.1.1.5 Cartografia social e técnicas do Diagnóstico Rural Participativo (DRP).....	97

5.1.1.6 Caminhada transversal e mapa falado	99
5.1.1.7 Orçamento participativo	100
5.1.1.8 Técnicas participativas para uso de terras.....	101
5.1.1.9 Técnicas participativas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)	102
5.1.1.10 Planejamento participativo de sistemas agroflorestais	103
5.1.1.11 Diagnóstico Participativo do Sistema Rural (DPSR)	105
5.1.1.12 Diagrama de <i>Venn</i>	106
5.1.1.13 Entra e Sai	107
5.1.2 Análise descritiva das metodologias em artigos científicos.....	107
5.1.2.1 Mapeamento participativo.....	108
5.1.2.2 Diagnóstico participativo	109
5.1.2.3 Desenho participativo.....	111
5.1.2.4 Metodologia participativa voltada para proteção do Patrimônio Cultural Imaterial	112
5.1.2.5 Metodologia participativa do ENALDEF.....	114
5.1.2.6 Diagnóstico Ambiental Participativo (DAP)	115
5.1.2.7 <i>Photovoice</i>	116
5.1.2.8 Oficina participativa Minga	118
5.1.2.9 Fórum híbrido.....	119
5.1.2.10 Metaplan.....	120
5.1.2.11 <i>World Café</i>	121
5.1.2.12 Cenários futuros	122
5.1.2.13 Método <i>Ketso</i>	123
5.1.2.14 Mapa causal participativo.....	124
5.1.2.15 <i>Framework for Participatory Impact Assessment (FoPIA)</i>	125
5.1.2.16 <i>Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)</i>	126
5.1.2.17 <i>CreativeVoice</i> e <i>Photovoice</i>	127
5.1.2.18 Círculo de histórias.....	129
5.1.2.19 <i>Structured Democratic Dialogue (SDD)</i>	130
5.1.2.20 Cenários participativos	131
5.2 Metodologias participativas: aproximações teóricas com a Gestão Social	133
5.2.1 Sistematização e análise dos métodos participativos: aproximações teóricas com a Gestão Social.....	133

5.2.2 Sistematização e análise das técnicas participativas: aproximações teóricas com a Gestão Social.....	143
5.3 Pressupostos metodológicos da Gestão Social.....	154
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
REFERÊNCIAS	170

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Social é a expressão de uma gestão dialógica e participativa, situada no âmbito das relações entre sociedade, Estado e mercado, e cujo objetivo é contribuir para o processo de emancipação social e do cidadão. Ela é contrária ao que se propõe a gestão estratégica, porque a mesma, ao priorizar os interesses privados e ser reprodutora dos mecanismos de poder, torna-se excludente, desigual, e incapaz de promover uma sociedade justa e democrática. Na Gestão Social, por sua vez, as ações são orientadas pela solidariedade e a autoridade decisória é compartilhada por todos, sem coerção, com o objetivo de atender às necessidades sociais (TENÓRIO, 2006, 2008c). Ela guarda os pressupostos da modernidade, estampados na condição de *res publica*, e no caso brasileiro, expressos também na Constituição de 1988, com o objetivo de promover o bem comum (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020).

A Gestão Social é considerada a “linha de fuga” em relação à centralidade da tradição positivista e a racionalidade utilitária do pensamento administrativo dominante (TENÓRIO, 2008a, 2008b; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). Partindo de Guerreiro Ramos e da Escola de *Frankfurt* – Horkheimer, Marcuse, Adorno – e da “segunda geração” dessa mesma escola, com o protagonismo de Jürgen Habermas (sobretudo, com os conceitos de ação comunicativa e cidadania deliberativa), Tenório (1998) constrói o conceito de Gestão Social (CANÇADO, 2011). De acordo com Tenório (1998), a Gestão Social é construída com bases teórico-epistemológicas críticas, mediante a identificação de uma série de características que se alinham ao que ela se propõe, ou seja, as teorias críticas: guiam a ação humana (capacitam os atores no reconhecimento de seus verdadeiros interesses e promovem emancipação); são formas de conhecimento; são reflexivas (TENÓRIO, 1998). A teoria crítica *frankfurteana*, de modo particular, possibilita a reconstrução do conhecimento de forma intersubjetiva, admitindo que o conhecimento e a decisão constituem produtos sociais, e não apenas derivados da tecnocracia. Nesse sentido, é possível trabalhar, a partir da construção da Gestão Social, com a democratização das relações sociais na contemporaneidade.

Do campo de práticas emergem os saberes para o desenvolvimento da Gestão Social. “Aprende-se com as práticas, e o conhecimento se organiza para iluminar as práticas” (FISCHER et. al., 2006, p.797). Ela se estabelece como um reflexo das práticas e do conhecimento construído por diversas disciplinas, definindo, assim, seu caráter multiparadigmático e interdisciplinar (FISCHER et al., 2006; ARAÚJO, 2012). No

cotidiano das práticas organizacionais e sociais é que a Gestão Social acontece e se aprimora com a contribuição dos diferentes saberes, não apenas técnicos, advindos da academia e das entidades formais, mas também aqueles que procedem das experiências em comunidade, e que são frequentemente tácitos e não codificados ou formalizados.

Cançado (2011) já apontou para a análise ou elaboração das metodologias para o desenvolvimento da Gestão Social como uma agenda de pesquisas para o aprimoramento do campo. O autor ressalta que esforços nessa direção precisam observar com cautela o caráter de prescrição, que é estranho ao processo da Gestão Social. Tenório (2017) também expressa a preocupação com a possibilidade de surgimento de uma racionalidade instrumental quando se pretende instrumentalizar a Gestão Social, sem a preocupação com a participação da coletividade no processo, com a igualdade, com a dialogicidade, e sobretudo, com o desejo de emancipação. Reconhece-se aqui que, de fato, é preciso atenção nas proposições metodológicas para a Gestão Social, de modo a não incorrer em perdas de capacidades e propostas não previstas no que é definido previamente em modelos. No entanto, é imperativa a carência na definição e sistematização de instrumentos metodológicos para a prática da Gestão Social, que venham inclusive explorar áreas do conhecimento que conversam com o campo e que empiricamente orientam processos participativos.

Quando se pensa em metodologias para a Gestão Social, reconhece-se também o processo de formação de gestores sociais. Diferente da gestão estratégica, o gestor social não ocupa uma cadeia de comando, e não dispõe de suposta superioridade por dominar o conhecimento e a técnica formais, pois ele se coloca como igual aos demais atores, os quais se diferem por suas capacidades, sem o estabelecimento de hierarquias. Os processos de formação em Gestão Social precisam valorizar e envolver a articulação entre atores acadêmicos e atores não-acadêmicos, multi e interdisciplinares, e que carregam diferentes histórias e origens (BOULLOSA; SCHOMMER, 2010). Na formação dos gestores sociais autônomos, a participação de todos deve ser valorizada, de modo que cada um exponha suas opiniões, princípios, crenças, para que posteriormente, de forma coletiva, seja proferida uma decisão (ASSIS; PAES DE PAULA, 2014).

O processo de formação em Gestão Social impõe a articulação de diferentes saberes e é potencializada por meio das práticas em que as pessoas se engajam, trocam seus saberes e constroem outros de modo coletivo (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008, 2010; BOULLOSA; SCHOMMER, 2010). As metodologias envolvidas nesse processo de formação dos gestores sociais tendem ao paradigma pós-positivista, com

vistas ao crítico e construtivista (ARAÚJO, 2012). Como na Gestão Social há de se considerar as especificidades de cada realidade, a formação dos gestores exige metodologias e processos diferenciados, metodologias participativas, não convencionais e integrativas (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2007; ARAÚJO, 2012). O objetivo é que essas metodologias explorem e incentivem a participação de todos os atores envolvidos em uma dada comunidade, de modo que seja possível estabelecer um diálogo sobre suas demandas e um consenso, baseado no entendimento coletivo.

Araújo (2012, p. 226) ressalta que o conhecimento produzido no campo da Gestão Social deriva “de processos indutivos de práticas gestionárias participativas, horizontais, dialógicas e democráticas que podem ser desenvolvidas por diferentes tipos de organização”. Para o autor, tais processos são orientados por “uma ideologia social e do interesse público” (ARAÚJO, 2014, p.88). Compartilhando essa mesma posição, Schommer e França Filho (2008, 2010) afirmam que os processos de planejamento, decisão e avaliação das práticas precisam ser os mais participativos e horizontais quanto for possível. Com essa premissa, todos os participantes adquirem a oportunidade de falar e manifestar os seus saberes, e se envolver na construção de novos conhecimentos. Nessa dinâmica, as pessoas passam a se identificar com as comunidades da qual fazem parte e se comprometem com as propostas decididas em conjunto, adquirindo legitimidade em suas ações. Tenório e Rozenberg (1997) já apontavam para a importância da construção de projetos sociais orientados por uma gestão democrática, intermediados por metodologias que criem espaços para a participação plena e pelo incentivo aos atores envolvidos para que se tornem aptos a opinar, decidir e avaliar o processo, conferindo legitimidade ao mesmo.

Araújo (2012, p. 89) afirma que apesar dos avanços sobre a utilização de metodologias participativas e instrumentos gerenciais específicos, o campo “carece de um estatuto metodológico aprofundado e próprio da gestão social como meio para estudar as distintas realidades sociais”. Um desafio para o campo consiste em construir um arcabouço metodológico que corresponda a uma gestão comprometida com a emancipação social, fundamentada em uma abordagem crítica. Para tanto, alguns princípios são fundamentais nos processos empreendidos pelos grupos em suas ações sociais: postura ética, valorização da transparência, ênfase sobre a democratização das decisões e das relações (FRANÇA, FILHO, 2008).

Algumas propostas, nesse sentido, já foram realizadas, como as metodologias não convencionais para a Gestão Social (GIANNELLA, 2008; GIANNELLA; MOURA,

2009) e as metodologias integrativas, como um avanço e especificação dessas anteriores (GIANNELLA; ARAÚJO; OLIVEIRA NETA, 2011; GIANNELLA, 2014). As metodologias não convencionais consistem em metodologias teoricamente pós-positivistas e não tecnicistas, “que visam propiciar a produção de conhecimento interativo, valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo, que visam, finalmente, mobilizar na esfera pública toda a riqueza do humano” (GIANNELLA, 2008, p.12; GIANNELLA; MOURA, 2009, p.14). Tais metodologias envolvem a gestão do trabalho em grupo; a produção conjunta de conhecimento; a análise, interpretação e solução participativa de situações-problema; e o uso das artes em auxílio à compreensão e reflexão da realidade. Giannella e Moura (2009) ressaltam que a necessidade de definição e uso das metodologias não convencionais ocorre porque é preciso compatibilizar ambições e o que se faz para concretizá-las, as metodologias e técnicas utilizadas precisam alinhar discurso e ação em um mesmo sentido. Ou seja, a Gestão Social precisa dispor de instrumentos metodológicos que valorizam todas as formas com as quais o sujeito social poderá e saberá interferir na esfera pública, de forma inclusiva e participativa.

Como evolução da perspectiva abordada anteriormente, as metodologias não convencionais avançam para o que se denomina metodologias integrativas, as quais representam as abordagens, técnicas e métodos orientados pela recomposição entre as partes separadas do ser humano, pelo paradigma dominante (GIANNELLA; ARAÚJO; OLIVEIRA NETA, 2011; GIANNELLA, 2014). As metodologias integrativas favorecem o diálogo entre comunidades, gestores, universidades e entre os próprios pensadores do campo da Gestão Social. A missão principal é incluir aqueles radicalmente excluídos e proporcionar novas abordagens e olhares sobre o processo educativo (GIANNELLA; ARAÚJO; OLIVEIRA NETA, 2011). Reconhece-se que as metodologias integrativas consistem em metodologias participativas adaptadas às particularidades de cada contexto social e que não abrem espaço para nenhum tipo de mascaramento que as tornem meras fachadas de tipos metodológicos a serviço do pensamento dominante, que exclui e manipula. Elas valorizam, sobretudo, as artes como forma de explorar a criatividade e naturalidade dos sujeitos.

Métodos participativos específicos são também sugeridos para o campo das práticas da Gestão Social, como: Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador – DRPE (PEREIRA, 2007; 2017; TEIXEIRA, T. et al., 2019; TEIXEIRA, T. et al., 2020; TEIXEIRA, E. et al., 2020); Método Altadir de Planificação Popular – MAPP; Plano de

Negócios para Cooperativas e Associações (SALLES, 2002); Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos – ZOPP (TENÓRIO, 2006); Orçamento Participativo; Conselhos Gestores (PAES DE PAULA, 2005; ALLEBRANDT et al., 2011; OLIVEIRA, 2012); Fóruns Temáticos (PAES DE PAULA, 2005; OLIVEIRA, 2012). Esses exemplos, em alguns momentos não definidos com formulações especificamente metodológicas, apresentam natureza democrática e participativa, sendo relevantes para a consecução de objetivos propostos pela Gestão Social, na sua articulação entre sociedade, mercado e Estado. Muitas ainda necessitam de validações práticas, por meio da realização em diferentes contextos e configurações sociais, e outras ainda precisam ser associadas como potencialidades para o campo.

Com base nos argumentos apresentados anteriormente, que convergem para a necessidade de um delineamento metodológico mais preciso para as práticas de Gestão Social e que priorizem as metodologias participativas como alternativa, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: Como os instrumentos metodológicos participativos podem contribuir para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social? A resposta para esse problema caminha para a definição de critérios de análise que permitam a identificação de métodos e técnicas participativos que fortalecem teoricamente o paradigma da Gestão Social. Por meio da identificação desses instrumentos, definidos de forma não exaustiva – atendendo a metodologia adotada desse trabalho – será possível suportar pesquisas empíricas ulteriores e embasar o reconhecimento, adaptação ou até mesmo criação de novas metodologias participativas para a Gestão Social.

Essa construção foi orientada pelos critérios de análise da cidadania deliberativa habermasiana e pelas categorias teóricas da Gestão Social, bem como pelas características das esferas públicas que emergem do mundo da vida e são capazes de influenciar o sistema, ou seja, Estado e mercado. Logo, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os instrumentos metodológicos que contribuem para o construto epistemológico e paradigmático da Gestão Social. Como objetivos específicos têm-se: a) identificar os métodos e técnicas participativos que apresentam potencial contribuição para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social com base nos critérios de cidadania deliberativa (processo de discussão, pluralismo, inclusão, igualdade participativa, autonomia, bem comum e controle social) e em outros critérios de avaliação derivados dos estudos sobre gestão social na perspectiva habermasiana; b) descrever as

possíveis contribuições dos métodos e técnicas avaliados anteriormente para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social.

Para tanto, este trabalho configura uma dissertação teórica, de natureza qualitativa, de caráter descritivo. Por meio da revisão sistemática da literatura e da análise hermenêutica serão descritos os métodos e técnicas participativos com potencial para fundamentar e contribuir com a construção epistemológica e paradigmática da Gestão Social. Será, ainda, apresentada uma referência metodológica que oriente a identificação posterior de metodologias participativas com possibilidades de contribuição para a Gestão Social.

A utilização de instrumentos participativos, por si só, não garante a qualidade da participação, uma vez que eles podem ser aplicados de forma autoritária e falsear, assim, a participação. Além disso, como a participação não é neutra, é importante que o usuário do instrumento participativo tenha consciência dos pressupostos metodológicos da participação (BROSE, 2010). Nesse sentido, acredita-se que o uso de critérios de análise, amparados pelo arcabouço teórico da Gestão Social, irá auxiliar nesse processo. Dessa forma, a dinâmica participativa será orientada por princípios que culminem sobretudo na busca pelo bem comum e pela emancipação.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO SOCIAL

A construção epistemológica e paradigmática da Gestão Social consiste no resgate dos valores da *res publica* e na conscientização das pessoas do poder comunicativo que cada um tem e o poder da sociedade, enquanto protagonista das ações frente aos interesses do Estado e do mercado. Nesse sentido, vale sistematizar historicamente a elaboração conceitual da Gestão Social e suas características que envolvem a tomada de decisão coletiva, livre de coerção, amparada pelo processo dialógico, pela linguagem compreensível e pela transparência, enquanto processo de conscientização crítica na busca por um entendimento esclarecido, com vistas a alcançar a emancipação social (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2011; CANÇADO, 2011; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). Conceitos diversos surgiram ao longo do tempo com o objetivo de definir a Gestão Social, conforme é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de Gestão Social (Continua).

Referência	Conceito
Tenório (1998, p. 16)	“[...] um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”.
França Filho (2003, p. 4)	“[...] modo de gestão próprio às organizações atuando num circuito que não é originariamente aquele (tradicional) do mercado e do Estado, [...]”
Tenório (2005, p. 102)	“[...] gestão social como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação”.
Gondim, Fischer e Melo (2006, p. 7)	“[...] um ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão, que resulte em parcerias intra e interorganizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas, tendo como norte o equilíbrio entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, para alcançar enfim um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo”
Cabral (2008, p. 25)	“[...] gestão que produza os bens públicos e reproduza os valores sociais que permitam o florescimento deste espaço articulado pelo TS [terceiro setor]”
Cançado (2011, p. 205)	“[...] um processo dialético de organização social próprio da esfera pública, fundado no interesse bem compreendido, e que tem por finalidade a emancipação”.
Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 697)	“[...] tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último”.
Fischer (2012, p. 118)	“Pode-se concluir que a gestão do desenvolvimento social é um processo de mediação que articula múltiplos níveis de poder individual e social”.

Quadro 1 – Conceitos de Gestão Social (Conclusão).

Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 17).	“[...] ação gerencial dialógica própria da sociedade, do interesse público não estatal e voltado para o bem comum”.
Peres Júnior, Pereira e Oliveira (2013, p. 44)	“[...] conjunto de práticas utilizadas pelos agentes no desenvolvimento da ação gerencial dialógica que recorre, fundamentalmente, às propriedades estruturadas (regras e recursos) típicas do sistema deliberativo (respectivamente: argumentação deliberativa e participação dialógica).”
Araújo (2014, p. 88).	“A gestão social é um campo de saberes e práticas referentes aos modos de gerir interorganizações, territórios e relações sociais, sendo orientado por uma ideologia social e do interesse público, orquestrando diferentes escalas e tipos de poder. Prevalece a lógica humanitária, do interesse público e social em detrimento dos interesses privados, individuais e monetário”.
Guerra e Teodósio (2014, p. 51)	“[...] processo eminentemente dialógico, em contextos de racionalidades múltiplas, de interesses e conflitos, no qual as decisões são compartilhadas entre os participantes da ação, ocorrida em qualquer esfera social.”
Freitas, Freitas e Ferreira (2016, p. 290)	“A gestão social, [...], remete a um processo em que os próprios indivíduos se tornam sujeitos sociais, expressando, nos atos de linguagem, suas demandas e anseios, e aproximando o Estado do verdadeiro sentido do “social” que caminha junto com a gestão pública”.

Fonte: Adaptado de Garcia (2016, p. 62) e Teixeira Cruz (2017, p. 22).

Diante de definições distintas que surgiram ao longo de seu desenvolvimento, outro conceito de Gestão Social mais recente a considera como “o gerenciamento participativo dos espaços público-privados e suas contingências a fim de emancipar e desenvolver os atores através de benefícios socioeconômicos, sendo, portanto, um modelo de gestão com características próprias” (AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020, p.17). De acordo com Guerra e Teodósio (2014), a Gestão Social se aproxima do campo da Administração, no entanto, possui natureza híbrida, ou seja, também compartilha conhecimentos de outras áreas, perspectivas de outros campos e lógicas opostas ao mercado produtivista. Ela se aproxima de diversos domínios – administração, administração pública, estudos organizacionais e serviço social (ALCÂNTARA, 2018). A Gestão Social torna-se, portanto, fundamental e urgente, em meio a um contexto marcado por princípios utilitários que cerceiam a promoção da equidade e do bem comum.

Os debates sobre Gestão Social começaram a ser delineados no Brasil na década de 1990. Inicialmente restrita às organizações do terceiro setor e, posteriormente, ampliada para os setores público e privado, uma vez que a Gestão Social configura uma dimensão humana do desenvolvimento que abrange não só o ativista de movimentos sociais, mas também o empresário, o pesquisador (IIZUKA; GONÇALVES-DIAS; AGUERRE, 2011) e o gestor público. Ou seja, devido ao seu potencial transversal, ela

pode ser executada nos três setores (TENÓRIO; PARRA; TENÓRIO, 2022). A origem da Gestão Social é associada aos escritos do professor Tenório, em sua atuação no Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV) (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2011; CANÇADO, 2011).

Desde o marco teórico supracitado, a Gestão Social vem sendo discutida no Brasil. Centros de pesquisa foram formados e eventos começaram a ser organizados em torno do tema. Em 2007, um grupo de professores reunidos realizaram o I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS), fruto da criação da Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS). Cursos de bacharelado, especialização, mestrado e doutorado também foram criados, bem como a formação de periódicos voltados para o desenvolvimento do tema, como o Cadernos Gestão Social – CGS (2007), a Revista Administração Pública e Gestão Social – APGS (2009), Nau Social (2010) e a Revista Gestão Social Interdisciplinar - RIGS (2012) (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011; CANÇADO, 2011; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015; CANÇADO; RIGO; PINHEIRO, 2016).

Para melhor compreensão do percurso de construção teórico-científica da Gestão Social há um recorte histórico, iniciando em Tenório (1998), que divide seu período de desenvolvimento em três gerações. A primeira geração (1998-2005) centralizou-se no esforço de definição da Gestão Social, de forma exploratória, sendo os estudos relacionados com destaque no ENAPEGS de 2007 (COELHO, 2015; MENON; COELHO, 2019), com a presença de autores com enfoques teóricos distintos: Fernando Tenório (gestão social e esfera pública), Tânia Fischer (desenvolvimento social e território), Ladislau Dowbor (poder local), Luciano Junqueira (intersetorialidade e terceiro setor), Genauto França (economia solidária e associativismo), Rosa Fischer (empreendedorismo e responsabilidade social), Rosinha Carrion (movimentos sociais), Ana Paula Paes de Paula (administração pública societal), José Pinho, Pedro Jacobi, Marta Farah e Peter Spink (inovações sociopolíticas nas relações entre Estado e sociedade) (COELHO, 2015; MENON, 2016; MENON; COELHO, 2019).

A segunda geração (2006-2014) destinou-se à institucionalização da Gestão Social enquanto área de ensino e pesquisa, promovendo a flexibilização de seu conceito e a conexão entre demais campos de conhecimento (COELHO, 2015; MENON; COELHO, 2019). Nesse período intensificou-se a atuação da comunidade acadêmica, por meio da realização recorrente do ENAPEGS; da consolidação da RGS; da presença como

subárea de congressos, em disciplinas de cursos (graduação, especialização) e como linhas de pesquisa em programas de pós-graduação (COELHO, 2015; MENON, 2016; MENON; COELHO, 2019). Nessa geração sobressaem temas como: economia solidária e cooperativismo, empreendedorismo social, responsabilidade socioambiental, redes sociais e desenvolvimento territorial, epistemologia e metodologias, Gestão Social e políticas públicas, diversidade, movimentos sociais e ações afirmativas, ensino e pesquisa em Gestão Social, inovação e tecnologias sociais (MENON, 2016).

A terceira geração (a partir de 2015) destina-se à maturação teórico-conceitual da Gestão Social, à busca de consensos e sua sedimentação enquanto campo de conhecimento (MENON; COELHO, 2019). Dois trabalhos dessa geração são considerados centrais, como fundamento para a promoção de debates ulteriores, são eles: a tese de Cançado (2011) – Fundamentos teóricos da Gestão Social, e a tese de Araújo (2012) – (In)Consistências da Gestão Social e seus processos de formação: um campo em construção (MENON, 2016; MENON; COELHO, 2019).

É possível perceber que de fato há uma busca pela consolidação do campo da Gestão Social (a partir da terceira geração), como se observa por exemplo em Pacifico Filho, Borges e Cançado (2018), quando estabelecem um paralelo com o campo da História e reconhecem a fragilidade das críticas tecidas contra a Gestão Social. Ou quando no artigo de Garcia et al. (2018), os autores adequam a esfera pública ao contexto brasileiro, reconhecendo-a e refutando o caráter ideológico que as críticas sugerem existir. O campo parece agora caminhar para uma quarta geração, marcada pelo surgimento de novas abordagens teóricas complementares, ainda pelo esforço de institucionalização, e sobretudo, pela busca de efetivações práticas consistentes. A Gestão Social se faz na contemporaneidade (PACIFICO FILHO; CANÇADO; BORGES, 2015; TENÓRIO; ARAÚJO, 2020), configura uma “gestão para o que é”, focalizada no presente (PACIFICO FILHO; CANÇADO; BORGES, 2015), por isso a necessidade de inserção de debates decoloniais em seu cerne (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020). Será a partir desse novo posicionamento que o campo da Gestão Social poderá ser ainda mais refinado, a partir de seus erros e acertos, comprovações e refutações.

Ainda que o campo da Gestão Social venha sendo desenvolvido desde os anos 1990, com consistentes formulações teóricas e evidências práticas, o mesmo ainda não é bem compreendido (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020; AGUIAR-BARBOSA; CHIM-MIKI, 2020) e permanece desconhecido no cenário internacional (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020; FELIZARDO et al., 2021). Como campo de conhecimento em seu curso natural, a Gestão

Social se constrói continuamente, enquanto teoria e prática. Sua constituição nunca será completa e, por isso, se faz necessário reforçar ainda mais sua institucionalização, já que é esse o tipo de gestão que mais atende as deficiências da modernidade (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020).

A construção do conceito de Gestão Social, iniciada em Tenório (1998), se fundamenta em autores brasileiros, como Alberto Guerreiro Ramos, e também na Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, inicialmente com Horkheimer, Marcuse, Adorno e logo depois, em Jürgen Habermas, pertencente a “Segunda Geração” (TENÓRIO, 2006; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011; CANÇADO, 2011; CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015). De Guerreiro Ramos, Tenório (1999, 2008a) herda o questionamento do *status quo* da Administração, sendo a Gestão Social uma “linha de fuga”, um contraponto, em relação à racionalidade utilitária, marca da gestão estratégica (TENÓRIO, 2008a). Baseando-se em Habermas, Tenório (2008a) se apoia em sua proposta de racionalidade comunicativa para promover a Gestão Social. Para o autor, essa racionalidade, ao possibilitar a mediação entre teoria e prática por meio do diálogo entre os agentes sociais envolvidos no processo, permitiria o alcance da proposta de emancipação – fim último da Gestão Social.

Com o avanço teórico nos anos subsequentes, houve um esforço de delimitação do campo da Gestão Social. No que tange à sua ontologia, epistemologia e metodologia, Cançado, Pereira e Tenório (2015) recorreram às obras de Jones, de 1993, e de Burrell e Morgan, de 1979, conforme mostra o Quadro 2. Segundo os autores, as duas perspectivas se aproximam, inicialmente, pela defesa da incomensurabilidade paradigmática.

Quadro 2 – Dimensões Científicas da Gestão Social.

Dimensões	Burrell e Morgan (1979)	Jones (1993)
<i>Ontologia</i>	Nominalismo	Realidade subjetiva
<i>Epistemologia</i>	Antipositivismo	Antipositivismo
<i>Natureza humana</i>	Voluntarismo	Atores capazes de interpretações e ações significativas
<i>Metodologia</i>	Ideográfico	Interpretação do autor em interação com o ambiente
<i>Natureza da sociedade</i>	Sociologia da Mudança Radical	Emancipação de uma estrutura ideológica dominante
<i>Paradigma</i>	Humanismo Radical	Estrutural do Conflito e Interpretativo

Fonte: Adaptado de Cançado, Pereira e Tenório (2015).

O antipositivismo entende que o indivíduo compõe a realidade (carregada de significados) e ao mesmo tempo age sobre ela. A perspectiva voluntarista, contrária ao determinismo, indica que na Gestão Social, a percepção ocorre por meio da

(re)construção da realidade, representada pelas relações/interações sociais e pela intersubjetividade. Os indivíduos no processo, amparados pelo seu livre arbítrio, são capazes de interpretação e de ações significativas. A metodologia ideográfica, por sua vez, prioriza a liberdade do sujeito na pesquisa, de modo que possa revelar sua natureza e características, em consonância com seu ambiente social. Em relação à natureza da sociedade, a Gestão Social se associa a Sociologia da Mudança Radical, pois busca como fim último a emancipação, o que na perspectiva do modelo de Jones, de 1993, indica o desvencilhar de uma estrutura ideológica dominante. Diante de tais características, a Gestão Social se localiza, dentro da perspectiva de Burrell e Morgan, de 1979, no paradigma do Humanismo Radical, e na perspectiva de Jones, nos paradigmas Estrutural do Conflito e Interpretativo (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015).

O desenvolvimento da área de Gestão Social começou a ganhar força e se solidificar, partindo inclusive, de outras abordagens teóricas, para além dos preceitos habermasianos. Peres Júnior e Pereira (2014) identificaram quatro abordagens formadas por grandes grupos de trabalhos e autores, “escolas de pensamento” do campo: *teoria crítica frankfurtiana*, com destaque para os trabalhos de Fernando Guilherme Tenório (EBAPE/FGV) e de Genauto Carvalho de França Filho, da Universidade Federal da Bahia (UFBA); *gestão do desenvolvimento social*, com ênfase em interorganizações (organizações complexas), com o protagonismo de Tânia Maria Diederichs Fischer (UFBA); *administração pública societal*, de Ana Paula Paes de Paula, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); e *abordagem puquiãna*, cujos autores estão vinculados à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), como Ladislau Dowbor.

Considerando que a Escola de Frankfurt abriga diversos teóricos com pensamentos nem sempre coincidentes, Teixeira Cruz (2017) alerta que a “escola de pensamento” da *teoria crítica frankfurtiana* (PERES JÚNIOR; PEREIRA, 2014) deve ser melhor denominada como *abordagem habermasiana*, como já o fazem Alcântara (2015, 2018), Alcântara, Pereira e Silva (2015), Garcia (2016), Alcântara e Pereira (2017), Garcia et al. (2018), Alcântara, Pereira e Vieira (2018). A influência habermasiana se faz presente nos pressupostos fundantes da Gestão Social, a saber: dialogicidade, democracia deliberativa, esfera pública, racionalidade comunicativa” (ALCÂNTARA; PEREIRA; SILVA, 2015).

Teixeira Cruz (2017) faz também uma ressalva sobre a *abordagem puquiãna* (PERES JÚNIOR E PEREIRA, 2014), acreditando ser essa denominação muito reducionista, diante da pluralidade dos conceitos propostos por autores que compõem o

grupo, como Cabral, Junqueira, Raichelis. A autora sugere ser o mais correto o uso da denominação da própria autora, *abordagem normativa da gestão social*, para os trabalhos de Cabral (2000a; 2004; 2006; 2008; 2011a; 2011b) e colaboradores ou ainda *abordagem valorativa da gestão social*, como indicado em Alcântara et al. (2015) (TEIXEIRA CRUZ, 2017, p.28). Além das abordagens supracitadas, Alcântara (2018) menciona que o campo da Gestão Social é composto ainda pelas perspectivas: híbrida, da economia social, da prática, do serviço social e crítica à gestão social, da prática da gestão social (ou da gestão social como prática).

Como já mencionado anteriormente, a pluralidade característica do campo da Gestão Social revela uma diversidade de perspectivas teóricas, provenientes de diferentes áreas do conhecimento. No Quadro 3 é apresentada, de forma sucinta e preliminar (reconhecendo existir ainda outros referenciais) autores utilizados para a construção, desenvolvimento e maturação da Gestão Social, com as principais referências que os utilizam como base, bem como suas contribuições centrais.

Quadro 3 – Influências teóricas da Gestão Social (Continua).

Autor(es)	Referência(s) na Gestão Social	Contribuições
Alberto Guerreiro Ramos	Tenório (2008); França Filho (2003; 2008); Caçado (2011); Schmitz Junior et al. (2014)	Debates sobre racionalidades, racionalidade substantiva e superação da visão unilateral do mercado.
Alexis de Tocqueville	Oliveira (2012); Caçado, Pereira e Tenório (2015)	Discussões sobre interesse público e interesse bem compreendido.
Aníbal Quijano, Edgardo Lander, Fernando Coronil, Walter Mignolo e Enrique Dussel	Martins e Carrion (2012); Justen, Moretto Neto e Garrido (2014a)	Discussões sobre ciência, eurocentrismo, colonialidade e América Latina.
Anthony Giddens; Jane Mansbridge	Peres Junior (2013); Peres Junior, Pereira e Oliveira (2013)	Superação das dicotomias entre nível micro e macro; agência e estrutura por meio da teoria da estruturação; sistema deliberativo.
Axel Honneth	Calado (2012); Bauer e Carrion (2016)	Teoria do reconhecimento social e relações de poder.
Bernardo Kliksberg	Caçado (2011); Caçado, Tenório e Pereira (2011)	Discussões sobre desenvolvimento, políticas públicas e gerência social.
Boaventura de Sousa Santos	Silva e Moretto Neto (2016); Pereira (2012); Justen, Moretto Neto e Garrido (2014)	Discussões sobre terceiro setor, saber, conhecimento e colonialidade.
Elinor Ostrom	Pereira, Cabral e Pereira (2015); Alcântara et al. (2018)	Debates sobre cooperação e sistemas de autogoverno dos recursos de uso comum.
Fernand Braudel	Pacifico Filho, Borges e Caçado (2018)	Análise de processos históricos que envolvem a formação de um campo de conhecimento; conceito de longa duração.

Quadro 3 – Influências teóricas da Gestão Social (Conclusão).

Hannah Arendt	Pimentel e Pimentel (2010); Cançado (2011); Oliveira (2012); Araújo e Boullosa (2013); Oliveira e Cançado (2015)	Discussão sobre esfera pública e esfera social.
Hilary Putnam e Amartya Sen	Cabral (2006; 2008; 2011); Alcântara et al. (2015)	Debate sobre fatos e valores e a superação da dicotomia; <i>capabilities</i> e possibilidades de avaliação.
Jürgen Habermas	Tenório (2008d); Cançado (2011); Cançado, Pereira & Tenório (2013; 2015); Alcântara (2015); Garcia (2016); Teixeira Cruz (2017)	Debates sobre emancipação, deliberação, esfera pública, dialogicidade e racionalidades.
Max Weber	Oliveira, Cançado e Pereira (2020)	Forma (aspectos institucionais) e espírito (aspectos culturais) da Gestão Social.
Michel Maffesoli	Pacífico Filho, Cançado e Borges (2015)	Análise da contemporaneidade; politeísmo popular; socialidade.
Nancy Fraser	Persson e Moretto Neto (2015); Garcia (2016); Persson (2016)	Desigualdades e relações de poder nas esferas públicas, concepção de contrapúblicos e relações entre públicos fortes e públicos fracos.
Paulo Freire	Oliveira, Cançado e Pereira (2010); Cançado e Pinheiro (2014); Tenório e Kronemberger e Lavinas (2014)	Discussões sobre autonomia, emancipação, comunicação e dialogicidade.
Richard Whittington	Peres Júnior (2013); Peres Junior, Pereira e Oliveira (2013); Paiva et al. (2018)	Modelo estruturacionista multidimensional de sistemas sociais; estratégia como prática.

Fonte: Adaptado de Teixeira Cruz (2017, p. 22) e Felizardo et al. (2021, p. 6).

Decorrida a construção das bases teóricas da Gestão Social, sobretudo por meio da fundamentação habermasiana, novas concepções surgiram. A partir daí são acrescentadas perspectivas distintas, com o objetivo de aproximar o campo da modernidade (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020), por meio do resgate de raízes históricas (PACÍFICO FILHO; BORGES; CANÇADO, 2018; TENÓRIO; PARRA; TENÓRIO, 2022) e incremento de concepções decoloniais (HERNANDÉZ; CANÇADO, 2017; TENÓRIO; ARAÚJO, 2020). E ainda, inicia-se um esforço para o avanço das práticas de Gestão Social, possível mediante o reconhecimento de deficiências inerentes ao contexto cultural, afastado do ideal weberiano (GARCIA et al., 2018; PAIVA et al., 2018). Dessa forma, a possibilidade de práticas da Gestão Social passa a ser avaliada em seu contexto, história e estrutura, para que não incorra em exigências demasiadas e incompatíveis com a realidade.

2.1 Categorias teóricas centrais da Gestão Social

Partindo do desenvolvimento e amadurecimento dos debates e trabalhos de Gestão Social, esforços foram empreendidos na tentativa de estruturar categorias teóricas para o campo. Foram realizadas uma série de revisões em busca das características que descrevem a Gestão Social (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011). Em continuidade às análises, Cançado, Pereira e Tenório (2015) definiram três categorias principais, as quais se articulam em uma perspectiva dialógica, sendo elas: Interesse Bem Compreendido (IBC), Esfera Pública e Emancipação. A partir dessas categorias centrais derivam categorias complementares (conforme é mostrado no Quadro 4), que se inter-relacionam no campo. Nos tópicos seguintes serão detalhadas cada uma das categorias teóricas descritas.

Quadro 4 – Categorias teóricas da Gestão Social (Continua).

Categoria Teórica	Definição	Referências
Interesse Bem Compreendido	Atributo inicial da Gestão Social	Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel et al. (2011), Tenório (2012).
Solidariedade	Compromisso com o bem-estar coletivo.	Tenório (2008b; 2008c; 2012).
Sustentabilidade	Manutenção do estado de bem-estar coletivo, para além de questões ambientais.	Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008).
Esfera(s) Pública(s)	Espaço de desenvolvimento da Gestão Social	Boullosa (2009), Boullosa e Schommer (2008; 2009), Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer et al. (2006), Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008), Maia (2005), Schommer e França Filho (2010), Tenório (2008b; 2008c), Alcântara (2015), Garcia (2016), Alcântara e Pereira (2017), Garcia et al. (2018).
Comunidades de prática	Aprendizagem como processo de “mão-dupla”: ensinam-aprendendo e aprendem-ensinando.	Boullosa e Schommer (2008; 2009), Schommer e França Filho (2006; 2008; 2010).
Democracia Deliberativa	Forma de tomada de decisão na Gestão Social	Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer et al. (2006), Fischer e Melo (2006), Gondim, Fischer e Melo (2006), França Filho (2008), Junqueira et al. (2009), Maia (2005), Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel et al. (2011), Schommer e França Filho (2010), Silva Jr et al. (2008), Tenório (2006; 2008a; 2008b; 2008c), Tenório e Saravia (2006).
Dialogicidade	Capacidade de comunicação (diálogo).	Schommer e França Filho (2010), Tenório e Saravia (2006), Tenório (2008a; 2008b; 2008c; 2012)
Interorganizações	Formas de organização da Gestão Social: híbridas e complexas.	Fischer (2002b), Fischer e Melo (2003), Gondim, Fischer e Melo (2006a; 2006b), França Filho (2003; 2008), Junqueira et al. (2009), Maia (2005), Pimentel, Mariana e Pimentel (2010), Pimentel et al. (2011), Schommer e França Filho (2008; 2010) Tenório (2008b).

Quadro 4 – Categorias teóricas da Gestão Social (Conclusão).

Intersubjetividade	Entendimento esclarecido.	Schommer e França Filho (2010), Tenório e Saravia (2006), Tenório (2008b; 2008c; 2012).
Racionalidade	Oposição à racionalidade utilitária; destaque para a ação racional substantiva, fundamentada em Habermas.	Carrion (2007), Schommer e França Filho (2010); França Filho (2008), Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel et al. (2011); Tenório (2006; 2008a; 2008b; 2008c).
Emancipação	Ponto de chegada da Gestão Social.	Carrion (2007), Fischer (2002), Fischer et al. (2006), Fischer e Melo (2006), Maia (2005), Schommer e França Filho (2010), Tenório (2008a; 2008b).

Fonte: Adaptado de Cançado (2011, p.163) e Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 6).

As categorias teóricas descritas anteriormente se associam e sugerem a delimitação do campo, partindo da dialética negativa adorniana. Nesse sentido, a Gestão Social passa a ser descrita por suas características: origem no interesse bem compreendido; contexto de solidariedade e sustentabilidade; *locus* de atuação: esfera pública; dinâmica de comunidades de prática; tomada de decisão coletiva; democracia deliberativa, livre de coerção; ação racional substantiva; dialogicidade, intersubjetividade; emancipação como finalidade (CANÇADO, 2011). Com o desenvolvimento da Gestão Social (em constante processo de re-construção), na esfera pública, partindo da dialética negativa entre interesse bem-compreendido e emancipação, estabelece-se um “círculo vicioso”, de modo que ao aumentar a emancipação, o interesse bem-compreendido se faz mais evidente, e o contrário também ocorre (CANÇADO; VILELLA; SAUSEN, 2016). A dialética negativa possibilita uma análise não-conceitual, exime-se de sua totalidade e síntese (ADORNO, 2009), o que admite o afastamento da ideia de que a Gestão Social seja um modelo ideal, salvadora.

As categorias teóricas propostas funcionam como um modelo integrado, que orienta a identificação do que é ou não Gestão Social (CANÇADO, 2011; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). E como um modelo, é preciso assegurar que a realização de tais categorias não se dá por completo, existindo níveis para cada contexto particular. E ainda, é relevante ressaltar que as categorias teóricas se tornam coerentes a partir da complementaridade (visão holística), não sendo excludentes entre si, mas necessárias umas às outras (CANÇADO, 2011). Como se estabelece diante da abordagem da dialética negativa, a Gestão Social se torna aberta ao desenvolvimento de outras categorias, refutação, ou aprimoramento das atuais.

2.1.1 Interesse bem compreendido: o ponto de partida da Gestão Social

O Interesse Bem Compreendido é considerado o atributo inicial da Gestão Social, sendo complementado pelas categorias Solidariedade e Sustentabilidade (CANÇADO, 2011; OLIVEIRA, 2012; CANÇADO, 2013; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). Ele se associa ao sentimento comum de busca pelo bem-estar coletivo, que conseqüentemente tem efeitos na promoção do bem-estar individual (GAHYVA, 2006). Ou seja, o bem-estar coletivo propicia o bem-estar individual, de modo que a defesa dos interesses coletivos leva a defesa de interesses também particulares (CANÇADO, 2011; OLIVEIRA, 2012; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015).

Tocqueville (1987) traz a definição de Interesse Bem Compreendido (IBC) com o intuito de relatar o contexto democrático visualizado por ele, nos Estados Unidos. Em seus escritos, ele considera que o choque do interesse particular com o interesse geral e sua posterior mistura leva a seguinte doutrina – o homem ao servir seus semelhantes, serve a si mesmo, de modo que seu interesse particular também consiste na prática do bem comum. Assim, reconhece-se a existência de uma certa dependência entre os homens, de modo que trabalhar para alcançar objetivos comuns é também uma forma de atendimento aos seus próprios interesses. O IBC tem como condição a descentralização administrativa, impondo uma lógica em que os cidadãos passam a adquirir uma responsabilidade pela administração de problemas locais, estimulando, assim, sua participação política, por meio da ação conjunta e da valorização da interdependência entre os indivíduos (GAHYVA, 2006).

O IBC de Tocqueville (1987) tem relação com seu conceito de liberdade, enquanto instrumento de mobilização da participação dos homens na esfera pública, em consonância com as formações sociais da época. Havia um desejo forte pela igualdade e pelos interesses privados, sobrepondo o público. Esse “desejo insaciável” que traz marcas do individualismo na sociedade democrática é que utiliza o IBC para explicar suas ações. O interesse decorrente do individualismo, dessa forma, é compreendido pela sociedade, entendendo que cada indivíduo sabe e quer sacrificar parte de seus próprios interesses, em benefício do geral.

Para Alcântara, F. (2007), o IBC se refere ao associativismo, à capacidade de autogoverno e à busca por soluções para os problemas coletivos, expandindo, assim, o privado para o público. Alcântara, F. (2007) percebe que ao longo do tempo, a sociedade

americana não teria mais o controle da liberdade dos indivíduos e, em consequência, haveria uma crescente concentração administrativa e política, o que Tocqueville denominou de “despotismo ocidental”. Para Tocqueville (1987) a crescente participação e interesse da população pelo que é público torna possível a democracia. Sendo assim, as minorias são respeitadas e os interesses privados se harmonizam com os interesses públicos.

Quando o IBC se insere em um contexto de solidariedade e sustentabilidade (categorias complementares), viabiliza a construção das bases do processo de democratização (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). Por isso, há a associação do IBC ao âmbito da democracia, sendo essa, segundo Jasmim (2005, p. 49), “o estado social que comporta um movimento permanente em busca de mais igualdade”. O IBC encontra, então, nas categorias de solidariedade e sustentabilidade a construção de um cenário propício à realização dos valores coletivos.

Quando discorre sobre a oposição da Gestão Social à gestão estratégica, Tenório (2008c) indica que a Gestão Social precisa ser orientada pela solidariedade, e tê-la como motivo, primando pela inclusão do outro. A solidariedade guarda relação com a busca pela coesão social do grupo, e nesse sentido, se inter-relaciona com o IBC na medida em que ambos preconizam a responsabilidade compartilhada pelo coletivo (CANÇADO, 2011; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). Partindo da perspectiva tocquevilliana, a solidariedade é expressa como o exercício do auto interesse esclarecido daqueles que se inserem na democracia (GAHYVA, 2006). Ela expressa um sentimento de interdependência, apoio e auxílio, pressupondo uma colaboração mútua entre iguais.

Quando se menciona a categoria solidariedade, duas temáticas inerentes à Gestão Social podem ser associadas: cooperação e economia solidária. A cooperação passa a ser referenciada de forma mais evidente no debate da Gestão Social (VILLELA; PINTO; 2009; MONJE-REYES; 2011; GUERRA, 2015; PEREIRA; CABRAL; PEREIRA, 2015; ULRICH; CARRION, 2015; ALCÂNTARA et al., 2018). Alcântara et al. (2018) posicionam a cooperação como uma categoria teórica-empírica própria, responsável por coordenar lógicas e espaços híbridos no campo da Gestão Social. Tal categoria sugerida poderia funcionar como complementar ao IBC, e derivada ou sinônimo da solidariedade. A cooperação é também trabalhada quando há o resgate de princípios do neoinstitucionalismo de Elinor Ostrom, em associação com a Gestão Social. Como resultado, a cooperação é vista como um valor, um sentido comum de união dos cidadãos

em prol de seus interesses e necessidades, que gera comportamentos solidários e uma identificação com a comunidade (PEREIRA; CABRAL; PEREIRA, 2015).

A economia solidária propõe a construção de um novo modo de produção, ancorado na propriedade coletiva e no direito à liberdade individual (SINGER, 2002, 2007). Consiste em uma economia plural, fundamentada na cooperação e solidariedade, e situada nos espaços de interseção entre sociedade, Estado e mercado (espaço público, ambiente da Gestão Social), com o objetivo de equilibrar princípios econômicos (NATIVIDADE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2011). Na economia solidária, os indivíduos se empenham na tentativa de auto geração da riqueza, o que, conseqüentemente, conduz à resolução de seus problemas sociais, os quais não foram solucionados pelo Estado (FRANÇA FILHO, 2002, 2013). Dessa forma, é possível notar, claramente, como a economia solidária se apresenta como um conceito associado ao IBC em sua missão de promover o atendimento aos interesses da coletividade, de uma expansão do interesse privado para o público.

Ao lado da solidariedade, como supracitado, a categoria sustentabilidade suporta o IBC. A sustentabilidade, nessa configuração, obtém um sentido mais amplo e carregado de significados, desvincilhando-se do sentido estritamente ambiental. A sustentabilidade pode ser definida como “aquilo que pode ou deve se sustentar [...], qualifica a capacidade de se manter constante ou estável por longo período” (GONÇALVES-DIAS, 2014). É exatamente nessa condição de continuidade latente que a categoria sustentabilidade se estabelece, apropriando-se da solidariedade para sua existência (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). Amparada pelo pensamento sustentável, a intenção pelo bem comum na prática da Gestão Social impõe a necessidade de perpetuidade, considerando que para o alcance do fim emancipatório não se pode valer apenas de eventos isolados no tempo.

2.1.2 Esferas públicas: *locus* de realização da Gestão Social

Para que a Gestão Social ocorra, de fato, discute-se uma das categorias teóricas centrais do tema, o *locus* como condição primordial para seu desenvolvimento – as Esferas Públicas (OLIVEIRA; CANÇADO; PEREIRA, 2010; CANÇADO, 2011; CANÇADO, 2013; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015; ALCANTARA; PEREIRA, 2017), espaço de intermediação (comunicação e deliberação) entre Estado, sociedade e mercado (TENÓRIO, 2008c). As

Esferas Públicas são, essencialmente, um fluxo de comunicação que fundamenta a deliberação pública. Habermas (2011) a define como uma rede que possibilita a comunicação de conteúdos, posicionamentos e opiniões. Os fluxos comunicacionais envolvidos nessas esferas são filtrados e sintetizados, podendo convergir em opiniões públicas ligadas a temas-problemas específicos.

As esferas públicas são um meio dinâmico que abriga diversas problematizações, e seu espaço é ampliado e difundido por meio do que Habermas (2011) denomina de agir da fala – agir comunicativo. Nesse sentido, a linguagem do direito adquire o poder de socializar e integrar os indivíduos na sociedade, pois constitui aquela fala de compreensão geral e que se dá de modo espontâneo no cotidiano, operando como um tipo de mídia comunicacional ativa, engendrada entre os emissores do mundo-da-vida. A linguagem do direito passa a se constituir instrumento tanto para as rotinas da vida, quanto para os discursos mais elaborados e especializados, que se materializam no sistema parlamentar, como leis, normas e regulamentos.

Para Tenório (2008c), é por meio das esferas públicas que a participação dos atores da sociedade civil, reunidos e atuantes com base em estruturas comunicativas, visando à discussão e o alcance de um entendimento coletivo, formam democraticamente a opinião pública e a vontade geral.

Conselhos, fóruns, orçamentos participativos (OLIVEIRA; CANÇADO; PEREIRA, 2010; CANÇADO, 2011; OLIVEIRA, 2012; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015; FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016) são exemplos de espaços públicos onde também podem se desenvolver as “mini esferas públicas”, com possibilidade de serem ampliadas para toda a sociedade. Para Oliveira, Cançado, Pereira (2010), a Gestão Social consiste em uma proposta colaborativa para a organização e funcionamento de tais espaços, tendo como base a transformação do poder comunicativo em poder administrativo. As Esferas Públicas, aliadas a “*res publica*”, são produto do desenvolvimento do interesse público em um contexto democrático (OLIVEIRA, 2012).

Freitas, Freitas e Ferreira (2016) também mencionam que a Gestão Social existe enquanto promovida dentro de uma Esfera Pública democrática, desenvolvida mediante à construção de espaços institucionais participativos e dialógicos. Segundo os autores, essa nova Esfera Pública, não burguesa e não estatal, exige novos formatos e arranjos institucionais que promovam de fato o engajamento dos cidadãos nas deliberações públicas. Essa participação social, segundo Gohn (2004), não substitui o Estado, mas constitui mecanismo de luta para que este exerça sua função, sendo a de promover

educação, saúde e outros serviços de qualidade para todos. Ainda, Gohn (2004) indica que a Esfera Pública precisa envolver cidadãos que de forma organizada fiscalize os poderes públicos eleitos, a exemplo dos Observatórios Sociais no Brasil¹. Mediante a densidade das comunicações, Habermas (1996) estabelece os tipos de Esfera Pública, sendo eles os *públicos episódicos* (cafés, bares); os *públicos organizados eventualmente* (teatros, assembleias partidárias, congressos eclesiásticos); e o tipo onde se estabelecem aquelas *esferas públicas mais abstratas* e que se dão pela intermediação das mídias de massa, com leitores e ouvintes de diversos locais do mundo.

As Esferas Públicas são objeto de críticas quanto a sua legitimidade para o campo da Gestão Social (PERSSON; MORETTO NETO, 2015; PINHO; SANTOS, 2015), ao mesmo tempo que se desenvolveu solidamente mediante novos delineamentos teóricos (ALCÂNTARA, 2015; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2017; GARCIA, 2016; GARCIA et al., 2018). O objetivo dos novos delineamentos consiste em tornar os pressupostos que norteiam a existência e funcionamento das esferas públicas mais realistas e compatíveis com os cenários onde se estabelecem. Alcântara (2015) adverte que a apropriação da Esfera Pública para o campo da Gestão Social é ainda limitada, alertando também para o risco que se tem de colocações inapropriadas, quando fundamentos habermasianos recebem tentativas de sínteses muito fechadas.

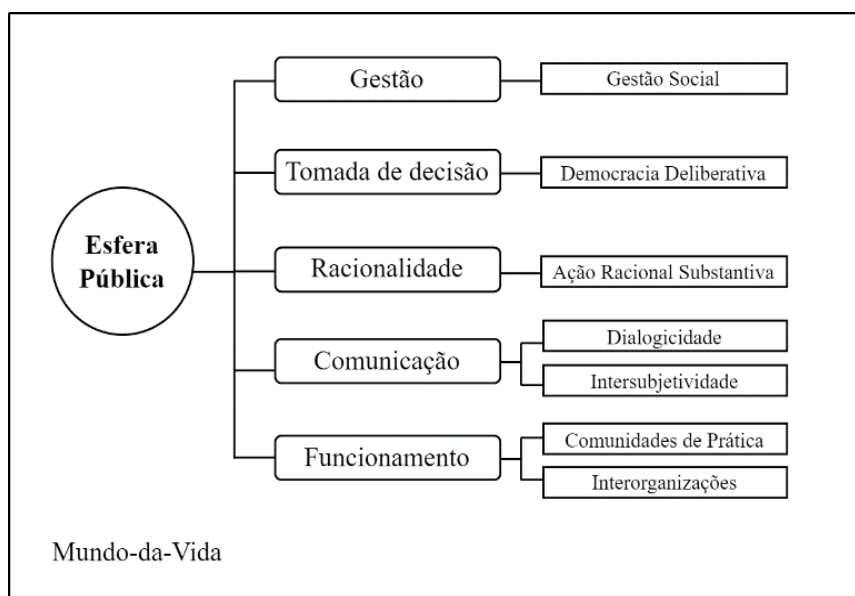
Nesse sentido, Garcia (2016) propôs a reconstrução das esferas públicas como uma categoria empírico-descritiva e normativa da Gestão Social, compatibilizando-as ao contexto brasileiro. Utilizando fundamentações para além de Habermas, Garcia (2016) desenvolveu os seguintes argumentos acerca das esferas públicas: a) sua efetividade sofre intervenção de estruturas sistêmicas, econômicas e burocráticas do Estado e mercado; b) c) são espaços de consensos e conflitos; d) suas características são influenciadas pelos contextos sócio-histórico, político e econômico; e) estão submetidas ao mesmo tempo à elementos democráticos/emancipatórios e opressivos; f) são formadas por vários públicos e contra públicos, dotados de diferentes capacidades de acesso e argumentação; g) existem esferas públicas subalternas no Brasil; a internet e as redes sociais são

¹ Os Observatórios Sociais do Brasil constituem em “um espaço para o exercício da cidadania, que deve ser democrático e apartidário e reunir o maior número possível de entidades representativas da sociedade civil com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão pública. Cada Observatório Social é integrado por cidadãos brasileiros que transformaram o seu direito de indignar-se em atitude: em favor da transparência e da qualidade na aplicação dos recursos públicos. São empresários, profissionais, professores, estudantes, funcionários públicos (exceto os que integrem a esfera de atuação do observatório específico) e outros cidadãos que, voluntariamente, entregam-se à causa da justiça social.” (acesso em <https://osbrasil.org.br/o-que-e-um-observatorio-social-os/>)

possibilidades de novas esferas públicas. A partir dessa reconstrução, o autor assevera que são traçados caminhos para o desenvolvimento teórico, prático e metodológico da Gestão Social.

Assim, as Esferas Públicas abrangem as categorias complementares, tais como: Democracia Deliberativa (processo decisório), Racionalidade (equilíbrio entre as racionalidades; subordinação da lógica instrumental ao agir comunicativo), Dialogicidade (capacidade de comunicar e entender as pessoas), Intersubjetividade (interação entre o “Ego e o Alter” pela compreensão do diálogo), Comunidades de Prática (dinâmica de interação) e Interorganizações (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Esferas Públicas e suas interrelações com a Gestão Social.



Fonte: Elaborada a partir de Cançado, Tenório e Pereira (2015).

Na sequência será detalhada cada uma dessas categorias complementares e como elas se estabelecem como condição para as Esferas Públicas, enquanto categoria intermediária inserida no mundo-da-vida.

A Democracia Deliberativa consiste na forma de tomada de decisão fundamentada nas Esferas Públicas (CANÇADO, 2011; CANÇADO, 2013; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). As Esferas Públicas habermasianas são construídas e desenvolvidas quando a opinião pública se torna capaz de influenciar decisões políticas. Nesse sentido, o consenso construído pelo poder comunicativo, na verdade sob a forma de um entendimento esclarecido (pois não se pensa

em uma superioridade da maioria sobre a minoria) se dá pela Democracia Deliberativa, a qual influencia as decisões políticas do sistema, onde se tomam as decisões.

A Democracia Deliberativa prevê um conjunto de estruturas, princípios, regras e valores voltados para a participação coletiva ampliada. Não se trata de uma mera participação informal e “desorganizada”, mas da definição de cidadãos, da gestão das políticas públicas (ALLEBRANDT, 2010), ou melhor, da Gestão Social. De acordo com Luchmann (2002), a Democracia Deliberativa define um processo de institucionalização de um conjunto de práticas e regras, marcado por decisões políticas legitimadas mediante discussão, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum, os quais constituem os critérios da cidadania deliberativa, com o objetivo de influenciar de forma positiva as condições subjacentes de desigualdades sociais e, assim, reordenar a lógica tradicional do poder. Para a autora, a participação nesse contexto além de ser oportunizada, necessita ser potencializada mediante mecanismos institucionais. A construção das decisões de modo conjunto e por meio de diálogo entre iguais é o cerne da Democracia Deliberativa, sendo exercida no âmbito público, público não governamental, privado, bem como nos níveis nacional, regional e local (OLIVEIRA; PEREIRA; OLIVEIRA, 2010).

A Esfera Pública de Habermas pressupõe ambientes com comunicação ilimitada e deliberação pública que não pode ser previamente estabelecida, antecipada. Ela é ampla, supostamente aberta para toda a sociedade, sem definições limitantes, que integram ou apagam determinadas temáticas ou contribuições a serem sugeridas. Para Habermas (2011), a Democracia Deliberativa é o núcleo do processo democrático e a Esfera Pública é a ordem que regulamenta o processo político deliberativo. Essa Esfera Pública realiza um tipo de intermediação entre o Estado e o sistema político e aqueles setores privados que compõem o mundo-da-vida. Ela permite e potencializa a comunicação pública, que forma a opinião e a vontade política da sociedade civil. A internet, por meio de seu instrumento de rede social, por exemplo, pode constituir diversas esferas públicas temáticas contemporâneas e que requer múltiplas considerações, uma vez que permite a disseminação de opiniões, as quais se interconectam a ideias tanto locais, quanto globais.

Em termos deliberacionistas, as esferas públicas constituem meios adequados para a deliberação comunicativa, onde indivíduos interagem entre si, debatendo assuntos de interesse público. Sendo assim, temas sociais, ligados à coletividade, tornam-se assuntos para avaliação de todos, uma vez que na sociedade democrática, a Esfera Pública será sempre mediada pelo discurso e pela argumentação. As Esferas Públicas, nesse contexto,

permitem que aqueles argumentos debatidos pela sociedade se direcionem até o centro público responsável pela decisão, para exercer influência e direcionar processos que regulam e circulam o poder no sistema político. As Esferas Públicas consideram a existência de interesse pela deliberação e alcance de argumentação racional, construindo, assim, fundamentalmente, as bases para a democracia deliberativa.

Dando continuidade ao desdobramento das categorias complementares às Esferas Públicas, tem-se a Racionalidade. Surge uma nova construção compatível com a realidade da Gestão Social, devido à centralidade da racionalidade utilitária (GUERREIRO RAMOS, 1989), que limita o desenvolvimento e a emancipação do homem (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). Essa construção surge a partir de três linhas de pensamento da Racionalidade, conforme Quadro 5:

Quadro 5 – Posicionamentos acerca da Racionalidade enquanto categoria teórica da Gestão Social.

Linhas de pensamento	Autores	Interpretação central
Equilíbrio	Carrion (2007), Schommer e França Filho (2010)	Deve haver equilíbrio entre racionalidades, integrando a dimensão econômica com as demais, pois é necessário o desenvolvimento humano e do capital.
Subordinação da lógica instrumental	França Filho (2008), Pimentel e Pimentel (2010), Pimentel et al. (2011)	A lógica instrumental (racionalidade utilitária) deve se subordinar às demais lógicas, pautando-se, por exemplo, na racionalidade substantiva, proposta por Guerreiro Ramos (1981).
Superação - Agir comunicativo	Tenório (2006; 2008a; 2008b; 2008c)	O agir comunicativo de Habermas constitui a racionalidade compatível com a Gestão Social (racionalidade comunicativa).

Fonte: Elaborado a partir de Cançado (2011).

As três linhas de pensamento apresentadas acima, a partir de pontos de partida distintos, objetivam contornar a lógica essencialmente utilitária/formal/instrumental/técnica/funcional que impede a prática da Gestão Social. Para Guerreiro Ramos (1989), esse tipo de racionalidade, advinda da ciência social dominante do Ocidente, explica essencialmente a natureza humana pelo seu comportamento econômico – ação movida pelo homem exclusivamente pelo interesse de otimizar seus resultados econômicos. A racionalidade instrumental se tornou a lógica da vida humana, subjugando até mesmo a subjetividade privada do indivíduo. Guerreiro Ramos (1989) ressalta, ainda, que uma consequência direta da centralidade da racionalidade instrumental, nas sociedades modernas, diz respeito à normalidade da distorção da comunicação entre os indivíduos, o que expressa claramente o caráter repressivo das relações sociais.

Fica clara a incompatibilidade da racionalidade instrumental com os preceitos da natureza humana e seu desejo de emancipação. Nesse sentido, como alternativa à racionalidade instrumental, Guerreiro Ramos (1989, p.194) propõe a racionalidade substantiva, impossível de interpretações reducionistas e possível na “livre experiência da realidade e de sua precisa articulação”. A racionalidade substantiva, para Tenório (2008a), significa a percepção individual racional da interação de fatos num dado momento. Nessa nova racionalidade, a psiquê humana obtém papel de destaque na ordenação da vida social, e há, potencialmente, possibilidades para a criação de espaços sociais, onde os indivíduos possam de fato participar (GUERREIRO RAMOS, 1989).

O deslocamento do viés econômico de fim para meio de alcance de outros objetivos – políticos, sociais, culturais – representa a dinâmica da Gestão Social como alternativa à gestão estratégica, bem como a racionalidade substantiva como possibilidade em relação à racionalidade instrumental. A Gestão Social impõe uma forma de gestão orientada pela racionalidade substantiva, em que os valores sociais, as formas de solidariedade, as relações sociais, a natureza e funcionamento da organização, estão acima da lógica instrumental (PIMENTEL; PIMENTEL, 2010).

Admitindo existir um impasse entre essas racionalidades, Tenório (2008a) sugere uma solução possível baseada na racionalidade comunicativa de Habermas (Teoria da Ação Comunicativa). Essa resposta, na verdade, complementação, como proposto por Serva (1997), surge pelo fato das proposições de Guerreiros Ramos demandarem uma teoria da ação, que possibilite visualizar como a racionalidade substantiva se concretiza na prática. Dada a sua complementariedade, ambas as teorias compartilham o objetivo de emancipação do homem, diante das deficiências de uma sociedade contemporânea que impedem sua autorrealização (SERVA, 1997).

Serva (1997), ao interpretar a racionalidade substantiva em Guerreiro Ramos e Habermas, define, então, a Ação Racional Substantiva, como sendo a ação orientada para o alcance da satisfação social e pessoal que, por consequência, incita no indivíduo a vontade pela auto realização, auto desenvolvimento e emancipação (constituída ainda pelos princípios de entendimento, julgamento ético, autenticidade, autonomia). A racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano, cujo equilíbrio mencionado ocorreria a partir do balanceamento entre o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações.

A racionalidade comunicativa só é possível por meio do entendimento da linguagem (HABERMAS, 2012). De acordo com Habermas (1989), a compreensão do

que é dito por alguém só se torna possível por meio do agir comunicativo, o qual promove uma situação de fala em que o indivíduo expressa o que tem em mente quando se comunica com o outro. Esse é um processo circular, no qual o ator exerce dois papéis simultâneos, de iniciador, ao dirigir as situações a partir de ações imputáveis, e de produto, do meio em que está inserido e da socialização a qual é submetido. Para Habermas (1989), no agir comunicativo cada indivíduo é motivado racionalmente pelo outro em direção a uma ação de adesão, proporcionada pelo efeito ilocucionário² de comprometimento característico dos atos de fala. Nas interações comunicativas descritas por Habermas (1989, 2012), as pessoas, em acordo, coordenam seus planos de ação (atos de fala, no caso de entendimento linguístico mútuo), moderados pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade.

Na interpretação de Tenório (2008b), considerando o contexto da Gestão Social, a verdade existe a partir do momento que os atores da ação social admitem a sua validade, enquanto promessa de consenso racional, estabelecida mediante discussão crítica e apresentação subjetiva. O objetivo não é expressar um argumento para convencer outrem, mas para promover entendimento pelo processo dialógico. A linguagem não configura, dessa forma, palavras em vão, mas verdadeira ação. Mesmo em meio às diferenças entre indivíduos dentro de uma sociedade, e entre sociedades, há uma capacidade inerente de reflexão, que faz pensar as realidades e promover mudanças.

Uma vez que a Ação Racional Substantiva, como supracitado, é direcionada ao alcance da emancipação (nível individual) e entendimento (nível grupal), as demais categorias complementares das Esferas Públicas, enquanto lócus da Gestão Social, começam a emergir – Dialogicidade e Intersubjetividade (CANÇADO, 2011). Essas duas categorias serão detalhadas na sequência.

A Dialogicidade é entendida como o diálogo em seu nível mais amplo, admitindo que todos falam, ouvem e consideram a fala dos outros; é a capacidade de comunicar e entender as pessoas (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). A Dialogicidade se traduz pelo diálogo, pelo coletivo, pelas trocas linguísticas inteligíveis entre iguais. Ela ocorre “quando existe uma

² Efeito ilocucionário corresponde ao efeito pretendido pelo locutor sobre o ouvinte, que o leve a reconhecer a sua intenção, partindo do conhecimento acerca das regras que condicionam o diálogo. Em outras palavras, o efeito ilocucionário ocorre quando o ouvinte tem a capacidade de compreender a intenção presente na fala do locutor.

relação *Eu-Tu* (um-com-o-outro), neste caso o outro é reconhecido na sua alteridade³. Em uma relação *Eu-Isso* (um-ao-lado-do-outro), o outro não é identificado na sua alteridade, o que impede uma situação dialógica” (TENÓRIO, 2008a, p.95). Por isso, a Gestão Social, enquanto processo gerencial dialógico, exige uma tomada de decisão compartilhada entre todos os atores, mediante deliberações.

A Dialogicidade traz como complemento a Intersubjetividade (CANÇADO, 2011). A relação entre as categorias se dá na medida em que a Intersubjetividade configura condição para a Dialogicidade, pois para que exista compreensão e participação em um diálogo se faz necessário que o sujeito esteja habituado às regras, estruturas e contexto em que se insere (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). A Intersubjetividade é o resultado de múltiplas interpretações advindas de uma “comunidade de intérpretes” sobre a discussão de um dado tema-problema e que permite que o sujeito compreenda a subjetividade do outro, possível pela comunicação (dialogicidade), e compreenda o que é falado (bem como o que “não é falado”) e as circunstâncias que envolvem o ato (CANÇADO, 2011). É por meio da intersubjetividade que se pode alcançar um entendimento esclarecido, livre de possíveis manipulações que eventualmente acontecem no processo social, como tem sido frequente as *Fake News* no campo da política no Brasil e no mundo.

Diante da dinâmica apresentada pelas categorias anteriores de Dialogicidade e Intersubjetividade é possível supor a Participação e Transparência (já prevista no conceito de Gestão Social) como categorias também complementares às Esferas Públicas. No caso da primeira, faz-se importante porque sem participação não há diálogo, apesar de que é a partir do diálogo que se participa. Considerando a Transparência, essa constitui-se como condição para um diálogo imbuído de verdade.

De acordo com Tenório (2008c), discorrer sobre participação é primordial quando se diz que a Gestão Social constitui um processo intersubjetivo, dialógico, em que todos têm direito à fala. Quando discorrem sobre a formação de gestores sociais, Assis e Paes de Paula (2014) ressaltam a importância da participação, de modo que cada um exponha suas opiniões, princípios, crenças, para que, posteriormente, de forma coletiva, seja proferida uma decisão. A participação garante a existência da Gestão Social enquanto processo gerencial dialógico, ligada à deliberação pública e cidadania deliberativa. Ela

³ Alteridade significa a prática de uma pessoa se colocar no lugar da outra no sentido de compreendê-la em sua profundidade.

passa a valorizar a relevância contemporânea que tem sido atribuída ao discurso, como a forma legítima e completa de razão pública (ABREU; OLIVEIRA; KRAEMER, 2019). Participar permite que o cidadão comum exerça ativamente sua nova função de controlador e auxiliador do que o Estado se propõe a cumprir, e para além dele.

Por meio da Transparência as informações tornam-se acessíveis a todos. A Transparência viabiliza a tomada de decisão coletiva, baseada no entendimento esclarecido (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). Como abordado por Cançado, Villela e Sausen (2016) ao discorrer sobre as diferenças entre Gestão Estratégica e Gestão Social, a transparência ou coletivização das informações é condição para o processo da Gestão Social, ou seja, as informações precisam estar disponíveis, com base na intersubjetividade, para que seja possível o diálogo. Quando tal premissa não está presente as informações ficam disponíveis para poucos (aqueles que detêm poder) e são trabalhadas de uma forma que dificulta a compreensão por todos. Essa é a forma como normalmente as informações circulam na gestão estratégica, promovendo desequilíbrio nas decisões e desigualdades entre os sujeitos.

Uma temática que pode ser mencionada nesse estágio de análise refere-se à governança e suas interrelações com categorias complementares, já citadas, acerca das Esferas Públicas. Villela e Pinto (2009) relacionam a governança à racionalidade comunicativa habermasiana e, conseqüentemente, à democracia deliberativa. Para os autores, tal relação enseja vínculos democratizadores nos relacionamentos sociais dialógicos. Os sujeitos ao serem envolvidos em uma governança (gestão compartilhada de processos decisórios), exercem sucessivas discussões sobre seus projetos e estabelecem objetivos comuns para a solução de problemas compatíveis com seus anseios (bem comum). Segundo Villela e Pinto (2009), a aproximação da governança com a democracia ocorre, principalmente, quando se pensa o gerenciamento do setor público, impulsionando princípios de transparência, *accountability*, participação, criatividade, responsabilidade, ação interorganizacional.

Ainda sobre a temática governança, Cançado, Tavares e Dallabrida (2013) apontam interseções entre governança territorial e Gestão Social, com destaque para a participação de atores locais na geração e prática de ações coletivas. Em termos ideais, os autores mencionam que os conceitos se associam quando envolvidos na efetivação de um diálogo que seja horizontal e simétrico entre os sujeitos. Seguindo nessa mesma direção, Alcântara, Pereira e Silva (2015) realizaram aproximações e delimitações teórico-conceituais entre Gestão Social e governança pública. As aproximações se deram com

base no debate sobre a cooperação entre Estado, mercado e sociedade civil em direção a consecução de objetivos comuns – interesse público. Os termos ainda se aproximam com relação às práticas de transparência, autonomia, pluralismo e bem comum. Dessa forma, é possível inferir que a governança está intrinsecamente associada às Esferas Públicas ao fazer emergir princípios de transparência, participação e orientação para o bem comum.

Por fim, são apresentados os conceitos de Comunidades de Prática e Interorganizações, como complemento às Esferas Públicas. Esses conceitos foram reformulados e transferidos de categorias teóricas para modos de organização em Gestão Social (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015; CANÇADO; RIGO; PINHEIRO, 2016). Para melhor compreensão, optou-se neste trabalho por tratar essas definições dentro do grupo das categorias teóricas, sendo consideradas como tal em alguns momentos, já que retratam a dinâmica de interação e a forma de organização compatível com a Gestão Social. Acredita-se que as características próprias das Comunidades de Prática e Interorganização sejam compatíveis com outros modos de organizações a serem configurados no campo.

As Comunidades de Prática compreendem a dinâmica de interação da Gestão Social nas Esferas Públicas, onde as pessoas se relacionam dialogicamente, e ensinam e aprendem *com e pelos outros*, eliminando possíveis hierarquias do saber (CANÇADO, 2011; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). Como não são estabelecidas hierarquias, o conhecimento é compartilhado livremente no grupo, sem imposições formais e prejulgamentos. Segundo Schommer e França Filho (2008, 2010), na perspectiva das Comunidades de Prática, as pessoas se unem em torno de um objetivo comum, sendo a identidade do coletivo construída ao longo do processo (valores, princípios, instrumentos de trabalho, histórias, significados). O conceito de Comunidades de Prática, é também aproximado da Educação Dialógica, proposta por Paulo Freire (CANÇADO, 2011; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015), a qual atribui uma postura ativa daquele que aprende, mas que também ensina e questiona (FREIRE, 1987, 2011a, 2011b).

As Interorganizações envolvem as Comunidades de Prática, de modo que essas funcionam como metodologia das interorganizações para alcance de objetivos comuns (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015), constituindo um dos elementos de ação das Esferas Públicas, possibilidade de representação de interesses coletivos (CANÇADO, 2011). Elas constituem o envolvimento entre Estado, empresa e organizações da sociedade civil, sendo relevantes para o desenvolvimento local

(FISCHER; MELO, 2006; FISCHER, 2019). Como são formadas por organizações diferenciadas (hibridização e complexidade), as Interorganizações se aproximam da Gestão Social por meio da complementaridade, na busca pelo diferente que possa cooperar no alcance de objetivos comuns (FISCHER; MELO, 2006; FISCHER, 2012, 2019). Esse tipo de organização é compatível com a Gestão Social e se adequa aos moldes da contemporaneidade, haja vista a volatilidade dos modos de se organizar e do contexto socioeconômico, cultural e valorativo no qual os atores se inserem.

2.1.3 Emancipação: a finalidade da Gestão Social

Finalmente, chega-se à última categoria teórica da Gestão Social – Emancipação. Esse é o ponto de chegada (objetivo e resultado) da Gestão Social (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). A Emancipação significa livrar-se da tutela de alguém e pensar por si mesmo, na busca de autonomia (CANÇADO, 2011, 2014). De acordo com Justen (2016), o sujeito alcança a Emancipação quando é capaz de pensar o mundo e pensar-se no mundo. Como resultado da Gestão Social, a Emancipação possibilita que o sujeito se afaste da subordinação do meio ambiente e se considere, como os outros, pertencentes de uma relação recíproca. Todos os esforços empreendidos pelo exercício da Gestão Social e sua lógica amparada pelas categorias teóricas aqui trabalhadas só farão sentido quando atingirem o grau máximo de Emancipação. É nesse processo que os sujeitos atingem autonomia e agem efetivamente para a resolução de seus problemas.

Para Pinheiro e Cançado (2014), o sujeito emancipado critica sua realidade, se posiciona e se propõe a transformá-la, para o bem da coletividade. Por isso a participação é natural a esse sujeito. Nesse momento, ele se coloca como ser político, livre da opressão e participante ativo da vida em sociedade (CANÇADO, 2011; PINHEIRO; CANÇADO, 2014; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). Nas palavras de Guerreiro Ramos (1989), o sujeito passa a desenvolver suas potencialidades de autorreflexão. Mais uma vez resgata-se aqui a Educação Dialógica de Freire (FREIRE, 1987, 2011a, 2011b) como saída para desenvolver tal autorreflexão, pois é importante que os homens submetidos à dominação, lutem por sua emancipação (FREIRE, 1987). É a participação, por meio do diálogo, cada vez mais qualificada e imbuída de verdade, que gera efeitos significativos para a Emancipação.

2.2 Gestão Social e Cidadania Deliberativa

O conceito de Gestão Social tem suas raízes também na Cidadania Deliberativa. Para Tenório (2008a, 2008c, 2016), esse tipo de cidadania, com fundamentação habermasiana, atribui legitimidade às decisões mediante processos de discussão, orientados por princípios de inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum. A Cidadania Deliberativa implica uma rede de debates e negociações, cujo resultado prevê a solução racional de questões pragmáticas, éticas e morais. Nesse tipo de cidadania, o sujeito participa de uma democracia e decide o seu destino social, enquanto eleitor, trabalhador ou consumidor. Para tanto, ele precisa participar ativamente dessa democracia, interferindo nas decisões que definem sua situação enquanto sujeito social (TENÓRIO, 2008b; TENÓRIO et al., 2008). A participação configura condição necessária e fundamental para o exercício da Cidadania Deliberativa, o que também vai ocorrer na Gestão Social.

A associação entre Cidadania Deliberativa e Gestão Social se inicia em Tenório (1998), quando realiza a comparação entre cidadania liberal e cidadania republicana. O autor utiliza como marco para esse objetivo a obra de Habermas (1995) – Três modelos normativos de democracia. Habermas (1995), nessa obra, explica as diferenças entre as concepções liberal e republicana, por meio do processo democrático. Para ele, na concepção liberal o processo democrático faz o Estado atender os interesses do sistema, enquanto cumpre seu papel de aparato da administração pública, em meio a uma economia de mercado. A política, na perspectiva liberal, por meio do poder administrativo, tem a função de impor os interesses sociais privados sobre a coletividade. Já na concepção republicana, a política, além da também função de mediação, é o meio através do qual as comunidades solidárias compreendem sua dependência recíproca. As relações de dependência, além de reconhecidas, são praticadas nas relações cotidianas, com consciência e vontade, de modo que os sujeitos constituem uma associação de portadores de direitos livres e iguais (HABERMAS, 1995).

O modo como o cidadão é visualizado nas concepções liberal e republicana de Habermas (1995) é também distinto. O cidadão na concepção liberal é considerado portador de direitos subjetivos e usufrui da proteção do Estado conforme se empenha na defesa de seus interesses privados. Já na concepção republicana, o cidadão constitui ator político, participante de uma comunidade de membros livres e iguais, cuja proteção do

Estado ocorre por meio da realização de um processo inclusivo de formação da opinião e da vontade política, em prol do bem comum.

Como alternativa aos dois modelos antitéticos supracitados, Habermas (1995) propôs um terceiro modelo, o modelo procedimental de política deliberativa. Esse modelo “apoia-se precisamente nas condições de comunicação sob as quais o processo político pode ter a seu favor a presunção de gerar resultados racionais, porque nele o modo e o estilo da política deliberativa realizam-se em toda a sua amplitude” (HABERMAS, 1995, p. 45). Baseando-se nesse conceito, é que Tenório (1998; 2008b) reconhece a definição de cidadania (e sua relação com a racionalidade comunicativa) e defende a necessidade de construção de uma gestão compatível, destinada ao entendimento, e que alcança o consenso por meio do argumento – a Gestão Social. Cidadania Deliberativa e Gestão Social se relacionam intrinsecamente na medida em que consistem em ação política deliberativa, em que a autodeterminação dos sujeitos contrapõe o viés do mercado e atende a democracia social, enquanto igualdade política e decisória.

De acordo com Tenório et al. (2008), a cidadania deliberativa está no debate entre a concepção liberal, com sua defesa da liberdade de negociação, e a concepção republicana, a qual prioriza o bem comum. Nesse sentido, a alternativa deliberativa, proposta em Habermas (1995), estabelece como prioridade o consenso argumentativo, resultado de processos comunicativos, sob as formas de deliberação moral, ética, pragmática e de negociação. Além de considerar a formação da opinião e da vontade comum por meio do auto entendimento ético, a teoria habermasiana também considera o ajuste de interesses através da justificação moral (justiça como garantia processual), a qual garante que todos participem em igualdade de condições (TENÓRIO, 2008c; TENÓRIO et al., 2008). Mediante essa consideração, a justiça passa a configurar pressuposto básico do processo.

O ideal de justiça supracitado, para Habermas (1995), implica o reconhecimento dos outros como iguais, e, portanto, detentores de iguais direitos; e posteriormente, o disciplinamento constitucional do poder advindo da lei. Na política deliberativa a vontade comum é construída não apenas “pela via de uma autocompreensão ética, mas também mediante o equilíbrio de interesses e compromissos, mediante a escolha racional de meios com respeito a um fim, mediante justificações morais e exames de coerência jurídicos” (HABERMAS, 1995, p.45). Pode-se, dessa forma, depreender que a ação racional comunicativa aliada à justiça, expressa em termos de moralidade e equidade, constituem as bases para a Cidadania Deliberativa.

Allebrandt (2010) explica que a Cidadania Deliberativa constrói a representação de uma sociedade descentralizada, incluída em um espaço público que apresenta, identifica e soluciona problemas sociais. No âmbito da república, a Cidadania Deliberativa acontece por meio da realização do processo político da formação da opinião e da vontade, acrescida da valorização da construção de um Estado democrático de direito (TENÓRIO, 2008c; TENÓRIO et al., 2008). Os atores sociais apresentam os seus argumentos, amparados pela ação comunicativa, e em comunidade se articulam, repetindo a tríade diálogo-entendimento-acordo coletivo, para finalmente efetivarem uma tomada de decisão.

De acordo com Tenório (2016, 2008c), a Cidadania Deliberativa acontece na Esfera Pública, pois é onde se torna possível um afastamento da busca por interesses meramente particulares, das relações discriminatórias e de exploração, e onde é exercida a Democracia Deliberativa. Dessa forma, ela articula os cidadãos (sociedade civil), participantes ativos, que questionam as ações empreendidas pelo Estado e pelo mercado. Tenório (1998) exemplifica tais questionamentos como a reivindicação por melhores salários/ condições de trabalho (mercado) e a participação ativa e solidária nos destinos da comunidade (Estado). É essa articulação dos sujeitos, realizada na Esfera Pública, que possibilita debates e discussões, amparados pela racionalidade comunicativa, que levam ao entendimento de quais são os problemas da sociedade e quais esforços precisam ser exercidos para o alcance do bem comum.

2.2.1 Categorias e critérios da Cidadania Deliberativa: identificando a Gestão Social

Reforçando o conceito de Cidadania Deliberativa, Tenório (2012a) a define como a prática cidadã manifesta além do voto, sendo ação direta exercida em espaços públicos democráticos, cujas atividades ocorrem em interação com os poderes públicos constituídos. Sua existência e explanação se faz necessária devido a insuficiência da democracia representativa como forma de atendimento às demandas sociais. Nesse sentido, o conceito de Cidadania Deliberativa também invoca o exercício de controle social e participação popular. São duas ações que extrapolam o compromisso periódico do voto, o qual isoladamente não provoca resultados efetivos e duradouros para o bem-estar da coletividade. Para Tenório (2016), o exercício da participação popular enseja a participação nas decisões e processos de implementação das políticas públicas; e o

exercício do controle social permite a avaliação ou acompanhamento, pelo cidadão, das ações da Administração Pública local.

Reconhecida a relevância da temática anteriormente descrita, estudos foram realizados e aperfeiçoados, visando avaliar processos decisórios participativos. Dessa forma, com o objetivo de avaliar a prática da Cidadania Deliberativa, desenvolveu-se um “modelo de avaliação da participação e da deliberação cidadã nos processos decisórios situados nas esferas públicas ou em políticas públicas praticadas no Brasil” (VILLELA, 2012, p. 36). Partindo desse objetivo, o conceito da Cidadania Deliberativa, inicialmente, é, então, subdividido em 6 categorias e 21 critérios de análise, que serão posteriormente detalhados.

A proposta metodológica para a Cidadania Deliberativa surge com as ações do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), vinculado à EBAPE/FGV. O projeto surge com base nos pressupostos teóricos habermasianos de Cidadania Deliberativa e nos critérios de análise propostos pelo grupo de pesquisa Participação Política, do Instituto de Governo e Políticas Públicas da Universidade Autônoma de Barcelona (IGOP), coordenado por Marc Páres (ALLEBRANDT, 2010, 2016; VILLELA, 2012). Tais contribuições se encontram presentes nas obras de Castellà e Jorba (2005) - *Evaluación de la participación en Cataluña: potencialidades y amenazas de las experiencias participativas*; Jorba, Martí e Parés (2007) - *La Qualitat en la participació: orientacions per a l'avaluació participada*, e Castellà e Parés (2008) - *Criteris, metodologies i reflexions entorn l'avaluació de la participació ciutadana* (VILLELA, 2012). Segundo Allebrandt (2010, 2016), o foco principal do grupo consiste na construção de indicadores quantitativos e qualitativos que possibilitem mensurar a qualidade dos processos que envolvem a participação cidadã.

Para proposição da metodologia, utilizou-se também como embasamento a redução sociológica de Guerreiro Ramos (1989), que segundo Villela (2012), propõe a adequação de procedimentos estrangeiros às realidades locais. Esse ajuste era necessário para a adaptação dos critérios da Cidadania Deliberativa à Gestão Social, que já estava sendo debatida teoricamente. Dessa forma, o PEGS segue alguns passos para tal empreendimento: 1) debates recorrentes acerca dos critérios de participação cidadã, com o objetivo de consenso sobre seu significado; 2) integração entre os objetos e a totalidade dos critérios participativos do modelo; 3) compreensão da consciência da participação cidadã; 4) análise da aplicabilidade do modelo; 5) apresentação e discussão preliminar do modelo; 6) percepção crítica do modelo, traduzida no seu potencial de interpretação de

realidades locais; 7) consolidação dos fundamentos do modelo e de sua capacidade de transcendência conceitual (VILLELA, 2012). Como resultado, de forma sistemática, o modelo pôde ser refinado e alinhado à realidade social que se propunha a analisar. A descrição das categorias e critérios da Cidadania Deliberativa são apresentados no Quadro 6, bem como sua compatibilização às características essenciais da Gestão Social, oriundas de seu conceito central.

Quadro 6 – Categorias e critérios de análise da Cidadania Deliberativa (Continua).

Categorias	Critérios	Características identificáveis na Gestão Social
<p>Processos de discussão: discussão de problemas através da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos.</p>	<p>Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes.</p>	<p>Transparência e Inteligibilidade.</p>
	<p>Qualidade da informação: diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos.</p>	<p>Transparência e Inteligibilidade.</p>
	<p>Espaços de transversalidade: espaços que atravessam setores no intuito de integrar diferentes pontos de vista.</p>	<p>Dialogicidade; Entendimento.</p>
	<p>Pluralidade do grupo promotor: compartilhamento da liderança a fim de reunir diferentes potenciais atores.</p>	<p>Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Dialogicidade.</p>
	<p>Órgãos existentes: uso de órgãos e estruturas já existentes evitando a duplicação das estruturas.</p>	<p>Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.</p>
	<p>Órgãos de acompanhamento: existência de um órgão que faça o acompanhamento de todo o processo, desde sua elaboração até a implementação, garantindo a coerência e fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa.</p>	<p>Transparência e Inteligibilidade.</p>
	<p>Relação com outros processos participativos: interação com outros sistemas participativos já existentes na região.</p>	<p>Entendimento; Dialogicidade.</p>
<p>Inclusão: incorporação de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios de políticas públicas</p>	<p>Abertura dos espaços de decisão: processos, mecanismos, instituições que favorecem a articulação dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação na tomada de decisão.</p>	<p>Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Dialogicidade.</p>
	<p>Aceitação social, política e técnica: reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social, quanto no político e no técnico.</p>	<p>Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Transparência e inteligibilidade; Dialogicidade.</p>
	<p>Valorização cidadã: valorização por parte da cidadania sobre a relevância da sua participação.</p>	<p>Entendimento.</p>

Quadro 6 – Categorias e critérios de análise da Cidadania Deliberativa (Conclusão).

Pluralismo: multiplicidade de atores (poder público, mercado e sociedade) que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de decisão.	Participação de diferentes atores: atuação de associações, movimentos e organizações, bem como cidadãos não organizados, envolvidos no processo deliberativo.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Perfil dos atores: características dos atores em relação as suas experiências em processos democráticos de participação.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção.
Igualdade participativa: isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão nas políticas	Forma de escolha de representantes: métodos utilizados para a escolha de representantes.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção.
	Discursos dos representantes: valorização de processos participativos nos discursos exercidos por representantes.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Entendimento.
Autonomia: apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas políticas públicas.	Origem das proposições: identificação da iniciativa das proposições e sua congruência com o interesse dos beneficiários das políticas públicas adotadas.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Entendimento.
	Alçada dos atores: intensidade com que as administrações locais, dentro de determinado território, podem intervir na problemática.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção.
	Perfil da liderança: características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Possibilidade de exercer a própria vontade: instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade política individual/coletiva.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção.
Bem comum: bem-estar social alcançado através da prática republicana.	Objetivos alcançados: relação entre os objetivos planejados e os realizados.	Transparência e Inteligibilidade; Entendimento
	Aprovação cidadã dos resultados: avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.	Entendimento.
Controle social: apropriação, pela sociedade organizada, dos meios e instrumentos de planejamento, fiscalização e análise das ações e serviços.	Transparência das informações: formas de acesso às informações com o objetivo de fiscalização.	Transparência.
	Legitimidade social: reconhecimento social dos responsáveis pelo exercício do controle.	Inteligibilidade; Entendimento.
	Acompanhamento de políticas públicas: métodos de acompanhamento das ações.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Transparência.
	Instrumentos de controle: acesso dos cidadãos às informações, por meio de atas, relatórios.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção; Transparência e Inteligibilidade; Entendimento.
	Inteligibilidade: capacidade de compreensão das informações.	Inteligibilidade.
	Promoção do controle social: capacidade de promoção do controle social.	Tomada de decisão coletiva, sem coerção.

Fonte: Adaptado de Tenório et al. (2008, p.11); Tenório et al. (2009, p. 400); Allebrandt (2010, p. 72-73; 2016, p. 47-48); Villela (2012, p. 39-40); Caçado, Tenório e Pereira (2015, p. 195-198); Ribas (2016) e Allebrandt et al. (2018).

No Quadro 6 são mostradas as seis categorias e 21 critérios propostos mediante o projeto engendrado pelo IGOP e PEGS, acrescida da última categoria de *controle social* (composta por seis critérios), sugerida por Ribas (2016, p. 28), com base nas discussões da “disciplina de Gestão Social do programa do mestrado em desenvolvimento (2015), juntamente com o professor Tenório (FGV), sendo concluída juntamente com o professor Sérgio Allebrandt (2016) e todos os membros que compõem o grupo de estudos GPDeC” (Grupo Interdisciplinar de Estudos em Gestão e Políticas Públicas, Desenvolvimento Comunicação e Cidadania), ligado à UNIJUÍ (Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul). O modelo proposto, para Allebrandt (2016), consiste em um instrumento metodológico que orienta estudos teórico-empíricos que tratam sobre a democracia participativa, e que funciona como *check-list* para o processo de monitoramento ou observatório de espaços e práticas associados.

A categoria **processos de discussão** é a primeira presente no Quadro 6 e se refere à análise de como acontece o debate e a tomada de decisão na esfera pública, partindo da existência de igualdade participativa e diálogo aberto (SILVEIRA; CANÇADO; PINHEIRO, 2014). Na concepção do PEGS, os processos de discussão são fundamentais nos procedimentos decisórios que ocorrem nas esferas públicas e aqueles relacionados às políticas públicas (VILLELA, 2012). Os processos de discussão, suportados pelo agir comunicativo habermasiano, sofrem a influência do contexto, das tradições e valores locais, influenciando no modo como cada sujeito social compreende o objeto em discussão. Ou seja, é preciso sempre considerar o mundo vivido por cada membro do processo (intersubjetividade), afastando qualquer pretensão de objetividade. Cada um contribui e também aprende com o outro (discussão crítica), caminhando para o momento em que haverá um consenso, pelo entendimento, dos problemas reconhecidos e suas possíveis soluções (TENÓRIO et al., 2008; TENÓRIO et al., 2009).

A categoria processo de discussão se relaciona essencialmente às características da Gestão Social de transparência (clareza e verdade na difusão de informações), inteligibilidade (entendimento contextual e subjetivo), dialogicidade (diálogo aberto e livre), entendimento (compreensão em direção ao consenso), tomada de decisão coletiva (participação de todos, amparada pela racionalidade comunicativa). Além disso, a categoria é direcionada, como as demais, para o objetivo do bem comum e alcance do fim último da emancipação.

Para que possa ser identificada e mapeada, a categoria processo de discussão é subdividida em 7 critérios/ indicadores. São eles: a) **canais de difusão**: as informações

precisam ser distribuídas continuamente, minimizando interferências, em todos os âmbitos participativos, visando ao alcance de todos os participantes potenciais; b) **qualidade da informação**: as informações devem ser claras, úteis, plurais; c) **espaços de transversalidade**: reconhecer a coexistência das ações empreendidas nas diversas áreas envolvidas direta ou indiretamente, o que possibilita a minimização de possíveis resistências na implementação de políticas; d) **pluralidade do grupo promotor**: formação de um grupo promotor plural (composto de atores distintos, como políticos, associações, cidadãos, entre outros) que facilite o envolvimento de todos os envolvidos, propiciando transparência e neutralidade na coordenação das atividades desenvolvidas; e) **órgãos existentes**: para que não haja duplicação deve-se utilizar órgãos e estruturas já disponíveis, atentando-se para o risco de esgotamento do potencial participativo, que marca a cidadania; f) **órgãos de acompanhamento**: exercício de acompanhamento, por órgãos plurais, visando o cumprimento efetivo do que foi deliberado de forma participativa; g) **relação com outros processos participativos**: deve-se manter, sempre que possível, a compatibilidade com demais processos participativos que já existam nos territórios relacionados (TENÓRIO et al., 2008).

A segunda categoria presente no modelo é a **inclusão**. Na contramão do que vigora no pensamento dominante, essa categoria vem questionar as bases do poder de comunicação que perpetua e adquire erroneamente caráter de validade na sociedade. Poder que pode tomar espaços e privilegiar em seu interior o poder administrativo que ali prevalece. A inclusão faz escoar a voz dos excluídos do sistema, possibilitando que eles se insiram nos espaços públicos de decisão e representem os interesses coletivos (TENÓRIO et al., 2008; TENÓRIO et al., 2009). Associando a categoria à Gestão Social destacam-se as características: tomada de decisão coletiva, sem coerção; transparência; inteligibilidade; dialogicidade e entendimento. Isso implica que a realização efetiva do princípio de inclusão também aconteça de forma participativa, ensejando discussões claras, compreensíveis, e que manifestam as subjetividades daqueles que mais clamam pelo exercício do bem comum.

A categoria de inclusão abrange três critérios. Tenório et al. (2008) menciona que o critério de **abertura dos espaços de decisão** corresponde a potencialização da participação cidadã e melhoria das condições em que ocorrem, na medida em que se estimula a articulação dos interesses coletivos. O segundo critério de **aceitação social, política e técnica** refere-se ao consenso sobre a necessidade de uma metodologia que avalie experiências participativas. O último critério de **valorização cidadã** diz respeito à

consciência dos cidadãos acerca da importância das formas de inclusão e de participação, como promotoras da cidadania.

A terceira categoria do modelo, **pluralismo**, se concentra na diversidade dos espaços públicos. Silveira, Cançado e Pinheiro (2014) especificam que o pluralismo mapeia a variedade, os interesses e as formas de atuação dos atores, que permita um espaço verdadeiramente participativo, democrático. Essa categoria “ênfatiza a descentralização dos poderes e é justificada por identificar quais atores locais participam das decisões” (VILLELA, 2012, p. 41). O pluralismo no contexto da Cidadania Deliberativa não apenas reflete as representações dos grupos privilegiados, mas também dos vários atores que participam das deliberações públicas locais (TENÓRIO et al., 2008; TENÓRIO et al., 2009). E não poderia ser diferente, considerando que faz parte do mesmo modelo a inclusão, como descrito anteriormente. O pluralismo se relaciona à Gestão Social por considerar a inteligibilidade e o entendimento (condições para tornar a participação de todos favorável e produtiva), a tomada de decisão coletiva, sem coerção (ou seja, admite e valoriza a participação de todos, sem distinção), e por introjetar o princípio de transparência ao processo.

A categoria pluralismo é composta por 2 critérios. São eles: **participação de diferentes atores**, que considera a atuação dos diversos atores (associações, instituições públicas e privadas, movimentos sociais, cidadão não organizados) que estão envolvidos direta ou indiretamente, no processo deliberativo; e **perfil dos atores**, o qual envolve análises das subjetividades e experiências dos atores envolvidos, de modo a promover um alinhamento com os processos de participação, uma vez que se constituem como diferentes verdades em busca de um consenso (TENÓRIO et al., 2008).

A quarta categoria, **igualdade participativa**, indica que as oportunidades precisam ser iguais para todos os membros da coletividade. A igualdade participativa traduz a ideia de que qualquer cidadão com acesso a informações e canais de deliberação é capaz de influenciar as tomadas de decisão, orientadas por processos deliberativos (TENÓRIO et al., 2008; TENÓRIO et al., 2009). A manutenção de espaços de deliberação só é possível quando se cumpre com o requisito da igualdade participativa, pois ela permite que de fato os sujeitos, individuais ou organizados, contribuam efetivamente com suas ideias e ações. Quando associada à Gestão Social essa categoria compartilha as seguintes características: tomada de decisão coletiva, sem coerção; transparência; inteligibilidade e entendimento. Ou seja, como a igualdade participativa implica isonomia entre os participantes da decisão é essencial que o processo seja

composto por informações claras e acessíveis, resultando em discussões críticas e compreensíveis por todos.

A igualdade participativa é subdividida em 3 critérios: forma de escolha de representantes; discursos dos representantes; e avaliação participativa. De acordo com Tenório et al. (2008), a **forma de escolha de representantes** corresponde aos métodos envolvidos na escolha dos governantes e no exercício de controle sobre suas ações. O **discurso dos representantes** envolve a estruturação, disseminação, e impacto dos discursos dos representantes dos variados grupos envolvidos, incluindo ainda a percepção do grau de importância que esses discursos atribuem à participação. Por fim, a **avaliação participativa** refere-se ao processo de qualificação sistemática, com base em critérios definidos previamente. Tenório et al. (2008) destaca que na avaliação é importante o envolvimento dos próprios participantes, pois à medida que conseguem identificar possíveis erros e readaptar o processo, desenvolvem seu senso de autocrítica e aperfeiçoam suas contribuições.

A **autonomia** consiste na quinta categoria do modelo de Cidadania Deliberativa. Ela representa a “capacidade de avaliação e resolução de problemas locais pelas próprias comunidades” (VILLELA, 2012, p.41). Essa categoria relaciona as formas de atuação dos atores em sua própria tomada de posição e empoderamento, em alinhamento com o que o processo participativo estabelece. A autonomia analisa se o poder decisório é adequado aos agentes, de modo que auxilia no desempenho das ações de controle social e efetividade das políticas públicas (SILVEIRA; CANÇADO; PINHEIRO 2014). A autonomia quando vinculada à Gestão Social guarda relação com o novo cidadão que emerge na sociedade, aquele com postura ativa, que exige do Estado o cumprimento do que lhe é de direito, mas que também participa das ações que contribuem para a melhoria das condições do coletivo. Quanto às características da Gestão Social, a autonomia se relaciona com a tomada de decisão coletiva, sem coerção; entendimento; transparência; e inteligibilidade. Essas características possibilitam o amadurecimento da participação dos sujeitos, que na medida em que se aperfeiçoa contribui para o propósito da emancipação.

A autonomia apresenta 4 critérios para que possa ser identificada e avaliada. São eles: a) **origem das proposições**: refere-se à identificação das proposições que suprem as necessidades da população ou estão de acordo com os direcionamentos do poder público, a partir de deliberações que estabelecem também as prioridades e a forma de atendimento das demandas; b) **alçada dos atores**: estabelecimento das responsabilidades e nível da intensidade de intervenção de cada ator na resolução da problemática definida,

estabelecendo, para tanto, uma espécie de escala territorial do processo de participação, c) **perfil da liderança**: a liderança, formal ou informal, precisa ser capaz de mobilizar os poderes e atores locais, ser consistente, saber trabalhar o contexto de atuação, e respeitar a política de deliberação inerente ao grupo; d) **possibilidade de exercer a própria vontade**: é preciso identificar se há instituições, normas, e procedimentos que autorizem o exercício da própria vontade política ou coletiva, uma vez que é preciso sempre considerar todas as opiniões que estão presentes na sociedade (TENÓRIO et al., 2008).

A sexta categoria a ser descrita é o **bem comum**, diretamente associada aos resultados de todo um processo que garante a melhoria das condições de vida da sociedade, por meio da resolução de seus problemas. Em outras palavras, o bem comum representa os benefícios tangíveis ou intangíveis para uma comunidade, decorrentes de políticas públicas ou de ações na esfera pública (TENÓRIO et al., 2008; TENÓRIO et al., 2009). O bem comum constitui o objetivo da Gestão Social, uma vez que toda a sua construção visa atender as demandas sociais não supridas, total ou parcialmente, pelo Estado, por meio do controle e acompanhamento das políticas públicas, ou do empreendimento de novas ações no seio das esferas públicas. O objetivo é tomar decisões sobre o futuro da comunidade, a partir de sucessivas deliberações, baseadas na transparência, inteligibilidade e entendimento do que constitui benefícios reais para todos.

A categoria bem comum é composta por 2 critérios: objetivos alcançados e aprovação cidadã dos resultados. Sobre os **objetivos alcançados**, Tenório et al. (2008) mencionam que eles caracterizam um processo participativo de qualidade, sendo formado pelo objetivo final – transformação social proveniente de políticas públicas – e pelos objetivos secundários – resultados substantivos que impactam o meio político e decisório. A **valorização cidadã dos resultados**, de acordo com os autores, refere-se à avaliação dos atores acerca de suas visões sobre os resultados do processo participativo e suas próprias relações com a democracia e seus valores. Isso permite um retorno ao processo, de modo a corrigir erros e aperfeiçoar as próximas ações.

A última categoria do modelo consiste no **controle social**. A caracterização do controle social, como categoria do modelo de Cidadania Deliberativa, esteve presente na dissertação de Ribas (2016) – Controle Social do Desenvolvimento Regional à Luz da Gestão Social no âmbito do Corede Missões. Essa nova categoria foi estabelecida mediante discussões do GPDeC, com o objetivo, inicialmente, de complementar a aplicação do modelo nas ações de controle social no desenvolvimento regional do noroeste gaúcho, objeto do projeto de pesquisa do GPDeC, na linha de Gestão Social e

políticas públicas. O controle social significa a participação da sociedade civil na elaboração, acompanhamento e monitoramento das ações da gestão pública. Dessa forma, o controle social só acontece quando há a participação efetiva da sociedade, quando os atores sociais estabelecem o diálogo e definem as suas prioridades, decorrentes das reais necessidades da coletividade (RIBAS, 2016; ALLEBRANDT et al., 2018).

O controle social já vem sendo relacionado ao campo da Gestão Social. Segundo Tenório (2016, p.23), “colegiados com características de gestão compartilhada e de proposta deliberativa estarão, explicitamente, impulsionando o controle social uma vez que a interação dos atores promove, entre eles, um monitoramento coletivo”. Para Cançado e Pinheiro (2016), quando ele é associado à participação popular, propicia o surgimento da Gestão Social como ferramenta de controle social exercido em estruturas existentes ou espaços potenciais. A Gestão Social significa uma proposta mais objetiva para o exercício do controle social, uma vez que essa é uma realização institucional que ainda não foi plenamente realizada na prática. Em uma visão processual, Silva, Cançado e Santos (2017), indicam que, no âmbito local, o controle social, como fim, promove a aprimoramento da democracia e da cidadania deliberativa, e a Gestão Social, enquanto meio, possibilita o desenvolvimento desse processo, com a missão de emancipar os cidadãos. Dado o entrelaçamento completo entre os conceitos, as características da Gestão Social que se sobressaem, quando relacionadas ao controle social e seu caráter disciplinador, são: tomada de decisão coletiva, sem coerção; inteligibilidade; entendimento; e transparência.

O controle social apresenta seis critérios: transparência das informações; legitimidade social; acompanhamento de políticas; instrumentos de controle; inteligibilidade; e promoção do controle social. A **transparência das informações** indica a existência de informações governamentais abertas à sociedade, com acesso claro, fácil e que permite maior fiscalização pelos atores. A **legitimidade social**, com base nos princípios de democracia, está ligada ao reconhecimento do cidadão como ator relevante do desenvolvimento, que contribui com o Estado na elaboração de políticas públicas que impactam a economia e o bem-estar social. O **acompanhamento de políticas públicas** está relacionado aos mecanismos de acompanhamento, traduzidos na fiscalização da aplicação de recursos, bem como do acompanhamento dos programas. Os **instrumentos de controle** referem-se a atas, relatórios, portal da transparência, audiências públicas, consulta popular e demais mecanismos que permitem aos cidadãos acompanhar as políticas públicas. A **inteligibilidade** se estabelece quando é potencializada a capacidade

de compreensão da sociedade acerca de temas prioritários para a promoção do bem comum, dos processos participativos, dos significados e sentidos das discussões e deliberações. Por fim, a **promoção** ocorre quando os sujeitos de direitos se reúnem para o desenvolvimento de ações organizadas e é potencializada com a melhoria dos níveis de participação social (RIBAS, 2016; ALLEBRANDT et al., 2018).

2.3 Críticas, limites e possibilidades da Gestão Social

Desde sua emergência nos anos 1990 e construção como campo de conhecimento, a Gestão Social tornou-se objeto de questionamentos válidos, o que contribui para o seu aperfeiçoamento teórico e exploração de possibilidades, e às vezes como meras retóricas preocupadas com o abalo do *status quo*. O fortalecimento teórico da Gestão Social foi sendo, dessa forma, construído gradativamente, acompanhado da sua institucionalização e, mais tarde, das validações no campo prático. É certo que críticas sempre serão despendidas à Gestão Social, uma vez que enquanto campo de conhecimento ela não é estática e neutra, sendo submetida a constantes avanços e deslocamentos. Como alternativa ao pensamento dominante, à racionalidade instrumental, a Gestão Social se submete a desafios ainda maiores, ao mesmo tempo em que constitui possibilidade de resposta aos problemas sociais em ascensão.

Algumas das principais críticas à Gestão Social são descritas no Quadro 7, de forma não exaustiva. Não é objetivo aqui mencionar cada uma dessas críticas, mas fazer considerações gerais e detalhar aquelas consideradas pertinentes no cenário atual. Alcântara (2015) menciona que as críticas destinadas ao campo se referem a inconsistências, imprecisões conceituais, dilemas teóricos e políticos, excessiva endogenia e precoce institucionalização. Ao apresentar as críticas presentes no Quadro 7 é possível compreender melhor o campo e quais os limites e possibilidades da Gestão Social. Antes de tudo é preciso reconhecer que algumas dessas críticas já foram, de certa forma, superadas, mediante estudos teóricos que se desenvolveram posteriormente. E o mais importante, o campo da Gestão Social não pode mais ser definido como “em construção” ou “precoce”, podendo ser considerado um campo de conhecimento que, como qualquer outro, se encontra em desenvolvimento.

Quadro 7 – Críticas à Gestão Social (Continua).

Críticas	Referências
<ul style="list-style-type: none"> ● Preocupação com a institucionalização precoce da Gestão Social e possível perda do seu potencial de inovação. 	<p>Boullosa e Schommer (2008; 2010)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Há uma carência de estudos em parcerias trissetoriais que utilizem modelos teóricos com a discussão de esfera pública e da dinâmica entre os atores nesse contexto, para avaliar os impactos sobre a Gestão Social; ● Pequenas ações crescentes talvez sejam melhores, mais consistentes e capazes de proporcionar resultados, quando comparadas com aqueles ensaiados e não operacionalizados “atos de rebeldia” travados entre os pesquisadores da Gestão Social; ● Falta vontade política, ousadia e coragem nos feitos da comunidade de pesquisadores em Gestão Social; ● Os estudos em Gestão Social são equivocados ao partirem da premissa de que as organizações da sociedade civil em sua totalidade apresentam dinâmicas participativas e promovem uma democratização profunda da sociedade; ● O uso superficial e frágil de abordagens clássicas de outros campos do conhecimento como aporte teórico para a Gestão Social dificulta a compreensão da sociedade civil, a qual muitas vezes tem suas organizações priorizadas, quando providas de estruturas formais e legais, em detrimento daqueles movimentos e coletivos igualmente relevantes; ● É problemática a visão da sociedade civil como homogênea e uniforme internamente. 	<p>Teodósio (2008; 2013, 2014)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● A Gestão Social é uma expressão anódina frente a sua proposta ambiciosa e muito pequena para promover as mudanças que sugere; ● Por se realizar essencialmente no plano local, a Gestão Social tem uma possibilidade reduzida de realizar mudanças radicais; ● A Gestão Social torna-se impossível e inviável frente às condições estruturais da formação social brasileira, cuja sociedade não é ativa; ● Não há justificativas teóricas consistentes que suportem a associação entre Gestão Social, emancipação e esfera pública, sobretudo quando Tenório se apropria e adapta o modelo de democracia deliberativa habermasiano; ● Conceituar a Gestão Social como instrumento de construção da esfera pública e associada à emancipação, exige justificativas teóricas e políticas consistentes, uma vez que faltam condições para que ela se constitua como campo de conhecimento e de produção de sujeitos com capacidade de alterar as assimetrias típicas da gestão estratégica; ● Os próprios autores da Gestão Social na realização prática do conceito não conseguem localizar os construtos teóricos que fundamentam o campo; ● Como as experiências com a Gestão Social referem-se a projetos limitados à esfera local, que não trabalham com variáveis estruturais, não conseguem abalar a ordem capitalista e a estrutura patrimonialista vigente. 	<p>Pinho (2010); Pinho e Santos (2015a, 2015b)</p>

Quadro 7 – Críticas à Gestão Social (Conclusão).

<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma falta de consenso e delimitação do campo da Gestão Social; • A Gestão Social, enquanto campo em construção, apresenta inconsistências, devido à diversidade e “assistematicidade” em sua aplicação. 	Pimentel e Pimentel (2010)
<ul style="list-style-type: none"> • A Gestão Social precisa, além de ser abordada fora do regime de acumulação capitalista, ser também trabalhada fora da episteme eurocêntrica; • A apropriação de teorias habermasianas de conceitos como democracia, dialogicidade, esfera pública, não suporta a realidade brasileira. 	Martins e Carrion (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a institucionalização precoce da Gestão Social; • A Gestão Social é um campo de conhecimentos em construção em estágio preliminar; • O termo “social” do conceito é polissêmico; • A Gestão Social está carregada de ambiguidades e ambivalências que às vezes são paradoxais e geram inconsistências; • A pluralidade do campo impede a construção de uma matriz conceitual clara. 	Araújo (2012)
<ul style="list-style-type: none"> • A lógica da esfera pública habermasiana se aproxima da instrumentalidade, podendo existir uma possível neutralidade; • Apesar de a Gestão Social mencionar com mais frequência a noção de espaço público, baseada na visão habermasiana, ela se aproxima mais da noção de esfera/espaço social, sobretudo no plano ontológico, cuja concepção da natureza do objeto de estudo é mais política para Bourdieu, do que para Habermas. 	Araújo e Boullosa (2013)
<ul style="list-style-type: none"> • É problemática a apropriação habermasiana pelos estudos organizacionais, sobretudo dos conceitos de ação comunicativa e esfera pública, que inclui a Gestão Social. 	Justen (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • A Gestão Social precisa intervir na materialidade da vida concreta e para tanto, precisa reconhecer sua incompletude, sua impossibilidade de ser universal, e sua possibilidade de desenvolver e dialogar com outras gestões possíveis; • A Gestão Social se configura como uma gestão-problema que precisa desenvolver sua capacidade de se auto problematizar e de refletir suas próprias questões não explicitadas; 	Justen, Moretto Neto e Garrido (2014)
<ul style="list-style-type: none"> • É problemática a apropriação teórica-conceitual, pela Gestão Social, de preceitos habermasianos, como esfera pública, cidadania deliberativa e agir comunicativo; • A esfera pública habermasiana é considerada insuficiente na promoção do compartilhamento efetivo de poder decisório como sugere a Gestão Social. 	Person e Moretto Neto (2015); Person (2016)

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Oliveira, Cançado e Pereira (2010), as críticas à Gestão Social, em um primeiro momento podem ser interpretadas como “um balde de água fria”, mas, muitas

vezes, tornam-se um incentivo para o aprimoramento teórico do campo. Um ponto relevante trabalhado pelos autores refere-se à exigência de que o termo seja trabalhado com seriedade e responsabilidade, para que promessas impossíveis não sejam feitas em nome da Gestão Social. No entanto, é preciso considerar que muitos pesquisadores do campo realizam ações concretas (relacionadas à economia solidária, educação popular, organizações da sociedade civil) que apesar de imporem inúmeras dificuldades, são essenciais e cumprem com o propósito de formação dos cidadãos. A Gestão Social se alinha às demandas sociais e ao bem comum, mas não pode ser considerada utópica e “salvadora”, pois consiste em uma proposta realista subjugada a uma série de circunstâncias contextuais.

Algumas das críticas apresentadas serão aqui trabalhadas com maior ênfase, a saber: apropriação habermasiana, reconstrução das esferas públicas, participação e contextualização, escala da Gestão Social. Inicialmente, as críticas à apropriação de conceitos de Jürgen Habermas ao campo da Gestão Social (PINHO, 2010; MARTINS; CARRION, 2012; JUSTEN, 2014; JUSTEN; MORETTO NETO; GARRIDO, 2014; PINHO; SANTOS, 2015a, 2015b; PERSON; MORETTO NETO, 2015; PERSON, 2016) se associam, sobretudo, pela incompatibilidade de transferência para a realidade brasileira, assimétrica e pouco participativa. Sobre essa questão, Alcântara et al. (2019) apontam para a existência de limitações de leitura e possibilidades de ampliações teóricas e empíricas, ou seja, muitos trabalhos em Gestão Social referenciam Habermas por meio de leituras de outros autores, poucas obras são exploradas e nem sempre as análises são críticas e aprofundadas.

De forma mais específica, os autores supracitados mencionam as seguintes limitações: diversidade de interpretações, referências sem a devida contextualização (incluindo a adaptação ao contexto brasileiro), poucas considerações acerca das transformações do pensamento habermasiano, ausência da análise sobre a colonização do mundo-da-vida pelo sistema, carência de referências críticas. Habermas pode ser considerado o “ponto de partida” para a Gestão Social, e a partir de sua interpretação e crítica é que se torna possível adequar seus preceitos às patologias da vida social e aos potenciais emancipatórios da gestão (ALCÂNTARA et al., 2019).

Ainda associada a apropriação habermasiana, pode-se definir a reconstrução das esferas públicas, decorrente das críticas a esse conceito (PINHO, 2010; MARTINS; CARRION, 2012; ARAÚJO; BOULLOSA, 2013; JUSTEN, 2014; PINHO; SANTOS, 2015a, 2015b; PERSON; MORETTO NETO, 2015; PERSON, 2016). O termo

“reconstrução” advém de Garcia (2016), quando o autor reconstrói as esferas públicas para o contexto brasileiro, como já explorado na seção dedicada à Esfera Pública como categoria da Gestão Social. As críticas consideram, por exemplo, que o Brasil como um país “atrasado” democraticamente e aquém da modernidade, não pode se apropriar dos ideais habermasianos, no contexto da Gestão Social. Em contrapartida, é preciso sim buscar as potencialidades de Habermas e considerar que as esferas públicas, enquanto *locus* da Gestão Social (normativo e empírico), precisam refletir as especificidades do contexto brasileiro. Considerando que a Gestão Social pode ampliar as esferas públicas, essas podem potencializar a prática Gestão Social (GARCIA, 2016; GARCIA et al., 2018).

A terceira crítica – participação e contextualização – associa-se também à reconstrução das esferas públicas, na medida em que é preciso haver o cuidado de contextualização das abordagens que versam sobre um tema. Alguns autores argumentam que a Gestão Social se torna utópica (extremo) ou equivocada ao propor soluções dialógicas para uma sociedade (brasileira) que apresenta poucos níveis de participação ativa (PINHO, 2010; TEODÓSIO, 2008, 2013, 2014; PINHO; SANTOS, 2015a, 2015b). Há certa verdade nesses argumentos, pois como afirma Teodósio (2008, 2013, 2014), a sociedade brasileira não é homogênea e uniforme, apresentando diferentes composições. No entanto, essa crítica não pode ser utilizada para invalidar o campo. Oliveira, Cançado e Pereira (2010), Cançado (2011) já defendiam (considerando ainda os perigos advindos de uma participação ampliada da sociedade) que a participação pode e deve ser (re)construída no espaço público. Para os autores, a Gestão Social durante seu processo também se compromete com a construção da participação, da cidadania, reconhecendo a ausência de uma educação ampla. O caminho é difícil, longo e permeado por dificuldades, mas é possível na prática, a partir de esforços e conquistas pequenas e paulatinas.

Por fim, têm-se as críticas referentes à escala da Gestão Social, a qual tem sua efetividade julgada como limitada por realizar-se no plano local, sem mudanças radicais que sejam suficientes para alterar a estrutura social (PINHO, 2010; PINHO; SANTOS, 2015a, 2015b). O local é, de fato, o *locus* principal das práticas de Gestão Social, não constituindo, necessariamente, uma limitação. Há perspectivas que associam a Gestão Social à gestão local ou desenvolvimento local (FISCHER, 2002; CARRION, 2007; BOULLOSA; SCHOMMER, 2010). Carrion (2007), por exemplo, associa a Gestão Social à promoção de mudanças sociais a partir do desenvolvimento local integrado. Fischer (2002, p. 27) define a Gestão Social como a gestão do desenvolvimento local,

“um processo de mediação que articula múltiplos níveis de poder individual e local”. Tais posicionamentos indicam que é no local que acontece a gestão contextualizada, a gestão que se adapta às particularidades de cada ambiente e sociedade, como deve propor a Gestão Social. Ainda é sugerida a possibilidade de que a Gestão Social, apoiada por novas tecnologias de informação e comunicação, se amplie para maiores escalas, ampliando a noção de “território” (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015; CANÇADO; RIGO; PINHEIRO, 2016).

Ao longo do seu desenvolvimento e processo constitutivo, o campo da Gestão Social se consolidou, mediante ampliações teóricas, e propiciou a resolução das incoerências e incompreensões que objetivaram invalidar suas práticas no passado. Da centralidade na teoria crítica habermasiana novos pressupostos começaram a surgir, advindos da teoria da estruturação (PERES JÚNIOR; PEREIRA; OLIVEIRA, 2013), da história (PACIFICO FILHO; BORGES; CANÇADO, 2018; TENÓRIO; PARRA; TENÓRIO, 2022), da colonialidade de poder e ecologia (JUSTEN; MORETTO NETO; GARRIDO, 2014), da estratégia como prática (PAIVA et al., 2018), da decolonialidade (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020), dentre outras abordagens. Muitos desses esforços se dedicaram a tornar a Gestão Social uma alternativa mais prática, contextualizada e adequada ao cenário brasileiro, para que sua efetividade fosse cada vez mais ampliada.

2.4 Passado, Presente e Futuro da Gestão Social

Considerando que a Gestão Social está atrelada ao contexto em que se insere, é interessante ressaltar qual o ambiente de seu surgimento e a conjuntura que marca seu estágio atual e condições de perpetuidade. A Gestão Social, enquanto resultado de um esforço coletivo de reflexão e poder de ação, apresenta natureza híbrida e contextual, constitui produto e resposta às condições sócio históricas e políticas ao longo de sua construção (GIANNELA, 2012). Em termos históricos, ela é consequência do colonialismo brasileiro e de sua história contemporânea do século XX, marcada pelo governo de Getúlio Vargas e suas medidas protetivas, pelos regimes militares 1964-1985 e pela Constituição de 1988, sinônimo de participação e cidadania (HERNANDEZ; CANÇADO, 2017).

A Gestão Social surge na década de 1980, momento de redemocratização política do Brasil. Nesse período, após o regime militar, havia uma pressão por direitos de

cidadania, aumentando a capacidade dos segmentos marginalizados em reivindicar seus direitos e defender seus interesses (DAGNINO, 2010). Movimentos sociais ganham força e novos espaços públicos são criados considerando a participação de uma sociedade civil organizada (OLIVEIRA, 2012). Modifica-se o modo de pensar a relação Estado-sociedade. A sociedade passa a ser protagonista dessa relação, sua participação cresce nesse período, vinculada ao processo de descentralização, que fortalece a democratização do poder público e a promoção de uma cidadania ativa (TENÓRIO, 2008c). Avritzer e Pereira (2005) ressaltam também que, nesse período, uma série de políticas públicas foram descentralizadas e suas atribuições repassadas aos municípios, reforçando as novas formas de atuação da gestão pública.

A época supracitada, momento de democratização e descentralização político-administrativa, fez ainda emergir novas formas de gestão pública, normalmente divididas entre a perspectiva gerencialista, que preza pela eficiência da máquina pública, e a perspectiva social, voltada para a participação ativa da sociedade civil, como mostra a Gestão Social (FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016). Era um “processo de expansão e aprofundamento da democracia brasileira e de suas instituições” (LEAL; CORÁ, 2020, p.212). Essa participação vai além do compromisso com o voto em cada ciclo eleitoral, como passou a ser expresso na Constituição de 1988, a constituição cidadã (TENÓRIO, 2012b; TENÓRIO; ARAÚJO, 2020; TENÓRIO; TEIXEIRA, 2021).

A partir da Constituição de 1988, as instituições da sociedade civil, os movimentos sociais e as políticas públicas passaram por um momento de expansão das liberdades políticas e civis, bem como das capacidades estatais, com o objetivo de consolidar um Estado apto para promover o desenvolvimento nacional (LEAL; CORÁ, 2020). Além disso, como a sociedade passou a se envolver na construção da democracia, o país passa por uma reformulação da governança e governabilidade, por meio da institucionalização de uma série de instrumentos legais que possibilitaram dinâmicas, arranjos e mecanismos participativos na gestão das políticas públicas (ALLEBRANDT et al., 2011). Havia, ainda, a inclusão de temas até então desconsiderados pelo sistema político, bem como o restabelecimento de identidades (SANTOS; AVRITZER, 2002).

No entanto, esse contexto de surgimento da Gestão Social diverge da fase que ela atualmente se encontra. Desde 2016, os preceitos constitucionais de 1988 estão sendo duramente atacados, comprometendo a possibilidade de realização da Gestão Social, da forma que é proposta em sua origem (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020; TENÓRIO; TEIXEIRA, 2021). Há um afastamento entre o conceito de Gestão Social e a trajetória da

gestão pública nacional, permeada por incertezas sociais, econômicas e políticas, que são evidenciadas pela pandemia da Covid-19 (TENÓRIO; TEIXEIRA, 2021). Essa conjuntura limita a capacidade da Gestão Social em despender esforços em prol da cidadania e do bem comum, que parte dos princípios da cidadania deliberativa.

Atualmente o campo da Gestão Social tem sua possibilidade de desenvolvimento comprometida, tendo em vista, sobretudo os desafios enfrentados pela gestão pública nacional. Leal e Corá (2020) descrevem alguns desses desafios: medidas presidenciais que impuseram limites à atuação dos conselhos de políticas públicas; redução progressiva dos recursos públicos destinados ao desenvolvimento das organizações da sociedade, limitação das doações das empresas para o terceiro setor, em razão da crise econômica; medidas de criminalização sobre a atuação dos movimentos sociais; e abandono das instituições de ensino e pesquisa. De forma geral, existe uma tentativa de eliminação dos espaços democráticos (TENÓRIO; TEIXEIRA, 2021).

Mesmo diante desse contexto totalmente desfavorável, a Gestão Social é uma alternativa adequada e favorável à promoção do bem comum e ao fortalecimento da democracia. Como afirma Toretta (2018, p. 62), a Gestão Social “coloca em movimento as determinações da política social, as quais não são neutras e carregam em si um histórico de lutas de contradições de classe, de projetos antagônicos e societários”. É nesse caminho percorrido, enquanto crise e oportunidade, que, segundo Leal e Corá (2020), surge o momento para consolidar a Gestão Social, em termos epistemológicos e/ou como campo prático, onde são desenvolvidas as tecnologias sociais e as metodologias de gestão que modificam a realidade social.

Embora a nebulosidade e a falta de esperança sejam destaques nos últimos anos do cenário brasileiro, parece agora surgir uma “luz no fim do túnel”. Ressurge o desejo de mudança e ela parece mais real. É nesse meio que as práticas da Gestão Social podem ressurgir e se fortalecer como ferramentas emancipatórias. Mas antes de tentar alcançar esse objetivo final, é preciso iniciar a correção de injustiças e se empenhar na luta por redistribuição e reconhecimento, como já cunhado por Fraser (2022). Na luta identitária é que são reveladas as especificidades e demandas daqueles grupos socialmente marginalizados. Por isso, a importância de saber ouvi-los e trabalhar com e para eles, na resolução de seus problemas e a partir também de seus saberes tradicionais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS PARTICIPATIVOS: POSSIBILIDADES E LIMITES

As metodologias participativas reúnem vários métodos que estimulam a ação e o aprendizado conjunto, possibilitando o acesso dos sujeitos ao poder decisório, que, conseqüentemente, propicia o empoderamento dos atores envolvidos e da organização. O uso de metodologias participativas implica a circulação de informações entre todos os envolvidos e a internalização coletiva dos problemas e potencialidades sociais, gerando uma participação efetiva que produz um processo de mudança comportamental individual e grupal. Nesse processo, o sujeito social torna-se autor do seu próprio desenvolvimento e há o início das transformações sociais, em consonância com os princípios democráticos (KUMMER, 2007). As técnicas participativas que compõem esse conjunto de métodos mencionados envolvem diversas abordagens e ferramentas para a obtenção de informações, reflexão sobre condições ambientais e sociais locais, aprendizado e fortalecimento local (DRUMOND; GIOVANETTI; GUIMARÃES, 2009). Uma série de características, vantagens e desafios marcam as metodologias participativas, conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8 – Características, vantagens e desafios das metodologias participativas (Continua).

Características	Vantagens	Desafios
<ul style="list-style-type: none"> ● Usadas em grupo; ● Adequadas para abordagem do tipo interdisciplinar; ● Planejadas para trabalho em campo; ● Geram um processo de aprendizado (rápido, progressivo e interativo); ● Fornecem informações qualitativas e quantitativas sobre todas as condições existentes no campo; ● Permitem e exigem a triangulação de fontes; ● A própria comunidade local analisa os resultados e decide com base nos resultados que ela mesmo produz; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os problemas complexos enfrentados pelos atores sociais passam a ser melhor compreendidos; ● A comunidade passa a se tornar autônoma, ao identificar e se apropriar do processo de identificação, análise e resolução de seus problemas; ● As metodologias podem influenciar positivamente a autoestima e autoconfiança da comunidade, mediante a valorização da experiência e conhecimento locais; ● Há um respeito às regras mutuamente estabelecidas; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Haverá locais marcados por relações desiguais; ● O processo exige comprometimento de longo prazo, pois os resultados podem demorar a aparecer, sobretudo naqueles locais onde há conflitos intensos; ● Será necessária uma boa facilitação das reuniões e demais eventos, de modo que os encontros não se tumultuem, fazendo com que os projetos percam a direção; ● Caso ocorra o fortalecimento de

Quadro 8 – Características, vantagens e desafios das metodologias participativas (Conclusão).

<ul style="list-style-type: none"> • Os atores sociais se mobilizam e se organizam em torno de questões que elas consideram relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • As metodologias favorecem, em muitos casos, a criação e fortalecimento de instituições locais; • Há uma valorização e aproveitamento do conhecimento dos diferentes atores sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • determinados setores no processo (como, das comunidades locais), outros grupos poderão não aceitar pacificamente.
--	--	---

Fonte: Elaborado a partir de Geilfus (2002) e Drumond, Giovanetti e Guimarães (2009).

Antes de continuar o desenvolvimento do presente texto, é importante especificar as terminologias utilizadas durante esse capítulo e ao longo do trabalho: metodologia, método e técnica. De acordo com Minayo (2007), a metodologia refere-se ao caminho do pensamento e a prática sobre a abordagem da realidade, incluindo o método, as técnicas e a criatividade do pesquisador. Ela se posiciona no interior das teorias e está referida a elas, e, portanto, inclui concepções teóricas da abordagem, articuladas com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade. A metodologia vai além da descrição dos métodos e técnicas, e representa as conexões e a leitura operacional do pesquisador sobre o quadro teórico e seus objetivos de estudo. O método, segundo Marconi e Lakatos (2021), refere-se ao conjunto das atividades sistemáticas e racionais que possibilitam o alcance do objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, apontando o caminho, detectando erros e auxiliando na tomada de decisão. A técnica diz respeito ao procedimento de operacionalização do método, de forma mais detalhada. Haverá método que comporta um conjunto de técnicas para sua realização.

Portanto, as metodologias, métodos e técnicas participativos, embora em diferentes níveis e definições, devem estar direcionados a um mesmo objetivo – promover a emancipação do indivíduo, por meio do diálogo e da participação efetiva, a partir da identificação coletiva de problemas, que comprometem o alcance do bem comum, e possíveis soluções. As metodologias participativas, antes de tudo, precisam considerar a inclusão de todos os participantes – ricos, pobres, com e sem educação formal, com e sem poder formal – como fonte de informação e decisão na análise dos problemas da comunidade e possíveis soluções produzidas por meio de ações de desenvolvimento. Todos merecem respeito e possuem a mesma oportunidade de expor suas opiniões (GEILFUS, 2002). As metodologias participativas, nesse sentido, constituem ferramentas para mitigar as constantes exclusões que caracterizam as metodologias tradicionais.

Como evidenciado no Quadro 8, existem desafios que comprometem os resultados almejados pelas metodologias participativas. Por isso, é necessário sempre observar fatores condicionantes do grau de participação: interesse das pessoas, tamanho dos grupos, níveis de conflito, relações de confiança, motivações e presença de pessoas ou instituições externas (DRUMOND; GIOVANETTI; GUIMARÃES, 2009). A experiência com os processos participativos permite desvendar que participação não é harmonia, uma vez que a sociedade se baseia no conflito pelo poder, desde o plano local até o destino dos rumos da nação (BROSE, 2010). Além disso, a metodologia participativa é caracterizada como um processo contínuo, que exige adaptação, a cada instante, de acordo com o grupo e realidade em que está sendo trabalhada. Não se deve, portanto, prever que uma mesma metodologia seja aplicada de forma igual, com as mesmas ferramentas, sequência e ritmo temporal, pois é preciso adaptação constante (GEILFUS, 2002; KUMMER, 2007).

No processo de realização das técnicas participativas é comum a figura do facilitador/moderador, como promotor da igualdade participativa. Esse profissional não é responsável por ensinar e dizer para as pessoas o que elas devem fazer, mas por compartilhar experiências, aconselhar as pessoas de acordo com o que elas próprias entendem sobre suas demandas e apoiá-las no aproveitamento de seus potenciais e desenvolvimento de soluções. A atuação do facilitador pode se dar por meio de equipes, necessariamente pequenas, com duas ou três pessoas (não devem haver mais técnicos que pessoas da comunidade), e que tenham experiência, comprometimento e disposição para o diálogo com a comunidade (GEILFUS, 2002). É importante que o facilitador esteja isento diante dos interesses envolvidos nas questões debatidas pela comunidade e que compreenda a realidade cultural e social dos participantes. Ele deve auxiliar no planejamento e na condução das reuniões, de forma orientativa, assegurar que todos expressem suas opiniões, de forma igualitária, e moderar conflitos, visando acordos que beneficiem a coletividade (DRUMOND; GIOVANETTI; GUIMARÃES, 2009; CORDIOLI, 2019).

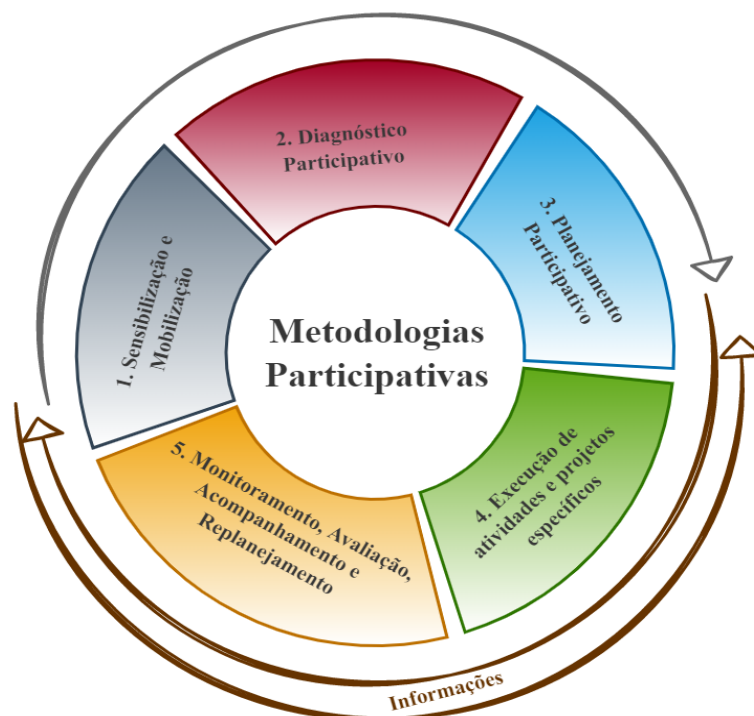
O facilitador é também entendido como moderador, na medida em que estabelece o equilíbrio em uma reunião ou debate, promovendo o debate argumentativo no grupo. É responsabilidade do moderador apoiar metodologicamente a equipe, orientando o desenvolvimento dos trabalhos, selecionando e indicando técnicas e regras para as etapas dos projetos empreendidos (CORDIOLI, 2019; PESCE JÚNIOR; CORDIOLI, 2021). Ele

não é um chefe e nem um “ditador” de regras, mas um apoiador que busca estimular a participação da comunidade, em uma relação horizontal.

Para melhor compreender como as metodologias participativas acontecem na prática, por meio de métodos e técnicas, há modelos diversos que esquematizam ciclos participativos e suas etapas relacionadas. É importante ressaltar que nenhum desses modelos tem o objetivo de conferir rigidez aos processos desenvolvidos nas comunidades, mas pretendem fornecer orientações claras, direcionadas ao alcance dos objetivos sociais estabelecidos, de modo que não ocorram, desnecessariamente, desvios e perdas.

Um modelo que descreve um processo orientado por metodologias participativas é proposto por Kummer (2007). Ele pressupõe um processo contínuo, não estático, que precisa, a todo momento, ser adaptado, de acordo com cada “grupo alvo” e sua realidade (cultura, valores, normas, história). Esse modelo é composto por cinco etapas, conforme mostra a Figura 2: 1. Sensibilização e Mobilização, 2. Diagnóstico Participativo, 3. Planejamento Participativo; 4. Execução de Atividades e Projetos Específicos, 5. Monitoramento, Avaliação, Acompanhamento e Replanejamento.

Figura 2 – Ciclo dos processos orientados por metodologias participativas.



Fonte: Elaborado a partir de Kummer (2007).

A etapa de **Sensibilização e Mobilização** destina-se ao compartilhamento e discussão de detalhes preliminares sobre o trabalho a ser desenvolvido na comunidade, com o objetivo de tornar os atores sociais mais ambientados e partícipes da proposta. Essa etapa envolve três atividades: identificação e caracterização da comunidade onde serão desenvolvidos os trabalhos; reunião dos facilitadores, representantes dos municípios, comunidades, grupos selecionados (lideranças, porta-vozes) e parceiros importantes para discussão sobre o que será desenvolvido (ressalta-se a relevância da participação e mobilização no alcance de resultados efetivos); reunião com a comunidade para apresentação do trabalho a ser desenvolvido (nesse momento é possível captar como os membros aceitam as propostas) e discussão sobre os próximos passos e demais detalhes (datas, locais) (KUMMER, 2009). Há autores que localizam essa etapa como parte da fase de Diagnóstico Participativo (GEILFUS, 2002). O sucesso da mobilização depende da construção de relações de confiança entre as partes, o que pode ser dificultado em situações onde existam conflitos (DRUMOND; GIOVANETTI; GUIMARÃES, 2009).

A segunda etapa corresponde ao **Diagnóstico Participativo**, marcado pela análise da situação atual da comunidade e pela preparação do ambiente para o processo de planejamento. Nessa etapa ocorre a identificação e priorização dos problemas e potencialidades da comunidade, sempre de forma participativa (KUMMER, 2007). Os métodos de diagnóstico participativo começaram a se desenvolver como alternativa de pesquisas e intervenção social nos anos 1970. Sendo aplicados em uma diversidade de contextos, os métodos surgiram sob diferentes nomenclaturas, como: *Rapid Appraisal (RA)*, *Rapid Rural Appraisal (RRA)*, Diagnóstico Rápido Rural (*DRR*), Diagnóstico Rural Participativo (*DRP*), *Participatory Rural Appraisal (PRA)*, Diagnóstico Participativo Rápido Rural (*DPRR*), Diagnóstico Rápido Participativo (*DRP*) – Sondeio, Diagnóstico Participativo com Enfoque de Gênero (*DPEG*), *Participatory Learning and Action (PLA)*, Pesquisa-Ação/Investigação-Ação Participativa (DRUMOND, GIOVANETTI E GUIMARÃES, 2009).

Os Diagnósticos Rápidos Participativos (*DRPs*), muito conhecidos, resultado de métodos anteriores e base para avanços posteriores, constituem um momento de reflexão sobre a realidade social e necessidade de construção de respostas para o desenvolvimento local. Eles são guiados por uma equipe multidisciplinar, dependem poucos custos e superam a visão fragmentada dos processos de mudança (KUMMER, 2007). Quando o *DRP* é realizado corretamente, por meio de um bom relacionamento entre os envolvidos, suas técnicas funcionam adequadamente e leva a população local a analisar sua própria

realidade e planejar seu próprio desenvolvimento (CHAMBERS; GUIJT, 1995). Esse é um caminho promissor para a construção da autonomia dos sujeitos sociais, pois estimula a participação, uma vez que eles se sentem parte dos planos que definem seus destinos.

Como em qualquer processo orientado pela participação, é preciso garantir que todos tenham voz e sejam incluídos nas ações e decisões. Na etapa do Diagnóstico Participativo é importante envolver toda a diversidade de atores possível, de modo a tornar os processos transparentes e democráticos. Os temas a serem trabalhados e o roteiro para o diagnóstico precisam ser construídos com e pela coletividade (GOMES; SOARES; BRONZATO, 2015). A sensibilização e mobilização, nesse sentido, tornam-se essenciais para tornar as pessoas desinibidas e comprometidas com o que virá pela frente.

A terceira etapa do ciclo participativo corresponde ao **Planejamento Participativo**. Nesse momento são elaborados o planejamento participativo de médio/longo prazo (planejamento geral que envolve a definição dos objetivos almejados e as soluções propostas, abrangendo um prazo médio/longo, de acordo com a priorização dos envolvidos) e o planejamento participativo de curto prazo (planejamento detalhado que envolve a definição específica das atividades, dos envolvidos, dos recursos e do tempo despendido com a realização das soluções, abrangendo um prazo curto, normalmente um ano) que levará a consecução dos resultados almejados. O planejamento vai auxiliar na visualização futura de onde se quer chegar. Para isso, é preciso prever as necessidades para o estabelecimento da nova situação e organizar as ações futuras, por meio de planos de atividades definidos no tempo (KUMMER, 2007). O envolvimento da comunidade nessa etapa deve ocorrer a todo momento, para que no estágio de execução das ações ocorra o entendimento claro do que se está realizando. O trabalho participativo nesse momento “deverá, portanto, mobilizar a ajuda mútua, o diálogo, a solidariedade, a sinergia e a complementaridade entre os envolvidos, buscando-se sempre a mobilização do potencial humano” (CORDIOLI, 2019, p.5).

De acordo com Pesce Júnior e Cordioli (2021), o Planejamento Participativo envolve uma sequência de etapas que consideram a situação inicial (captada, sobretudo, no momento de Diagnóstico Participativo), os objetivos, os procedimentos e a gestão do plano. Essas etapas precisam ser desenvolvidas colaborativamente e orientadas pelo facilitador, que também conduz a realização de trabalhos em grupo, intercalados por debates em plenária. Os autores ressaltam que os processos precisam ser direcionados para a construção de consensos (transparentes) sobre as opiniões proferidas, de modo que o recurso de votação seja o último a ser considerado. É também relevante mencionar que

esses consensos não se resumem a aceitação “cega” dos discursos da maioria, mas são baseados no entendimento resultante de diversas discussões.

A quarta etapa refere-se à **Execução de atividades e projetos específicos**. Esse é o momento em que se deve potencializar o envolvimento dos atores sociais e a atuação da comunidade. Os grupos participantes buscam o envolvimento de parceiros e realizam diferentes capacitações (KUMMER, 2007). Nessa etapa são executadas ações particulares para o atendimento de objetivos estabelecidos nos planos de ação da etapa de planejamento.

A última etapa do ciclo participativo abrange o **Monitoramento, avaliação, acompanhamento e replanejamento**. Essa etapa objetiva monitorar o desenvolvimento das ações, comparando o planejado com o realizado, de modo a corrigir o percurso, quando necessário (KUMMER, 2007; CORDIOLI, 2019). Por isso, é sempre importante o registro de informações e opiniões, e o questionamento contínuo acerca do alcance ou não dos objetivos definidos anteriormente. É comum nessa etapa o uso de indicadores, os quais informam até onde se chegou e o que e quanto ainda precisa ser feito para se chegar ao destino desejado (KUMMER, 2007; PESCE JÚNIOR; CORDIOLI, 2021). Por meio do monitoramento das atividades são também analisados os custos, investimentos e o cumprimento das responsabilidades de cada membro envolvido. Quando necessário, mudanças são realizadas no planejamento (replanejamento) com o objetivo de adaptação às diferentes realidades encontradas e aumento do êxito das iniciativas (DRUMOND; GIOVANETTI; GUIMARÃES, 2009). As experiências acumuladas nessa etapa são fundamentais para gerar conhecimentos que servirão de base para outros processos participativos e para a própria comunidade.

No Quadro 9 são apresentadas as quatro etapas do ciclo participativo (excluindo a fase de execução de atividades e projetos, devido a sua especificidade), e exemplos de métodos e técnicas relacionados.

Quadro 9 – Métodos e Técnicas Participativas (Continua).

Etapas	Métodos	Técnicas
Sensibilização e Mobilização	Correspondem a etapas iniciais dos métodos de Diagnóstico Participativo.	Varal de ideias, Tempestade de ideias (<i>brainstorming</i> ou chuva de ideias), Sessões plenárias, Apresentação de slides, Programas de rádio, Entrevistas semiestruturadas e não-estruturadas, Reuniões públicas.

Quadro 9 – Métodos e Técnicas Participativas (Conclusão).

Diagnóstico Participativo	Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), DRPE (Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador), Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP), Diagnóstico Rápido Urbano Participativo (DRUP), Diagnóstico Rápido Econômico Participativo (DREP)	Tempestade de ideias (<i>brainstorming</i> ou chuva de ideias), Entrevistas semiestruturadas, Diagramas de fluxo (diagramas de enlace, árvore de problema causa-efeito), Mapeamento Participativo, Diagrama de <i>Venn</i> , Travessia (caminhadas transversais, cortes transversais, caminhadas semiestruturadas, transectos), Calendário Sazonal, Rotina Diária ou relógio de atividades, Diagrama histórico (perfil histórico ou linha do tempo), Sessões plenárias, Construção de um plano de ações, Sessões plenárias, Fóruns temáticos.
Planejamento Participativo	Planejamento Estratégico Situacional Participativo (PES), Marco Lógico/ Matriz Lógica, Modelo Colaborativo, Enfoque Participativo, Metaplan, Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos (<i>Ziel-Orientierte Projekt Planung - ZOPP</i>), Plano de Negócios para Associações e Cooperativas, Orçamento Participativo, Conselho Gestor	Tempestade de ideias (<i>brainstorming</i> ou chuva de ideias), Mapeamento Participativo, Matriz, Diagramas de fluxo (diagramas de enlace, árvore de problema causa-efeito), Análise de fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA), Análise EDPO (Êxitos, Deficiências, Potenciais e Obstáculos), Sessões plenárias, Construção de planos de ações, Fóruns temáticos.
Monitoramento, Avaliação, Acompanhamento e Replanejamento	Plano de Avaliação e Monitoramento (uso de indicadores), Abordagens baseadas no DRP, Depoimentos orais, Abordagens ecológicas.	Técnicas apresentadas no Diagnóstico Participativo (voltadas agora para a avaliação das atividades desenvolvidas e comparação entre a situação inicial mapeada no diagnóstico e a situação futura prevista no planejamento). * Caso ocorra o replanejamento utilizam-se as técnicas correspondentes à etapa de Planejamento Participativo.

Fonte: Elaborado a partir de Abbot e Guijt (1998); Geilfus (2002); Drumond, Giovanetti e Guimarães (2009); Brose (2010); Naves et al. (2010); Pereyra (2010); Susin, Alves e Gomes (2010); Gomes, Soares e Bronzato (2015); Pereira (2007, 2017); Cordioli (2019).

No Quadro 9 são evidenciados alguns dos muitos métodos e técnicas que compõem as metodologias participativas. Apesar de dispostos em etapas específicas, a ocorrência deles não acontecem de forma rígida e fragmentada. Eles se integram em um processo cíclico e marcado por adaptações constantes. Esse quadro se amplia ainda para muitas direções, uma vez que os processos participativos envolvem exclusivamente pessoas e realidades diversas, com potencialidades, mas também com inúmeras carências.

Na sequência são descritas algumas metodologias participativas associadas com a prática da Gestão Social, a saber: *Ziel Orientiert Project Planung (ZOPP)*, Planejamento

Estratégico Situacional (PES), *Método Altadir de planificación popular (MAPP)* e Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE).

3.1 *Ziel Orientiert Project Planung (ZOPP)*

O método *Ziel Orientiert Project Planung (ZOPP)*, Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos é utilizado para o planejamento participativo de projetos em várias áreas. Ele começou a ser utilizado em 1981 pela empresa GTZ (*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*), a Agência Alemã de Cooperação Técnica, tendo como base a metodologia *LogFRAME (Logical Framework)*, de origem americana. A metodologia passou por uma adaptação em 1990, sendo priorizados os princípios de comunicação como sinônimo de qualidade para o processo de planejamento (HELMING; GÖBEL, 1998).

O objetivo do ZOPP é promover um planejamento participativo e transparente, voltado para as necessidades dos envolvidos. O ZOPP difunde a ideia de que um projeto é composto de fases que precisam ser desenvolvidas passo a passo, por meio de equipes, as quais envolvem a participação dos indivíduos ou grupos afetados. Esse processo precisa ser documentado e facilmente reproduzível (PMKB - PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE BASE, 2022).

De acordo com Bracagioli Neto e Gehlen (2018), o método proporciona inovações para a prática de dinâmica de grupos e a comunicação entre os participantes e para os conhecimentos referentes à andragogia (aprendizagem de jovens e adultos). Além disso, ele facilita a concentração e gera uma motivação para a ação, pois ao definir objetivos durante sua realização promove coesão e um trabalho produtivo.

Os autores supracitados mencionam que o ZOPP é composto por seis etapas:

- Análise de participação: busca de informações sobre as partes interessadas, como seus interesses e relações;
- Análise de problemas: definição do problema-chave (central), base do diagnóstico que exprime os conhecimentos e opiniões do grupo específico de intervenção;
- Árvore de problemas: descrição do problema-chave no meio, das causas na parte de baixo e dos efeitos na parte superior;
- Análise de objetivos: o problema central torna-se o objetivo central e é definida a hierarquia de relações meio-fim;

- Análise de alternativas: análise das diferentes alternativas de ação, com base na etapa anterior;
- Elaboração da matriz de planejamento do projeto (MPP): composta pelos diferentes passos do marco lógico (BRACAGIOLI NETO; GEHLEN, 2018). Nessa etapa, é criado o plano do projeto, documento central que apresenta a estratégia do projeto, o objetivo global, o objetivo do projeto, os resultados esperados, e as ações para alcance desses resultados (PMKB, 2022).

Segundo a Sociedade Alemã para a cooperação técnica (COMIT, 1998), o ZOPP pressupõe o desenvolvimento de oficinas. É necessário realizar uma discussão conjunta e uma preparação para as tomadas de decisão que venham acontecer. Elas precisam ser bem preparadas, com a identificação das pessoas “certas” e disponibilização das informações necessárias. Além disso, o grupo responsável pelas oficinas desenvolverá uma proposta de projeto (a qual exigirá consentimento e acordo formal) e será encarregado de realizar atividades de acompanhamento.

3.2 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) foi desenvolvido por Carlos Matus, economista chileno, em 1970. Ele consiste em um método flexível voltado para a complexidade dos problemas sociais. Com o uso do PES, o futuro não é considerado determinístico, mas constitui uma realidade aberta, que exige acompanhamento contínuo e ajustes, quando ocorrem mudanças (IIDA, 1993). E ainda, o planejador não é o único ator do processo e nem os demais envolvidos são excluídos, mediante a previsão de seus comportamentos. No PES, é necessário, então considerar as variadas explicações dos diversos atores, para que o planejamento seja verdadeiramente efetivo (MATUS, 1997).

O PES consiste em um método original, com uma perspectiva contrária aos princípios tradicionais de planejamento. Gentilini (2014) afirma que a originalidade do PES reside no fato de que ele considera dirigentes, políticos, burocracia estatal, grupos sociais, partidos, empresas privadas, como atores igualmente capazes de planejar e se envolver na elaboração e implementação dos planos formulados. Esses vários atores não são considerados meros espectadores, mas membros ativos, que estão inseridos em um contexto particular e que possui uma percepção única da realidade.

O desenvolvimento do PES é construído com base nos seguintes eixos: análise e construção de viabilidade do plano, flexibilidade do plano diante das mudanças, interpretação do planejamento como diretamente relacionado à ação, aos resultados e aos impactos reais (ARTMANN, 2000). É importante ressaltar que a construção dos cenários e consequente elaboração de planos são consideradas previsões, apostas para o futuro, afastando, assim, a ideia de comportamentos e resultados preditivos (GENTILINI, 2014).

O PES é elaborado em quatro momentos: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional. No momento explicativo, os atores se propõem a identificar os problemas, selecionar os que precisam ser solucionados de forma mais imediata, e explicar como eles se manifestam, apontando suas causas e consequências. No momento normativo são definidos os resultados esperados, a partir da resolução dos problemas, e seus elementos: ações a serem executadas, recursos necessários, responsáveis. Nessa fase, é, então, desenhado o plano de intervenção sobre os problemas. No momento estratégico, é analisada a viabilidade das propostas, avaliando, para tanto, as motivações dos atores e suas capacidades em torno da realização das ações. Por fim, o momento tático-operacional corresponde a execução do plano, promovendo uma harmonia entre as decisões diárias e os objetivos pré definidos no plano (SÁ; PEPE, 2000).

As fases desenvolvidas no PES são submetidas constantemente a adaptações, de acordo com a situação concreta com que se deparam. De acordo com De Toni (2004), a aplicação da metodologia é simples. Normalmente o PES se apoia em visualização permanente, por meio de cartelas ou tarjetas, e o tempo de trabalho varia entre aproximadamente quarenta a cinquenta horas. É recomendado o uso de técnicas e dinâmicas de grupos, que trabalhem positivamente as tensões e processos grupais, considerando que a abordagem do PES pode estimular tensões internas que são geralmente ocultadas na rotina.

3.3 *Método Altadir de planificación popular (MAPP)*

O *Método Altadir de Planificación Popular* (MAPP) consiste em um método alternativo de planejamento estratégico, configurado a partir das reflexões de Carlos Matus, também autor do método PES. Ele é usado no contexto brasileiro, principalmente, nos sindicatos de trabalhadores e nos movimentos sociais populares, sendo uma metodologia para organização de grupos, melhoria da gestão interna das organizações e esclarecimento dos projetos de longo prazo (DE TONI, SALERNO, BERTINI, 2008). É

um método criativo, responsável por orientar a discussão de problemas de base popular (MATUS, 2021).

O método MAPP, segundo Matus (2021), corresponde ao nível onde são processadas as questões operacionais. Ele é adequado para sistemas locais menos complexos ou programas específicos de ação (TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998). Essa caracterização do método advém da orientação de Matus (2021), a qual diz que não é recomendada a aplicação de um mesmo método de planejamento para situações e contextos em que vigoram diferentes níveis de hierarquia e estágios de complexidade. Dessa forma, o PES corresponderia ao nível político e estratégico, onde são processados os problemas de alta complexidade e que integram questões que impactam um ambiente maior. E o método ZOPP seria mais indicado para o nível intermediário, para as funções de sistematização do planejamento.

Há variados contextos em que o MAPP pode contribuir, como organizações em contato direto com a população – câmaras municipais, associações de moradores, cooperativas (MATUS, 2021). Sua aplicação, por meio de técnicas de discussão em grupo, prevê a realização de 15 passos:

- Passo 1 – Seleção dos problemas do plano
- Passo 2 – Descrição do problema
- Passo 3 – Explicação do problema: árvore explicativa – árvore de problemas
- Passo 4 – Desenho da situação objetivo
- Passo 5 – Seleção dos nós críticos
- Passo 6 – Desenhos das operações e demandas de operações
- Passo 7 – Definição das responsabilidades pelas operações
- Passo 8 – Definição de responsáveis pelas demandas de operação
- Passo 9 – Avaliação e cálculo dos recursos necessários para desenvolver as operações – orçamento
- Passo 10 – Identificação de atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano
- Passo 11 – Identificação de recursos críticos para desenvolver as operações
- Passo 12 – Identificação dos atores que controlam os recursos
- Passo 13 – Seleção de trajetórias
- Passo 14 – Análise de vulnerabilidade do plano
- Passo 15 – Desenho de sistema de prestação de contas (TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998, p. 40)

A realização desses passos é baseada na visão que a comunidade apresenta sobre os problemas locais. Nesse sentido, como afirma Matus (2021), a comunidade desenvolve um compromisso com a análise desses problemas e com a proposição de soluções. A função das lideranças populares é, dessa forma, modificada, passando de exclusivos

reivindicadores de soluções para também responsáveis pelo enfrentamento de suas próprias questões, em seus espaços de atuação.

3.4 Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE): método participativo que potencializa a Gestão Social

O Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE), fundamenta-se, por um lado, nos chamados "Diagnósticos Rápidos Participativos" (DRPs), utilizados na década de 1970 por organizações não governamentais (ONGs) e governamentais europeias no desenvolvimento rural de países da África e Ásia (PEREIRA, 2001; 2017). Por outro lado, fundamenta-se na teoria crítica (habermasiana), na educação dialógica de Paulo Freire, nos métodos participativos embasados nas metodologias de agentes de extensão e na significativa experiência em pesquisa, projetos de extensão e práticas metodológicas em assentamentos rurais, cooperativas e associações (PEREIRA, 2017). Tenório (2017) considera essa proposta como uma importante contribuição para “instrumentalizar” a Gestão Social, assim como ocorre com o orçamento participativo, o planejamento participativo, a pesquisa-ação. O DRPE revela uma preocupação com a participação dos sujeitos, enquanto agentes do processo e receptores finais dos benefícios para os quais o método se propõe.

O DRPE é um método de identificação de problemas, causas e possíveis soluções, partindo da ação comunicativa dialógica e do alcance do consenso (PEREIRA, 2001; 2017). O DRPE apresenta os seguintes objetivos:

- a. identificar e analisar os temas geradores dos participantes, motivando-os metodologicamente a problematizar sua própria realidade, com a finalidade de estabelecer suas prioridades, avaliando as ações que eles mesmos podem realizar e aquelas que caberiam às instituições locais, estaduais e federais; b. levantar informações de natureza qualitativa e quantitativa a fim de elaborar estratégias de ação para os próprios participantes; e c. identificar limitações e potencialidades estruturais de organização dos participantes da ação (PEREIRA, 2017, p. 24).

As técnicas que compõem o método DRPE são descritas no Quadro 10, e suas correspondências com cada uma das etapas (dias) de aplicação do DRPE. A técnica “Entra e Sai” não possui correspondência pois pode ser realizada a qualquer tempo, sem posição definida no processo. O método é desenvolvido comumente em cinco dias e é prevista a formação de uma equipe interdisciplinar, externa à organização, cujo papel é

orientar os participantes na identificação de seus próprios problemas, causas e soluções, partindo de um princípio de alteridade dialogal (PEREIRA, 2017). Ao final das etapas de aplicação do DRPE, são gerados relatórios que auxiliam na elaboração dos trabalhos finais que serão apresentados e devolvidos à comunidade envolvida, a partir dos quais parte-se para a viabilização de planos gestionários para atendimento às demandas (TEIXEIRA, T. et al., 2019).

Quadro 10 – Técnicas do DRPE.

Técnicas	Descrição	Etapas do DRPE
Apresentação da Equipe Interdisciplinar	Apresentação da equipe e dos membros da coletividade, visando o compromisso profissional com o diagnóstico e com a verdade, e o respeito mútuo.	1
Mapeamento Histórico	Desenho do mapa do local onde se insere a coletividade, na percepção dos atores envolvidos e descrição da situação histórica das paisagens anteriores e futuras (imaginadas).	
Caminhada Transversal	Percurso transversal que observa aspectos previstos no quadro de referência de temas geradores, com o objetivo de captar a história do lugar, as situações presente e desejada pelos atores.	2
Construção	Técnica de diagnóstico e planejamento cujo objetivo é promover a reflexão crítica da coletividade acerca das condições de infraestrutura atuais e desejadas.	
Diagrama de Venn	Representação gráfica e interpretação sobre a importância e atuação que a própria coletividade atribui às organizações, entidades ou instituições em suas vidas cotidianas.	3
Entrevista Semiestruturada	Elaboração de um guia orientador (roteiro) para coleta de informações detalhadas, partindo do conhecimento prévio dos entrevistados e do tema a ser abordado.	
Calendário Sazonal	Organização do trabalho, mediante a construção de um esquema gráfico que relaciona a demanda relativa da força de trabalho (dias) e as atividades ao longo dos meses de um ano. <i>Tipos:</i> Calendário do Rio, Calendário da Terra, Calendário das Criações. <i>Complementar:</i> Rotina Diária	4
Grupo Focal	Entrevista coletiva, composta por um animador que coordena a discussão e identifica as percepções dos participantes e um anotador/observador que descreve as situações, com o objetivo de aprofundamento qualitativo do tema gerador.	
Entra e Sai	Elaboração de desenhos e representações gráficas sobre os dados econômicos e de produção da coletividade.	-
Matriz Realidade Objetivo	Elaboração de uma matriz composta por informações sobre os problemas, as causas e possíveis soluções propostas pelos participantes.	5
Eleição de Prioridades	Apresentação, análise e organização de todas as demandas existentes em ordem crescente de prioridade.	

Fonte: Elaborado a partir de Pereira (2017) e Teixeira, T. et al. (2019).

O DRPE não constitui uma consultoria e nem se propõe a fazer mudanças dentro da organização (TEIXEIRA, E. et al., 2020). Assim como a Gestão Social, o DRPE é uma proposta desenvolvida com e também pelos atores sociais de uma coletividade que se

reúne para desenvolver ações em prol do interesse de todos, o que se traduz no bem comum. A aproximação entre a Gestão Social e o DRPE ocorre na medida em que ambos envolvem participação, deliberação por meio de processos dialógicos, e consciência crítica dos atores sociais, inseridos na esfera pública e em busca do bem comum. Eles contribuem para a construção de uma sociedade democrática, por meio da formação de cidadãos conscientes e capazes de dialogar, refletir e participar (TEIXEIRA, T. et al., 2019). Estimula-se a participação com o objetivo de tornar os cidadãos autônomos na resolução de seus problemas sociais, seja através da reivindicação de direitos perante o Estado ou por meio da articulação de ações próprias em conjunto com o Estado, o mercado e demais membros da sociedade civil.

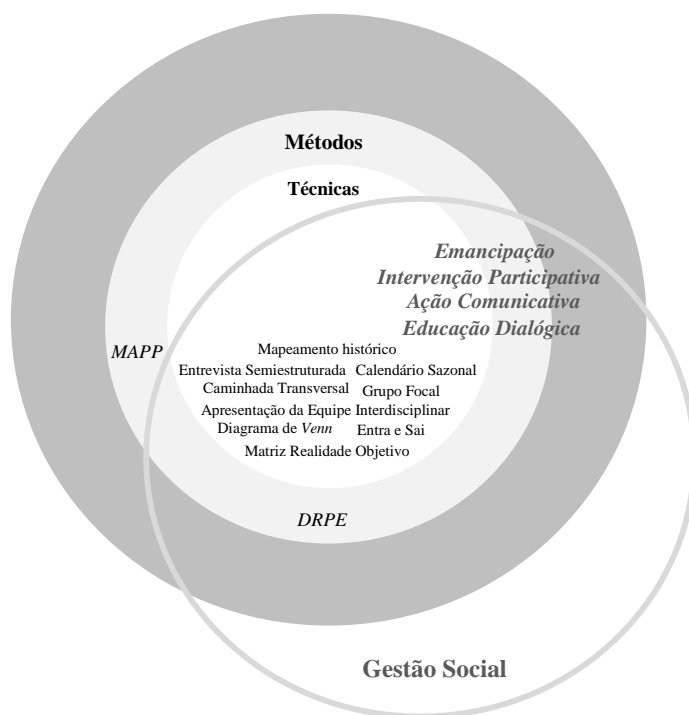
O DRPE prevê sua continuidade de intervenção social por meio da realização de um planejamento participativo com apoio do MAPP (PEREIRA, 2001; 2007; 2017). Esse é um instrumento de planejamento, como já visto anteriormente, que, por meio de técnicas de discussão em grupo, objetiva orientar as organizações na identificação, seleção, e hierarquização dos problemas sociais mais relevantes, e no estabelecimento de possíveis soluções, partindo dos meios disponíveis. O MAPP possibilita que os atores sociais possam se organizar para superar e atingir os objetivos comuns (PEREIRA, 2007). O MAPP é, originalmente, um “produto latino-americano desenvolvido para grupos semiestruturados, tais como organizações de mobilização comunitária, grupos de ação político-partidária ou sindical” (JUNCKES, 2010). Ele é flexível, adaptável e proporciona resultados efetivos quando passa a ser apreendido culturalmente e incorporado à vida dos grupos que o utilizam (DE TONI, SALERNO E BERTINI, 2008).

O MAPP, como uma forma de planejamento global, trabalha o “ator” – as pessoas que planejam, fazem, identificam, selecionam e analisam seus próprios problemas –, os desejos/objetivos, avalia o planejado, faz a gestão e oferece técnicas para a conclusão dos planos de ação. O planejamento realizado, por meio do MAPP, é avaliado em plenária e escolhem-se os responsáveis por cada atividade, a equipe de apoio e os prazos, constituindo uma gestão que preza pela democracia e participação (PEREIRA, 2007). Nesse sentido, o MAPP como continuidade do DRPE, se alinha, do mesmo modo, aos pressupostos teóricos da Gestão Social, ao valorizar a igualdade de participação em processos de planejamento que, tradicionalmente, estariam nas mãos de grupos superiores tecnicamente e que exercem domínio sobre as massas. Com a perspectiva do MAPP todos são sujeitos de seu “destino” e, portanto, devem participar ativamente das definições que vão decidir seu futuro.

O MAPP também apoia e compartilha os mesmos princípios do PES (PEREIRA, 2007). De Toni, Salerno e Bertini (2008) consideram o MAPP como uma “versão simplificada” do método PES, que no Brasil é voltado para o trabalho com grupos populares. Por meio do PES é possível refletir sobre o futuro da comunidade e instituições envolvidas na geração de trabalho e renda, de uma maneira dinâmica e participativa e considerando a missão e visão dos participantes, os riscos e as possibilidades (PEREIRA, 2007). O PES se posiciona como mediador entre presente e futuro, passado e futuro, conhecimento e ação. Possui capacidade para lidar com surpresas e assume a necessidade de se prever possibilidades nos momentos em que a predição é impossível. Ele se destaca quando comparado com outros métodos de planejamento, devido a suas características distintas: “a análise de problemas, a identificação de cenários, a visualização de outros atores sociais, a ênfase na análise estratégica” (DE TONI, 2010, p.153).

Diante da descrição das características que definem o DRPE enquanto método participativo, faz-se necessário evidenciar qual a base teórica que o faz se aproximar dos pressupostos da Gestão Social. Os fundamentos teóricos do método DRPE, de acordo com Pereira (2017), exploram as contribuições conceituais de democracia representativa, participativa e deliberativa, da ação comunicativa de Habermas e do processo de Educação Dialógica de Paulo Freire. Na prática, tais contribuições se traduzem na realização do DRPE como um tipo de intervenção participativa, baseado na educação participativa e cujas realizações ocorrem por meio da ação comunicativa, pela equipe interdisciplinar que faz o diagnóstico de uma realidade social, com e pelos sujeitos, em busca da emancipação como fim último. Essa interrelação é mostrada abaixo, na Figura 3.

Figura 3 – Metodologias Participativas para a Gestão Social.



Fonte: Elaborada a partir de Pereira (2017).

A Figura 3 evidencia a aproximação dos pressupostos teóricos da Gestão Social (intervenção participativa, educação dialógica, ação comunicativa e emancipação) com o método participativo DRPE, com suas técnicas, e sua localização no escopo das metodologias participativas. Essa figura pode ainda ser ampliada para abarcar outros métodos e técnicas participativos e demais formulações teóricas que definem o campo da Gestão Social.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma construção teórica. Nas palavras de Eco (2008), trabalhos dessa natureza objetivam discorrer sobre um problema abstrato que já foi ou não objeto de outras reflexões. A pesquisa teórica desenvolve e esclarece quadros teóricos de referência. Por meio do domínio da bibliografia fundamental acerca de um tema, é possível aceitar, rejeitar ou dialogar criticamente com a produção científica existente (DEMO, 2013). É necessário conhecer o que vem sendo dito, as argumentações envolvidas, seus vazios, contradições e virtudes, de modo que sejam (re)construídos novos argumentos, desvendando novas relações e novos quadros de referência. “O conhecimento teórico adequado acarreta rigor conceitual, análise acurada, desempenho lógico, argumentação diversificada, capacidade explicativa” (DEMO, 2004, p.36). Sem esse embasamento consistente e profundo não se pode investir em intervenções práticas e alcançar o êxito almejado.

Este trabalho apresenta também uma orientação metodológica. Essa não se refere diretamente à realidade, mas aos instrumentos que a captam e a operam, representando as formas, maneiras, procedimentos e modelos voltados para o alcance de um objetivo (VERGARA, 2016). A pesquisa metodológica mostra-se essencial pois não há amadurecimento científico sem amadurecimento metodológico (DEMO, 2013). A pesquisa metodológica tem caráter educativo, pois desperta no pesquisador uma atitude de abertura irrestrita, lógica e democrática (DEMO, 2004). As explicações metodológicas vão se associar diretamente a escolha teórica do pesquisador, de modo que as intervenções na realidade pretendam atingir os fins compatíveis com os pressupostos da abordagem teórica priorizada.

Este estudo se debruça sobre a Gestão Social, enquanto campo de conhecimento científico com fundamentos teórico-metodológicos específicos (CANÇADO, 2011). Como forma de avançar no aprimoramento do campo, busca-se avaliar as metodologias participativas como possibilidade de fortalecimento dos pressupostos teóricos que caracterizam e definem a Gestão Social. Portanto, é uma dissertação teórica e de natureza qualitativa, de caráter descritivo, de modo a descrever e analisar os métodos que possuem potencial para fundamentar e contribuir com a construção epistemológica e paradigmática da Gestão Social.

Parte-se da premissa de que a metodologia adequada a essa forma de gestão possui natureza ideográfica, aquela que prioriza os sujeitos na expressão de sua natureza e

características. Os métodos e técnicas a serem utilizados precisam priorizar formas não prescritivas e focadas no objetivo maior de emancipação dos sujeitos (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). Para tanto, o trabalho será realizado em dois momentos: pesquisa bibliográfica e análise hermenêutica.

4.1 Pesquisa bibliográfica

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para mapeamento das metodologias participativas. A pesquisa bibliográfica abrange o levantamento de referências já publicadas – documentos, artigos científicos, livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado (MARCONI; LAKATOS, 2021): “O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” (SEVERINO, 2007, p.122). Foi utilizada a abordagem de revisão sistemática para melhor delinear a busca e seleção dos estudos. A abordagem de revisão sistemática utiliza métodos explícitos e rigorosos para identificar os textos, realizar apreciação crítica, bem como sintetizar os estudos relevantes, exigindo planejamento prévio e formulação de protocolos (BARROSO et al., 2003; MENDES; FRACOLLI, 2008). Os resultados são coletados, categorizados, avaliados e sintetizados (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004).

Um protocolo orientou essa parte da pesquisa, conforme se verifica no Quadro 11. O processo iniciou com o delineamento da questão de pesquisa, que, nesse primeiro momento, consiste em mapear as metodologias participativas voltadas para a gestão. Foram utilizados os descritores: metodologia(s) participativa(s); método(s) participativo(s), técnica(s) participativa(s), de acordo com a configuração de cada base.

Quadro 11 – Protocolo da pesquisa (Continua).

Etapa		Ações
1	Formulação da questão da pesquisa	1.1 Definição do descritor de busca
		1.2 Seleção das bases
2	Escolha dos critérios de inclusão e exclusão	2.1 Aplicação dos filtros
		2.2 Eliminação dos trabalhos duplicados
		2.2 Eliminação dos trabalhos com o uso distinto do descritor
3	Seleção dos estudos	3.1 Leitura dos títulos, resumos e palavras-chave
		3.2 Leitura do trabalho na íntegra

Quadro 11 – Protocolo da pesquisa (Conclusão).

4	Avaliação da qualidade e relevância da literatura	4.1 Avaliação da aderência ao tema de pesquisa
		4.2 Avaliação de critérios técnicos
		4.3 Tabulação dos artigos selecionados no <i>Microsoft Excel</i>
5	Análise e Síntese dos Resultados	5.1 Análise descritiva dos estudos
		5.2 Construção da matriz de síntese

Fonte: Elaborada a partir de Cronin, Ryan e Coughlan (2008).

As bases e os filtros aplicados são apresentados no Quadro 12, bem como os descritores específicos. Priorizou-se a localização dos descritores em títulos, palavras-chave ou resumos, pois devido a vasta disponibilidade de materiais, é preciso se concentrar naqueles trabalhos que discorrem sobre as metodologias participativas (métodos e técnicas) de maneira detalhada e aprofundada, não apenas como mera citação.

Quadro 12 – Bases e critérios de busca.

Tipo de trabalho	Bases	Descritor (es)	Filtros
Teses e Dissertações	Catálogo de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)	("metodologia participativa" OR "metodologias participativas" OR "metodo participativo" OR "métodos participativos" OR "técnica participativa" OR "técnicas participativas")	-
	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)	("metodologia* participativa*" OR "metodo* participativo*" OR "técnica* participativa*")	
Artigos científicos	<i>Web of Science</i>	("participatory methodolog*" OR "participatory method*" OR "participatory techniques*")	Busca no tópico
	<i>Scopus</i>		Busca no título, resumo e palavras-chave
	<i>Redalyc</i>	"metodología participativa"; "método participativo"; "técnica participativa"	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a aplicação dos critérios acima apresentados foram selecionados os estudos, com base no conhecimento já adquirido com a fundamentação teórica desse trabalho sobre as metodologias participativas. Para tanto, foi preciso realizar uma leitura, inicialmente, flutuante dos trabalhos e, posteriormente, na íntegra. No próximo passo,

com os trabalhos já selecionados, foi realizada uma análise mais detalhada, visando uma maior aderência à pesquisa e aos critérios técnicos de qualidade. Após essa análise, realizou-se a tabulação das informações gerais dos estudos, como título, autor(es), ano de publicação, fonte. Por fim, foi realizada uma análise descritiva, com os principais achados, construindo matrizes de síntese que condensam as contribuições necessárias ao segundo momento da metodologia deste trabalho.

A pesquisa bibliográfica, realizada por meio de uma revisão sistemática, aconteceu nos meses de agosto, setembro e outubro de 2022. Como já mencionado, o objetivo era buscar trabalhos que apresentavam a descrição de metodologias participativas, para além de meras citações e revisões teóricas. Priorizou-se aqueles trabalhos que abordavam a metodologia com mais detalhes teóricos e conceituais e que descreviam o “passo a passo” da sua execução.

É importante mencionar que, nessa dissertação, pela sua própria natureza qualitativa e teórica, não há preocupação com o quantitativo de trabalhos selecionados. A pretensão maior foi encontrar as metodologias consideradas, de fato, participativas e que evidenciaram, de forma clara e com riqueza de detalhes, informações pertinentes a sua compreensão.

Cada uma das bases apresentou particularidades no momento da busca. A seguir são descritos as *strings* e os tipos de filtro específicos aplicados em cada base. Na sequência, são apresentados os critérios para a seleção dos trabalhos e os elementos básicos daqueles que compuseram o resultado final.

4.1.1 Seleção das metodologias em teses e dissertações

A busca por teses e dissertações foi realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Em relação aos filtros por área de conhecimento foram selecionadas as áreas da administração e de outros campos interdisciplinares que apresentam conexões com a Gestão Social. Os filtros pelas áreas de ciências agrárias e agronomia, por exemplo, se justificam pela ampla literatura que as relaciona com a aplicação dos DRPs.

Na etapa de seleção dos trabalhos, foi inicialmente realizada a leitura das palavras-chave e do resumo, para identificar os trabalhos que realmente versavam sobre metodologias participativas. Em seguida foi realizada uma leitura flutuante, com foco no sumário, introdução, metodologia e conclusão. O objetivo era identificar se os trabalhos

abordavam as metodologias com maior detalhamento. Após isso, foi necessária a leitura completa de modo a verificar se os trabalhos possuíam potencial para atender ao objetivo desta dissertação.

A base BDTD abrange as teses e dissertações provenientes de instituições brasileiras, bem como aquelas defendidas por brasileiros em instituições de ensino superior. O período analisado foi de 1989 a 28 de setembro de 2022. Como 1989 foi o primeiro ano recuperado nos registros de busca, ele foi considerado como início, pois não foram encontradas informações mais precisas sobre a origem da cobertura.

A busca na BDTD precisou ser adaptada, pois os filtros para refinamento dos resultados não estavam funcionando no momento da pesquisa. Entrando em contato com os gestores da plataforma eles repassaram uma orientação para contornar esse problema. No momento de filtrar pelas áreas de conhecimento foi preciso clicar com o botão direito do mouse e selecionar a opção “abrir *link* em uma nova guia”. Isso precisou ser feito para cada uma das áreas. Por esse motivo foi necessário excluir os duplicados, pois cada busca por área era única (sem conexão com as demais) e um mesmo trabalho poderia estar alocado em mais de uma área. Os resultados de cada busca foram exportados no formato CSV (*Comma-separated values*). Os detalhes dessa busca são apresentados no quadro abaixo (Quadro 13).

Quadro 13 – Busca e seleção de teses e dissertações BDTD

Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (1989 a setembro de 2022)	
<i>string: (“metodologia* participativa*” OR “metodo* participativo*” OR “técnica* participativa*”)</i>	
Filtros	Resultados
busca em todos os campos	1.121
áreas de conhecimento: ciências agrárias, agronomia, extensão rural, desenvolvimento rural sustentável, administração, sociologia, ciência política, políticas públicas, ciências sociais aplicadas, engenharia agrícola, construções rurais e ambiência, assentamento rural, antropologia, antropologia rural, sociologia do desenvolvimento, economia, economia doméstica, economia agrária e dos recursos naturais, desenvolvimento, tecnologia e sociedade, desenvolvimento econômico, economia regional e urbana, administração rural, planejamento ambiental, planejamento urbano e rural, interdisciplinar	86
eliminação de repetidos (da mesma base)	72
Seleção dos estudos	
leitura de palavras-chave e resumo	28
leitura flutuante	22
leitura completa	6

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os trabalhos selecionados após a leitura completa são descritos no Quadro 14. Nesse quadro é feita uma breve caracterização desses estudos, com as informações do título, tipo (tese ou dissertação), autor(es), ano, universidade e metodologias identificadas.

Quadro 14 – Trabalhos selecionados BDTD.

#	Título	Tese/ Dissertação	Autor (es)	Ano	Universidade	Metodologias identificadas
1	A participação de atores sociais na formulação do plano de desenvolvimento rural do município de Tombos – MG	Dissertação	DURÁN, R. F. M.	2001	Universidad e Federal de Viçosa	Planejamento participativo, Diagnóstico Rural Participativo (DRP)
2	Planejamento participativo, desenvolvimento local e metodologias participativas: projetos de intervenção e participação em pequenas comunidades rurais da Amazônia paraense	Dissertação	MIRANDA, H. R.	2009	Universidad e Federal do Pará	Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)
3	Reserva Extrativista Chico Mendes AC: os desafios de gestão (com)partilhada	Dissertação	SOUZA, G. E. A. B.	2010	Universidad e Federal de Viçosa	Mapeamento participativo, Diagrama de <i>Venn</i>
4	Cenários de mudanças de uso da terra na Amazônia: explorando uma abordagem participativa e multi-escala no PAE Lago Grande, em Santarém-Pará	Dissertação	FOLHES, R. T.	2010	Universidad e Federal do Pará	Cenários participativos
5	O uso da cartografia social e das técnicas participativas no ordenamento territorial em projetos de Reforma Agrária	Dissertação	MILAGRES, C. S. F.	2011	Universidad e Federal de Viçosa	Cartografia social e técnicas do Diagnóstico Rural Participativo (DRP): mapeamento participativo, travessia
6	Metodologias participativas para o planejamento orgânico de unidades de produção familiares em Casimiro de Abreu e Silva Jardim - RJ	Dissertação	BARBOSA, T. M.	2018	Universidad e Federal Rural do Rio de Janeiro	Caminhada transversal, Mapa falado

Fonte: Elaboração própria (2022).

A outra base destinada à busca de teses e dissertações foi o Catálogo da CAPES, que consiste no sistema oficial do governo, vinculado ao Ministério da Educação (MEC), para depósito desses trabalhos. O período analisado foi de 1987 (início dos registros na base) a 2020 (ano limite disponibilizado).

Como a base da CAPES não apresenta a opção de busca avançada, a pesquisa ocorreu no “portal brasileiro de dados abertos” (<https://dados.gov.br/home>), conforme mostra o Quadro 15. Foi digitado o termo “capes” em “buscar no portal” e foram baixados os arquivos no formato CSV referentes a cada ano, desde 1987. Como só haviam dados até o ano de 2020, a busca foi encerrada nesse ano.

De posse dos arquivos em CSV, foi aplicado um filtro no *Microsoft Excel* para que fossem resgatados os trabalhos com as *strings* nas palavras-chave, título e resumo. Os demais filtros aplicados são descritos no Quadro 15.

Quadro 15 – Busca e seleção de teses e dissertações CAPES

Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (1987 a 2020)	
busca pelo recurso filtro no <i>Microsoft Excel</i>: metodologia participativa, metodologias participativas, método participativo, métodos participativos, técnica participativa, técnicas participativas	
Filtros	Resultados
busca nas palavras-chave, título e resumo	478
área de conhecimento: administração, economia, ciências agrárias, planejamento urbano e regional, interdisciplinar, agronomia, sociologia	151
exclusão de não disponibilizados	104
eliminação de repetidos (aqueles que já tem na base BDTD)	72
Seleção dos estudos	
leitura de palavras-chave e resumo	20
leitura flutuante	14
leitura completa	7

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os trabalhos selecionados no banco da CAPES, após a leitura completa, são descritos no Quadro 16, bem como as metodologias identificadas.

Quadro 16 – Trabalhos selecionados CAPES (Continua).

#	Título	Tese/ Dissertação	Autor	Ano	Universidade	Metodologias identificadas
1	O orçamento participativo e poder local - um estudo sobre Araraquara, Franca e São Carlos no período 1999/2002	Tese	MARINO JR., J.	2005	Universidade Federal de São Carlos	Orçamento participativo
2	Microbacia hidrográfica do Riacho Vazante, Aratuba, Ceará: solos, usos e percepção dos agricultores	Dissertação	SOUZA FILHO, E. T.	2006	Universidade Federal de Viçosa	Técnicas participativas para uso de terras: Linha do tempo, Histórias de vida, Entrevistas semiestruturadas, Mapa, Caminhadas Transversais
3	A resiliência de sistemas socioecológicos baseada nos meios de vida dos pescadores da Ponta da Juatinga e no processo de recategorização da Reserva Ecológica da Juatinga, Paraty, Rio de Janeiro, Brasil.	Dissertação	MADALOSSO, S.	2014	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Técnicas participativas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP): Entrevista não estruturada, Entrevista semiestruturada, Calendário sazonal, Linha do tempo, Mapa coletivo, Transecto histórico, Fotoidentificação.
4	Proposta metodológica para planejamento participativo de sistemas agroflorestais junto a agricultores(as) familiares	Dissertação	CANOSA, G. A.	2016	Universidade Federal da Fronteira Sul	Planejamento participativo de sistemas agroflorestais
5	A cultura de um povo que luta: uma produção audiovisual sobre a Sociologia Rural da Comunidade Quilombola Lages dos negros –BA	Dissertação	GOMES, I. E.	2018	Universidade Federal do Vale do São Francisco	Diagnóstico Participativo do Sistema Rural (DPSR): Linha do tempo, Calendário de atividades, Travessia

Quadro 16 – Trabalhos selecionados CAPES (Conclusão).

6	Análise de Sustentabilidade e apoio extensionista na comunidade rural Bom Jesus - Delmiro Gouveia - Alagoas	Dissertação	MENDES, V. S.	2018	Universidad e Federal do Vale do São Francisco	Diagrama de <i>Venn</i>
7	A dinâmica de esterco em agroecossistemas familiares	Dissertação	GOULAR T, B. C. S.	2018	Universidad e Federal de Viçosa	Entra e Sai

Fonte: Elaboração própria (2022).

4.1.2 Seleção das metodologias em artigos científicos

A busca pelos artigos científicos foi realizada nas bases *Redalyc*, *Web of Science* e *Scopus*. Os filtros por área de conhecimento seguiram o mesmo critério definido na pesquisa das teses e dissertações.

Na *Redalyc*, o período analisado foi de 1969 (início dos registros na base) até 25 de outubro de 2022. O repositório abrange 1.555 periódicos de alta qualidade, provenientes de 31 países diferentes, abrangendo as áreas de ciências sociais, ciências naturais e exatas, artes e humanidades e multidisciplinar (REDALYC, 2022).

Devido à ausência de busca avançada, a pesquisa na *Redalyc* precisou ser adaptada. Foram realizadas buscas separadas para cada *string* (em espanhol). Como mostra o Quadro 17, após a busca geral foi aplicado o filtro por disciplina. Os resultados alcançados foram depois transferidos de forma integrada para o *Microsoft Excel*. Foram copiados da base *Redalyc* e colados no *Excel* todos os resultados (cem por página). Esses resultados continham as seguintes informações dos artigos: título, fonte, volume, número, ano e resumo. Depois desse processo, foi necessário formatar os resultados e completar as informações (nem todos os artigos apresentavam o resumo na tela inicial).

Como a *Redalyc* realiza uma busca geral pela *string* (ela pode estar localizada em qualquer local no artigo), aplicaram-se novos filtros (no documento em *Excel*). Esses filtros tinham o objetivo de identificar os trabalhos que possuíam a *string* no título e/ou resumo. Anteriormente foram ainda excluídos outros formatos de trabalho diferentes de artigo, como editoriais e resenhas. Como a busca foi individual para cada *string* também foi necessário eliminar, manualmente, os artigos duplicados.

Quadro 17 – Busca e seleção de teses e dissertações *Redalyc*

<i>Sistema de Información Científica Redalyc</i> (1969 a 25 de outubro de 2022)	
<i>strings: “metodología participativa”; “metodo participativo”; “técnica participativa”</i>	
Filtros	Resultados
busca geral (separada por <i>string</i>)	16.806
disciplinas: estudos territoriais, multidisciplinar (ciências sociais), sociologia, administração e contabilidade, política	1.284
tipo de documento: artigo	1.211
artigos que continham a(s) <i>string(s)</i> no título e resumo	73
eliminação de repetidos (da mesma base)	61
Seleção dos estudos	
leitura de palavras-chave e resumo	29
leitura flutuante	15
leitura completa	6

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os trabalhos selecionados após a leitura completa foram descritos no Quadro 18, por meio de uma breve caracterização desses estudos, com as informações do título, autor(es), ano, fonte e metodologias identificadas.

Quadro 18 – Trabalhos selecionados *Redalyc* (Continua).

#	Título	Autores	Ano	Fonte	Metodologias identificadas
1	<i>Un método participativo para mapeo de fincas y recolección de información agrícola aplicable a diferentes escalas espaciales</i>	SMITH, J. K. et al.	2009	<i>Revista de Ciencias Sociales y Humanas</i>	Mapeamento participativo, Oficina participativa
2	<i>Participación y acción comunitaria en el manejo de recursos naturales de uso común en la mixteca oaxaqueña</i>	SÁNCHEZ, G. B.; SANTO, C. E. P.; OLGUÍN, G. A.	2013	<i>Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos</i>	Diagnóstico Participativo, Cartografia social (mapas), Árvore de problemas, Árvore de objetivos
3	<i>Diseño participativo de espacios urbanos bioclimáticos. Experiencia en Mendoza (Argentina)</i>	MARTINEZ, C. F.; CANTALOUBE, É. N. C.	2015	<i>Reflexiones</i>	Desenho participativo, Diagrama de afinidades, <i>Brainstorming</i> , Mural

Quadro 18 – Trabalhos selecionados *Redalyc* (Conclusão).

4	<i>Metodologías participativas y patrimonio cultural inmaterial en los barrios</i>	SALAZAR, N. N. G.; SOLER, E. M.; JIMÉNEZ, C. R.	2020	<i>Acta Universitaria</i>	Metodologia participativa voltada para proteção do Patrimônio Cultural Imaterial: Memória do bairro, Oficina de discussão, Caminhada coletiva guiada
5	<i>Metodologías participativas en la construcción de políticas públicas migratorias en la frontera colombiana</i>	ACEVEDO, E. M.; SÁEZ, F. A.; RUBIO, G. E.	2020	<i>Revista Conexão UEPG</i>	Metodologia participativa do ENALDEF: Diagnóstico participativo, Cartografia social, Grupos focais, Matriz SWOT
6	<i>Diagnóstico ambiental participativo con jóvenes de una Reserva Ecológica municipal para el diseño de una propuesta de educación ambiental no formal</i>	CASTILLO, A. A. C. et al.	2020	<i>Interciencia</i>	Diagnóstico ambiental participativo (DAP)

Fonte: Elaboração própria (2022).

A busca na base *Web of Science* ocorreu conforme mostra o Quadro 19. Essa é uma das principais bases que inclui os periódicos que atendem ao mais alto padrão de qualidade (ABADAL, 2012). Ela apresenta forte cobertura e inclui mais de 21.100 periódicos publicados em todo mundo, em mais de 250 disciplinas das áreas de ciências, ciências sociais, artes e humanidades (CLARIVATE, 2022). O período analisado foi de 1945 (início dos registros na base) até 31 de agosto de 2022.

Nenhum esforço adicional foi preciso para essa base, já que ela apresenta uma opção bem completa de busca avançada. Os resultados das filtragens foram exportados para o *EndNote Web* (<https://www.myendnoteweb.com>). Isso possibilitaria, posteriormente, a exclusão de trabalhos duplicados (quando os resultados fossem reunidos com as buscas da base *Scopus*).

Quadro 19 – Busca e seleção de teses e dissertações *Web of Science*

WEB OF SCIENCE (1945 a 31 de agosto de 2022)	
string: ("participatory methodolog*" OR "participatory method*" OR "participatory techniques*")	
Filtros	Resultados
busca no tópico	2.403
áreas de pesquisa: <i>social sciences other topics, business economics, development studies, public administration, sociology, urban studies, social work, social issues</i>	603
categorias da <i>web of science</i> : <i>social sciences interdisciplinary, development studies, regional urban planning, sociology, urban studies, management, economics, business, public administration, social issues, political science</i>	523
tipo de documento: <i>article e review</i>	435
acesso aberto	174
Seleção dos estudos	
leitura de palavras-chave e resumo	93
leitura flutuante	28
leitura completa	5

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os trabalhos selecionados na base *Web of Science*, após a leitura completa, são descritos no Quadro 20, bem como as metodologias identificadas.

Quadro 20 – Trabalhos selecionados *Web of Science* (Continua)

#	Título	Autores	Ano	Fonte	Metodologias identificadas
1	<i>Photovoice as a Method for Revealing Community Perceptions of the Built and Social Environment</i>	NYKIFORUK, C. I.; VALLIANATOS, H; NIEUWENDYK, L. M.	2011	<i>Int J Qual Methods</i>	<i>Photovoice</i>
2	<i>Minga biographic workshops with highly skilled migrant women: enhancing spaces of inclusion</i>	RIAÑO, Y.	2016	<i>Qualitative Research</i>	Oficina participativa Minga
3	<i>Hybrid forums, participation and Sustainable management of world heritage sites, The case of Santa Ana de Cuenca</i>	MOLINA, B	2019	<i>Metodos. Revista de Ciencias Sociales</i>	Fórum híbrido

Quadro 20 – Trabalhos selecionados *Web of Science* (Conclusão)

4	<i>The development of occupational science outside the Anglophone sphere: Enacting global collaboration</i>	MAGALHÃES, L. et al.	2019	<i>Journal of Occupational Science</i>	Metaplan
5	<i>The “World Café” as a Participatory Method for Collecting Qualitative Data</i>	LÖHR, K.; WEINHARDT, M.; SIEBER, S.	2020	<i>International Journal of Qualitative Method</i>	World Café

Fonte: Elaboração própria (2022).

A busca na base *Scopus* ocorreu conforme é mostrado no Quadro 21. O *Scopus* é um banco de dados abrangente, com materiais organizados por especialistas e que incorpora a literatura acadêmica de variadas disciplinas (ELSEVIER, 2022). O período analisado foi de 1996 (início dos registros na base) até 31 de agosto de 2022.

Essa base também apresenta uma opção bem completa de busca avançada. Como realizado na busca anterior, os resultados das filtragens foram exportados para o *EndNote Web* (<https://www.myendnoteweb.com>). Esse processo auxiliou na exclusão dos duplicados (quando os resultados da base foram comparados com a *Web of Science*). Esse é um recurso apresentado pelo *EndNote Web*. No entanto, foi preciso ainda que as informações básicas dos artigos fossem exportadas para o *Microsoft Excel* para uma nova conferência de duplicados. Esse passo precisou ser realizado porque qualquer letra ou *character* diferente, que corresponde às informações dos artigos iguais, não era apontado pelo *EndNote*.

Quadro 21 – Busca e seleção de teses e dissertações *Scopus* (Continua).

SCOPUS (1996 a 31 de agosto de 2022)	
string: ("participatory methodolog*" OR "participatory method*" OR "participatory techniques*")	
Filtros	Resultados
busca no tópico	3.179
áreas de estudo: <i>social sciences; business, management and accouting</i>	1.693
tipo de documento: <i>article e review</i>	1.398
acesso aberto	564
Eliminação de duplicados com <i>Web of Science</i>	473

Quadro 21 – Busca e seleção de teses e dissertações *Scopus* (Conclusão).

Seleção dos estudos	
leitura de palavras-chave e resumo	67
leitura flutuante	22
leitura completa	9

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os trabalhos selecionados na base *Scopus*, após a leitura completa, são descritos no Quadro 22, bem como as metodologias identificadas.

Quadro 22 – Trabalhos selecionados *Scopus* (Continua).

#	Título	Autores	Ano	Fonte	Metodologias identificadas
1	<i>Future scenarios as a tool for collaboration in forest communities</i>	EVANS, K.; JONG, W.; CRONKLETON, P.	2008	<i>Sapiens</i>	Cenários futuros
2	<i>Returning knowledge to the community: An innovative approach to sharing knowledge about drinking water practices in a peri-urban community</i>	FURLONG, C.; TIPPETT, J.	2013	<i>Journal of Water Sanitation and Hygiene for Development</i>	Método <i>Ketso</i>
3	<i>Using causal maps to support ex-post assessment of social impacts of dams</i>	ALEDO, A.; GARCÍA-ANDREU, H.; PINESE, J.	2015	<i>Environmental Impact Assessment Review</i>	Mapa causal participativo
4	<i>Participatory sustainability assessment for sugarcane expansion in Goiás, Brazil</i>	COUTINHO, H. L. C. et al.	2017	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	<i>Framework for Participatory Impact Assessment (FoPIA)</i>
5	<i>Farmer cooperation as a means for creating local food systems-Potentials and challenges</i>	LUTZ, J.; SMETSCHKA, B.; GRIMA, N.	2017	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	<i>Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)</i>
6	<i>Finding creative voice: Applying arts-based research in the context of biodiversity conservation</i>	LOPEZ, F. R.; WICKSON, F.; HAUSNER, V. H.	2018	<i>Sustainability (Switzerland)</i>	<i>CreativeVoice e Photovoice</i>

Quadro 22 – Trabalhos selecionados *Scopus* (Conclusão).

7	<i>Understanding young women's experiences of gender inequality in Lucknow, Uttar Pradesh through story circles</i>	HEBERT, L. E. et al.	2020	<i>International Journal of Adolescence and Youth</i>	Círculo de histórias
8	<i>The application of the structured democratic dialogue to generate action plans for a successful integration process in swedish-speaking ostrobothnia</i>	HABES, H.; BJÖRKQVIST, K.; ANDREOU, A.	2021	<i>Social Sciences</i>	<i>Structured Democratic Dialogue (SDD)</i>
9	<i>Developing disruptive mobility scenarios for rural areas. Participatory mobility scenario building in a Belgian village for the year 2050</i>	TORI, S.; PAPPERS, J.; KESERÛ, I.	2022	<i>European Transport Research Review</i>	Cenários participativos

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os trabalhos que apresentavam metodologias que já haviam sido identificadas anteriormente e que não agregavam muitas informações adicionais foram excluídos na etapa de leitura completa. No total, foram selecionados trinta e três trabalhos.

4.2 Sistematização dos trabalhos

Após a realização das buscas nas bases de dados e nos materiais complementares pertinentes, da seleção dos trabalhos, e da avaliação da qualidade e relevância da literatura, o estudo procedeu com a análise e síntese dos resultados (Quadro 13). Para tanto, foi realizada a leitura dos trabalhos aderentes ao tema e a sistematização de acordo com os critérios de análise definidos, conforme Quadro 12. Inicialmente, foram estabelecidos como critérios as categorias da Cidadania Deliberativa e as categorias teóricas centrais da Gestão Social. O objetivo foi relacionar as características dos métodos e técnicas participativos explorados pela literatura, compatibilizando-os a esses critérios. Cada método e técnica foi relacionado ao(s) critério(s) correspondente(s), e foram descritas as possibilidades e limites da sua realização.

Quadro 23 – Sistematização dos trabalhos.

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	MÉTODOS E TÉCNICAS SELECIONADOS	POSSIBILIDADES	LIMITES
1. Processo de Discussão			
2. Inclusão			
3. Pluralismo			
4. Igualdade Participativa			
5. Autonomia			
6. Bem Comum			
7. Controle Social			
8. Interesse Bem Compreendido			
9. Esferas Públicas			
10. Emancipação			

Fonte: Elaborado pela autora.

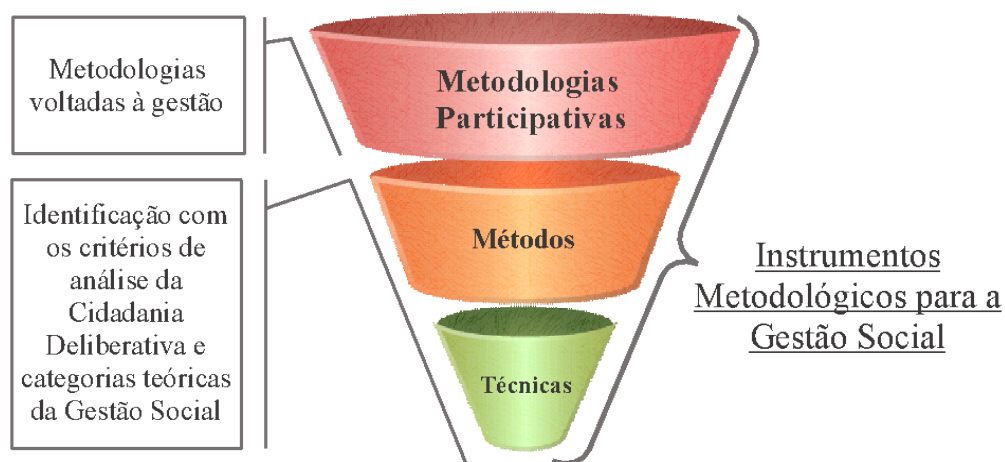
O quadro de sistematização proposto foi ainda ampliado, com a inserção de demais critérios que exploram construtos relevantes para o fortalecimento teórico do paradigma da Gestão Social.

4.3 Análise hermenêutica

O segundo momento metodológico do presente trabalho corresponde à análise hermenêutica. A hermenêutica corresponde ao estudo da interpretação, a tarefa de compreender textos, uma ciência que descreve as condições da compreensão em qualquer diálogo, conforme a concepção de Schleiermacher (PALMER, 1969). A hermenêutica é a arte universal da compreensão de expressões linguísticas, e busca reconstruir o processo criativo (SCHIMIDT, 2014, p. 48). Por meio da hermenêutica pode-se descobrir novas relações e novos significados presentes nos textos, para além da proposta original empreendida pelos autores.

Após a identificação e sistematização das metodologias participativas encontradas na literatura, procedeu-se com a interpretação dessas à luz dos pressupostos teóricos da Gestão Social, conforme é mostrado na Figura 4.

Figura 4 – Refinamento metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora.

O objetivo foi identificar a Gestão Social, por meio de suas categorias teóricas e dos critérios de cidadania deliberativa, nas propostas metodológicas participativas que foram mapeadas. E, ainda, de forma mais aprofundada, com os métodos DRPE e MAPP. Dessa forma, identificou-se possibilidades para fortalecer teoricamente o campo da Gestão Social, por meio da seleção e análise dos métodos e técnicas participativos que se adequam a sua proposta e por meio da disponibilização de um modelo orientador que auxilia na criação e descoberta de novas metodologias compatíveis.

5 CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA PARA A GESTÃO SOCIAL

Nesse capítulo é abordada a produção científica sobre metodologias participativas, a partir dos resultados encontrados nas bases de dados pesquisadas. Na primeira seção é apresentada a descrição de todas as metodologias, divididas entre aquelas provenientes de teses e dissertações e aquelas provenientes de artigos científicos. E na seção seguinte é realizada a sistematização dessas metodologias, evidenciando seus limites e possibilidades, por meio de aproximações teóricas com a Gestão Social.

5.1 A produção científica sobre metodologias participativas

Nesta seção são apresentadas as metodologias encontradas em cada um dos trabalhos selecionados pela busca descrita na metodologia, separadas por tipo de texto: teses e dissertações e artigos científicos. Serão apresentados o título, a autoria, o objetivo dos trabalhos e o roteiro da(s) metodologia(s) identificada(s).

5.1.1 Análise descritiva das metodologias em teses e dissertações

As metodologias participativas encontradas nos trabalhos selecionados do banco de teses e dissertações da Capes e da BDTD são descritas na sequência. No total, foram selecionadas doze dissertações e uma tese no horizonte de tempo pesquisado, compreendido entre 1987 a 2020 (CAPES) e 1989 a 2022 (BDTD).

As metodologias participativas caracterizadas foram: planejamento participativo (planejamento participativo de sistemas agroflorestais), diagnóstico participativo (diagnóstico rural participativo, diagnóstico rápido participativo, diagnóstico participativo do sistema rural), mapeamento participativo, diagrama de *venn*, cenários participativos, travessia (caminhada transversal), cartografia social (mapa coletivo, mapa falado), orçamento participativo, linha do tempo, história de vida, entrevista (semiestruturada, não estruturada), calendário de atividades (calendário sazonal), transecto histórico, fotoidentificação, entra e sai.

5.1.1.1 Planejamento participativo

A dissertação de Durán (2001), intitulada *A participação de atores sociais na formulação do plano de desenvolvimento rural do município de Tombos – MG*, buscou

identificar as ações sociais que promoveram a participação ou o afastamento da população de Tombos, MG, convidada para participar do Plano de Desenvolvimento Rural (PDR) do município, no período 1998-1999. Esse processo ocorreu em três etapas: diagnóstico, formulação e execução (DURÁN, 2001). Serão aqui descritas as etapas de diagnóstico e formulação do plano.

A etapa de diagnóstico começou a ser discutida em 1997 e seguiu as orientações do Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Ele começou a ser executado em 1998 e contou com a participação de sindicatos, associações, centro de tecnologias alternativas, empresas de assistência rural, câmara de vereadores e secretarias da prefeitura. Iniciaram-se as discussões da proposta e para formalização foi constituída uma equipe executiva, composta pelos membros mencionados, setores ligados à saúde, educação, assistência social e um conselho de elaboração do diagnóstico (DURÁN, 2001).

De acordo com Durán (2001), a equipe executiva iniciou os trabalhos com a coleta de informações secundárias, visando a elaboração do primeiro roteiro de questões. Após um mês foram realizados encontros de dois dias com os membros do conselho para elaboração do novo roteiro, voltado para aplicação nas comunidades. Com a finalização desses encontros começaram a ser realizadas reuniões com dezesseis comunidades rurais, sob assessoria do conselho. Foram realizadas duas reuniões com as comunidades, durante dois meses. O convite para essas reuniões era feito por convite direto, cartazes e rádio.

Nas reuniões eram coletadas informações sobre os problemas da comunidade e os recursos disponíveis. Foram levantadas questões relacionadas aos seguintes aspectos: recursos naturais, posse da terra, sistema de produção e uso da terra, turismo, dinâmica da comunidade, educação, saúde, relacionamento com instituições (DURÁN, 2001).

Com a finalização das reuniões, realizaram-se eleições para escolha dos representantes das comunidades que participaram das assembleias desenvolvidas posteriormente. A eleição foi por meio de voto direto, conforme sugestão da própria população. Dois meses depois foi divulgada a cartilha das informações, na assembleia com os representantes eleitos. Mais uma vez foi confirmado se os pontos que compunham a cartilha representavam de fato as percepções e anseios da população (DURÁN, 2001).

Finalizada a etapa de diagnóstico começaram a ser realizadas as atividades para a elaboração do plano. De acordo com Durán (2001), essa etapa teve início com o terceiro encontro do conselho do plano, agora com a presença dos representantes da população. O objetivo primário era revisar os resultados das informações coletadas na etapa de diagnóstico.

No quarto encontro os participantes se empenharam na confecção de um primeiro rascunho para o PDR. Esse foi apresentado em um encontro aberto à população. Na sequência, o quinto encontro, com o conselho e os representantes, foi destinado à elaboração do plano final e a organização de comissões temáticas, voltadas para áreas como esporte, saúde e assistência social. Essas comissões também realizaram reuniões para discussões da proposta, o que colaborou com a finalização do PDR (DURÁN, 2001).

Passados dois meses do fechamento do diagnóstico, a Câmara Municipal aprovou a instituição do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (CMDR). Depois de três meses, o prefeito nomeou os membros efetivos do CMDR. Após essa tramitação, o plano começaria a ser desenvolvido no ano seguinte, sendo algumas ações antecipadas (DURÁN, 2001).

5.1.1.2 Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)

A dissertação intitulada *Planejamento participativo, desenvolvimento local e metodologias participativas: projetos de intervenção e participação em pequenas comunidades rurais da Amazônia paraense*, de Miranda (2009), apresentou como objetivo compreender como ocorre “a participação das pessoas de comunidades tradicionais na elaboração de projetos para o desenvolvimento local e a incorporação do saber dessas populações neste instrumento de planejamento como forma de enriquecê-los e legitimá-los” (MIRANDA, 2009, p. 12). O *lócus* do estudo foi uma comunidade quilombola na Amazônia paraense (MIRANDA, 2009).

Um dos métodos utilizados para o alcance do objetivo proposto foi o Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), cujas etapas foram “previstas por Groppo (2001), (...): a observação inicial, a integração, a compreensão, e o horizonte da negociação” (MIRANDA, 2009, p. 55). Essa metodologia possibilitou o envolvimento inicial dos atores e a compreensão de suas percepções sobre aspectos econômicos, políticos e sociais (MIRANDA, 2009).

A primeira etapa do DRP teve um foco investigativo sobre a construção histórica do território estudado. Para isso foram desenvolvidas trilhas para a descrição das características que marcam a realidade local. Foram ainda ensaiadas discussões preliminares sobre a proposta do trabalho de planejamento e as possíveis questões relevantes que contribuiriam para a construção de indicadores (MIRANDA, 2009).

Na sequência, Miranda (2009) descreveu a etapa de integração, executada após o aceite e legitimação da proposta. Foi elaborado um roteiro para a realização de entrevistas estruturadas, as quais foram realizadas com quinze informantes. Como complemento, utilizou-se também de observações participativas, com registro em diário de campo.

A terceira etapa, denominada compreensão, estava voltada para o entendimento da visão compartilhada sobre o território local. O autor menciona que esse estágio era composto pela descrição do espaço geográfico, análise dos problemas, potencialidades, interação entre os atores e possibilidades de abertura para o diálogo. Por meio do debate, era possível discutir as condições favoráveis ao desenvolvimento local e os aspectos normativos referentes à negociação.

Ao final, Miranda (2009) descreve a última etapa do DRP – horizonte da negociação. Esse era o momento de estruturar, com base no consenso, os subprojetos escolhidos. Eles eram debatidos continuamente e de forma democrática, com a participação de grupos temáticos eleitos. Prosseguiu-se dessa maneira até a aprovação plenária dos subprojetos e documento final, que seria o instrumento para orientar a operacionalização das alternativas.

5.1.1.3 Mapeamento participativo e Diagrama de Venn

A dissertação, intitulada *Reserva Extrativista Chico Mendes AC: os desafios de gestão (com)partilhada*, sob autoria de Souza (2010), discute os desafios de gestão na Reserva Extrativista Chico Mendes, localizada no Acre. O objetivo do trabalho foi problematizar o sentido e a efetividade da expectativa da proposta de gestão compartilhada com os moradores e instituições públicas relacionadas (SOUZA, 2010).

Para a realização do levantamento de dados em campo, Souza (2010) utilizou duas técnicas participativas: mapeamento e diagrama de Venn. O mapeamento estava voltado para aproximar a equipe de pesquisa dos representantes da comunidade. Sua operacionalização ocorreu por meio de grupos. Esses receberam a tarefa de riscar com giz, no chão do local onde ocorria a reunião, os pontos de referência da comunidade.

Por meio da técnica supracitada, Souza (2010) pôde compreender a forma de organização do espaço social e de produção, a relação entre instituições e a distribuição dos recursos. Esse panorama forneceu embasamento para entender o papel da gestão da reserva, além de permitir que os próprios grupos compreendessem suas condições de existência.

O diagrama de *Venn*, também chamado de jogo das bolas, foi realizado para identificar as instituições e pessoas com influência sobre o desenvolvimento e gestão da reserva, bem como interpretar a avaliação dos grupos sobre suas ações. Os materiais utilizados nessa técnica foram papel A4, pincel e giz. Inicialmente, fez-se a relação de todas as instituições, anotando-as no papel fixado na parede. Na sequência foi desenhado um grande círculo representando a comunidade e os participantes desenhavam círculos, representando as instituições, do tamanho que consideravam sua importância. Essa tarefa era realizada mediante uma discussão em grupo e tudo era registrado por meio de anotações, gravações de áudio, fotografias (SOUZA, 2010).

Depois da atribuição dos tamanhos dos círculos era o momento de definir sua proximidade com a organização (momento de “chutar a bola”). Os círculos anteriormente definidos foram apagados e redesenhados, com o mesmo tamanho, para perto ou longe da comunidade. Essa proximidade e afastamento era feito com cada instituição. A cada desenho, foram suscitados questionamentos sobre a importância das instituições e sua atuação junto à comunidade (SOUZA, 2020).

5.1.1.4 Cenários participativos

A dissertação de Folhes (2010), intitulada *Cenários de mudanças de uso da terra na Amazônia: explorando uma abordagem participativa e multi-escala no PAE Lago Grande, em Santarém-Pará*, se propôs a adaptar os métodos participativos envolvidos com a construção de cenários para a realidade da Amazônia. Os cenários participativos são aqueles construídos com o envolvimento direto de *stakeholders* (definidos no trabalho como aquelas partes interessadas em determinados temas). Eles aconteceram por meio da realização de oficinas (FOLHES, 2010).

As oficinas de cenários participativos foram compostas por representantes de duas comunidades do Projeto de Assentamento Agroextrativista (PAE) Lago Grande, localizado em Santarém, no estado do Pará, e representantes de organizações que tinham projetos de intervenção na comunidade. Os cenários foram divididos em duas dimensões: escala da comunidade – restrita aos limites territoriais da comunidade – e escala do assentamento – dimensão total do assentamento (FOLHES, 2010).

As oficinas ocorreram em quatro etapas (passado/presente, presente/futuro próximo, futuro desejado/não-desejado, elaboração de trajetórias). Na etapa passado/presente, os dados desse horizonte temporal foram sistematizados em quatro

eixos de discussão: infraestrutura, organização social, uso da terra, conflitos socioambientais. Depois, esses dados são apresentados e discutidos, visando a compreensão da história e situação atual da comunidade e do assentamento. Os dados podem ser reestruturados, de acordo com a avaliação do grupo, e servirão de base para as discussões sobre o futuro (FOLHES, 2010).

Segundo Folhes (2010), a segunda etapa (presente/futuro próximo) é destinada para as discussões sobre as expectativas de curto prazo, de acordo com a visão do grupo. Na sequência, a etapa de futuro desejado/não desejado abrigou debates com referência a um futuro distante (10 anos). E para cada uma das escalas definidas foram tecidas narrativas sobre o futuro, com referência ao que fora trabalhado anteriormente.

A última etapa de elaboração de trajetórias foi referente às discussões sobre os caminhos possíveis para alcance do futuro desejado, as potencialidades dos participantes sobre a influência dos quatro eixos, bem como das organizações. Essa etapa é adaptada, “tendo como referência a Matriz de Análise Estrutural discutida por Buarque (2002), onde para cada variável são discutidos o Grau de Dependência e o Poder de Influência dos atores envolvidos” (FOLHES, 2010, p. 92). Por meio do uso de pesos, avaliou-se o poder de interveniência discutido pelos participantes nas oficinas. O “peso um” referia-se à inexistência de poder dos atores locais. O “peso dois” correspondia ao poder baixo ou limitado. E o “peso três” era factível (FOLHES, 2010).

Folhes (2010) ressalta que a abordagem participativa proposta deve sempre estimular os participantes a debater quais trajetórias coletivas poderiam levar ao alcance do futuro desejado. Nesse aspecto, os mediadores exercem papel fundamental ao suscitar uma participação ativa de todos os membros do grupo, de modo a evitar, por exemplo, falsos consensos.

5.1.1.5 Cartografia social e técnicas do Diagnóstico Rural Participativo (DRP)

A dissertação intitulada *O uso da cartografia social e das técnicas participativas no ordenamento territorial em projetos de Reforma Agrária*, com autoria de Milagres (2011), apresentou como objetivo o desenvolvimento de uma metodologia participativa a partir dos princípios da cartografia social e do Diagnóstico Rural Participativo (DRP) para coleta de dados e planejamento territorial relacionado à reforma agrária. O trabalho foi realizado em três etapas, com agricultores do Projeto de Assentamento (PA) Itatiaia, do município de João Pinheiro, Minas Gerais.

A primeira etapa estava voltada para a identificação das características-chave do projeto. Inicialmente foram contatadas as lideranças da associação do PA Itatiaia e selecionados os informantes-chave que contribuíram com o trabalho. Foi preciso identificar aqueles informantes com maior interesse e que possuíssem conhecimento formal para o uso do GPS (*Global Positioning System*). Na sequência, três estágios foram cumpridos (MILAGRES, 2011).

No primeiro estágio, os assentados realizaram a caminhada transversal /travessia, sem o uso do GPS. A partir das anotações geradas foram construídos mapas com elementos importantes do local onde residem. Era importante a contribuição de todos os segmentos da comunidade. A partir desse momento, o pesquisador chamou os assentados para uma reflexão sobre os elementos dos mapas, seus formatos, localização e proporção (MILAGRES, 2011).

Com base nos mapas construídos, procedeu-se com o segundo estágio. De acordo com Milagres (2011), foi iniciado um processo de educação cartográfica, capacitando os participantes sobre o uso do GPS. Diversos mapas já existentes do PA Itatiaia foram utilizados para facilitar o entendimento. Na sequência, os participantes deveriam identificar suas parcelas e outras áreas de interesse nos mapas. Eles repetiram a caminhada transversal, seguindo o mesmo trajeto anterior, agora com o uso do GPS e uma ficha de campo para abrigar as anotações das coordenadas. Ao final, o grupo elaborou um mapa participativo georreferenciado.

No terceiro estágio, houve a elaboração de um manual com as rotinas operacionais para a construção de mapas participativos georreferenciados. O manual foi entregue aos assentados que não participaram dos estágios anteriores, de modo que pudessem elaborar um novo mapa. Esse procedimento serviu como forma de comparação, validação e análise da metodologia proposta (MILAGRES, 2011).

A segunda etapa do trabalho foi destinada à identificação de áreas relevantes. A própria comunidade decidiria sobre as áreas relevantes a serem representadas no mapa. No caso trabalhado, os participantes registraram somente aspectos relacionados ao uso do solo e ocupação espacial dos lotes (MILAGRES, 2011).

A última etapa correspondeu aos mapas participativos e Sistema de Informação Geográfica (SIG). Milagres (2001) mencionou que essa etapa seria responsável por validar e identificar a utilidade do mapa criado. Para tanto, esse mapa foi inserido em um programa de computador (ArcGis 3.2) e com a ajuda de técnicos e da comunidade foi

possível fazer uma nova leitura das representações. Dessa forma, os dados do programa poderiam servir para futuras discussões e reflexões sobre os recursos da comunidade.

5.1.1.6 Caminhada transversal e mapa falado

A dissertação *Metodologias participativas para o planejamento orgânico de unidades de produção familiares em Casimiro de Abreu e Silva Jardim – RJ*, com autoria de Barbosa (2018), “estudar o caso do processo participativo de elaboração e execução do Plano de Manejo Orgânico junto a unidades de produção familiares do Grupo Serramar SPG-ABIO” (BARBOSA, 2018, p. 8). Para a construção desse plano, foram utilizadas duas técnicas participativas em conjunto: caminhadas transversais e mapas falados.

A caminhada transversal corresponde a travessia pela unidade produtiva, com a orientação de uma família gestora e de um formulário do Plano de Manejo Orgânico, visando descrever suas condições. Isso permitiu a visualização da unidade como um todo, com passagem pelas áreas de lavoura e pomares. Nesse percurso, a família gestora foi instigada a indicar o local onde planejava-se plantar durante o ano, as fronteiras da unidade produtiva e os métodos a serem utilizados. A presença do facilitador/pesquisador nessa etapa era mínima e utilizavam-se cadernos de notas para registro das informações (BARBOSA, 2018).

A outra técnica subsequente correspondeu a caminhada transversal, representando a sistematização gráfica da etapa anterior. Ao fim da caminhada, os membros da família gestora, em união com o facilitador, se empenharam na construção do mapa falado. Com o uso de cartolina, lápis e canetas desenharam o mapa. A base para esse desenho eram as conversas realizadas durante a caminhada transversal (BARBOSA, 2018).

Segundo Barbosa (2018), o mapa falado era composto pelos limites da unidade de produção e seus confrontantes, áreas de produção, de mata e demais limitações biofísicas. Com a finalização do desenho do mapa, o facilitador estimulou a família a dizer e mostrar no mapa o que seria realizado nas áreas para a lavoura, em um ano. Essas marcações eram feitas com caneta de cor diferente do desenho inicial do mapa. Na sequência, prosseguiu-se com o preenchimento do formulário para formulação do Plano de Manejo Orgânico.

5.1.1.7 Orçamento participativo

A tese de Marino Júnior (2005), intitulada *O orçamento participativo e poder local - um estudo sobre Araraquara, Franca e São Carlos no período 1999/2002*, teve como objetivo discutir “a existência ou não de uma redivisão do poder de decisão com relação à alocação dos recursos públicos para investimentos entre o Poder Legislativo e os delegados do Orçamento Participativo” (MARINO JÚNIOR, 2005, p.1). As cidades, lócus da pesquisa, foram Araraquara, Franca e São Carlos, do estado de São Paulo.

O orçamento participativo é definido por Marino Júnior (2005) como um modelo de gestão pública democrática, marcado pela intervenção social nas atividades referentes à gestão orçamentária das organizações públicas. O autor descreve dois modelos básicos e suas respectivas características – modelos “dedutivo” e “indutivo”, sendo esses os aspectos centrais a serem trabalhados nesse texto.

O modelo “dedutivo” é utilizado para cidades de médio e grande porte, marcadas por complexas relações sociais e econômicas. Inicialmente são elaborados vários projetos e programas por secretaria ou órgão público. Na sequência, eles são reunidos em um projeto orçamentário único preliminar. Esse projeto servirá de base para as discussões desenvolvidas nas reuniões abertas à sociedade. São reuniões gerais e centralizadas ou localizadas, quando a cidade é dividida em regiões (MARINO JÚNIOR, 2005).

Na sequência das reuniões mencionadas anteriormente o orçamento é revisado, com base no que foi proposto, de modo a produzir uma nova versão, que é colocada em discussão nas audiências públicas. Sendo necessário, são realizados ajustes na versão anterior e o orçamento é finalizado, sendo enviado à Câmara Municipal para análise e votação. Ao ser aprovado, será esse o orçamento para o ano fiscal seguinte (MARINO JÚNIOR, 2005).

O modelo “indutivo”, apresentado por Marino Júnior (2005) corresponde àquele mais adequado para cidades de porte pequeno ou médio. Esse modelo se inicia pelas discussões com a sociedade para a elaboração da primeira versão da proposta de orçamento. Em seguida, esse modelo é discutido nas audiências públicas, tendo em vista a correção de falhas, erros e ajuste das propostas (MARINO JÚNIOR, 2005).

Concluídas as etapas anteriores, o orçamento é finalizado e enviado ao Poder Legislativo para ser analisado e votado. Sendo aprovado, o orçamento passa a vigorar como lei e executado no ano fiscal seguinte (MARINO JÚNIOR, 2005).

5.1.1.8 Técnicas participativas para uso de terras

A dissertação de Souza Filho (2006), intitulada *Microbacia hidrográfica do Riacho Vazante, Aratuba, Ceará: solos, usos e percepção dos agricultores*, teve como objetivo “estratificar os ambientes de uma microbacia hidrográfica, a partir da integração entre a percepção ambiental de agricultores e técnicos em relação às limitações e potencialidades dos solos” (SOUZA FILHO, 2006. p. vii). O estudo parte da valorização da integração entre saberes populares e acadêmicos, como relevantes para um melhor planejamento e uso das terras.

Como metodologia de trabalho foram utilizadas técnicas participativas para levantamento das informações. Souza Filho (2006) contou com o embasamento de outros autores para a realização das técnicas: “Para o levantamento das informações junto às famílias de agricultores foram empregadas (...) técnicas participativas (CHAMBERS, 1992; HORNE, STUR, 2003)” (SOUZA FILHO, 2006, p. 17).

As técnicas utilizadas foram: linha do tempo, histórias de vida, entrevistas semiestruturadas, mapas e caminhadas transversais. A técnica linha do tempo correspondeu ao desenho de uma linha, em uma folha de papel, com o registro de fatos históricos da comunidade, visando compreender sua influência sobre os ecossistemas da região. As histórias de vida eram os relatos dos moradores mais antigos da região, retratando memórias marcantes na história da comunidade (SOUZA FILHO, 2006).

As entrevistas semiestruturadas ocorreram com base em um roteiro preliminar, como guia para coleta de informações. Foram realizadas conversas informais com as famílias dos agricultores, possibilitando a observação, anotação de respostas e troca de ideias que suscitaram novas perguntas (SOUZA FILHO, 2006).

Outra técnica utilizada foi o mapa da comunidade. Por meio dele foi possível construir um esquema da estrutura física do ambiente, partindo da percepção dos agricultores. Por meio da visualização espacial obteve-se informações sobre o ambiente biofísico e os sistemas de produção e estratificação adotados na comunidade (SOUZA FILHO, 2006).

Por fim, Souza Filho (2006) descreveu a última técnica, denominada caminhadas transversais. A microbacia foi percorrida transversalmente, seguindo o acompanhamento daqueles agricultores que possuíam conhecimento profundo sobre a região. No percurso foram debatidas questões pertinentes à área e fotografados alguns locais, o que

possibilitou a geração de informações mais detalhadas e o mapeamento de problemas críticos.

5.1.1.9 Técnicas participativas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)

A dissertação intitulada *A resiliência de sistemas socioecológicos baseada nos meios de vida dos pescadores da Ponta da Juatinga e no processo de recategorização da Reserva Ecológica da Juatinga, Paraty, Rio de Janeiro, Brasil*, com autoria de Madalosso (2014) teve como objetivo “compreender os meios de vida da comunidade de pescadores da Ponta da Juatinga, em Paraty/RJ, e analisar de que forma a recategorização da Reserva Ecológica da Juatinga pode afetar sua resiliência” (MADALOSSO, 2014, p. 3). Ao todo, catorze famílias participaram da pesquisa, sendo que essas representam 70% da população mais experiente da região.

Em decorrência da necessidade de apreensão de diferentes pontos de vista para a compreensão do cotidiano da comunidade e seu conhecimento sobre os recursos naturais da região, Madalosso (2014) empregou uma série de técnicas participativas com os participantes da pesquisa. Foram elas: entrevista não estruturada, entrevista semiestruturada, calendário sazonal, linha do tempo, mapa coletivo, transecto histórico, fotoidentificação.

A técnica de entrevista não estruturada foi realizada uma única vez e abarcou aqueles moradores mais antigos. Tal escolha era decorrente da necessidade de obter mais conhecimentos acerca dos fatos históricos da região. Foi possível também identificar mudanças vivenciadas pela comunidade, sobretudo no que tange à pesca e às atividades realizadas na roça (MADALOSSO, 2014).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas nas casas dos entrevistados ou nos ranchos de pesca. Foram realizadas treze entrevistas, com duração variável, de acordo com a disponibilidade dos participantes e suas respostas. Também houve uma entrevista realizada por telefone, com duração de cinquenta minutos, com o gestor da Reserva Ecológica da Juatinga (MADALOSSO, 2014).

O calendário sazonal, de acordo com Madalosso (2014), tinha como base o conhecimento local. Para isso, foram classificadas as estações do ano e seus respectivos meses, bem como as espécies pescadas associadas à sua época e arte de pesca usada.

A linha do tempo auxiliou na compreensão das mudanças da comunidade no tempo, partindo do relato de fatos históricos marcantes. A técnica foi executada com o

auxílio de alguns pescadores e suas esposas, sendo complementada sempre que necessário (MADALOSSO, 2014).

O mapa participativo, também chamado mapa coletivo, permitiu a identificação espacial das áreas de pesca e terra consideradas importantes para as atividades realizadas pelas famílias da comunidade. Os mapas foram construídos ora individualmente, ora em grupos focais. No final, os mapas resultantes foram incorporados em um Sistema de Informação Geográfica (MADALOSSO, 2014).

O transecto histórico é comumente realizado por meio de representações em desenho para análise de variáveis. No caso estudado determinou-se as seguintes variáveis, representativas do sistema socioecológico da Ponta da Juatinga: quantidade de casas, peixes, lula, barcos, canoas, roça, mata, turistas e renda. Em substituição aos desenhos foram confeccionados no máximo dez bolinhas e no mínimo zero, com o objetivo de identificar a evolução das variáveis a cada dez anos, entre o período 1940-2013 (MADALOSSO, 2014).

A última técnica apresentada por Madalosso (2014) foi a fotoidentificação. Ela possibilitou associar as espécies identificadas, sobretudo no calendário sazonal, a suas fotos. Essas fotos foram obtidas através de revistas fornecidas pelos pescadores ou a partir de outros trabalhos executados na comunidade, que abrigassem espécies pesqueiras e arbóreas.

5.1.1.10 Planejamento participativo de sistemas agroflorestais

A dissertação intitulada *Proposta metodológica para planejamento participativo de sistemas agroflorestais junto a agricultores(as) familiares*, com autoria de Canosa (2016), busca elaborar uma proposta metodológica, com base em metodologias participativas, voltada para o planejamento de sistemas agroflorestais. Dessa forma, o trabalho contribui com as discussões sobre planejamento participativo de sistemas agroflorestais no Núcleo Luta Camponesa da Rede Ecovida de Agroecologia, localizada no território da Cantuquiriguaçu, Paraná (CANOSA, 2016).

A proposta metodológica é composta por três etapas: pré-diagnóstico e escolha dos grupos de trabalho, diagnóstico e planejamento dos sistemas florestais e avaliação do processo participativo (CANOSA, 2016). Cada uma dessas etapas apresentou atividades específicas, as quais serão descritas a seguir.

A primeira etapa (pré-diagnóstico e escolha dos grupos de trabalho) apresentou quatro passos. Primeiro, foram realizadas entrevistas preliminares semiestruturadas visando a identificação de percepções, conceitos e experiências dos agricultores ecológicos (participantes do Núcleo Luta Camponesa, composto por famílias, organizações e movimentos relacionados, ONGs e consumidores de produtos agroecológicos) sobre os sistemas agroflorestais e a legislação associada. Participaram das entrevistas quinze agricultores. As entrevistas foram gravadas e transcritas e também foram feitas anotações (CANOSA, 2016).

Após a realização das entrevistas, houve a produção de *folders* com objetivo de divulgar o trabalho proposto. Nesses *folders* continham informações sobre os sistemas agroflorestais, as legislações e os objetivos da pesquisa. Eles foram repassados aos agricultores na reunião de coordenação do núcleo (CANOSA, 2016).

Os dois últimos passos dessa primeira fase, segundo Canosa (2016), corresponderam a seleção e cadastro de quatro grupos de trabalho, compostos com três a cinco famílias cada um deles. Além do interesse e disponibilidade, para compor os grupos era preciso que as famílias tivessem a intenção de implantar sistemas agroflorestais e fizessem parte do núcleo como participantes ativos. Após essa definição, para aproximar o contato com os grupos, aconteceram visitas de reconhecimento das localidades e o cadastro, incluindo a definição de datas para as reuniões.

A segunda etapa da proposta metodológica (diagnóstico e planejamento dos sistemas florestais) foi o momento de escolha e aplicação das ferramentas participativas para o planejamento. Em conjunto, era construída uma base de dados acerca das espécies arbóreas da região, passíveis de serem usadas em sistemas agroflorestais. A partir dela foram desenvolvidas fichas ilustradas, auxiliares na escolha das espécies. Algumas das demais ferramentas participativas utilizadas foram: oficinas, quadro-síntese, mapas, matriz de previsão de retorno econômico simplificada, folha de planejamento integrado, apresentação oral, questionários (CANOSA, 2016):

A última etapa descrita por Canosa (2016) foi a avaliação do processo participativo. Ocorreram as avaliações do pesquisador, da equipe de trabalho e do grupo de trabalho, respectivamente. As duas primeiras avaliações foram executadas de forma contínua e sistematizada em cada reunião, o que possibilitou adaptações na proposta. Já a avaliação do grupo aconteceu no final das reuniões de planejamento, por meio de questionário impessoal a todos os participantes. Foram abordadas questões gerais e relativas ao uso das ferramentas participativas e às etapas anteriores.

5.1.1.11 Diagnóstico Participativo do Sistema Rural (DPSR)

A dissertação intitulada *A cultura de um povo que luta: uma produção audiovisual sobre a Sociologia Rural da Comunidade Quilombola Lage dos negros –BA*, com autoria de Gomes (2018), apresentou como objetivo “documentar em vídeo a história social da comunidade quilombola rural, Lage dos Negros-BA, situada no Território de Identidade Piemonte Norte do Itapicuru” (GOMES, 2018, p. 32). Para atingir esse objetivo, a autora propõe a realização de um Diagnóstico Participativo do Sistema Rural (DPSR), sendo representado pela realização das técnicas: linha do tempo, calendário de atividades e travessia. Segundo Gomes (2018), o DPSR valoriza o engajamento dos participantes, em seu papel de informante e também protagonista em seu meio social, ao tecer reflexões sobre sua realidade e contribuir nas decisões sobre seu futuro.

A primeira técnica de DPSR utilizada foi a linha do tempo. Ela representa a exposição de eventos importantes na história de Lage dos Negros, lócus da pesquisa, com o objetivo de entender a história social que propiciou a formação da comunidade. Utilizou-se para sua realização papel madeira e canetas coloridas. Os participantes poderiam utilizar textos ou figuras e contar com o auxílio de outras pessoas para fazer transcrições (GOMES, 2018).

A realização da linha do tempo seguiu um roteiro específico. Primeiro são dadas instruções para a comunidade. Na sequência é construído o resultado gráfico das informações produzidas pela comunidade. A essas são acrescentadas as impressões resultantes da observação participante. Por fim, são escolhidos os materiais que integrarão o documentário a ser produzido (GOMES, 2018).

Na sequência, visando ainda complementar as informações acerca da história da comunidade, foi realizada a técnica de travessia. Segundo Gomes (2018), por meio dessa técnica eram realizadas caminhadas pelas ruas do povoado, observando aspectos da configuração territorial e de sua paisagem. Não houve um direcionamento específico para a caminhada, e essa ocorreu de forma aleatória, apenas com a definição prévia de quais lugares seriam importantes conhecer. No percurso surgiram conversas entre o grupo e com outras pessoas encontradas pelo caminho.

A terceira e última técnica participativa, componente do DPSR, foi o calendário de atividades. O objetivo era identificar as principais ocupações diárias dos membros da comunidade, sendo posteriormente organizadas em um quadro geral, de modo a realizar comparações entre as famílias. A partir dessa técnica foi possível também suscitar debates

em torno da divisão de tarefas na família e percepções sobre as funções exercidas, em um quadro mais geral (GOMES, 2018).

No início do calendário de atividades houve a apresentação inicial da técnica. Os participantes deveriam, individualmente, descrever suas atividades, responsabilidades e membros da família. As informações seriam registradas por meio de texto escrito ou depoimento oral gravado em vídeo. Ao final, coletivamente, os participantes montariam um calendário da comunidade, com atividades referentes a um ano (GOMES, 2018).

5.1.1.12 Diagrama de Venn

A dissertação intitulada *Análise de Sustentabilidade e apoio extensionista na comunidade rural Bom Jesus - Delmiro Gouveia – Alagoas*, de Mendes (2018), apresentou como objetivo analisar a eficácia das ações da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), no âmbito da comunidade de Bom Jesus, localizada em Delmiro Gouveia, Alagoas, no que tange à sustentabilidade. Visando executar uma das partes práticas do trabalho, Mendes (2018) utilizou o Diagrama de Venn, para auxiliar nas discussões sobre a relação da comunidade com diferentes instituições.

O Diagrama de Venn é considerado uma técnica componente do Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Ele envolve o posicionamento de figuras geométricas para análise de situações. São desenhados círculos e quanto maior o seu tamanho maior o nível de importância da instituição para a comunidade. E quanto mais próximos, maior a proximidade entre a instituição e a comunidade. O tamanho e proximidade são determinados pela opinião dos membros da comunidade (MENDES, 2018).

Segundo Mendes (2018), a construção do diagrama contou com a participação exclusiva dos membros. O processo aconteceu por meio das seguintes etapas: levantamento das instituições, definição do nível de importância dessas instituições, posicionamento das instituições quanto ao nível de proximidade. Após o término do trabalho, todos os participantes refletiram sobre a comunidade, seu papel na mudança do quadro atual e sobre as ações que poderiam ser realizadas para aproximar as instituições que se encontravam afastadas.

5.1.1.13 Entra e Sai

A dissertação *A dinâmica de esterco em agroecossistemas familiares*, de Goulart (2018), teve como objetivo “analisar a qualidade dos esterco produzidos nas unidades familiares de agricultores agroecológicos” (GOMES, 2018, p. 41). O estudo foi realizado em quatro propriedades rurais do município de Viçosa, Minas Gerais (GOMES, 2018).

Para caracterização dos agrossistemas e análise das interações entre os subsistemas que os compõem, Gomes (2018) propôs a metodologia participativa Entra e Sai, ou fluxo de entradas e saídas. Inicialmente, procedeu-se com o desenho dos principais subsistemas definidos para a pesquisa (casa, quintal e sítio) em uma cartolina. Após o desenho, foram feitas perguntas sobre as atividades de manejo da comunidade, os insumos e os produtos utilizados, relacionados com a dinâmica dos agroecossistemas. Alguns exemplos das perguntas realizadas foram: quais produtos de fora entram para a propriedade? Quais produtos saem da casa para o quintal? As respostas obtidas foram transcritas para pedaços de papel e fixadas no desenho inicial. Na sequência foram desenhadas setas, indicando a direção e caminho das entradas e saídas.

Em um segundo momento foi feita uma análise quantitativa dos resultados, por meio da formulação de índices, que continham número de setas, dos produtos gerados e consumidos, e do total de componentes do agroecossistema. Os índices determinariam a importância do quintal (número de setas relativas aos quintais ÷ número total de setas), a autonomia do agroecossistema (número de componentes produzidos e consumidos no agroecossistema ÷ número total de componentes) e a dinâmica dos esterco no agroecossistema (número de setas relativas a dinâmica de esterco ÷ número total de componentes). Quanto à análise de valores dos índices foram definidos três intervalos: acima de 0,8 – alto; entre 0,8 e 0,6 – médio; menor que 0,6 – baixo (GOMES, 2018). Os resultados determinaram avaliar a situação atual e definir diretrizes para ações futuras.

5.1.2 Análise descritiva das metodologias em artigos científicos

As metodologias participativas encontradas nos trabalhos selecionados das bases *Redalyc*, *Web of Science* e *Scopus* são descritas na sequência. No total, foram selecionados vinte artigos científicos, desde o início da cobertura das bases até o ano de 2022 (agosto e outubro).

As metodologias participativas caracterizadas foram: mapeamento participativo, oficina participativa (oficina participativa Minga), diagnóstico participativo, cartografia social (mapa causal participativo), árvore de problemas, árvore de objetivos, desenho participativo, diagrama de afinidades, visualização com cartões, *brainstorming*, mural, metodologia participativa voltada para proteção do patrimônio cultural imaterial, memória do bairro, oficina de discussão, caminhada coletiva guiada, metodologia participativa do ENALDEF, grupos focais, matriz *SWOT*, diagnóstico ambiental participativo (DAP), *photovoice (creativevoice)*, fórum híbrido, metaplan, *world café*, cenários futuros (cenários participativos), método *Ketso*, *Framework for Participatory Impact Assessment (FoPIA)*, *Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)*, círculo de histórias, *Structured Democratic Dialogue (SDD)*

5.1.2.1 Mapeamento participativo

O artigo de Smith et al. (2009), *Un método participativo para mapeo de fincas y recolección de información agrícola aplicable a diferentes escalas espaciales*, teve como objetivo projetar e testar um método de mapeamento participativo, combinado com a coleta de informações agrícolas, para replicação em instituições distintas, em duas comunidades rurais dos Andes venezuelanos. Para explicação do método, Smith et al. (2009) estruturaram seu artigo com os seguintes pontos: princípios básicos do mapeamento participativo, eixos metodológicos e atores envolvidos, etapas para realização do método.

Para Smith et al. (2009), o mapeamento participativo consiste em uma metodologia para delimitação de fazendas ou objetos, como fontes de água e áreas de pastagem, em uma imagem remota. Inicialmente, são apresentados cinco princípios básicos do mapeamento participativo. São eles: via de regra, o método não utiliza trabalho de campo, sendo a obtenção de informações mais fácil e econômica; o conhecimento é proveniente dos participantes e aplicado às imagens, com o auxílio de facilitadores; o mapeamento é coletivo, o que possibilita o controle social dos objetos identificados e a produção de mapas regionais; as imagens remotas produzidas são usadas para a construção de coordenadas geográficas para os objetos mapeados; as informações são processadas com sistemas de informação gerencial (SIG). O método possibilita reunir diferentes organizações sociais, governamentais e as comunidades, representando uma rica plataforma para troca de conhecimentos.

O método de mapeamento participativo acontece em três linhas de trabalho paralelas e interligadas – técnica, formativa e participativa. A linha técnica envolve: seleção e preparação das imagens, digitalização dos objetos trabalhados pelas comunidades em oficinas participativas, desenvolvimento e preenchimento de bases de dados, processamento de informações, produção e edição dos mapas. A linha formativa abrange o desenvolvimento de oficinas de preparação dos facilitadores para o mapeamento participativo. E a linha participativa está voltada para as oficinas com as comunidades, visando a realização do mapeamento (SMITH et al., 2019).

Para o desenvolvimento das linhas de trabalho supracitadas, Smith et al. (2019) mencionam a existência de quatro tipos de atores. O primeiro ator corresponde ao responsável pela linha técnica e deve possuir treinamento especializado, além de equipamentos e pessoas para a elaboração dos mapas. O segundo ator envolve os facilitadores, cuja função é auxiliar os membros das comunidades no momento de realização das oficinas. O terceiro ator refere-se às pessoas responsáveis pela convocação e organização das oficinas, devendo possuir presença na área em análise e conhecimento profundo dos problemas locais. O quarto ator é a própria comunidade, que realiza o mapeamento participativo por meio das oficinas.

De forma resumida, o método descrito pode ser executado por meio de sete etapas. Smith et al. (2018) as definem em: preparação dos mapas, primeira oficina (impressão dos mapas, definição dos limites das áreas e preenchimento de questionários com dados básicos dessas áreas), digitalização das informações (unificação das informações coletadas nas diferentes imagens), pesquisa agrícola (levantamento de informações referentes à situação local, como número de habitantes, tipos de lavoura, créditos obtidos), segunda oficina e coleta de informações, verificação de campo (verificação dos limites das fazendas e mapeamento dos setores internos de cada uma delas), mapeamento e processamento de informações (edições e elaboração de mapas temáticos de cada comunidade), oficinas finais para apresentação de resultados e entrega de mapas (discussão e interpretação de resultados como base para elaboração de projetos).

5.1.2.2 Diagnóstico Participativo

O artigo de Sánchez, Santo e Olguín (2013), *Participación y acción comunitaria en el manejo de recursos naturales de uso común en la mixteca oaxaqueña*, apresentou um diagnóstico participativo sobre o uso e gestão dos recursos naturais na comunidade

de Guadalupe Cuauhtepac, em Oaxaca, México, partindo da conscientização situacional, percepção e análise participativa da comunidade.

O diagnóstico participativo foi executado por meio de oficinas participativas, durante quatro dias, em um órgão municipal. Anteriormente à realização dessas oficinas foram realizadas conversas informais com os membros da comunidade, com o objetivo de iniciar o diálogo e agendar datas. O início da oficina foi composto pela exposição de seu objetivo e dinâmica e pela apresentação dos participantes – os participantes informam seu nome, ocupação e “objetivo de estarem ali” (SÁNCHEZ; SANTO; OLGUÍN, 2013).

Após a apresentação dos membros, Sánchez, Santo e Olgúin (2013) descreveram as demais etapas para realização do diagnóstico participativo. Elas consistiram em: descrição do ambiente biofísico por meio de cartografia social; identificação do problema e situação atual da comunidade, por meio da árvore de problemas e árvore de objetivos; análise dos problemas e proposição de soluções, visando a construção do plano de ação comunitário. Todas essas etapas foram complementadas com informações acerca do ambiente biofísico, coletadas por atividades de campo pelos membros da comunidade.

O uso da técnica de cartografia social, por meio da construção de mapas, auxiliou na análise de como a comunidade visualizava seu ambiente. Nesses mapas, foram estabelecidos os limites e os marcos que os membros relacionavam a paisagem local, bem como os elementos que caracterizavam a comunidade – igreja, escola, ruas (SÁNCHEZ; SANTO; OLGUÍN, 2013).

A árvore de problemas tinha como objetivo identificar as causas e efeitos da degradação dos recursos naturais, a qual fora identificada pela comunidade. Já a árvore de objetivos, analisou os meios e fins das causas e efeitos identificados na árvore de problemas. Com essas duas técnicas, a comunidade pôde discutir e analisar o problema detectado (gestão dos recursos naturais), propondo sugestões para a proposição de soluções alternativas, a partir da percepção e situação de cada membro (SÁNCHEZ; SANTO; OLGUÍN, 2013).

Os autores apresentaram ainda o Plano de Ação da Comunidade, como um documento e resultado final, gerado pelo diagnóstico participativo. Esse plano define os próximos passos para a mudança social, sendo elaborado após a análise dos problemas e definição das atividades prioritárias. Ele descreve as ações a serem realizadas pela comunidade para a gestão sustentável dos seus recursos naturais. De forma específica, o plano de ação da comunidade, dispõe de uma relação metas a serem alcançadas,

estruturadas em ordem de prioridade, relacionando as atividades a serem desempenhadas, os recursos e capacidades disponíveis e necessárias.

5.1.2.3 Desenho participativo

O artigo de Martinez e Cantaloube (2015), *Diseño participativo de espacios urbanos bioclimáticos. Experiencia en Mendoza (Argentina)*, buscou validar as técnicas de desenho participativo que são aplicadas ao desenho de espaços urbanos bioclimáticos, por meio da análise de um caso no bairro Obreros Rurales III, na província de Mendoza (Argentina). O desenho participativo consiste na ação de definir, de forma coletiva, propostas de projetos para o desenvolvimento da vida da comunidade e dos espaços físicos.

O desenvolvimento do método foi iniciado pela realização de uma primeira oficina, sendo definidas algumas atividades junto às famílias beneficiárias: formulação do problema geral, elaboração de um diagnóstico urbano geral, elaboração de fichas descritivas de casos, elaboração de materiais didáticos para serem apresentadas as possíveis opções para o projeto participativo de habitações bioclimáticas. Posterior a essa primeira etapa, foram realizadas outras oficinas para validação do diagnóstico feito com as famílias, os técnicos e pesquisadores envolvidos (MARTINEZ; CANTALOUBE, 2015),

Para a análise das oficinas foi utilizado o diagrama de afinidade, que auxiliaria na compreensão da estrutura do problema global, por meio da análise de afinidades verbais. A classificação dessa técnica surge a partir do consenso da equipe de trabalho. É elaborada uma “cascata de ideias”, sendo colocadas questões acerca das preocupações da comunidade, bem como sugestões para as suas futuras habitações e espaços urbanos (MARTINEZ; CANTALOUBE, 2015).

Segundo Martinez e Cantaloube (2015), para a construção da cascata de ideias, definiu-se as seguintes etapas: seleção do tema ou problema geral que necessita ser resolvido; escolha dos fatos ou dados verbais que estejam relacionados ao problema identificado; agrupamento dos dados, categorização dos dados; enquadramento ou reagrupamento dos dados, conforme sua afinidade; criação do diagrama de afinidade. Por meio dessa técnica, foi possível esclarecer grandes temas a serem trabalhados, mostrando quais as expectativas dos membros da comunidade e explorando sugestões, de nível técnico e acadêmico.

Após a construção do diagrama foram utilizadas técnicas adicionais para a efetivação do desenho participativo: visualização com cartões, *brainstorming* e mural. A visualização com cartões foi uma técnica utilizada para facilitar a busca de consensos sobre as potencialidades e atributos das diferentes espécies de árvores das ruas da comunidade. O *brainstorming* possibilitou que cada participante compartilhasse seus gostos e preferências em relação às espécies vegetais e materiais para as construções futuras. O mural buscou aprofundar o conhecimento da realidade, por meio da análise, em grupo, de seus componentes, utilizando, por exemplo, linguagem gráfica, catálogos fotográficos e maquetes. Terminada a execução dessas técnicas, todas as informações foram processadas por meio do registro de reuniões, análise e síntese.

5.1.2.4 Metodologia participativa voltada para proteção do Patrimônio Cultural Imaterial

O artigo de Salazar, Soler e Jiménez (2020), *Metodologías participativas y patrimonio cultural inmaterial en los barrios*, teve como objetivo projetar e implementar ações metodológicas para a criação de espaços participativos, voltadas à gestão do patrimônio imaterial dos bairros e comunidades locais. É relatado o caso de Fontanalla em Málaga (Espanha). A proposição da metodologia decorre, sobretudo, da falta de referenciais metodológicos existentes e da relevância do patrimônio imaterial como ferramenta para a promoção de processos participativos e de uma vida comunitária ativa.

A metodologia proposta exige uma equipe multidisciplinar, composta por especialistas com experiência em gestão participativa, especialmente na área de planejamento urbano e educação social. Inicialmente deve ser determinada uma área ou escala de ação, a exemplo dos bairros. Para a realização da metodologia, são definidas três fases (SALAZAR; SOLER; JIMÉNEZ, 2020)

Na primeira fase é construído um mapa dos agentes envolvidos no processo e grupo de trabalho. Devem ser contatados os principais informantes para o processo (pessoas da comunidade, vizinhos, representantes de organizações sociais, entre outros). Na sequência, com o apoio dos informantes-chave, é elaborado um mapa dos agentes intervenientes ou sociograma do bairro. Esse sociograma abrange o mapeamento das pessoas ou setores da população relacionados ao contexto de estudo. Por fim, é definida a melhor forma de comunicação e divulgação das atividades participativas propostas, com informações sobre formato, horário e local (SALAZAR; SOLER; JIMÉNEZ, 2020)

Segundo os autores, a segunda fase corresponde à elaboração de uma proposta técnica inicial, aberta e genérica. Essa proposta deve ser elaborada pelos especialistas e envolve possíveis ações relacionadas ao patrimônio imaterial, sendo base para a discussão com a comunidade local. Essa fase envolve uma série de ações, a serem decididas pela comunidade. As ações propostas pela proposta do artigo foram: caminhada coletiva, memória do bairro, oficina de discussão e exposição pública.

A caminhada coletiva diz respeito a passeios coletivos com os cidadãos, sendo guiados por informantes com conhecimento do bairro. A memória do bairro envolve a reunião de fotos antigas que mostram a memória do bairro. Ela pode ser realizada por meio de uma oficina específica ou virtualmente e geralmente é envolvida por histórias e valor patrimonial. A oficina de discussão acontece quando um grupo se reúne para caracterizar qualitativamente os elementos identificados, partindo de uma linha do tempo referente às imagens e histórias compiladas. A exposição pública refere-se à construção gráfica da linha do tempo, associando o material coletado e selecionado ao tipo de elemento com valor patrimonial, ao setor da população e à origem temporal ou sequencial em que encontra (SALAZAR; SOLER; JIMÉNEZ, 2020).

Após a exposição pública, a sequência de imagens produzidas poderá ser exposta pública e abertamente, possibilitando o debate para todos os membros do bairro ou cidade. Para finalizar a segunda fase da metodologia é proposta uma última oficina. Nessa oficina haverá espaço para debate e priorização dos elementos patrimoniais, os quais poderão ser identificados coletivamente ao longo das oficinas (SALAZAR; SOLER; JIMÉNEZ, 2020).

A terceira e última fase da metodologia aqui descrita corresponde à execução da atividade programada – caminhada coletiva guiada. Salazar, Soler e Jiménez (2020) mencionam que os agentes intervenientes devem ser os responsáveis pelo planejamento de cada uma das atividades programadas, tendo em vista suas necessidades. No caso específico dos autores, essa etapa apresentou fases diversas: reuniões preparatórias para a visita guiada (formadas por pessoas do bairro, demais pessoas e estudiosos com conhecimento profundo, como historiadores, arqueólogos e artesãos), celebração da visita, avaliação da experiência e recolhimento dos materiais resultantes.

5.1.2.5 Metodologia participativa do ENALDEF

O artigo de Acevedo, Sáez e Rubio (2020), *Metodologías participativas en la construcción de políticas públicas migratorias en la frontera colombiana*, aborda a experiência de construção conjunta de conhecimento entre a academia e o Estado no que se refere ao desenvolvimento da política pública de migração na Colômbia. Os autores apresentam uma metodologia participativa, proposta no I Encontro Nacional de Departamentos de Fronteira (ENALDEF), e que foi construída pela Rede de Pesquisa em Assuntos de Fronteira (RIAF).

A metodologia proposta no ENALDEF teve como objetivo promover um espaço de articulação entre vários atores, que estejam alocados no ambiente fronteiriço, visando a formulação e desenvolvimento de uma política pública fronteiriça. Para isso, seria necessário identificar necessidades e soluções, analisar inter-relações e consolidar uma política de trabalho alinhada às diretrizes do Estado (ACEVEDO; SÁEZ; RUBIO, 2020).

A metodologia foi desenvolvida em três etapas: diagnóstico participativo, mapeamento de programas e políticas existentes e definição de eixos estratégicos. Os participantes incluíram representantes dos departamentos fronteiriços da Colômbia, professores universitários, estudantes, representantes do Executivo nacional, organizações da sociedade civil, agências de cooperação internacional, empresas privadas, membros do setor público (ACEVEDO; SÁEZ; RUBIO, 2020).

Acevedo, Sáez e Rubio (2020) apresentaram a primeira etapa de diagnóstico participativo, em que se procedeu com a aplicação de perguntas em mesas de trabalho. Isso permitiu compreender a realidade social e identificar quais as necessidades e soluções possíveis para problemas relacionados à economia, políticas públicas, inclusão e mudança social, desenvolvimento e identidade cultural. Utilizou-se ainda dados oficiais trazidos pelos representantes dos departamentos fronteiriços, que tratavam sobre o plano de desenvolvimento e dados geográficos, econômicos e demográficos.

A segunda etapa (mapeamento de programas e políticas existentes) estava voltada para a análise das inter-relações e consolidação das linhas de interesse. Efetuou-se uma revisão documental e análise de conteúdo, como complemento ao simples mapeamento das experiências. Houve também uma discussão entre os participantes e por meio de ícones, símbolos, imagens, realizou-se uma associação com as variáveis de análise, como cultura, gênero e economia social. Na sequência, ocorreu novamente a realização de um diagnóstico participativo, por meio da cartografia social. Essa técnica possibilitou o

diálogo entre os membros, de modo que foi possível compreender, por meio de mapas, a dinâmica dos cidadãos e sua territorialidade (ACEVEDO; SÁEZ; RUBIO, 2020).

A última etapa da metodologia do ENALDEF, apresentada em Acevedo, Sáez e Rubio (2020), corresponde à definição dos eixos estratégicos. Foram utilizados grupos focais para seleção das ideias relevantes para confirmar a compreensão do cenário fronteiriço e posterior elaboração da política relacionada. Para tanto, implementou-se uma matriz *SWOT*, do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A técnica permitiria que os participantes identificassem o que poderia ser fortalecido e minimizado na atual política pública regional. A realização da matriz *SWOT* ocorreu de forma coletiva, em processos de revisão e socialização.

5.1.2.6 Diagnóstico ambiental participativo (DAP)

O artigo de Castillo et al. (2020), *Diagnóstico ambiental participativo con jóvenes de una Reserva Ecológica municipal para el diseño de una propuesta de educación ambiental no formal*, descreveu o desenvolvimento do diagnóstico ambiental participativo (DAP) com jovens de Dzoyaxché, Mérida, Yucatán, no México, que vivem na Reserva Ecológica Cuxtal (REC). A metodologia propõe repensar a relação entre conhecimento, meio ambiente, língua e cultura, acrescentando valores, saberes das comunidades como elementos também necessários à evolução sociocultural.

A metodologia DAP constitui uma adaptação de trabalhos já desenvolvidos, como afirmam os autores: “*La metodología se sustenta en el DAP con modificaciones realizadas a partir de los trabajos de Zamalloa & Palacios (2005); Vega, Freitas, Álvarez & Fleuri (2007); y Garibay et al. (2015)*” (CASTILLO et al., 2020, p. 5). Sua realização pressupõe o cumprimento de quatro fases e um eixo transversal que funciona como ferramenta para gestão do desenvolvimento local sustentável. As informações obtidas nesse processo aliadas às características socioeconômicas e organizacionais do governo local subsidiam a reunião do grupo na definição de prioridades e tomada de decisões.

A primeira fase do DAP é denominada projeto e produção. Nesse momento é realizado um pré-diagnóstico do problema da comunidade, por meio de seis encontros, compostos por dois estágios: revisão documental dos eventos socioambientais dos

últimos anos e diálogo com as autoridades municipais e comunidades para conhecer sua visão acerca dos problemas socioambientais (CASTILLO et al., 2020).

A segunda fase, intitulada execução e aplicação, aconteceu em duas etapas, composta de dez sessões de trabalho. Nas duas primeiras sessões a equipe de trabalho foi formada. E nas demais foram desenvolvidos dois ciclos de workshops: identificação e localização geográfica dos problemas no primeiro ciclo, síntese dos problemas e priorização no segundo ciclo (CASTILLO et al., 2020).

A terceira fase, segundo Castillo et al. (2020), corresponde a análise das informações e geração de propostas, as quais foram geradas na fase anterior. Essa análise ocorreu, de forma colaborativa, por meio de três workshops com os participantes, seguidos do pré-desenho da proposta de um plano de educação ambiental.

A quarta fase, denominada avaliação, englobou uma sessão participativa. Essa fase tinha o objetivo de promover um alinhamento entre o processo pedagógico proposto e a realidade. E ainda, visava tornar os jovens protagonistas no papel de transformação da comunidade em que vivem (CASTILLO et al., 2020).

Castillo et al. (2020) destacam o eixo transversal do DAP. Ele possibilita o retorno das informações para os participantes, de modo que acompanhassem os avanços e dados resultantes de cada sessão ou workshop e do processo de elaboração do plano de educação ambiental.

5.1.2.7 Photovoice

O artigo intitulado *Photovoice as a Method for Revealing Community Perceptions of the Built and Social Environment*, dos autores Nykiforuk, Vallianatos e Nieuwendyk (2011), aborda os sucessos e desafios do uso da metodologia participativa *Photovoice* em um projeto de pesquisa participativa baseada na comunidade, com o objetivo de explorar as percepções da comunidade sobre o ambiente construído e social. O projeto relacionado foi o *Community Health and the Built Environment (CHBE)* desenvolvido durante três anos, nas seguintes comunidades: cidade de São Paulo (Brasil), cidade de Bonnyville (Canadá), cidade de Medicine Hat e seu subúrbio (Canadá), cidade de Redcliff (Canadá), e a comunidade de North Central Edmonton (Canadá).

O *Photovoice* foi realizado em cinco fases sequenciais, durante três meses, em 2009. O projeto contou com a participação de trinta e cinco membros. A primeira fase foi a entrevista semiestruturada inicial, com duração de uma hora. Ela foi fundamental para o

entendimento das percepções dos participantes sobre a comunidade e para a compreensão das ideias que os mesmos possuíam sobre atividade física e alimentação. As entrevistas foram gravadas em áudio e um observador estava presente para anotações, caso fosse preciso (NYKIFORUK; VALLIANATOS; NIEUWENDYK, 2011).

Terminadas as entrevistas, os participantes receberam câmeras digitais para tirar fotos durante duas semanas. Para isso, eles aprenderam como operar a câmera e receberam uma “missão fotográfica”. Essa missão sugeria que os participantes tirassem fotos dos lugares ou coisas que os ajudavam ou não a serem fisicamente ativos e saudáveis em relação à alimentação na comunidade (NYKIFORUK; VALLIANATOS; NIEUWENDYK, 2011).

Segundo os autores, a segunda fase era destinada às fotografias. Os participantes tinham duas semanas para tirarem as fotos. Caso precisassem de ajuda podiam fazer ligações gratuitas para o coordenador do projeto. Foram tiradas, em média, quarenta a cinquenta fotos por participante.

A terceira fase foi destinada à entrevista de acompanhamento. Essa fase aconteceu duas semanas depois da sessão de fotos. Foi uma entrevista semiestruturada que durou cerca de noventa minutos. Os participantes foram orientados a contar uma história sobre suas fotografias. Eles eram convidados a falar, inicialmente, sobre a foto que consideravam mais significativa. As discussões terminavam quando os participantes apresentavam sinais de tédio ou fadiga. Em seguida, os participantes eram convidados a falar sobre suas experiências com o projeto e sua participação. Ao final, como forma de agradecimento, receberam um vale-presente de \$30,00 para compras em uma mercearia local, além de receberem a cópia impressa de suas fotografias (NYKIFORUK; VALLIANATOS; NIEUWENDYK, 2011).

A quarta etapa foi destinada ao resumo das principais fotografias. De acordo com Nykiforuk, Vallianatos e Nieuwendyk (2011), as cinco melhores fotografias de cada participante foram apresentadas em uma exposição para a comunidade. Foi, ainda, escrito um breve resumo para acompanhar as fotografias, com base nas transcrições das entrevistas. As histórias poderiam ou não apresentar o nome do participante, de acordo com seu consentimento.

A quinta e última etapa foi voltada para a apresentação das fotografias. Essa apresentação foi discutida dentro de cada comunidade e foram realizadas discussões com os grupos de trabalho comunitário (formados pela equipe do CHBE e por partes interessadas da comunidade – ONGs, unidades locais de saúde, público em geral, entre

outros). Após finalizado o projeto, três meses depois, os resultados já haviam sido compartilhados com as comunidades em eventos locais, na mídia, em sites da comunidade (NYKIFORUK; VALLIANATOS; NIEUWENDYK, 2011).

5.1.2.8 Oficina participativa Minga

O artigo *Minga biographic workshops with highly skilled migrant women: enhancing spaces of inclusion*, de Riaño (2016), projetou e avaliou criticamente o método de oficinas biográficas Minga, as quais promoveram espaços inclusivos para coleta de dados, bem como a análise crítica com as mulheres migrantes altamente qualificadas que vivem na Suíça. A metodologia aconteceu em quatro etapas: oficinas Minga, conversas individuais, *workshops* para análise dos resultados, disseminação dos resultados (RIAÑO, 2016).

Foram realizadas dez oficinas Minga, durante três meses, com a participação de cinquenta e sete mulheres. As oficinas duravam um dia e eram formados grupos de oito a nove mulheres, incluindo acadêmicas, mulheres migrantes altamente qualificadas e representantes de ONGs. Nas oficinas, as participantes se apresentavam e discutiam sobre suas expectativas. Na sequência, as acadêmicas teciam contribuições iniciais, com o objetivo de estimular a discussão, entre as mulheres, sobre integração e exclusão social. As participantes, então, relataram suas experiências no mercado de trabalho e logo em seguida foi feito um debate coletivo (RIAÑO, 2016).

A segunda etapa era destinada às conversas individuais. Aqui, o objetivo era a realização de conversas aprofundadas com as participantes, visando analisar com mais detalhes suas biografias, minimizar um possível sentimento de “aceitabilidade social”, e tratar de assuntos mais sensíveis (RIAÑO, 2016).

De acordo com Riaño (2016), na quarta etapa, as acadêmicas ficaram responsáveis por transcrever, resumir e analisar os dados das etapas anteriores. Uma síntese inicial foi formulada e apresentada em dois *workshops* de meio dia. As participantes receberam o material para apresentação anteriormente e no dia dos *workshops* dividiram-se em subgrupos para debate. Depois, uma representante de cada subgrupo apresentou os resultados das discussões. Com isso, as acadêmicas puderam ouvir sugestões para melhoria do trabalho. Ao final, um profissional orientou o grupo sobre instituições que ofereciam apoio para a integração no mercado de trabalho. As participantes receberam

um certificado, a transcrição de sua biografia, fotografias das oficinas, endereços dos participantes e de instituições importantes.

Na última etapa aconteceu o *workshop* final. Segundo Riaño (2016), foi acordado que as acadêmicas produziram uma cartilha para os formuladores de políticas, com os principais resultados do trabalho e recomendações. A cartilha foi lançada na *Universität Bern*, com a presença de formuladores de políticas, acadêmicos, representantes de ONGs e da mídia.

5.1.2.9 Fórum híbrido

O artigo intitulado *Hybrid forums, participation and Sustainable management of world heritage sites, The case of Santa Ana de Cuenca*, com autoria de Molina (2019), teve como objetivo demonstrar a eficácia dos fóruns híbridos na gestão sustentável do patrimônio mundial a longo prazo, a partir da análise dos resultados dos fóruns realizados no centro histórico de Cuenca, Equador. Os fóruns híbridos constituem uma metodologia participativa voltada para a eliminação de assimetrias entre os indivíduos e valorização dos conhecimentos individuais para a gestão do patrimônio.

Molina (2019) descreve sobre a realização dos fóruns híbridos e seus estágios. O processo começa com a compreensão do contexto, a qual envolve a análise de redes, dos recursos disponíveis ou potenciais, dos requisitos normativos e legais, dos processos políticos e administrativos, e do mapeamento dos atores. A partir dessas informações, é estabelecida a principal controvérsia que influencia, simultaneamente, o patrimônio e a comunidade. No caso analisado pela autora, essa controvérsia era a construção de um bonde. Na sequência, desenvolve-se um plano de trabalho com o objetivo de colocar em prática o fórum híbrido.

No início da preparação para a realização do fórum é importante que seja definido um mediador, que atue como auxiliador no desenvolvimento das “regras do jogo”. Essas regras fazem com que os participantes compreendam a finalidade da metodologia e como essa funciona, além de reforçar princípios de segurança, inclusão (os participantes devem ser heterogêneos entre si), abertura e transparência. Assim, o fórum acontecerá de forma ordenada no momento da geração da controvérsia (MOLINA, 2019).

De acordo com Molina (2019), o próximo estágio abrange o desenvolvimento dos conteúdos, sobre o assunto a ser debatido, que serão apresentados a todos os membros. Esses conteúdos precisam ser claros e objetivos, evitando o uso de termos técnicos e

científicos. Ao final do processo, é preparado o espaço físico e divulgado o evento, em que será realizado o fórum híbrido, com duração de três horas, em média.

5.1.2.10 Metaplan

O artigo *The development of occupational science outside the Anglophone sphere: Enacting global collaboration*, com autoria de Magalhães et al. (2019), apresentou como objetivo discutir as principais questões e prioridades identificadas nas sessões realizadas em conferências internacionais sobre ciências ocupacionais e atrair a atenção para oportunidades de descolonização da produção de conhecimentos sobre a área. Como forma de estímulo às discussões e reflexões coletivas foi utilizada a metodologia Metaplan.

A partir do uso do Metaplan, os participantes foram convidados a discutir as principais barreiras que dificultam a colaboração internacional, bem como possíveis caminhos para superá-las. Inicialmente, os participantes foram convidados a refletir sobre questões que problematizam suas realidades atuais. Depois, eles foram divididos em pequenos grupos e convidados a escrever, individualmente, suas respostas em um cartão; discutir em busca de um acordo sobre as principais barreiras a serem enfrentadas; escrever essas barreiras em um novo cartão; discutir e propor alternativas criativas para superação dessas barreiras; escrever os problemas identificação e as propostas de solução em um papel, o qual seria pendurado na parede para visualização de todos os participantes (MAGALHÃES et al., 2019).

Após a execução das etapas anteriores, um representante por grupo apresentou brevemente o que fora trabalhado. Na sequência, os participantes deveriam pensar, de forma individual, sobre as questões e soluções apresentadas. E depois, eles deveriam usar adesivos para escolher entre as ideias apresentadas aquelas que consideravam mais importantes. Ao final, uma resposta visual às perguntas realizadas anteriormente foi criada democraticamente pelos grupos (MAGALHÃES et al., 2019).

Segundo Magalhães et al., 2019, como a conferência na qual o Metaplan estava sendo aplicado, permitia a transmissão online, foi utilizada uma plataforma de participação via *Today'sMeet*. Por meio dessa plataforma, foram criadas salas de bate-papo sobre os tópicos trabalhados. Dessa forma, os participantes online podiam acompanhar e também participar da oficina.

5.1.2.11 *World Café*

O artigo *The “World Café” as a Participatory Method for Collecting Qualitative Data*, com autoria de Löhr, Weinhardt e Sieber (2020), apresentou o *World Café* como um método adicional para pesquisa qualitativa. Esse método está voltado para a avaliação participativa, sendo muito usado em processos de desenvolvimento comunitário e mudança organizacional, como método. No estudo foi demonstrado o uso do *World Café* em um projeto germano-tanzaniano de segurança alimentar, intitulado *Trans-SEC*.

O método analisado contou com a participação de quarenta e cinco pessoas, que faziam parte do projeto *Trans-SEC*. Era esperado que esses membros, presentes na conferência inicial, dessem suas opiniões sobre o tema de pesquisa – abordagem integral do sistema. Inicialmente, foi preparada uma sala de seminários, no hotel onde acontece a conferência. Esse ambiente era acolhedor e assemelhava-se a um café. Foram montadas nove mesas, com cinco lugares cada e foram fornecidos materiais de escrita e lanches (LÖHR; WEINHARDT; SIEBER, 2020).

Todos os participantes foram reunidos na porta da sala, onde foram recebidos pela equipe moderadora e orientados a sentar onde quisessem. O método foi introduzido, com o repasse dos princípios, dos pressupostos subjacentes e das instruções para a mudança de mesa. Nesse momento inicial também houve a construção de cartazes sobre “mudanças de mesas”, “questões para discussão”, “suposição do café”, “rótulo do café”, e a apresentação desses para os participantes. Durante essa sessão, os co-moderadores serviam chá e auxiliavam na mudança dos formatos de papel ao fim de cada rodada de discussão (LÖHR; WEINHARDT; SIEBER, 2020).

Segundo Löhr, Weinhardt e Sieber (2020), quatro questões foram discutidas entre o grupo. Duas delas foram: “Quais desafios podem ocorrer no projeto? Quais medidas e ferramentas precisamos para enfrentar esses desafios?”. Essas questões foram discutidas em uma rodada. Todo o processo foi moderado por uma pessoa e dois pesquisadores auxiliares. A sessão teve duração de noventa minutos e nada foi gravado, devido a sensibilidade dos tópicos tratados.

Diferentes formatos de papel foram utilizados ao longo da realização do método. Para a primeira pergunta foram utilizadas folhas de papel em cada mesa para anotação dos pontos de discussão do anfitrião e dos demais membros. Já nas rodadas seguintes foram usados papéis com diferentes recortes (flores, folhas, feijões), relacionando-os ao contexto (segurança alimentar) de trabalho do participante. Por fim, os anfitriões de cada

mesa forneciam relatórios sobre o que havia sido discutido pelo anfitrião e demais participantes (LÖHR; WEINHARDT; SIEBER, 2020).

De acordo com Löhr, Weinhardt e Sieber (2020), após o encerramento das rodadas de perguntas, aconteceu uma plenária. Todas as respostas foram agrupadas e organizadas em forma de uma árvore. As flores e folhas continham as sugestões sobre o código de conduta. Os insetos apresentavam as ameaças ou desafios do projeto. Os feijões indicavam a visão dos participantes e o que pretendiam colher. O tronco e as raízes foram preenchidos com os resultados de um exercício realizado no dia anterior (voltado para a discussão de pontos fortes e fracos e pontos de interesse comum). Ao final, todos os resultados foram resumidos em plenárias e discutidos brevemente.

5.1.2.12 Cenários futuros

O artigo de Evans, Jong e Cronkleton (2008) intitulado *Future scenarios as a tool for collaboration in forest communities* discute como o método participativo de cenários futuros pode auxiliar na interação entre comunidades florestais e governos locais. Os autores realizaram uma revisão da literatura e descrevem experiências com cenários futuros em comunidades florestais no norte da Amazônia boliviana e no centro do Vietnã.

De acordo com Evans, Jong e Cronkleton (2008), o método de cenários futuros permite que membros de uma comunidade possam discutir o futuro e tomar decisões sobre questões importantes. Ele possibilita o desenvolvimento de planos comunitários, a partir da reflexão dos membros da comunidade sobre seus anseios, de votações e articulação junto aos governos locais.

No caso relatado por Evans, Jong e Cronkleton (2008), a execução do método proposto se iniciou pela divisão da comunidade em pequenos grupos. Como atividade primária eles precisavam refletir e vislumbrar como a comunidade estaria daqui a dez anos. Os grupos compartilharam suas ideias e por meio de votação elegeram os aspectos mais importantes a serem priorizados. Os resultados das discussões eram posteriormente compartilhados com o governo local.

Reconhecendo o potencial da realização dos cenários futuros, o prefeito sugeriu que esses fossem executados nas quinze comunidades do município, como forma de promover envolvimento no processo de planejamento municipal. Os resultados obtidos ao longo dos cenários eram apresentados anualmente na reunião de planejamento municipal.

5.1.2.13 Método *Ketso*

O artigo de Furlong e Tippett (2013) intitulado *Returning knowledge to the community: An innovative approach to sharing knowledge about drinking water practices in a peri-urban community* avalia o desempenho e a implementação de um projeto participativo voltado para o engajamento pós-projeto em comunidades, no Peru. Para o que se pretende, as autoras adaptaram o método participativo *Ketso* para práticas relacionadas à água potável.

O *Ketso* corresponde a um kit prático para engajamento, composto de várias oficinas para uso na comunidade, criado pela Dra. Joanne Tippett, em meados da década de 1990. Ele começa a ser realizado a partir do convite à comunidade, onde o facilitador explica o funcionamento do método e solicita inscrições. No estudo, foram realizadas cinco oficinas, compostas de cinco a nove participantes cada, com faixa etária entre 16 a 70 anos. Essas oficinas eram direcionadas aos gestores de água dos domicílios, registradas por meio de fotos e gravações e conduzidas por um assistente de campo local, que recebeu treinamento pelo pesquisador (FURLONG; TIPPETT, 2013).

A primeira etapa das oficinas era executada por meio da analogia de uma árvore, em que o tronco era o foco principal – contaminação da água em casa – e os galhos representam os temas relacionados – fontes de água potável, práticas de água potável, propriedades da água potável e outro – novas respostas, para além das categorias pré-determinadas (FURLONG; TIPPETT, 2013).

Segundo Furlong e Tippett (2013), foram feitas quatro perguntas durante a oficina: “O que é água potável?”, “O que é uma água potável ruim?”, “Como a água se contamina?”, “Quais as soluções?”. Os participantes tiveram quinze minutos para responder as perguntas. As respostas eram registradas em folhas codificadas por cores (cada cor associada a uma pergunta) e colocadas no espaço de trabalho feito com o material feltro. Os participantes iam colocando as folhas na posição dos ramos que achavam que suas respostas se relacionam. Esse mover de folhas permitia explorar os significados e percepções dos participantes sobre os temas trabalhados.

Ao final, os participantes deveriam destacar as questões-chave, usando ícones móveis para indicar, por exemplo, as práticas mais importantes de água potável e local de contaminação da água. Cada participante recebeu três ícones com cores distintas, representando os diferentes problemas (FURLONG; TIPPETT, 2013).

5.1.2.14 Mapa causal participativo

O artigo *Using causal maps to support ex-post assessment of social impacts of dams* dos autores Aledo, García-Andreu e Pinese (2015), teve como objetivo melhorar a avaliação *ex-post* das complexas transformações sociais provocadas pela operação de usinas hidrelétricas. O *locus* do estudo é uma comunidade de Porto Rico, localizada às margens do Rio Paraná, Brasil (ALEDO, GARCÍA-ANDREU, PINESE, 2015).

Os mapas causais para avaliação dos principais fatores de impactos socioambientais das barragens foram criados de forma coletiva, em uma reunião composta por quarenta e cinco representantes das categorias incluídas na classificação tipológica, exceto os membros do governo (essa exclusão permitiria que os participantes ficassem mais livres para se expressar). A classificação tipológica identificou os grupos sociais que provavelmente foram os mais afetados pela barragem (ALEDO, GARCÍA-ANDREU, PINESE, 2015).

De acordo com Aledo, García-Andreu e Pinese (2015), a classificação supracitada era baseada em setores socioeconômicos (exemplos: varejo, administração pública, população desempregada). Para a realização dessa segmentação foram realizadas várias entrevistas com informantes locais, como: prefeito, conselheiros de meio ambiente e turismo, trabalhadores agrícolas. Os autores ressaltam que essa classificação não significa que todos os membros de um grupo necessariamente compartilham as mesmas ideias sobre o tema em debate, mas há uma possibilidade de que eles possuam percepções semelhantes, sobretudo àqueles afetados.

Após a reunião inicial, descrita anteriormente, uma equipe de sociólogos da *University of Alicante* formou quatro alunos da *State University of Londrina* na técnica de produção de mapas causais e também para a mediação em reuniões de grupo. Os alunos apresentaram aos participantes a técnica de mapas causais e atuaram mediando (promoção de diálogo, preservação das regras de interação e comunicação, permitindo a expressão de todos) sete mesas de trabalho, conforme organização da reunião – dois grupos com três e quatro mesas de trabalho (ALEDO, GARCÍA-ANDREU, PINESE, 2015).

Os participantes foram orientados a indicar as principais mudanças que Porto Rico sofreu devido à construção das barragens de Rosana e Porto Primavera. Por meio de um processo de discussão e análise, os participantes apontaram as causas e efeitos de sete mudanças identificadas. O mapa causal possuía no centro o impacto científico escolhido,

e dele fluíam seus efeitos (acima do centro) e causas (abaixo do centro), em forma de um “esqueleto” (ALEDO, GARCÍA-ANDREU, PINESE, 2015).

Aledo, García-Andreu e Pinese (2015) ressaltam que os mapas abrangem as contribuições dos participantes e cria um processo contínuo, em que cada análise orienta a próxima. Ao final do processo, a comunidade produziu sete mapas causais, formados pelo conhecimento local, detalhado por meio da sequência causal para cada um dos impactos avaliados, permeados por aspectos ambientais e sociais.

5.1.2.15 Framework for Participatory Impact Assessment (FoPIA)

O artigo intitulado *Participatory sustainability assessment for sugarcane expansion in Goiás, Brazil*, com autoria de Coutinho et al. (2017), teve como objetivo apresentar os resultados da aplicação da metodologia *FoPIA* (*Framework for Participatory Impact Assessment – Framework* para avaliação participativa de impacto) na Região de Planejamento Sudoeste de Goiás (SGPR). Essa metodologia foi projetada para avaliar os impactos das políticas de uso da terra na sustentabilidade regional.

O estudo de Coutinho et al. (2017) utilizou o *FoPIA* a partir de três etapas: desenvolvimento de cenários políticas públicas, definição das funções de uso da terra, e definição de indicadores de impacto. O cenário para a realização da metodologia envolveu as políticas de expansão da cana-de-açúcar no sudoeste do estado de Goiás (COUTINHO et al., 2017).

Na etapa de construção dos cenários de políticas públicas foi realizado um *workshop*, para consulta a especialistas regionais. Participaram trinta e dois especialistas, com atuação em projetos de pesquisa da SGPR ou que possuíssem experiência com estudos sobre impactos provocados por mudanças no uso do solo, no contexto de expansão da cana-de-açúcar da região. Foram realizadas palestras orientadoras, e na sequência, trabalhos em grupo e discussões plenárias (COUTINHO et al., 2017).

No *workshop* foram identificadas as forças motrizes responsáveis pela expansão da cana-de-açúcar na SGPR e selecionadas aquelas a serem estudadas. Ocorreu ainda a identificação e seleção das principais políticas públicas promotoras de sustentabilidade na expansão canavieira. Esse processo foi executado por seis grupos de trabalho, formados aleatoriamente, visando a discussão sobre questões relacionadas à sustentabilidade e ao contexto de estudo, apontando para a proposição de políticas públicas adequadas. Cada grupo, ao final, anotou suas respostas em cartões, os quais

foram apresentados na sessão plenária e fixados em quadros. A primeira etapa do *FoPIA* foi finalizada com um debate com todos os participantes (COUTINHO et al., 2017).

De acordo com Coutinho (2017), na segunda etapa, voltada para a definição das funções de uso da terra, os participantes foram reorganizados, compondo dois grupos. Eles agregaram seus conhecimentos e experiências para cada uma das dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental). Um painel foi construído e os grupos apresentaram seus resultados em plenária, por meio da afixação de cartões com as funções do solo. Todo o processo foi orientado pelas funções de uso do solo, definidas previamente no projeto *SENSOR (Sustainability Impact Assessment: Tools for Environmental, Social and Economic Effects of Multifunctional Land Use in European Regions)*.

A última sessão foi destinada à construção dos indicadores de impacto. Segundo Coutinho et al. (2017), essa construção ocorreu com base em critérios (exemplos: mensurabilidade, relevância) definidos pelos especialistas, com base nas recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Dessa forma, os grupos de trabalho, definidos na segunda etapa do *FoPIA*, apontaram para os indicadores que consideravam mais adequados para representar cada função de uso do solo. Foram selecionados três indicadores por função e os resultados foram apresentados em plenária. Esses indicadores foram, posteriormente, agrupados e sistematizados para futuras análises.

5.1.2.16 Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)

O artigo *Farmer cooperation as a means for creating local food systems-Potentials and challenges*, com autoria de Lutz, Smetschka e Grima (2017), descreve a aplicação do método participativo *Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)*, Avaliação Social Multicritério, com agricultores na Áustria. Esse método auxilia os agricultores na reflexão sobre decisões e caminhos cooperativos (LUTZ; SMETSCHKA; GRIMA, 2017).

A *SMCE* foi realizada por meio de três oficinas participativas. Na primeira oficina, as discussões indicaram que os participantes (agricultores envolvidos nos sistemas locais de abastecimento de alimentos, doze a quinze pessoas) criticavam o sistema agroalimentar dominante e estavam em busca de diferentes formas de cultivo. A partir disso foi possível que os pesquisadores elaborassem uma lista inicial com critérios

orientadores para avaliação dos diferentes caminhos opcionais disponíveis para os agricultores. Essa lista era baseada nas necessidades e preferências de cada agricultor. Em decorrência desse esforço, os participantes foram convidados a indicar caminhos opcionais para a agricultura, de modo que se alinhasse aos preceitos econômicos, sociais e ecológicos que defendiam. Foram definidos caminhos potenciais e ações correspondentes (LUTZ; SMETSCHKA; GRIMA, 2017).

De acordo com os autores, a segunda oficina do método *SMCE*, foi destinada ao desenvolvimento e complementação da lista de critérios de decisão e caminhos potenciais, indicados na etapa anterior. Essa lista passou a incorporar valores para cada item, a partir do uso da metodologia *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, incorporada ao *software Super Decisions*. Os critérios repassados pelos participantes foram, então, ponderados e usados para comparação, com o objetivo de definir o sistema cooperativo mais adequado para a sustentabilidade na agricultura familiar.

Na última oficina, os pesquisadores analisaram a relação entre os critérios de orientação e decisão e os caminhos possíveis sugeridos pelos agricultores. Os resultados foram discutidos e foram elaborados dois pôsteres que mostram a situação atual dos agricultores austríacos e exemplos de novos caminhos que incorporem a cooperação em nível comunitário. Nessa etapa, os agricultores também discutiram os resultados apresentados pelo *software Super Decisions*, partindo dos valores atribuídos por eles, de forma individual (LUTZ; SMETSCHKA; GRIMA, 2017).

De acordo com Lutz, Smetschka e Grima (2017), os agricultores não se mostraram interessados na metodologia proposta, mas reconheciam os resultados gerados com os possíveis caminhos para a agricultura. Com isso, eles se sentiram motivados a também trabalhar no segundo objetivo da última oficina do método, que estava relacionada ao estabelecimento de uma logística de transporte compartilhada.

5.1.2.17 *CreativeVoice e Photovoice*

O artigo *Finding creative voice: Applying arts-based research in the context of biodiversity conservation*, com autoria de Lopez, Wickson e Hausner (2018), descreve o método *CreativeVoice* e o valor da integração de métodos baseados em artes nas pesquisas voltadas para o avanço da sustentabilidade. O estudo aborda os desafios enfrentados pelos agricultores no cultivo de milho nativo no México.

O método *CreativeVoice* foi empregado para estimular a discussão, revelar perspectivas distintas e inspirar a comunidade a pensar de forma criativa sobre os desafios enfrentados na produção de milho e as possíveis soluções que podem ser buscadas coletivamente. Ele utiliza muitas etapas do método *Photovoice*, mas apresenta alterações para superação das limitações desse último (LOPEZ; WICKSON; HAUSNER, 2018).

O primeiro passo do *CreativeVoice* contou com a realização de uma reunião na comunidade, visando informar sobre o projeto e convidar os membros para participar. Aqueles que aceitaram ser voluntários recebiam um termo de consentimento, deixando claro sua propriedade sobre as obras de arte a serem produzidas e a liberdade para deixar o projeto a qualquer tempo. Como complemento foram também realizadas visitas àqueles membros que a comunidade, na reunião, apontou como potenciais voluntários. Essas ações foram importantes para estabelecer uma confiança entre os pesquisadores e a comunidade, além de ser um meio para obter mais informações sobre a conservação do milho nativo (LOPEZ; WICKSON; HAUSNER, 2018).

Em um segundo momento os participantes foram convidados a criar obras de arte, que mostrassem a sua história e a história do milho nativo na comunidade. Ao mesmo tempo, foram suscitados a refletir sobre essas histórias. Aqui, a alteração do método *Photovoice* acontece pois há a possibilidade de fornecer outras formas de expressão artística, para além das fotografias. Ao abrir essas opções, cada membro poderia utilizar a forma que se sentisse mais confortável e capaz de trabalhar. Sugestões (fotos, vídeos, poemas, histórias, canções, desenhos, pinturas) eram apresentadas para facilitar na explicação dessa etapa (LOPEZ; WICKSON; HAUSNER, 2018).

De acordo com os autores, os participantes tiveram um mês para a criação das obras de arte, sendo todos os materiais fornecidos pelo projeto. Como nem todos os participantes compreenderam e se engajaram na tarefa, nesse mês foram também realizadas visitas para fornecer esclarecimentos.

Finalizadas as obras de arte, os participantes foram convidados para discussões em pequenos grupos focais (divididos por gênero e idade). Todos os participantes eram encorajados a participar, e todas as intervenções eram igualmente valorizadas. Após essas reuniões grupais, houve uma reunião geral com todos os membros, para que compartilhassem suas percepções sobre o valor e as ameaças associadas ao cultivo de milho nativo (LOPEZ; WICKSON; HAUSNER, 2018).

A última etapa do *CreativeVoice* contou com um evento comunitário, sendo possível compartilhar os conhecimentos entre todos os participantes, inclusive aqueles

que participaram apenas de algumas etapas. Os resultados do projeto foram compartilhados entre os membros, bem como as propostas de soluções. Buscou-se também, por meio desse evento, apoio para a implementação das soluções e o aumento da conscientização sobre o papel do milho na identidade comunitária e a importância de sua conservação (LOPEZ; WICKSON; HAUSNER, 2018).

De acordo com Lopez, Wickson e Hausner (2018), finalizada a reunião e evento gerais, foram implementadas ou iniciadas as propostas de intervenção. E ainda, houve uma consulta avaliativa, voluntária e anônima, por meio de um questionário, para entender a percepção da comunidade sobre o método, além das vantagens e desvantagens percebidas.

5.1.2.18 Círculo de histórias

O artigo intitulado *Understanding young women's experiences of gender inequality in Lucknow, Uttar Pradesh through story circles*, com autoria de Hebert et al. (2020) apresentou como objetivo compreender como o gênero influencia a vida de mulheres jovens, residentes nas favelas urbanas de Lucknow, em Uttar Pradesh, na Índia. Para isso, utilizou-se os círculos de histórias como metodologia de pesquisa.

Para o início das sessões de círculos de histórias foram recrutados facilitadores em organizações não governamentais indianas, que já utilizavam esse método. Eles foram treinados durante duas semanas, para uso do método em questão e também uso de metodologias de narrativa digital. As sessões duravam cerca de noventa minutos e eram gravadas em áudio (HEBERT et al., 2020).

Cada uma das sessões foi composta por cinco jovens e duas a três facilitadoras, posicionadas em círculos. No início, os facilitadores introduzem a metodologia com uma breve descrição sobre sua história. Na sequência, é lançada uma pergunta para reflexão, que aborda as dificuldades vivenciadas pelas participantes. Cada uma delas, seguindo a ordem do círculo, era convidada a compartilhar uma história, em resposta à pergunta anteriormente realizada. Após a última participante relatar sua história, o processo foi repetido, de modo que pudessem complementar suas falas anteriores (HEBERT et al., 2020).

De acordo com Hebert et al. (2020), com o fim da segunda rodada de contação de histórias, as participantes eram chamadas a refletir sobre as histórias umas das outras, em várias rodadas. Depois disso, os facilitadores, por meio de um guia semiestruturado,

orientaram uma discussão com as participantes, identificando semelhanças e diferenças entre as histórias. A cada sessão, a equipe do projeto se reunia com os facilitadores, com o objetivo de repassar orientações adicionais sobre ideias que possivelmente surgiram nas discussões.

5.1.2.19 Structured Democratic Dialogue (SDD)

O artigo com o título *The application of the structured democratic dialogue to generate action plans for a successful integration process in swedish-speaking Ostrobothnia*, sob autoria de Habes, Björkqvist e Andreou (2021), objetivou explorar os planos de ação que tem potencial para facilitar a inclusão de finlandeses no processo de integração de grupos minoritários na Ostrobótnia, que fala língua sueca, visando a integração na região. Para alcançar esse objetivo, foi utilizada a metodologia participativa *Structured Democratic Dialogue (SDD)* – Diálogo Democrático Estruturado, com doze participantes de variadas origens socioeconômicas, culturais e educacionais, residentes da região de Ostrobótnia.

Vinte e cinco participantes foram convidados para a aplicação da metodologia, sendo que todos tinham conhecimento sobre o tema em discussão – participantes do processo de integração realizado no passado. Eles foram convidados a participar de um co-laboratório (co-lab) de SDD. Utilizou-se as técnicas de amostragem intencional e bola de neve para a seleção dos participantes, que permaneceram anônimos no processo e atuavam de forma voluntária (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021).

Dos vinte e cinco participantes convidados, doze participaram do co-lab SDD. Esses participantes, homens e mulheres, eram americanos, anglo-finlandeses, iranianos, lituanos, russos, sérvios, somalis e turcos e finlandeses. Suas formações educacionais eram distintas e representavam variados setores ocupacionais, organizações não governamentais e partidos políticos. Havia também estudantes e desempregados (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021).

Segundo Habes, Björkqvist e Andreou (2021), a metodologia SDD foi composta por seis fases e contou com a orientação de dois facilitadores. Um facilitador conduzia as discussões e outro administrava o *Cogniscope, software* para implementação de diálogos democráticos estruturados. Inicialmente, foi apresentado o tema e objetivo do estudo aos participantes. O processo durou dois dias, com o total de vinte horas, na cidade de Vaasa. Todas as sessões foram gravadas para transcrição.

Na primeira fase da metodologia foi lançada uma “questão provocativa”, partindo de um problema complexo identificado. Na segunda fase, cada participante é convidado a apresentar ideias, com o objetivo de responder a questão. As ideias eram sempre registradas no *Cogniscope*. Nessa fase, os participantes esclarecem suas ideias aos outros. Essas explicações eram gravadas para posterior transcrição (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021).

A terceira fase era destinada à discussão profunda sobre as semelhanças que surgiram durante os relatos. Os participantes agrupavam as ideias, os grupos gerados e nomeados eram registrados no *software* e exibidos na parede. Na próxima fase, os participantes eram convidados a votar, individualmente, em cinco ideias que consideravam relevantes para a resolução da questão inicial. As ideias com no mínimo dois votos integravam a próxima fase (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021).

De acordo com os autores, a quinta fase do SDD são desafiados com duas ideias por vez e convidados a discutir sobre a existência ou não de influência entre elas. É registrada a influência quando no mínimo 75% dos participantes a apoiavam. Quando havia empate ou não se alcançava o mínimo havia um debate construtivo entre todos os membros. Como resultado, foi construído um mapa de influência, o qual mostrava o entendimento compartilhado e o acordo entre os participantes. Cada influência correspondia à implementação de uma ação, voltada para resolver a questão. Era seguida uma ordem de baixo para cima das influências, em cinco níveis, de modo que aquelas ações mais influentes se localizavam nos níveis inferiores do mapa.

Na última fase são definidas as ações SMART (*specific, measurable, achievable, realistic, and time specific*), por meio da discussão sobre o mapa de influência. Nessa fase eram compartilhados mais detalhes para a análise das causas principais dos problemas (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021).

5.1.2.20 Cenários participativos

No artigo intitulado *Developing disruptive mobility scenarios for rural areas. Participatory mobility scenario building in a Belgian village for the year 2050*, com autoria de Tori, Pappers e Keserü (2022), foi desenvolvida e aplicada uma metodologia criativa e participativa, voltada para o desenvolvimento de visões e cenários dispositivos para mobilidade rural. O estudo foi desenvolvido no vilarejo belga de Oetingen, envolvendo a construção de cenários de mobilidade para o ano de 2050.

O primeiro passo para a realização dessa metodologia foi a criação dos curingas (*wild cards*). Foram, então, desenvolvidos três *workshops*, sendo dois compostos por pesquisadores acadêmicos de áreas relacionadas à mobilidade e transporte (cinco especialistas por *workshop*). Na terceira oficina participaram membros de uma associação de cidadãos de Oetingen, todos do sexo masculino, o que foi uma limitação. Esses *workshops* visavam a criação do maior número possível de curingas (TORI; PAPPERS; KESERÜ, 2022).

Inicialmente, foi realizada uma projeção *business-as-usual* (BAU) para 2050 em Oetingen, com base no que já vem acontecendo no cenário analisado. Essa tarefa foi realizada a partir de documentos das políticas locais, regionais e federais, nessa ordem. Na sequência, foi solicitado aos participantes que imaginassem eventos curinga que possivelmente atrapalhariam a projeção BAU (TORI; PAPPERS; KESERÜ, 2022).

De acordo com Tori, Pappers e Keserü (2022), os três *workshops* produziram setenta e dois curingas. Eliminando os duplicados, restaram cinquenta e sete. Esses foram categorizados de acordo com a classificação PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal). Foram desenvolvidos curingas como: “aumento dos preços de energia”, “o fim da Bélgica”.

Segundo os autores supracitados, após a categorização foram selecionados os curingas a serem utilizados no cenário. Foi feita uma pesquisa com os especialistas para avaliar a probabilidade de ocorrência dos cinquenta e sete curingas. Utilizou-se a seguinte escala: muito inimaginável, inimaginável, nem imaginável e nem inimaginável, imaginável e muito imaginável. As duas primeiras e duas últimas categorias (extremas) foram compostas por cinco curingas cada, sendo as mais votadas pelos especialistas. Em cada uma das categorias foi escolhida um curinga para ser utilizado na construção dos cenários. Três curingas foram selecionados pelos especialistas e um sugerido pelos cidadãos.

Na sequência da seleção dos curingas, foram desenvolvidas a visão participativa e os cenários com os cidadãos. Para tanto, as informações para a visão de mobilidade preferida foram coletadas por meio de cartões postais, site do projeto e oficinas com as crianças. No cartão postal havia uma foto de 1972, referente a um protesto contra os planos para a construção de uma rodovia, com frases “provocativas”, como: “Saudações de 2020”. Nesse cartão também havia mais informações sobre o projeto e espaço para anotações. Depois, a visão foi submetida a curingas, por meio de entrevistas

semiestruturadas (*online* e *offline*) para obtenção dos cenários disruptivos (TORI; PAPPERS; KESERÜ, 2022).

Os postais enviados pelos cidadãos podiam ser devolvidos na aldeia. Além disso, foram realizadas outras estratégias de divulgação do projeto, como a inserção de um banner na via principal, redes sociais, e cobertura da mídia local. Foram realizadas doze entrevistas, com duração de vinte a quarenta e cinco minutos cada. Todas foram gravadas para posterior transcrição. Cada entrevista gerou uma visão individual desejada para 2050 e dois cenários individuais para o mesmo ano (TORI; PAPPERS; KESERÜ, 2022).

5.2 Metodologias participativas: aproximações teóricas com a Gestão Social

A sistematização das metodologias se inicia pela sua classificação em métodos e técnicas. Tal classificação será realizada com finalidade pedagógica e pelo fato de as técnicas normalmente serem parte de um projeto maior e passíveis de serem melhor flexibilizadas em diversos cenários. Serão destinadas duas seções para a sistematização e análise dessas metodologias.

5.2.1 Sistematização e análise dos métodos participativos: aproximações teóricas com a Gestão Social

Essa seção será destinada a análise dos métodos participativos selecionados e suas aproximações teóricas com os critérios da cidadania deliberativa e categorias da Gestão Social. Foram classificadas dez propostas como métodos participativos, provenientes de dezesseis trabalhos selecionados: planejamento participativo (planejamento participativo de sistemas agroflorestais), diagnóstico participativo (diagnóstico rural participativo, diagnóstico rápido participativo, diagnóstico participativo do sistema rural, diagnóstico ambiental participativo), orçamento participativo, metodologia participativa voltada para proteção do patrimônio cultural imaterial, metodologia participativa do ENALDEF, *Framework for Participatory Impact Assessment (FoPIA)*, método *Ketso*, *Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)*, *Structured Democratic Dialogue (SDD)*, metaplan.

Adicionam-se a essa classificação aqueles métodos potenciais descritos no referencial dessa dissertação e que ainda não foram aproximados da Gestão Social, como ocorre com o DRPE. Esses métodos são: ZOPP, PES e MAPP. Por não terem sido identificados nas buscas nas bases de dados, segundo os critérios definidos, eles foram

acrescentados devido à sua potencial relevância para a prática da Gestão Social. Os métodos não serão apresentados aqui nessa seção, mas serão submetidos a uma análise aprofundada na seção 5.3: Pressupostos metodológicos da Gestão Social.

Na sequência serão explorados os critérios da Gestão Social e aqueles métodos que apresentam potencial de fortalecimento desse paradigma. Para isso, serão evidenciadas características adicionais dos métodos, para além das breves apresentações dos trabalhos descritos na seção anterior desta dissertação. E ainda, serão apontados os limites e as possibilidades de aproximação, de modo a contribuir com a prática e o fortalecimento teórico da Gestão Social. O Quadro 24 mostra a sistematização dessas análises.

Quadro 24 – Sistematização dos métodos participativos (Continua).

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	MÉTODOS SELECIONADOS	POSSIBILIDADES	LIMITES
1. Processo de Discussão	Todos os métodos	Diálogo participativo, Ponto de partida para os processos	Exige um tempo apropriado para aprofundamento, Participação limitada
2. Inclusão	Planejamento participativo, Diagnóstico Participativo, Orçamento Participativo, Método ENALDEF, <i>SDD</i>	Senso de pertencimento, Integração dos excluídos pelo sistema	Número reduzido de participantes
3. Pluralismo	<i>SDD</i> , Planejamento Participativo, Método ENALDEF	Integração entre diferentes perspectivas	Grupos homogêneos
4. Igualdade Participativa	Diagnóstico Participativo, Planejamento Participativo	Horizontalidade do saber e participação	Superioridade técnica e científica como ideologia
5. Autonomia	Diagnóstico Participativo, Planejamento Participativo, Método ENALDEF	Base para a emancipação, Posição ativa dos sujeitos	Dependência de instituições governamentais ou de agentes externos
6. Bem Comum	Todos os métodos	Direcionamento para as ações	Interesses individuais
7. Controle Social	Orçamento Participativo	Monitoramento das ações, Fundamento para mudança de direção	Participação limitada a funções burocráticas
8. Interesse Bem Compreendido	Potencialidade em todos os métodos	Consenso pela intersubjetividade	Identificação pelas práticas de longo prazo

Quadro 24 – Sistematização dos métodos participativos (Conclusão).

9. Esferas Públicas	Todos os métodos	Formação de opinião pública capaz de deliberação	Passível de manipulação por meio de informações falsas
10. Emancipação	Potencialidade em todos os métodos	Pensamento crítico, autonomia na identificação e resolução de problemas	Exige um processo gradativo, reflexões aprofundadas por meio da continuidade do processo educativo

Fonte: Elaboração própria (2022).

A categoria de processos de discussão da cidadania deliberativa consiste em um critério presente em todos os métodos selecionados. A discussão torna-se pressuposto básico para o desenvolvimento das metodologias participativas. No método de planejamento participativo, presente especificamente nos trabalhos selecionados de Durán (2001) e Canosa (2016), os processos ocorreram a partir de reuniões, em que a população participava de todo o processo. Durán (2001) afirma que o planejamento participativo empreendido em Tombos (MG) foi resultado do debate teórico e político realizado entre atores sociais variados e tendo em vista o alcance de maiores espaços de participação da comunidade nos processos de tomada de decisão.

No trabalho de Canosa (2016) foi destaque também os processos de discussão entre grupos, os quais tinham como objetivo aumentar as possibilidades de planejamento e debater sobre as diferentes formas de planejar os sistemas agroflorestais. Esse processo ressaltava a integração entre os conhecimentos científico e tradicional, um objetivo também muito presente na Gestão Social em seu processo de horizontalização do saber.

O planejamento participativo foi ainda expresso pelos métodos PES, ZOPP e MAPP. Todos esses métodos, em seus diferentes níveis, se orientam pela discussão em grupo, necessária para a identificação dos problemas da comunidade e de soluções criativas (MATUS, 2021). Os processos de discussão funcionam como ponto de partida para a elaboração dos planos desenvolvidos, uma vez que todas as ações devem partir da comunidade e para a comunidade.

Sobre as dificuldades e limitações dos processos de discussão na aplicação do método de planejamento participativo, Durán (2001) mencionou sobre a dificuldade de definir um consenso entre os atores e da limitação da participação. Isso ocorre pois existem interesses econômicos e sociais opostos, além de histórias e relações conflitantes

entre os diferentes atores envolvidos. Isso pode estar relacionado com o tempo de duração de cada método ou técnica utilizado – no caso do DRPE, por exemplo, são definidos de três a cinco dias de intenso trabalho com a coletividade. Nesse sentido, Durán (2001) ressalta sobre a necessidade de desenvolvimento de práticas sociais participativas de forma contínua e sistemática, evitando a aplicação apenas de metodologias isoladas.

Sobre a aplicação dos métodos de planejamento PES, ZOPP e MAPP, Matus (2021) afirma que as dificuldades variam com o contexto e complexidade dos problemas enfrentados, e ainda decorrentes da fragilidade institucional. O autor ainda menciona que é necessário a formação da comunidade sobre o uso da metodologia, de modo que ela não se torne apenas uma referência. Portanto, se as pessoas não compreendem o funcionamento do método e nem se estruturam para sua aplicação, os processos de discussão podem ocorrer de forma desorganizada e afastada de sua principal finalidade.

O método de diagnóstico participativo esteve presente nos trabalhos de Durán (2001), Miranda (2009), Milagres (2011), Sánchez, Santo e Olgúin (2013), Madalosso (2014), Gomes (2018), Acevedo, Sáez e Rubio (2020), Castillo et al. (2020). Esse método mostrou-se bem consolidado e apresenta variações (diagnóstico rápido participativo, diagnóstico rural participativo, diagnóstico participativo do sistema rural, diagnóstico ambiental participativo), sendo adaptado para cada contexto em que é desenvolvido. Os processos de discussão, no contexto do diagnóstico participativo, auxiliam, sobretudo no entendimento sobre a realidade e na compreensão da proposta metodológica. Para Milagres (2011), os momentos de discussão ajudaram a entender como era na prática a dinâmica de organização dos assentados rurais e como o trabalho era executado no campo. O autor ainda acrescenta que essas discussões geraram um espaço de sociabilidade e propiciaram o estabelecimento de acordos.

O orçamento participativo, método apresentado no trabalho de Marino Júnior (2005), funciona como um canal para que a própria população discuta e expresse seus anseios, problemas e necessidades. Esse método é constituído essencialmente pela discussão, sobre obras, projetos públicos, os quais também funcionam como momento de aprendizagem sobre o funcionamento da administração pública. É importante, no entanto, que se estabeleçam critérios para o bom andamento desses processos de discussão, de modo que as questões não sejam levadas para o lado pessoal, gerando um efeito negativo entre os participantes. Uma outra dificuldade do método diz respeito a falta de compreensão de determinados termos técnicos. Marino Júnior (2005) mencionou que

mesmo que a prefeitura disponibilize cursos para os moderadores, há ainda dificuldades na explicação de certos termos e conceitos para os participantes.

A discussão com a comunidade local também compõe a metodologia participativa voltada para proteção do patrimônio cultural imaterial, como destacado no trabalho de Salazar, Soler e Jiménez (2020). As discussões nesse método ocorrem por meio de oficinas, onde são relatadas as histórias e os elementos patrimoniais do bairro. Uma dificuldade encontrada nesses processos envolveu a falta de consenso e da definição de critérios comuns para diferenciar o que é patrimônio material e imaterial. Por isso, a importância que, resguardadas as liberdades de expressão das ideias, sejam também definidos critérios claros para o bom desenvolvimento dos debates.

Na metodologia participativa do ENALDEF as discussões se deram, sobretudo, no âmbito dos grupos focais. Acevedo, Sáez e Rubio (2020) relataram que foram estabelecidos diálogos reflexivos sobre a situação dos departamentos de fronteira, por meio do compartilhamento de relatos, experiências, percepções e sentimentos dos participantes.

A metodologia *FoPIA*, do artigo de Coutinho et al. (2017), teve as sessões de *workshop* seu principal instrumento de realização. As discussões provenientes dessas sessões foram resultantes da consulta participativa e se destinaram ao debate interdisciplinar sobre a expansão da cana de açúcar.

Os processos de discussão que aconteceram no método *Ketso* deram prioridade para a compreensão e percepção dos participantes. Segundo Furlong e Tippett (2013), nas oficinas era ressaltado que não haviam respostas certas ou erradas para os questionamentos levantados. Isso permitia um melhor fluxo no debate e um maior aprofundamento.

O foco do método participativo *SMCE* está em também gerar discussão, como afirmam Lutz, Smetschka e Grima (2017). As discussões no caso analisado foram realizadas de forma bem estruturada metodologicamente, o que permitiu o aprofundamento das questões em debate.

O método *SDD* apresentou relevante contribuição para o critério de processos de discussão. Ele priorizou a reunião de diferentes partes interessadas da sociedade, visando discutir e resolver os problemas complexos de forma coletiva. Como reúne diferentes membros, com formações e visões de mundo variadas, o envolvimento nos debates se torna autêntico e caminha para o alcance de um entendimento compartilhado e consenso sobre as temáticas em discussão (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021).

Por fim, o método metaplan, apresentado por Magalhães et al. (2019), também envolveu processos de discussão em sua realização. Priorizou-se o envolvimento de todos os participantes e o apoio aos processos de conscientização, bem como a cocriação de alternativas e soluções.

O critério de inclusão foi observado em alguns métodos. No planejamento participativo descrito em Durán (2001), houve uma abertura pelas autoridades locais de Tombos para a participação “de baixo para cima” dos diversos atores da sociedade, incluindo, por exemplo, os setores rurais pobres. Contudo, o autor alerta que a participação de grupos muito heterogêneos compromete a efetividade dos métodos participativos, pois, muitas vezes, o processo pode tender a uma tomada de decisão que priorize a posição da maioria, ao invés do consenso.

O diagnóstico participativo também priorizou a inclusão. De acordo com Gomes (2018) não participou do método apenas quem não tinha disponibilidade de tempo ou não demonstrou interesse em contribuir. Dessa forma, um grupo heterogêneo foi formado, sendo composto de mulheres, homens, jovens e idosos. Miranda (2009) evidenciou, sobretudo a participação dos atores locais carentes de formação escolar, mas que contribuíram com conhecimentos empíricos valiosos, os quais faltavam às instituições que atuavam na comunidade.

No orçamento participativo a inclusão constitui também um critério relevante. Marino Júnior (2005) menciona que um dos motivos que aumenta a capacidade dos participantes no processo de mudança do poder político local é a inclusão do cidadão, não elite, na discussão de seus próprios problemas e possíveis soluções. O autor esclarece que o orçamento participativo inclui grupos antes marginalizados no processo político, ampliando seu direito de cidadania.

Salazar, Soler e Jiménez (2020) demonstraram a importância do incentivo de participação do maior e mais diversificado número de participantes na aplicação da metodologia participativa voltada para proteção do patrimônio cultural imaterial. Participaram desse método grupos mais desfavorecidos, moradores recentes do bairro estudado, ONGs e outros agentes sociais. De acordo com os autores, essa diversidade propicia uma coesão social, melhora a participação e as relações interpessoais.

Na metodologia do ENALDEF, Acevedo, Sáez e Rubio (2020) destacam a prática da democracia participativa, a qual possibilita incluir aquelas pessoas que não possuem representação na esfera política. Os autores alertam, porém, que incluir moderadores para facilitar o diálogo entre academia e Estado para a formulação de políticas abre a

possibilidade de ocultar os processos participativos, eliminando a voz dos cidadãos. O método *Ketso* também foi pensado para trabalhar com populações marginalizadas. Por isso, caso surgissem problemas de alfabetização, esses eram rapidamente contornados (FURLONG; TIPPETT, 2013)

No caso do método *SDD*, seu próprio objetivo expressa o desejo de inclusão. Ele visava incluir os imigrantes no processo de integração dos grupos minoritários na Ostrobótnia, Finlândia. Esses grupos marginalizados expressam suas próprias lutas e precisam fazer parte da formulação de políticas, de modo que as decisões tomadas também façam sentido para eles (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021).

A diversidade de atores participantes na aplicação dos métodos participativos é representada pelo critério de pluralismo. Percebeu-se que, embora os trabalhos aqui analisados sempre priorizem a participação de uma multiplicidade de atores, em termos de faixa etária, gênero, ocupação, não havia, na maioria, manifestações expressas sobre a preocupação em envolver os três setores – Estado, sociedade e mercado.

O método *SDD*, no entanto, deixou clara essa preocupação. Havia a participação de atores com diferentes faixas etárias, sexo, religião, origens socioculturais e educacionais, membros de ONGs, partidos políticos, estudantes, desempregados (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021). No método de planejamento participativo, Durán (2001) também destacou a vinculação de atores sociais, ONGs, Estado, conselhos de participação, ressaltando o exercício da democracia participativa, de modo que os representantes eleitos não sejam os únicos a influenciar as decisões políticas. Da mesma forma, no método ENALDEF participaram professores, estudantes, representantes do executivo, organização da sociedade civil, organismos de cooperação internacional, membros do setor empresarial (ACEVEDO; SÁEZ; RUBIO, 2020).

Em oposição, no método *FoPIA* priorizou-se a participação de especialistas, avaliando somente uma parte interessada e que contribuiria com conhecimentos estritamente técnicos como embasamento para a construção de cenários de políticas. No entanto, previu-se para etapas posteriores a consulta a outros atores, como representantes do governo, agricultores e profissionais. Os métodos *SMCE* e *metaplan* também não deixam clara essa pluralidade. Apesar disso, é importante mencionar que todos os métodos apresentam potencialidade para envolver grupos mais diversos de atores. A análise aqui empreendida resume-se aos contextos de aplicação ressaltadas nos trabalhos selecionados, não expressando sua totalidade.

Avaliando o critério de igualdade participativa há uma tentativa de valorização da participação de todos os atores considerados para os métodos. Porém, a maioria não informou claramente os requisitos de eleição dos representantes. Em muitos casos, essa participação se limitava à disponibilidade e interesse da comunidade. No planejamento participativo, exposto em Durán (2001), as eleições dos representantes ocorrem de forma democrática. No diagnóstico participativo, eram comuns as eleições plenárias (GOMES, 2018). Todavia, no método *SMCE* a igualdade participativa fica comprometida, pois o público se envolve apenas no fornecimento de informações, e não nas decisões. Segundo Lutz, Smetschka e Grima (2017), isso ocorre para que não ocorra uma sub-representação de grupos específicos e a influência indevida de grupos poderosos.

O critério de autonomia esteve associado à horizontalidade de participação dos atores nos métodos. Era comum que os participantes fossem considerados parte do processo e liderança do mesmo, como afirmou Durán (2001) ao abordar o planejamento e diagnóstico participativos. Canosa (2016) relatou que em alguns momentos, enquanto mediadora, ela precisou auxiliar os agricultores na realização de tarefas, mas sempre deixava claro que a ideia era que eles se apropriassem do método, garantindo sua autonomia. Em muitos momentos, o papel do mediador era necessário para que os atores se sentissem dispostos, à vontade e confiantes para interagir com o grupo (GOMES, 2018).

Acevedo, Sáez e Rubio (2020) também destacaram a autonomia na aplicação do método do ENALDEF. Para os autores, a participação cidadã, a partir das metodologias participativas, constitui mecanismo de construção de uma voz conjunta, com o objetivo de atingir uma institucionalidade democrática, a qual resulta em governabilidade e empoderamento.

Considerando as limitações que afetam a autonomia pode-se destacar o orçamento participativo. Marino Júnior (2005) menciona duas dificuldades que podem comprometer a autonomia dos participantes na realização desse método. São apontadas as interferências de cunho político e o controle de grupos políticos mais organizados.

O critério do bem comum pode ser identificado a partir dos propósitos para os quais as metodologias foram empreendidas. Todos os métodos apresentavam como finalidade atender aos anseios de determinados grupos da população, tendo em vista seu bem-estar social. Os métodos geralmente são parte de um plano maior e buscam atingir um propósito mais amplo. Esses propósitos expressos nos tipos de métodos aqui analisados são sintetizados abaixo:

- Planejamento participativo: planejamento de sistemas agroflorestais para unidades de produção familiares (CANOSA, 2016);
- Diagnóstico participativo: promover a participação de jovens na conservação ambiental (CASTILLO et al., 2020);
- Orçamento participativo: acompanhamento e controle da aplicação de recursos públicos (MARINO JÚNIOR, 2005);
- Metodologia participativa voltada para proteção do patrimônio cultural imaterial: coesão social nas comunidades locais, promovendo um senso de identidade e o respeito pela diversidade (SALAZAR; SOLER; JIMÉNEZ, 2020);
- Metodologia participativa do ENALDEF: desenvolvimento de uma política pública fronteiriça (ACEVEDO; SÁEZ; RUBIO, 2020);
- *Framework for Participatory Impact Assessment (FoPIA)*: definição de diretrizes para alcance da sustentabilidade (COUTINHO et al., 2017);
- Método *Ketso*: promover o conhecimento pela comunidade das práticas envolvidas com a geração de água potável (FURLONG; TIPPETT, 2013);
- *Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)*: estabelecimento de novas formas de cooperação entre os agricultores e com os consumidores (LUTZ; SMETSCHKA; GRIMA, 2017);
- *Structured Democratic Dialogue (SDD)*: inclusão de finlandeses no processo de integração na Finlândia (HABES; BJÖRKQVIST; ANDREOU, 2021);
- Metaplan: descolonização da produção de conhecimento sobre ciência ocupacional (MAGALHÃES et al., 2019).

O último critério da cidadania deliberativa corresponde ao controle social. O método de orçamento participativo se relaciona diretamente com esse critério, por ele próprio representar essencialmente um instrumento de controle das decisões que envolvem a aplicação de recursos públicos. Ele é um instrumento de transparência, *accountability* e controle dos gastos públicos. Uma limitação desse método, como já mencionado, pode ocorrer em função de dificuldades envolvidas nas discussões técnicas e orçamentárias da cidade, devido ao grau de instrução dos participantes. Pode ainda ocorrer dificuldades também de mobilização dos participantes (MARINO JÚNIOR, 2005).

Analisando agora as categorias teóricas da Gestão Social pode-se também estabelecer aproximações com os métodos participativos selecionados. O interesse bem

compreendido se faz presente na busca compartilhada de todos os métodos pelo bem-estar social, a partir da promoção de esforços conjuntos em prol da resolução de problemas. Os atores participam dos processos visando atender anseios próprios, mas desde que esses correspondam aos anseios gerais de toda a comunidade. Mesmo que existam momentos em que são empreendidas ações individuais, ao final há sempre o compartilhamento com todos os participantes, suscitando discussões e a exploração das diferentes visões.

Os métodos participativos enquanto instrumentos para a resolução de problemas locais se aproximam do que Gahyva (2006) afirma sobre o sentido do IBC. Ou seja, os cidadãos, a partir da descentralização administrativa, passam a ser responsáveis pela administração de questões locais, a qual ocorre por meio de ações conjuntas e pela interdependência entre os atores. Esse é o mesmo posicionamento descrito em Matus (2021), por exemplo, quando discorre sobre o MAPP. Para o autor, esse é um método que respeita a compreensão da comunidade sobre os problemas locais que a afetam e que cria um senso de compromisso, sendo aplicado em sistemas altamente descentralizados.

Sobre a categoria teórica de emancipação, há uma associação dessa com o critério de autonomia da cidadania deliberativa. Enquanto atores envolvidos nos métodos participativos e comprometidos com a resolução de problemas locais, percorre-se o caminho na busca pela emancipação. Essa atuação da comunidade torna seus membros seres políticos, livres de opressão e que participam ativamente do espaço onde vivem (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015).

A emancipação faz com que os indivíduos critiquem sua realidade e se proponham a transformá-la para o alcance do bem comum (CANÇADO, 2014). Esse senso crítico, possível pela capacidade de autorreflexão, como proposto por Guerreiro Ramos (1989), tornou-se uma premissa comum nos momentos de discussão, realizados no âmbito dos métodos participativos. Nas oficinas de discussão do *SMCE*, por exemplo, os participantes criticavam o sistema agroalimentar vigente e dominante e ao mesmo tempo buscavam diferentes formas de cultivo como solução (LUTZ; SMETSCHKA; GRIMA, 2017).

As esferas públicas da Gestão Social constituem os espaços de aplicação dos métodos participativos. São nesses espaços que ocorre a participação dos membros da comunidade, por meio da discussão (TENÓRIO, 2008c). Castillo et al. (2020), ao descrever o método de diagnóstico participativo, ressaltam a promoção dos espaços de encontro para conversa e reflexão, que possibilitam análises compartilhadas em direção

a tomadas de decisão sobre o que fazer. E as esferas públicas compartilham exatamente esse objetivo. Elas constituem espaços democráticos, participativos e dialógicos, que exigem novos formatos institucionais para promover o engajamento dos cidadãos nas deliberações públicas (FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016).

Gomes (2018) destaca, ainda, no método do diagnóstico participativo, a importância da dialogicidade e intersubjetividade, categorias teóricas complementares as esferas públicas. O autor menciona a necessidade de compreender os extensionistas e os povos rurais em uma relação horizontal, uma vez que todos precisam estar juntos para a construção coletiva de conhecimentos. Constrói-se um desenho da realidade, por meio de muitas mãos e a partir de reflexões conjuntas. Nesse mesmo sentido, Acevedo, Sáez e Rubio (2020) discorrem sobre a metodologia do ENALDEF como espaço de diálogo e questionamento, que abriga diversos setores da sociedade.

A categoria complementar de democracia foi também mencionada nos trabalhos sobre os métodos de planejamento e diagnóstico participativo. Os processos de discussão e tomadas de decisão apresentavam caráter democrático, de modo que havia abertura para a população debater sobre os problemas que ela mesmo apresentou (DURÁN, 2001). Contudo, uma limitação apontada por Durán (2001), já mencionada em outro momento, refere-se à heterogeneidade do grupo. Em muitos momentos a prática democrática se resumia às decisões da maioria, não abrindo espaço para o consenso, a partir do entendimento, como preconiza a Gestão Social.

5.2.2 Sistematização e análise das técnicas participativas: aproximações teóricas com a Gestão Social

Essa seção será destinada a análise das técnicas participativas, muitas vezes utilizadas como etapas específicas para o cumprimento do objetivo geral proposto pelos métodos. Como na seção anterior, serão também apresentadas aproximações teóricas com os critérios da cidadania deliberativa e categorias da Gestão Social, de uma forma mais integrada.

Foram classificadas vinte e duas propostas como técnicas participativas, provenientes de vinte e três trabalhos selecionados. Havia técnicas semelhantes, mas com nomenclaturas distintas, sendo resumidas em: mapeamento participativo (cartografia social, mapa causal participativo, mapa coletivo, mapa falado), diagrama de *venn*,

travessia (caminhada transversal, caminhada coletiva guiada), transecto histórico, história de vida (memória do bairro, linha do tempo), entrevista (semiestruturada, não estruturada), calendário de atividades (calendário sazonal), fotoidentificação, entra e sai, oficina participativa (*world café*, oficina de discussão, oficina participativa Minga), árvores de problemas e objetivos, desenho participativo, diagrama de afinidades, *brainstorming*, mural, exposição pública, grupos focais, matriz *SWOT*, *photovoice* (*creativevoice*), fórum híbrido, cenários futuros (cenários participativos), círculo de histórias.

Diferente dos métodos, as técnicas, normalmente, são trabalhadas em etapas específicas de um projeto maior. Isso indica que o objetivo geral de um método só poderá ter sua ação completa por meio da integração efetiva entre diferentes técnicas. Isso faz com que a identificação dos critérios da Gestão Social nesses “subcomponentes” das metodologias participativas seja dificultada. Geralmente são observadas nuances de um ou mais critérios na sua realização. Além disso, verificou-se ser necessário também considerar outros parâmetros para uma análise mais completa.

Esses novos critérios a serem observados podem ser classificados em: tempo de aplicação, continuidade (ideia de processo educativo), interação entre agentes externos e coletividade, retorno dos resultados para a coletividade. O tempo de aplicação se relaciona, prioritariamente, ao tempo de reflexão da comunidade sobre seus problemas e soluções potenciais. No método DRPE, por exemplo, são reservados de três a cinco dias de intensa interação entre a coletividade e a equipe interdisciplinar (PEREIRA, 2017). Isso contribui para que as técnicas (entendidas em seu contexto maior) sejam incorporadas ao cotidiano da comunidade e reconhecidas como relevantes para o alcance de uma situação desejada.

A continuidade do processo educativo constitui outro critério essencial para que uma metodologia participativa reproduza as características da Gestão Social. Como Kummer (2007) menciona, é preciso uma preocupação com a continuidade do processo de mudança. Nenhuma técnica deve ser aplicada de modo isolado e desconectada de um propósito maior, traduzido pelos métodos. Se as técnicas são aplicadas em um período ou durante todo o dia, mas não apresentarem continuidade e integração, o seu poder emancipador e a expressão dos critérios da cidadania deliberativa ficam comprometidos. Sendo assim, a continuidade se relaciona diretamente ao tempo de aplicação. É importante assegurar um tempo considerável para aplicação das técnicas e estimular reflexões constantes para minimizar a perda dos seus efeitos.

A continuidade do processo educativo também estabelece relação com a condição de inacabamento inerente a existência humana, como apontado por Freire (1987). Os indivíduos são seres inacabados e conscientes dessa condição. Por isso, um evento isolado não é capaz de grandes feitos. É a partir da perenidade do processo educativo que surge a possibilidade de transformação da realidade. E isso se dá por meio da conscientização e do diálogo, em que o indivíduo se torna conhecedor de sua condição histórica e sujeito do seu próprio processo educativo (FREIRE, 1992).

Outro critério adicional, como mencionado, refere-se à interação entre os agentes externos e a coletividade. Destacam-se aqui o papel dos facilitadores, moderadores e equipes interdisciplinares, como tratado ao longo desta dissertação. Em termos gerais, esses agentes externos realizam a moderação do grupo, da participação e atuação da comunidade. A moderação promove “a aprendizagem de novas relações de trabalho, otimizando recursos e conhecimentos presentes no grupo, em prol da elaboração criativa de soluções para os problemas a serem enfrentados” (COLETTE, 2010).

Portanto, a interação estabelecida entre os agentes externos e a coletividade deve contribuir para a livre expressão. Para De Toni (2009), o moderador precisa conhecer e aprender sobre as técnicas, saber despertar o interesse e curiosidade dos participantes, viabilizar a comunicação (eximindo-se sempre da manipulação de ideias), e contribuir para a promoção da autoconsciência. Além disso, o moderador deve ser maleável e flexível na aplicação da metodologia, adaptando-a para a realidade de cada grupo. E, além de tudo, será a partir da experiência desse moderador e da interação prolongada com os participantes que as trocas serão mais profundas. Nesse sentido, De Toni (2009, p.69) assevera que

o processo de moderação não é totalmente isento ou inocente e só a prática contínua cria no moderador a sensibilidade para saber até onde vão os limites da participação individual, até onde os participantes estão dispostos a expor publicamente seus sentimentos e estados de ânimo. Só a experiência acumulada permite ao moderador saber separar sempre suas convicções pessoais e a necessária isenção na facilitação do trabalho de grupo, tarefa sempre muito difícil se a origem ou relação do moderador é muito próxima à do grupo envolvido. É fundamental sempre o respeito às pessoas, a transparência do processo (objetivos, métodos, regras do jogo no grupo acertados e definidos previamente) e a garantia de igualdade no processo de participação (DE TONI, 2009, p. 69).

Por fim, destaca-se o critério de retorno dos resultados para a coletividade. A aplicação de cada uma das técnicas que compõe um método participativo precisa contar com o envolvimento da comunidade em todas as etapas. E isso envolve inclusive o

retorno, pelos agentes facilitadores, sobre os resultados obtidos, haja vista que as ações empreendidas são realizadas pela e para a comunidade.

No desenvolvimento de uma metodologia participativa nada poderá ser concluído ou proposto sem a anuência dos participantes. Voltar à comunidade faz com que seja confirmado o que era previsto para acontecer. Ou ainda, pode ser uma forma de recolher novas sugestões. Isso reforça o vínculo entre os agentes externos e a coletividade e o compromisso social com o processo.

A partir desse ponto, serão apresentadas, na sequência, as técnicas selecionadas, seus limites e possibilidades, em associação com os critérios da Gestão Social. O Quadro 25 mostra a sistematização dessas análises. No entanto, como há limitações advindas de uma interpretação isolada das técnicas participativas, serão apontados os métodos que teriam mais potencial de aproximação com os critérios da Gestão Social, se observados os critérios adicionais apresentados anteriormente.

Quadro 25 – Sistematização das técnicas participativas (Continua).

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	TÉCNICAS SELECIONADAS	POSSIBILIDADES	LIMITES
1. Processo de Discussão	Grupos focais, diagrama de <i>venn</i> , oficinas participativas, árvore de problemas e objetivos, <i>SWOT</i> , calendário sazonal, desenho participativo	Integração entre os membros da coletividade, debates críticos sobre a realidade	Participação limitada pelo tempo possível de reflexões críticas
2. Inclusão	Mapeamento participativo, caminhada transversal, árvore de problemas e objetivos, oficinas participativas, diagrama de <i>venn</i> , <i>photovoice</i> , entrevistas, <i>SWOT</i> , calendário sazonal, desenho participativo	Participação daqueles excluídos do sistema	Baixa adesão, influência de grupos “poderosos”, possibilidades de manipulação por meio de informações falsas
3. Pluralismo	Mapeamento participativo, caminhada transversal, árvore de problemas e objetivos, <i>SWOT</i> , diagrama de <i>venn</i> , <i>photovoice</i> , entrevistas, calendário sazonal, desenho participativo	Integração de diferentes percepções sobre os problemas e soluções	Número reduzido de participantes reduz probabilidade de pluralismo
4. Igualdade Participativa	Mapeamento participativo, caminhada transversal, árvore de problemas e objetivos, <i>SWOT</i> , <i>photovoice</i> , entrevistas, calendário sazonal, desenho participativo	Horizontalidade do conhecimento, contribuições sem juízos de valor	Imposição de conhecimentos técnicos e científicos, falta de integração entre comunidade e membros externos

Quadro 25 – Sistematização das técnicas participativas (Continua).

5. Autonomia	Mapeamento participativo, caminhada transversal, <i>SWOT</i> , oficinas participativas, calendário sazonal, desenho participativo	Análise da própria realidade, dos pontos positivos e de melhoria	Mecanismos de poder de persuasão de parte do grupo sobre a outra parte, falta de reconhecimento do potencial da coletividade
6. Bem Comum	Mapeamento participativo, <i>SWOT</i> , oficinas participativas, calendário sazonal, desenho participativo	Cooperação e solidariedade em torno de objetivos que beneficiam a coletividade	Consenso pela maioria, não pelos argumentos
7. Controle Social	<i>SWOT</i> , diagrama de <i>venn</i> , <i>entra e sai</i> , calendário sazonal, desenho participativo	Monitoramento das instituições e acompanhamento dos objetivos	Participação por meios institucionalizados pode limitar a criticidade e a tomada de decisão
8. Interesse Bem Compreendido	<i>SWOT</i> , oficinas participativas, calendário sazonal, desenho participativo	Identificação pelas práticas de longo prazo (alcance mediante a integração com outras técnicas)	Imposição de interesses individuais em detrimento de práticas associativas, manipulação de vontades
9. Esferas Públicas	Potencialidade em todos os métodos	Formação de opinião pública comum capaz de influenciar decisões políticas	Riscos de manipulação dos comportamentos por meio de informações falsas
10. Emancipação	Mapeamento participativo, oficinas participativas, <i>SWOT</i> , calendário sazonal, desenho participativo	Atitudes autônomas no processo decisório (alcance mediante a integração com outras técnicas)	Vinculação das técnicas a um propósito maior sem o conhecimento dos participantes
11. Tempo de aplicação	<i>Photovoice</i> , diagrama de <i>venn</i> , grupo focal, oficina participativa, mapeamento participativo	Tempo flexível significa continuidade do processo educativo capaz de promover reflexões críticas e transformar as práticas	Falta de disponibilidade de tempo dos participantes da coletividade pode interromper o processo educativo
12. Continuidade (ideia de processo educativo)	<i>SWOT</i> , desenho participativo, cenário participativo	Continuidade significa cumprir etapas de um processo educativo que poderá levar a reflexões críticas da coletividade	A falta de continuidade do processo educativo pode levar ao individualismo e aversão ao associativismo

Quadro 25 – Sistematização das técnicas participativas (Conclusão).

13. Interação entre agentes externos e coletividade	<i>Photovoice</i> , diagrama de <i>venn</i> , caminhada transversal, mural, mapeamento participativo	Interações intensas e contínuas entre agentes externos e coletividade poderá proporcionar melhores condições para o êxito do processo educativo	A falta de interação entre agentes externos e coletividade pode levar ao desinteresse de continuidade do processo
14. Retorno dos resultados para a coletividade	Oficina participativa, grupo focal	A entrega de resultados para a coletividade poderá estimular a continuidade do processo educativo	Apenas coletar informações com a coletividade poderá desestimular novas participações

Fonte: Elaboração própria (2022)

As técnicas podem ser agrupadas de acordo com o objetivo que pretendem alcançar. Aquelas voltadas para o mapeamento participativo, cartografia social, mapa causal participativo, mapa coletivo e mapa falado buscam conhecer a realidade social e sua relação com o espaço físico. O mapeamento participativo permite compreender como a comunidade utiliza o espaço geográfico.

Os conhecimentos gerados na técnica supracitada embasam o planejamento, a discussão e análise sobre o uso do espaço da comunidade, suas condições de vida e projeções (MILAGRES, 2011). Dessa forma, é possível associar o mapeamento participativo e suas variações aos critérios de autonomia, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, bem comum, emancipação. A diversidade de pessoas e o tratamento igualitário precisam ser considerados nessas técnicas, as quais geram esforços em prol da coletividade.

Do mapeamento são gerados mapas, normalmente após a realização de caminhadas transversais, para a representação gráfica do espaço social. Uma variação interessante refere-se ao mapa causal participativo. Nessa técnica, valorizam-se as opiniões e ideias sobre problemas da comunidade. Por meio dela, identificam-se as variáveis relacionadas às causas e alternativas para minimização dos impactos negativos, como demonstrado no estudo de Aledo, García-Andreu e Pinese (2015).

Outras técnicas priorizam o diagnóstico de problemas específicos, como a árvore de problemas e a árvore de objetivos. A árvore de problemas, presente no trabalho de Sánchez, Santo e Olguín (2013), estava voltada para a identificação de causas e efeitos da degradação de recursos naturais, por meio de uma representação gráfica. E a árvore de

objetivos buscava identificar os meios e fins dessas causas e efeitos elencados. Essas técnicas funcionam a partir de processos de discussão, critério associado a cidadania deliberativa, garantindo que todos possam contribuir com suas percepções. Para isso, é preciso haver nos espaços inclusão, pluralismo e igualdade participativa.

Como complemento, a técnica de matriz *SWOT* visa identificar os pontos fortes e as ameaças relativas a um determinado contexto. No trabalho de Acevedo, Sáez e Rubio (2020), a matriz possibilitou que os participantes pudessem analisar os fatores internos e externos que precisavam ser promovidos ou minimizados, tendo em vista criar alternativas para a política fronteiriça. Essa técnica exige processos de discussão, permeados por inclusão, pluralismo e igualdade participativa. A capacidade de analisar o próprio ambiente e poder definir quais aspectos priorizar ocasiona um desejo de autonomia e conseqüente emancipação. Além disso, essa técnica possibilita o exercício do controle social, tendo em vista o alcance do bem comum e compreensão do interesse bem compreendido.

Uma técnica semelhante à estrutura da *SWOT* é a matriz EDPO (Êxitos, Deficiências, Potenciais, Obstáculos), citada por Pesce Júnior e Cordioli (2021), já mencionada anteriormente. Ela analisa o ambiente e o contexto em relação ao seu passado com o objetivo de aperfeiçoar as orientações em relação ao futuro.

Há outras técnicas voltadas para a análise ambiental com priorização de aspectos institucionais. É o caso do diagrama de *venn*, que por meio de visualização gráfica, analisa o papel de instituições e pessoas na comunidade. No trabalho de Souza (2010), a técnica foi utilizada para identificar as organizações e pessoas que influenciavam no desenvolvimento e gestão local e interpretar a visão dos grupos sociais envolvidos. Nessas técnicas podem ser identificados os critérios de processos de discussão, inclusão, pluralismo e controle social.

Ainda em relação ao estudo do ambiente externo e interno à comunidade, destaca-se a técnica de travessia, ou caminhada transversal. A travessia é a caminhada que percorre todo o espaço geográfico que a comunidade habita. Nesse percurso é possível obter informações sobre aspectos naturais, econômicos e físicos do ambiente onde a comunidade reside (MILAGRES, 2011). Nessa técnica as pessoas são estimuladas a pensar sobre o seu ambiente e projetar ações para a melhoria de aspectos problemáticos. É importante que nesse processo a presença do facilitador seja pouco manifesta, de modo que a caminhada não se transforme em uma visita de assessoria técnica (BARBOSA, 2018).

Os próprios participantes, na técnica de travessia, precisam ser os responsáveis por planejar, baseando em suas necessidades, as atividades programadas para a caminhada. Eles precisam definir os temas de interesse que precisam observar. A caminhada gera novas formas de socialização na comunidade, a partir do compartilhamento de vivências coletivas (SALAZAR; SOLER; JIMÉNEZ, 2020). Na travessia é preciso assegurar critérios de inclusão, pluralismo, autonomia e igualdade participativa.

Um outro conjunto de técnicas selecionadas tem o objetivo de compreender a história e memórias da comunidade. O transecto histórico, por exemplo, corresponde às representações em desenho que mostram as relações entre categorias. No caso apresentado por Madalosso (2014) essa técnica possibilitou a identificação das variáveis do sistema agroecológico analisado, as mudanças que ocorreram ao longo dos anos e as adaptações executadas pelas famílias. É importante assegurar os critérios de igualdade participativa, pluralismo e inclusão.

Ainda visando analisar aspectos históricos, a técnica de história de vida é significativa para a compreensão do contexto de aplicação de uma metodologia participativa. Por meio do envolvimento da comunidade é possível conhecer histórias e o cotidiano que impactam na concepção que os membros possuem sobre sua realidade, incluindo seus problemas e anseios.

Outros exemplos de técnicas voltadas para a análise histórica são: memória do bairro, linha do tempo, círculos de histórias. A memória do bairro resgata, através de fotos, histórias de uma determinada localidade, por meio de oficinas ou espaços virtuais (SALAZAR; SOLER; JIMÉNEZ, 2020). A linha do tempo visava aprofundar o conhecimento do processo histórico vivenciado pela comunidade, analisando, para tanto, os eventos de destaque e sua influência (SOUZA FILHO, 2006). Os círculos de histórias referem-se à reunião de pessoas em círculos, de modo que elas discorram suas histórias individuais sobre um determinado tópico. São várias rodadas e as pessoas podem compartilhar e refinar suas histórias (HEBERT et al., 2020).

Afastando-se da história e visando compreender o contexto atual da comunidade, as técnicas *photovoice* e *creativevoice* podem constituir formas interessantes. O *photovoice* é uma técnica em que os participantes da comunidade usam fotografias (e suas histórias) para identificar e representar questões que consideram importantes. É preciso se atentar para a possibilidade de os resultados influenciarem as decisões e políticas na comunidade e provocar mudanças não esperadas pela coletividade (NYKIFORUK;

VALLIANATOS; NIEUWENDYK, 2011). O *creativevoice* se assemelha ao *photovoice*, incluindo gêneros distintos de expressão artística, não apenas fotos. Isso porque podem existir expressões que refletem melhor os contextos culturais dos participantes. E a técnica possibilita ainda estabelecer conexões com o passado e visões para o futuro (LOPEZ; WICKSON; HAUSNER, 2018). São assegurados os critérios de inclusão, pluralismo e igualdade participativa.

Ainda com o objetivo de compreender o cenário atual da comunidade, existem técnicas relacionadas com o entendimento das formas de organização. A fotoidentificação, apresentada por Madalosso (2014), por exemplo, visa aprofundar o conhecimento sobre a comunidade, por meio da análise de seus recursos. Essa deve ser utilizada em conjunto com outras metodologias voltadas para conhecer o cotidiano das comunidades. Outro exemplo é a técnica *entra e sai*, que analisa os dados econômicos e de produção (interação entre subsistemas), por meio da elaboração de fluxos de entradas e saídas (MADALOSSO, 2014). Essa técnica funciona como um instrumento de controle e possibilita a visualização holística dos processos da comunidade, embasando tomadas de decisão posteriores.

O calendário de atividades e o calendário sazonal também objetiva avaliar como a sociedade se organiza. O calendário é uma técnica para relacionar eventos ou atividades realizadas pela comunidade em cada período. Ele envolve o conhecimento local (MADALOSSO, 2014) e incita processos de discussão para explorar as funções exercidas por cada membro ao longo do ano. Essa ação expressa a consciência política da comunidade (GOMES, 2018) e para tanto, precisa adotar os critérios de inclusão (os excluídos precisam fazer parte), pluralismo (é preciso envolver uma diversidade de atores), igualdade participativa (como todos exercem uma função, todos precisam participar em igual posição), controle social (nas discussões é possível acompanhar e ratificar o que cada um apresenta como sua função), bem comum (as funções de cada membro caminham em harmonia para o bem-estar da comunidade como um todo), autonomia (os participantes apresentam um senso de integração e de responsabilidade), interesse bem compreendido (cada membro exerce sua função, em um nível mais individual, mas contribui também para o bem comum da coletividade), emancipação (a autonomia proveniente dessa técnica possibilita que a comunidade compreenda seu papel e relevância em uma esfera maior).

Em qualquer momento da aplicação dos métodos participativos existem técnicas que podem ser aplicadas para a melhor compreensão de questões consideradas

pertinentes. Essas técnicas podem ser as entrevistas, oficinas participativas, *brainstorming*, grupos focais, mural, diagrama de afinidades. Na sequência são exploradas as características de cada uma delas.

As entrevistas servem para conhecer mais sobre a história e fatos passados relacionados aos modos de vida da comunidade (MADALOSSO, 2014). Elas ocorrem por meio de conversas informais com as pessoas e devem priorizar a inclusão, o pluralismo e a igualdade participativa, garantindo a participação de diversos atores que possam contribuir com o andamento dos projetos a serem executados.

As oficinas de discussão (oficinas participativas) são técnicas comuns em processos participativos. Elas podem apresentar finalidades distintas, mas normalmente sempre voltadas para a discussão e aprofundamento de questões que permeiam o cotidiano das comunidades. O *world café*, como exemplo específico de oficina participativa, é adequado, sobretudo, para grandes grupos e se baseia em diálogos sobre questões que a comunidade considera relevantes. Podem ser criados pequenos grupos internamente que interagem entre si, na busca de novos *insights* sobre os problemas trabalhados (LÖHR; WEINHARDT; SIEBER, 2020)

As oficinas biográficas Minga foram fundamentais para promover inclusão e transformação pessoal, a partir dos questionamentos levantados sobre inferioridade das mulheres migrantes e exclusão social, como apresentado por Riaño (2016). As próprias participantes sugeriram como se daria sua participação, por meio de propostas inovadoras. Essa técnica possibilitou a melhoria da inclusão, o acesso ao mercado de trabalho e o reforço da autoestima das mulheres (RIÑÑO, 2016). Isso destaca os critérios de bem comum, interesse bem compreendido, autonomia e emancipação.

A técnica de *brainstorming* busca o compartilhamento de ideias sobre determinadas questões. Para a sua realização não há muitos critérios, de modo que exista liberdade e espontaneidade na manifestação de quaisquer pensamentos que as pessoas definirem como importante e necessário. Devido a sua arbitrariedade é necessário se atentar para a inserção de mecanismos que garantam a inclusão, o pluralismo, a igualdade participativa nos processos de discussão.

Os grupos focais são especialmente compostos por processos de discussão, abrindo espaço para diálogos reflexivos. No caso explorado por Acevedo, Sáez e Rubio (2020), os grupos focais permitiram que os atores (representantes dos territórios) pudessem trazer relatos explícitos e expressassem seus sentimentos e percepções. O objetivo era construir democracia, equidade e unidade entre os países.

A técnica de mural também deve ser utilizada em conjunto com outras metodologias. O objetivo é ampliar o conhecimento sobre a realidade local, partindo da análise entre grupos. Por meio do mural é possível integrar e envolver os membros da comunidade, além de explorar suas identidades. É preciso existir inclusão, pluralismo e igualdade participativa.

A técnica diagrama de afinidades, apresentada por Martinez e Cantaloube (2015), abrange a organização de dados e informações de acordo com sua compatibilidade. Dessa técnica deriva uma classificação, definida com base no consenso da equipe de trabalho. É importante a participação e apoio de todo o grupo, por isso a necessidade de se priorizar a inclusão, o pluralismo e a igualdade participativa nos processos de discussão.

Para explorar questões em uma escala maior de abrangência, pode ser utilizada a técnica de fórum híbrido. Segundo Molina (2019), o fórum híbrido, em contraposição aos modelos tradicionais compostos de especialistas e políticos, precisa ser composto de diferentes atores. Essa técnica busca a eliminação das hierarquias de poder e permite a análise de problemas que afetam a comunidade. Os fóruns contribuem com o empoderamento dos participantes, ao possibilitar a busca de soluções consensuais, por meio da construção coletiva de conhecimento. Eles envolvem processos de discussão, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia, bem comum, interesse bem compreendido, controle social e emancipação.

Por fim, têm-se aquelas técnicas que priorizam a visualização de planos futuros. Uma delas é o desenho participativo. Essa técnica permite que as pessoas definam novas formas de organização do próprio espaço onde vivem. Eles geram novas propostas que refletem os interesses coletivos, a partir do entendimento das necessidades das próprias pessoas. Outra técnica é o cenário participativo (cenário futuro). Nessa técnica as pessoas se reúnem para vislumbrar e planejar o futuro. Além disso, são tomadas decisões e estabelecidos compromissos sobre questões importantes (EVANS, JONG, CRONKLETON, 2008). Todos os critérios da Gestão Social podem também ser visualizados nessas técnicas.

Como ocorreu com os métodos, as esferas públicas constituem critério presente e necessário para a realização de qualquer metodologia participativa. Elas constituem os micro espaços onde a vida cotidiana acontece.

5.3 Pressupostos metodológicos da Gestão Social

Até aqui foi apresentada a multiplicidade das técnicas e métodos potenciais para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social. Foram descritos aspectos específicos do contexto de realização das metodologias e como essas se aproximam dos critérios pré-estabelecidos da cidadania deliberativa e da Gestão Social. Evidenciou-se como muitos critérios são difíceis de serem identificados, sobretudo quando não há informações detalhadas sobre a profundidade e maturidade dos debates realizados e sobre a continuidade dos processos participativos empreendidos. E ainda, ressaltou-se como as técnicas participativas sozinhas não têm potencial suficiente para fortalecimento e consolidação da Gestão Social.

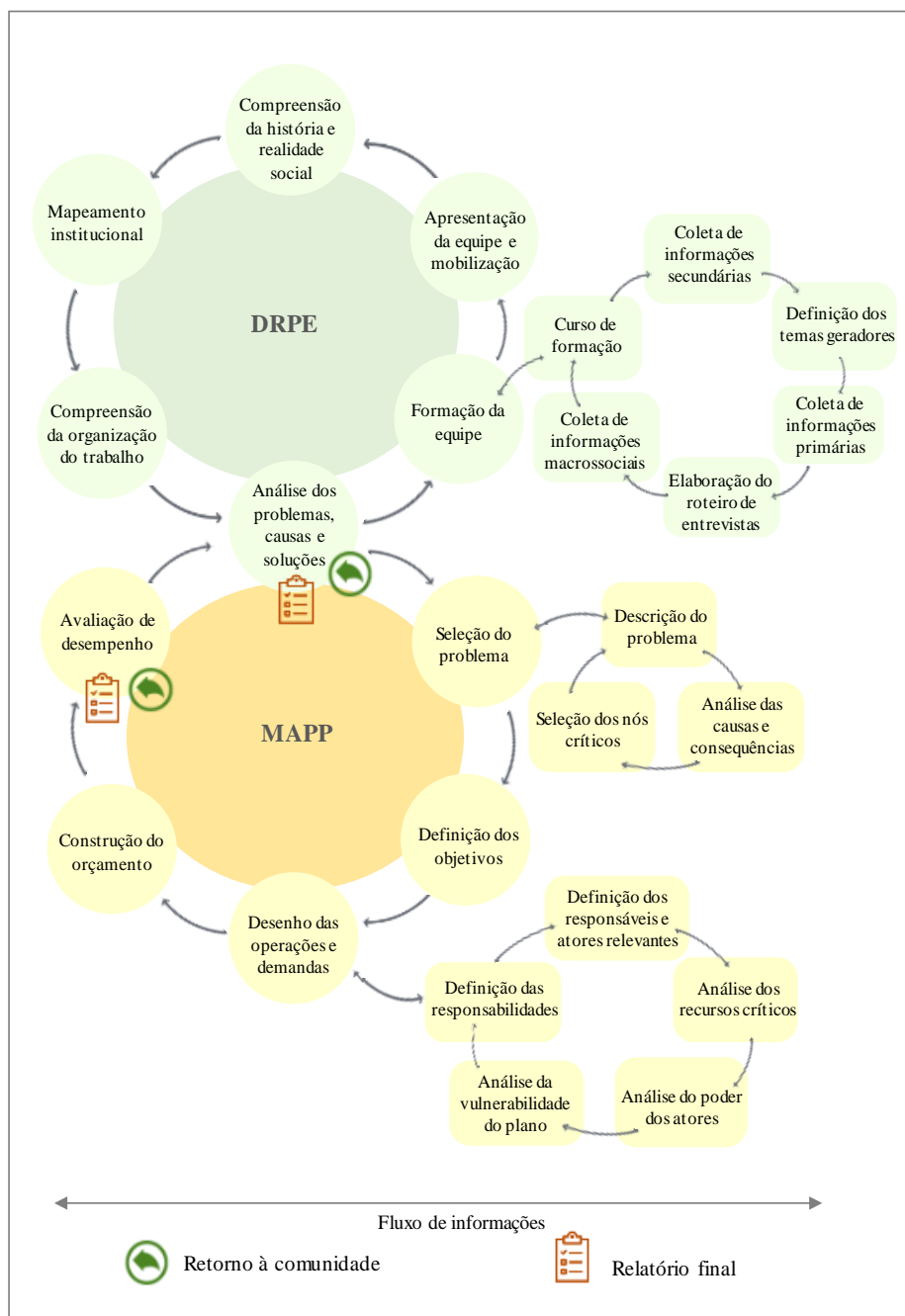
Nesse sentido, essa seção tem como objetivo fornecer um arcabouço metodológico amplo que oriente práticas participativas alinhadas aos pressupostos teóricos da Gestão Social. Para isso, são analisados em profundidade os métodos DRPE e MAPP, além de possíveis contribuições provenientes das demais metodologias apresentadas neste trabalho e que foram pertinentes à análise.

Os métodos DRPE e MAPP foram escolhidos por constituírem métodos completos e consagrados pelas práticas em diferentes contextos e em diferentes períodos de tempo, além do compromisso ético com o interesse público, o bem comum e com a transformação social. Os métodos se inter-relacionam, combinando diagnóstico e planejamento, sendo o MAPP considerado uma continuidade do processo educativo iniciado pelo DRPE (PEREIRA, 2017). A integração entre os métodos é mostrada na Figura 5. Os dois métodos preveem uma espécie de ciclo participativo completo, em que a própria comunidade reconhece seus problemas e implementa um plano de soluções em torno da construção do bem comum, visando ao alcance paulatino da emancipação.

A emancipação decorrente da aplicação desses métodos participativos só é passível de acontecer devido ao processo educativo que se origina das práticas reflexivas provocadas pela articulação refinada entre as técnicas que os compõem. A emancipação significa o alcance da capacidade da coletividade identificar seus próprios problemas comuns, as causas desses problemas e a própria coletividade encontrar as possíveis soluções. Sendo assim, “a educação não pode ignorar o objetivo de preparar o homem para se orientar no mundo (...). Ao mesmo tempo, seria questionável se ela apenas produzisse pessoas ajustadas, o que seria o mesmo que reproduzir robôs sem autonomia” (ASSIS; PAES DE PAULA, 2014, p. 61).

O processo educativo é que vai permitir reflexões críticas sobre a realidade. E a Gestão Social se propõe a exatamente romper com os silenciamentos que evitam situações inconcebíveis à manutenção do bem comum. Para que a Gestão Social seja de fato praticada é preciso “voltar a pensar, a refletir, a aceitar as diferenças; enfim, resgatar o que há de mais humano nos seres humanos” (ASSIS; PAES DE PAULA, 2014, p. 63). E esse caminho começa com a reflexão sobre a realidade local, sobre os problemas que mais afetam os sujeitos e que necessitam de ações de solidariedade para serem solucionados.

Figura 5 – Integração entre DRPE e MAPP.



Fonte: Elaborada a partir de Pereira (2017) e Matus (2021).

O DRPE busca suscitar um processo de conscientização dos indivíduos, transformando-os em sujeitos emancipados (PEREIRA, 2017). Como exemplo prático de aplicação do DRPE tem-se a experiência em Cambuquira, Minas Gerais. Por meio do método foi possível reunir a comunidade local, membros da prefeitura e demais organizações com o objetivo de compreender os vários discursos produzidos e as esferas públicas formadas em torno da gestão da água mineral (TEIXEIRA CRUZ, 2017; ALCÂNTARA; PEREIRA; VIEIRA, 2018). Outra experiência de aplicação do DRPE foi registrada na ACAMAR (Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras), que permitiu aos associados compreender e problematizar a realidade, sobre aspectos relacionados à gestão e organização do empreendimento (SOUZA et al., 2020).

Os casos mostraram a potencialidade do método DRPE na promoção da participação e formação da consciência crítica dos sujeitos, embora existissem ainda limitações típicas da aplicação de um instrumento novo, ainda distante daquelas realidades sociais. Exemplos dessas limitações foram: poucos participantes, falta de recursos, falta de motivação e interesse (SOUZA et al., 2020).

Para a compreensão do processo de aplicação do método DRPE, na sequência são apresentadas suas etapas. Elas serão aqui descritas de forma sequencial para fins didáticos, mas é importante ressaltar que elas não são estanques, pois o processo é circular e cumulativo (PEREIRA, 2017).

O primeiro estágio envolve a formação e preparação de uma equipe interdisciplinar. Essa equipe deve ser composta por cinco pessoas (homens e mulheres), com formações distintas, mas que sejam complementares no que tange à realidade social. Cada membro recebe uma das seguintes atribuições: um coordenador, um “animador”, um observador e dois anotadores (PEREIRA, 2017).

De acordo com Pereira (2017), no processo de preparação da equipe os membros devem passar por um curso específico para o método DRPE, com carga horária de no mínimo 36 horas, com conteúdos práticos e teóricos. Essa formação é essencial, pois a existência de disposição e interesse dos indivíduos no uso da metodologia não é suficiente. São eles os responsáveis por “promover a sustentabilidade de grupos heterogêneos na medida em que proporciona a compreensão de suas práticas e seus valores culturais e o respeito às suas formas de organização” (PEREIRA, 2017, p.74).

É necessário que os membros da equipe interdisciplinar estejam abertos ao diálogo e à aprendizagem, a qual provém dos conhecimentos formais e dos saberes locais.

Eles ficarão encarregados de aplicar as técnicas participativas que compõem o método, registrar as informações e dialogar com a coletividade, reconhecendo seus valores, ideias, interesses e necessidades (PEREIRA, 2017).

Três critérios precisam ser observados pela equipe interdisciplinar para garantir a coesão do grupo e a sustentabilidade do processo educativo. Esses critérios, provenientes da cidadania deliberativa, são: inclusão, pluralismo e igualdade participativa. A inclusão vai possibilitar a quebra das bases do poder da comunicação (privilegiadas pelo pensamento dominante) e a integração dos excluídos do sistema, de modo que possam expressar suas demandas e posicionamentos (TENÓRIO et al., 2008; TENÓRIO et al., 2009). Para isso acontecer, inicialmente, a própria equipe precisa se conscientizar sobre a importância da inclusão. O sucesso dos métodos exige, como na Gestão Social, a articulação dos saberes, acadêmicos ou não acadêmicos, multi e interdisciplinares, construídos com e pelos atores (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2008; 2010).

A categoria de pluralismo reflete a diversidade dos atores nas deliberações públicas locais (TENÓRIO et al., 2008; TENÓRIO et al., 2009). A equipe interdisciplinar precisa assegurar a composição da maior variedade possível de atores, incluindo sociedade civil, associações, movimentos sociais, organizações privadas e públicas. A variedade também deverá refletir as características demográficas e de experiência dos participantes do método.

A igualdade participativa garante a promoção de um nível único de diálogo, entre os membros da comunidade, entre esses e a equipe interdisciplinar. Parte-se do entendimento de que qualquer cidadão com acesso a informações e canais de deliberação tem capacidade de influenciar as tomadas de decisão (TENÓRIO et al., 2008; TENÓRIO et al., 2009). Uma sugestão para o DRPE seria que a partir da apresentação da equipe a própria comunidade, na medida do possível (respeitadas as competências de cada integrante), participe da escolha de cada uma das atribuições dos membros. Isso pode facilitar o diálogo, estimular a participação e aumentar o senso de pertencimento dos atores.

A igualdade participativa está também refletida no retorno contínuo que a equipe precisa fazer à comunidade. É o que nesse critério se define como avaliação participativa. Os próprios participantes, a partir das devolutivas, poderão reconhecer as limitações e potencialidades de sua participação, readaptando o processo e melhorando as suas contribuições, como propõem Tenório et al. (2008).

Durante a etapa de preparação da equipe, Pereira (2017) menciona que é prevista também a coleta de dados sobre a comunidade e seu contexto, por meio da triangulação: documentos escritos que expressam a situação sociocultural, econômica, política e ambiental (informações secundárias); informações dos participantes-chave sobre seus temas geradores (informações primárias); políticas públicas relacionadas (informações macrossociais). Posteriormente, essas informações são sistematizadas, por meio da análise de conteúdo, e interpretadas a partir da discussão entre os membros da equipe. As informações secundárias, principalmente, constituirão a base para a elaboração de entrevistas semiestruturadas, aplicadas adiante.

De acordo com Pereira (2017), a partir do contato direto com os participantes e obtenção das informações secundárias, a equipe elabora possíveis temas geradores (“universo temático”) sobre a realidade do grupo, formando um quadro de referências temáticas que irá orientar o diálogo e promover reflexões. Além disso, a situação real da coletividade será contraposta às informações técnicas e científicas obtidas pela equipe, confrontando conhecimento científico e conhecimento popular. E ainda, serão levantadas questões com o objetivo de identificar interesses, possíveis conflitos, e formas de superação dos problemas: “Para cada tema gerador, deve corresponder um conjunto de questões reflexivas, um conjunto de observações a ser feito no trabalho de campo e as respectivas técnicas de coleta de informações e dinâmicas de grupo a ser utilizadas” (PEREIRA. 2017, p. 82).

Partindo da aplicação de entrevistas semiestruturadas é dado início a fase de apresentação da equipe interdisciplinar, com o objetivo de aproximá-la da coletividade. Sugere-se que sejam utilizadas nessa fase as técnicas de oficina participativa e *brainstorming*. É solicitada a anuência para a aplicação do DRPE, a apresentação das etapas e dos membros (incluindo dados demográficos). São identificadas informações históricas, trajetórias de vida, motivações, relacionamentos, experiências, habilidades e competências dos participantes. Caso o grupo seja composto por mais de 60 pessoas, podem ser formados subgrupos para que o processo não se torne cansativo. Nesse momento são também distribuídas as atividades entre a equipe interdisciplinar (PEREIRA, 2017).

Após a fase de apresentação e mobilização, se inicia, então, a realização do DRPE, articulada em cinco dias. Em cada dia são utilizadas técnicas específicas: mapeamento histórico no dia 1; rotina diária, caminhada transversal e entrevistas individuais no dia 2; diagrama de *venn* no dia 3; calendário sazonal no dia 4; fluxo de realidade e objetivo, e

eleição de prioridades no dia 5. Entre esses dias são realizadas dinâmicas de grupo para descontrair, desinibir e provocar reflexões entre os membros. A cada dia ocorre também a pré-sistematização, discussão e interpretação das informações resultantes (PEREIRA, 2017).

No primeiro dia de mapeamento histórico é possível obter uma visualização da situação passada, atual e futura, do local onde a comunidade reside e/ou trabalha. As pessoas participam desenhando ou descrevendo a paisagem e a partir daí são identificados os principais lugares a serem visitados pela equipe interdisciplinar no segundo dia. Cada participante é estimulado a refletir sobre sua própria realidade e dos vizinhos (PEREIRA, 2017). Podem ainda ser utilizadas nessa fase as técnicas de memória do bairro e *photovoice*.

O segundo dia começa com a caminhada transversal, que “consiste em percorrer transversalmente o maior diâmetro possível da área objeto do diagnóstico” (PEREIRA, 2017, p. 109). O objetivo é aprofundar no delineamento da história do lugar, envolvendo a situação presente e futura (desejada). A equipe interdisciplinar faz o trajeto com o acompanhamento daqueles moradores com maior conhecimento sobre a região. São fotografados os elementos que representam problemas segundo os moradores. Os aspectos a serem observados serão aqueles inseridos no quadro de referência dos temas geradores (PEREIRA, 2017).

Nesse momento, a coletividade começa a aprofundar os conhecimentos que possui sobre sua realidade. Ela precisa ser estimulada a dialogar sobre os eventos históricos, suas inquietações e desejos de mudança. Por meio desse diálogo os sujeitos vão se transformando em seres criticamente comunicativos. Como afirmam Freire e Schor (1987, p.64), “o diálogo é o momento em que os humanos se encontram para refletir sobre sua realidade tal como a fazem e re-fazem (...) Através do diálogo, refletindo juntos sobre o que sabemos, podemos, a seguir, atuar criticamente para transformar a realidade”. Segundo os autores, o diálogo é uma forma de comunicação democrática que afirma a liberdade dos sujeitos em reconstruir sua cultura.

No segundo dia do DRPE poderá ainda ser utilizada a técnica de construção. Ela é utilizada em “pequenos grupos que possuem algum elemento cultural identitário, como grupo de vizinhos, pessoas que praticam mutirão ou troca de dias ou alguma forma de solidariedade na organização do trabalho e da produção” (PEREIRA, 2017, p. 148). Os grupos constroem suas percepções de futuro (utilizando recursos simbólicos – gravetos, folhas) e ao final discute com os demais membros reflexões sobre determinado tema

gerado. Dessa forma, é possível refletir sobre a infraestrutura atual da comunidade e a infraestrutura desejada (PEREIRA, 2017).

Depreende-se aqui, a associação da Gestão Social e seus métodos com o humanismo radical. Como pressuposto, esse paradigma considera o homem como “um sujeito autodeterminado, autoconsciente e autônomo, capaz de refletir sobre sua realidade e fazer as escolhas que moldarão o seu destino” (PAES DE PAULA et al., 2010, p.12). O diálogo e o pensamento crítico contribuem, então, para que os sujeitos adquiriam uma identidade intelectual autônoma. Eles abandonam um *status* de manipulação para pensarem de forma independente, acreditando que são capazes e dotados de conhecimento para mudar sua realidade.

No terceiro dia é utilizado o diagrama de *venn*, com o objetivo de “identificar e avaliar organizações públicas e privadas que têm importância e atuação sobre a coletividade em foco, na interpretação dos próprios participantes do diagnóstico” (PEREIRA, 2017, p. 113). Por meio da representação gráfica com círculos, os participantes indicam a importância e atuação das instituições em seu cotidiano. É suscitado um diálogo entre a coletividade e a equipe sobre os temas geradores e a relação com as instituições. Desse modo, cada um consegue compreender a sua forma de organização e seu papel no contexto. Como complemento, realizam-se entrevistas semiestruturadas com participantes-chave (PEREIRA, 2017).

A dialogicidade e sua subcategoria de intersubjetividade permeia todo o processo do diagrama de *venn*, uma vez que definir a importância da instituição baseia-se em critérios subjetivos. Ela “expressa o reconhecimento do interesse público da organização” (PEREIRA, 2017, p.113). Por meio da intersubjetividade, os sujeitos são capazes de entender a subjetividade do outro, pelo conhecimento da língua e do contexto em que a comunicação acontece (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015).

Todos os eventos se orientam pela racionalidade comunicativa. Ou seja, os atores da coletividade não podem impor suas pretensões de validade, mas precisam alcançar um acordo comunicativo, partindo de sucessivas deliberações sobre seus vários argumentos. “Em uma ação social, somente pode ser considerado capaz de responder pelos seus atos aquele que seja capaz, como membro de uma comunidade de comunicação, de orientar sua ação com pretensões de validade intersubjetivamente reconhecidas” (TENÓRIO, 1998, p.16).

Com o avanço das discussões, aquelas concepções subjetivas iniciais são superadas devido à concordância de convicções racionalmente motivadas (HABERMAS,

2012). Possíveis mecanismos de manipulação passam também a ser eliminados, em prol da construção de um entendimento intersubjetivo (HABERMAS, 2011). Por isso, para que se estabeleça uma racionalidade comunicativa nos processos participativos é importante dispor de tempo adequado para que as discussões atinjam um nível de profundidade e maturidade favoráveis.

O processo dialógico amparado pela ação comunicativa configura um processo educativo (PEREIRA, 2017). Há um encontro entre os saberes técnicos da equipe e os saberes da comunidade, em uma relação horizontal, e nesse meio o processo educativo acontece. Com a ação comunicativa permeando as atividades os atores sociais compreendem as situações e coordenam coletivamente seus planos de ação (HABERMAS, 2012), fazendo as mudanças acontecerem.

O quarto dia do DRPE é destinado a realização do calendário sazonal. Essa técnica abrange a “construção, junto com os participantes, de um esquema gráfico em que as coordenadas Y e X representam, respectivamente, a demanda relativa de força de trabalho, medida em dias de trabalho, e as atividades ao longo dos meses de um ano” (PEREIRA, 2017, p. 123) Por meio desse calendário é possível compreender e refletir sobre como a coletividade organiza o trabalho, a distribuição das atividades e demandas ao longo do tempo. Em pequenos grupos, a coletividade discute e define quantos dias são necessários para alcançar um objetivo, partindo das suas potencialidades e limitações (PEREIRA, 2017). Podem ainda ser utilizadas nessa fase as técnicas de fotoidentificação e entra e sai.

No quarto dia são também realizadas entrevistas coletivas através de grupos focais. Elas são ainda complementadas com a entrevista e a rotina diária. Essa última técnica permite a visualização da distribuição do trabalho ao longo do dia, o que possibilita a programação das tarefas (PEREIRA, 2017).

O quinto dia é destinado a realização da matriz de realidade e objetivos, e da eleição de prioridades. A matriz envolve o cruzamento dos problemas, causas e possíveis soluções, representando uma sistematização das reflexões críticas anteriores. Os problemas são apresentados pela comunidade e a equipe precisa estimular a participação e garantir que todos contribuam. Na sequência, os participantes refletem sobre as causas relacionadas a cada problema. E por fim, apresentam caminhos alternativos para serem seguidos visando a resolução dos problemas (PEREIRA, 2017).

Com a técnica da eleição de prioridades é realizada a escolha, em ordem crescente de prioridade, de todas as demandas identificadas pela comunidade. Isso servirá como

base para as decisões orçamentárias e para o planejamento participativo que seguirá após o diagnóstico. As decisões nessa etapa provêm de um processo educativo, em que a comunidade está “munida” com o conhecimento da sua própria realidade, das suas potencialidades e limitações (PEREIRA, 2017).

Finalizadas as etapas do trabalho de campo do DRPE, a equipe interdisciplinar se reúne para sistematizar, analisar e interpretar todas as informações resultantes. Essas ações culminam com a realização de um relatório final, o qual deve ser apresentado na sequência para a comunidade, como forma de validar e legitimar o documento (PEREIRA, 2017).

Esse relatório deve ser apresentado à comunidade da forma mais didática possível. Pereira (2017) recomenda que a apresentação seja em forma de cartilha, com a utilização de desenhos, mapas, fotos e demais recursos visuais. Deve ser estimulada a reflexão sobre todo o processo e problematizado novos temas geradores para a etapa seguinte de planejamento, cumprindo o princípio circular e cumulativo do método.

O interesse bem compreendido se mostrou um critério de identificação possível a partir das práticas de longo prazo, sendo dificultada sua verificação quando colocado para processos isolados, sem integração com um objetivo maior. No entanto, para o processo participativo aqui proposto, o interesse bem compreendido parece estar claramente traduzido pela compatibilidade entre os interesses coletivos e individuais. E sobretudo, pelos esforços coletivos solidários da comunidade visando à resolução de seus próprios problemas.

A partir da eleição de prioridades, o processo participativo iniciado pelo DRPE é continuado pelo MAPP. Segundo Matus (2021), esse método prioriza a visão que a população possui sobre seus problemas locais e fortalece o compromisso da comunidade com a análise desses problemas e com a realização das soluções que propõe como resposta. E ainda, o MAPP facilita também a transferência desse mesmo compromisso para as forças políticas que poderão aplicá-lo em um sistema de gestão e planejamento mais amplo.

Assim como no DRPE, Matus (2021) sinaliza para a necessidade de formação da equipe para a aplicação do MAPP. Segundo o autor, sem o domínio da metodologia, esse método não se torna uma ferramenta útil e significativa para a comunidade, mas apenas uma simples referência. O MAPP permite que a comunidade racionalize suas necessidades, a partir do reconhecimento de suas restrições econômicas, técnicas e de poder para colocar em prática as soluções que pretende. A comunidade deixa de ser mera

reivindicadora dessas soluções e se tornam autônoma no enfrentamento dos seus próprios problemas sociais (MATUS, 2021).

Como já mencionado, o MAPP segue os seguintes passos (TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998; MATUS, 2021):

- seleção de problemas: descrição dos problemas e ordenação segundo a importância que assumem para os atores locais e segundo a prioridade definida a partir da solução proposta.
- descrição do problema: descrição dos sintomas dos problemas, de forma clara e objetiva. Isso é feito por meio de um conjunto de descritores (fatos ou afirmações necessárias e suficientes para descrever os problemas). Eles são objetivos e mensuráveis, possibilitando a criação de indicadores para avaliar o impacto do planejamento e medir os resultados.
- análise das causas e consequências (árvore de problemas): identificação das causas do problema e da relação estabelecida entre elas, a partir da análise de cada descritor. O objetivo é encontrar a causa raiz dos problemas até a comunidade entender que é o momento de encerrar. Como resultado, é construído um gráfico, identificando o nome do problema e nome do ator que o declara.
- definição dos objetivos: discussão dos objetivos a serem alcançados e sua viabilidade. Discute-se o prazo de maturação do plano e as operações necessárias para a mudança. Para tanto, constrói-se a árvore da situação-problema, um gráfico com duas colunas. A coluna da esquerda corresponde ao VDP (Vetor de Descrição do Problema) e a coluna da direita indica o VDR (Vetor de Descrição de Resultados). Como os problemas já haviam sido discutidos na etapa anterior, nesse momento procede-se com a discussão das metas (resultados), por meio da identificação das causas capazes de alterar cada um dos descritores dos problemas. Cada resultado (VDR) será relacionado à mudança pretendida no problema (VDP). É preciso, nesse sentido, analisar as seguintes variáveis: tempo de alcance das metas, recursos necessários, impactos previstos. E ainda, são comparadas a situação inicial com a situação desejada, de modo a adaptar as metas à realidade.
- seleção dos nós críticos: construção da cadeia causal. A partir das causas que explicam o problema são identificadas aquelas que, quando alteradas, são suficientes para modificar outra(s) causa(s). Com isso será possível compreender onde atuar prioritariamente para alterar o VDP.

- desenho das operações e suas demandas: visando a alteração dos nós críticos do problema são descritas as ações necessárias e definidos o ator responsável, as demandas relacionadas e o sujeito responsável por garantir a cooperação.
- definição das responsabilidades pelas operações: escolha do responsável pela realização das operações e prestação de contas.
- definição dos responsáveis pelas operações: escolha do responsável por cada demanda de operação e pelo monitoramento.
- construção do orçamento: definição dos custos do plano, divididos por cada operação, e as contribuições de cada ator para sua efetivação.
- identificação dos atores sociais relevantes e sua motivação frente ao plano: avaliação do “peso” de cada ator sobre o sucesso ou insucesso das operações. Essa etapa é importante devido à existência de múltiplos atores que podem assumir distintas posições no plano. Esses atores estão sob a influência de rivalidades, preconceitos, interesses conflitantes e pequenas parcelas de poder.
- análise dos recursos críticos para o desenvolvimento das operações: nas operações com presença de conflito (detectadas na etapa anterior), identifica-se a variável crítica com potencial negativo de impacto.
- análise do poder dos atores no controle dos recursos: construção de um quadro que quantifica o controle de cada ator sobre os recursos críticos das operações de conflito e as anuências possíveis mediante acordo entre os atores. Isso permite determinar se aqueles sujeitos contrários a certas operações possuem mais ou menos condições de impedir sua realização.
- análise da sequência temporal do plano: não há uma definição exata da melhor trajetória de realização do plano. Portanto, a sequência ideal será construída à medida que as ações acontecem e são dispostas no tempo. Isso é feito mediante discussões com o grupo, definindo sempre porque determinada operação deverá ser concluída antes de outra, por exemplo.
- análise da vulnerabilidade do plano: em cada operação é analisada a condição (“condicionante letal”) que a torna vulnerável. Essa condição está fora do controle do ator e é decisiva para o alcance dos objetivos pretendidos. A partir da sua identificação é construída uma ação alternativa para assegurar o sucesso da operação.

- avaliação do desempenho dos responsáveis pelo plano – prestação de contas: nesse momento final é requerida a reponsabilidade dos atores pela execução e desempenho nas operações. Isso só é possível se para cada tarefa for definido um responsável, com observação para os seguintes princípios: o responsável deve ter governabilidade sobre as operações e participação na elaboração do sistema de prestação de contas; a prestação de contas deve acontecer após a elaboração de um sistema próprio para essa finalidade; o sistema elaborado deve atentar para as circunstâncias favoráveis ou desfavoráveis que estão fora do controle pelo responsável (TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998; MATUS, 2021).

Ao longo das etapas que compõem o MAPP podem ser utilizadas algumas das técnicas participativas descritas nesta dissertação. A técnica de oficina participativa pode ser utilizada na maioria das etapas, sobretudo no desenho das demandas e operações, construção do orçamento e avaliação de desempenho. Na seleção do problema podem ser utilizadas as técnicas de árvore de problemas e diagrama de afinidades. E na definição dos objetivos seriam adequadas as técnicas árvore de objetivos, desenho participativo e cenários futuros.

Finalizados os quinze passos que incluem a realização do MAPP é importante que, assim como no DRPE, aconteça o retorno à coletividade. É preciso que a equipe se reúna com a coletividade e apresente os resultados do método, alinhando às expectativas com o que de fato ocorreu. É também nesse momento que são repassadas instruções necessárias para garantir a continuidade do processo educativo, como forma de manutenção do plano.

O MAPP dá seguimento ao DRPE e promove a elaboração de um plano participativo para orientar as ações concretas da coletividade. O acompanhamento da coletividade pela equipe interdisciplinar é previsto desde o início do processo participativo. Nesse percurso, a coletividade inicia com a reflexão e reconhecimento sobre seus problemas e termina com um plano prático para a implementação das soluções que definiram.

O plano formulado ao final do MAPP funciona também como um tipo de instrumento de controle das ações futuras. A partir da análise das instituições envolvidas com a comunidade (diagrama de *venn* no DRPE), será possível acompanhar o cumprimento das responsabilidades definidas para cada ator. O controle social da cidadania deliberativa estende-se aqui para além da fiscalização dos agentes públicos. O

monitoramento dos objetivos do plano da comunidade possibilita a continuidade do processo, sendo importante realizar ajustes e correções quando necessário.

De acordo com Matus (2021), a vontade de atuar em uma realidade concreta e modificar aspectos falhos exige o conhecimento dessa realidade e a formulação de um modelo explicativo a partir da perspectiva de seus próprios atores. Por isso, o método participativo não pode ser estanque, mas flexível, permitindo a adequação de suas etapas para cada realidade em que é utilizado. A comunidade é quem fornece a resposta para a sequência e definição das técnicas que mais se adaptam.

No MAPP, o plano da coletividade incorpora o compromisso de cada membro no enfrentamento dos problemas (MATUS, 2021). O mesmo acontece com o DRPE. Cria-se, dessa forma, um contexto de solidariedade, um senso de responsabilidade compartilhado pelo coletivo (CANÇADO, 2011; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2015). Essa solidariedade gera uma interdependência entre os membros e um sentido de cooperação. As ações empreendidas atendem aos interesses coletivos e, ao mesmo tempo, acolhem os anseios individuais.

No entanto, o alcance de um nível de solidariedade não é automático. Como bem alerta Matus (2021), há conflitos e divergências entre os sujeitos. Embora não esclareça notoriamente como superá-los, recorre-se aqui ao que já é previsto pelo DRPE. As discussões que precedem as ações precisam estar baseadas no diálogo e na ação comunicativa, a partir do entendimento e da inteligibilidade – o discurso precisa ser compreensível a todos para possibilitar discussões (HABERMAS, 2012). Assim, a comunidade encontra um entendimento coletivo sobre o que seria o bem comum para aquela coletividade.

Matus (2021) ainda ressalta o caráter de continuidade e incompletude do método MAPP. Para ele, “o planejamento é um processo incessante e contínuo no qual o cálculo, a ação, a avaliação dos resultados e a correção dos planos são constantemente repetidos. O plano está sempre pronto, mas, ao mesmo tempo, está sempre sendo feito” (MATUS, 2021, p.12). Por isso, não há definições rígidas sobre seu funcionamento. O mesmo ocorre com o DRPE. E não há espaço para “a reprodução de propostas de intervenção pré-concebidas que negam os valores culturais e as formas de conhecimento coletivo e individual” (PEREIRA, 2017, p. 95).

Há uma pluralidade de atores envolvidos com os métodos e cada um deles avalia a realidade de acordo com seus valores, ideologias e interesses. Portanto, não há como

prever o comportamento da coletividade, somente antecipar e se preparar para fornecer respostas às contingências que surgem da criatividade desses atores (MATUS, 2021).

É importante ressaltar uma limitação advinda da forma como o MAPP é concebido enquanto método participativo. Essa refere-se à linguagem de Matus (2021), que ainda se encontra vinculada às estruturas e formulações da gestão estratégica, como a própria classificação que o autor propõe entre planejamento estratégico, tático e operacional. Essa classificação é problemática por se associar a racionalidade instrumental e estar a serviço das hierarquias que distribuem poder às pessoas nas organizações. O MAPP na prática se desvincula desse fundamento, pois precisa considerar nas suas etapas a igualdade participativa e a tomada de decisão coletiva, incluindo todos aqueles que pelo pensamento dominante seriam excluídos.

Logo, compreende-se que métodos mais robustos, com etapas estruturadas como parte de um processo educativo, contribuem efetivamente para a consolidação da Gestão Social. É a articulação intencional entre técnicas participativas que confere significado ao processo, contribuindo verdadeiramente para o alcance do bem comum e emancipação dos sujeitos. Se pensadas de modo isolado, as técnicas se aproximam mais da ideia de uma racionalidade instrumental. Isso porque as técnicas estão envolvidas com a acumulação de capital (HABERMAS, 1968) e não se comprometem diretamente com o objetivo emancipatório – a partir da educação crítica, conscientizadora (FREIRE, 1987) – que a Gestão Social deve promover.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação tratou sobre as metodologias participativas que contribuem com a consolidação do paradigma da Gestão Social. Ela se propôs a responder a seguinte questão: Como os instrumentos metodológicos participativos podem contribuir para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social? A resposta para essa questão envolveu a análise integrativa do método participativo e suas técnicas a partir dos critérios da cidadania deliberativa e das categorias teóricas da Gestão Social. É preciso analisar se o método incorpora a ação comunicativa em seus processos e se seu sequenciamento prevê a inclusão da coletividade em um processo educativo, que tem continuidade, além dos momentos promovidos pela equipe interdisciplinar.

O objetivo geral deste trabalho foi identificar e analisar os instrumentos metodológicos que contribuem para o construto epistemológico e paradigmático da Gestão Social. E como objetivos específicos foram definidos: a) identificar os métodos e técnicas participativos que apresentam potencial contribuição para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social com base nos critérios de cidadania deliberativa (processo de discussão, pluralismo, inclusão, igualdade participativa, autonomia, bem comum e controle social) e em outros critérios de avaliação derivados dos estudos sobre gestão social na perspectiva habermasiana; b) descrever as possíveis contribuições dos métodos e técnicas avaliados anteriormente para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social.

Para atender ao primeiro objetivo específico realizou-se uma busca por artigos, teses e dissertações que apresentavam métodos e técnicas participativos. E posteriormente, foram descritos e aproximados dos critérios definidos para a Gestão Social. Os métodos selecionados foram: planejamento participativo de sistemas agroflorestais, diagnóstico rural participativo, diagnóstico rápido participativo, diagnóstico participativo do sistema rural, diagnóstico ambiental participativo, orçamento participativo, metodologia participativa voltada para proteção do patrimônio cultural imaterial, metodologia participativa do ENALDEF, *Framework for Participatory Impact Assessment (FoPIA)*, método *Ketso*, *Social Multi-Criteria Evaluation (SMCE)*, *Structured Democratic Dialogue (SDD)* e metaplan, além do ZOPP, PES, DRPE e MAPP.

Os métodos se aproximaram dos critérios pré-estabelecidos, em níveis distintos, mas não em sua totalidade. Isso porque a apresentação dos métodos nem sempre eram

suficientes para entender os detalhes de todo o processo participativo iniciado e continuado na comunidade. Especificamente para as técnicas, essas eram ainda mais breves, sendo em vários trabalhos apresentadas de modo isolado. Por isso, além dos critérios já definidos, as análises suscitaram a necessidade de interpretação de demais critérios para as técnicas participativas, como o tempo de aplicação, a continuidade do processo educativo, a interação entre agentes externos e coletividade, e o retorno dos resultados para a coletividade. Só assim, as técnicas se afastam de seu ideal de racionalidade instrumental e podem contribuir de modo efetivo para a realização do bem comum e alcance da emancipação. Somente a partir do sequenciamento intencional e da integração entre as técnicas é que se pode garantir a efetividade de um instrumento participativo em consonância com a Gestão Social, pois, com isso, podem conduzir a racionalidade comunicativa ao longo do processo educativo.

Para atender ao segundo objetivo específico realizou-se a análise aprofundada dos métodos DRPE e MAPP. Foi delineado um desenho participativo geral que poderá orientar ciclos participativos que envolvam o diagnóstico da coletividade e a proposição de um plano de ação para solução de problemas. A integração dos métodos mostrou como metodologias participativas mais robustas e bem planejadas tem potencial para a consolidação epistemológica e paradigmática da Gestão Social. Isso acontece porque a interligação entre as várias técnicas, amparada por um propósito geral (método), adquire um caráter de processo educativo contínuo.

Com base na referência metodológica proposta é possível analisar se um método ou técnica participativa possui, verdadeiramente, caráter propulsor de contribuição para a Gestão Social, inclusive para além da perspectiva habermasiana. Muitas limitações identificadas na descrição dos métodos e técnicas apresentados pela literatura podem ser superadas se observados os pressupostos considerados pela integração entre os métodos DRPE e MAPP.

A partir dos resultados encontrados propõe-se como agenda de pesquisa a realização de estudos empíricos que possam verificar em diferentes realidades o cumprimento da estrutura metodológica sugerida. Esses estudos devem ainda identificar novas possibilidades e limitações que comprometam seu desempenho, de modo que se possam incrementar adaptações futuras. Deve-se, sobretudo, utilizar os demais métodos potenciais encontrados na literatura, desde que adequados aos pressupostos que asseguram o alcance do bem comum e da emancipação, pela via do processo educativo.

REFERÊNCIAS

- ABADAL, E. **Acceso abierto a la ciencia**. Barcelona: Editorial UOC, 2012.
- ABBOT, J. E GUIJT, I. **Novas visões sobre mudança ambiental**: abordagens participativas de monitoramento. Tradução de John Cunha Comerford. IIED/ASPTA, 1998, 96pp.
- ABREU, J. C. A., OLIVEIRA, V. C. S.; KRAEMER, C. F. B. Uma Análise de Construtos Teóricos Sobre Participação e Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 34-51, 2019.
- ACEVEDO, E. M.; SÁEZ, F. A.; RUBIO, G. E. Metodologías participativas en la construcción de políticas públicas migratorias en la frontera colombiana. **Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos**, n. 2, p. 116-137, 2020.
- ADORNO, Theodor W. **Dialética negativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- AGUIAR BARBOSA, A. P.; CHIM-MIKI, A. F. Evolução do conceito de gestão social (1990-2018): uma análise de co-palavras. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 25, n. 80, p. 1-22, 2020.
- ALCÂNTARA, F. H. C. **Os clássicos no cotidiano**: Augusto Comte, Karl Marx, Aléxis de Tocqueville, Émile Durkeim e Max Weber. São Paulo: Arte & Ciência, 2007, p. 224, 2007.
- ALCÂNTARA, V. C. et al. Em Busca da Cooperação na Gestão Social: Evidências de uma Categoria Posta à Coordenação de Lógicas e Espaços Híbridos do Terceiro Setor. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n.1, 38-55, 2018.
- ALCÂNTARA, V. de C. et al. Quo Vadis: Caminhos e Diálogos da Gestão Social com as Obras de Jürgen Habermas. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, n. 47, p. 24-45, abr./jun. 2019.
- ALCÂNTARA, V. C. **Mundo-da-vida e sistema**: o locus da gestão social sob a abordagem habermasiana. 2015. 421p. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.
- ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R. O locus da gestão social no contexto das interrelações e tensões entre mundo-da-vida (lebenswelt) e sistema (system). **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 82, 2017.
- ALCÂNTARA, V. C., PEREIRA, J. R.; SILVA, A. F. Gestão Social e Governança Pública: Aproximações e (De)Limitações Teórico-Conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, 17(Ed. Especial), p. 11-29, 2015.

ALCÂNTARA, V. C. **Práticas de gestão das águas minerais e os movimentos deliberativos da gestão social no Circuito das Águas no sul de Minas Gerais**. 2018. 234 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

ALCÂNTARA, V. C., PEREIRA, J. R.; SILVA, A. F. Gestão Social e Governança Pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, v.1, n. 3, p. 11-29, 2015.

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; VIEIRA, K. Práticas de gestão social das águas minerais: um estudo no município de Cambuquira, Sul de Minas. **Revista Agenda Política**, v. 6, p. 35-53, 2018.

ALEDO, A.; GARCÍA-ANDREU, H.; PINESE, J. Using causal maps to support ex-post assessment of social impacts of dams. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 55, p. 84-97, 2015.

ALLEBRANDT, S. L. **Cidadania e gestão do processo de desenvolvimento**: um estudo sobre a atuação dos conselhos regionais e municipais de desenvolvimento do Rio Grande do Sul, de 1990 a 2009. 302 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, 2010.

ALLEBRANDT, S. L. et al. Controle Social do Desenvolvimento Regional na Região do Corede Missões (Rio Grande Do Sul), na Perspectiva dos agentes públicos e atores sociais. **Revista Brasileira De Gestão E Desenvolvimento Regional**, [S. L.], v. 14, n. 2, 2018.

ALLEBRANDT, S. L. et al. Gestão social e cidadania deliberativa: uma análise da experiência dos Coredes no Rio Grande do Sul, 1990-2010. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, artigo 11, set. 2011.

ALLEBRANDT, S. L. Gestão social e deliberação em espaços públicos: categorias e indicadores para monitoramento e análise. In: TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Cidadania, território e atores sociais**, Volume 4. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

ARAÚJO, E. T.; BOULLOSA, R. Esfera pública, esfera social e gestão social: aproximações epistemológicas e ontológicas. In: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA A AMERICA LATINA Y CARIBE, 9., 2013, Santiago, Chile. **Anais...** Santiago: ISTR, 2013.

ARAÚJO, E. T. Gestão social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 85-90.

ARAÚJO, E. T. **(In)consistências da gestão social e seus processos de formação**: um campo em construção. 2012. Tese (Doutorado em Serviço Social) – PUC, São Paulo, 2012.

ARTMANN, E. O Planejamento Estratégico- Situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, nº 3, Série Desenvolvimento Local. COPPE/UFRJ, 2000.

ASSIS, L. B.; PAES DE PAULA, A. P. Gestão Social e *Bildung*: reflexões sobre a importância da formação para a democratização no setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n.2, p. 57-64, 2014.

AVRITZER, L.; PEREIRA, M. L. D. Democracia, participação e instituições híbridas. **Teoria e sociedade**. Número especial: Instituições híbridas e participação no Brasil e na França, p.16-41, 2005.

BARBOSA, T. M. **Metodologias participativas para o planejamento orgânico de unidades de produção familiares em Casimiro de Abreu e Silva Jardim - RJ**. 2018. 80 f. Dissertação (Mestrado profissional em Agricultura Orgânica) - Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica - RJ, 2018.

BARROSO J, et al. The Challenges of Searching for and Retrieving Qualitative Studies. **West J Nurs Res**. v. 25, n. 2, p. 153-78, 2003.

BOULLOSA, R. F.; SCHOMMER, P. C. Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de Lampedusa? In: RIGO, Ariádne Scalfoni; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres; SCHOMMER, Paula Chies; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda**. Recife: UNIVASF, p.65-92, 2010.

BRACAGIOLI NETO, A.; GEHLEN, I. **Planejamento e gestão de projetos** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2018. p. 41-52. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/181351>> Acesso em: 03 dez. 2022.

BROSE, M. O Marco Lógico: instrumento de gestão e comunicação. In: BROSE, Markus (Org.) **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010. 328p.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2011.

CANÇADO, A. C. Gestão social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 80-84, 2014.

CANÇADO, A. C. Gestão social: um debate para a construção do campo. **NAU Social**, v. 4, n.6, p. 191-209, 2013.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. Fundamentos Teóricos da Gestão Social. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 4–19, 2015.

CANÇADO, A. C.; RIGO, A. S.; PINHEIRO, L. S. Por una agenda de investigación para la gestión social: Control social, paradigma, escala y cuadro de análisis. **Praxis sociológica**, v. 21, p. 65-94, 2016.

CANÇADO, A.; TAVARES, B.; DALLABRIDA, V. Gestão social e governança territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 3, p. 313-353, 2013.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão Social**: epistemologia de um paradigma. 2. ed. Curitiba: Editora CRV, 2015.

CANÇADO, A. C., TENÓRIO, F. G., PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 681-703, 2011.

CANÇADO, A. C.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. Gestão Social e Gestão Estratégica: Reflexões sobre as Diferenças e Aproximações de Conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 10, n. 3, p. 69-84, 2016.

CANOSA, G. A. **Proposta Metodológica para planejamento participativo de sistemas agroflorestais junto a agricultores (as) familiares**. 2016. 229 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável, Universidade Federal da Fronteira Sul, Laranjeiras do Sul, 2016.

CARRION, R. M. Gestão social: especificidades e práticas em discussão. In: SILVA, Junquillo Gelson; FARIA, Alexandre; BIANCO, Mônica; BEHR, Ricardo; PETINELLI-SOUZA, Susane (Orgs.). **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES. Vol. II. 2007.

CASTILLO, A. A. C. et al. Diagnóstico ambiental participativo con jóvenes de una Reserva Ecológica municipal para el diseño de una propuesta de educación ambiental no formal. **Acta Universitaria**, v. 30, p. 1-20, 2020.

CHAMBERS, R. E GUIJT, I. **DRP, cinco años después**. Donde nos encontramos? Traduzido por Felix Chivite-Matthews, editado pela Dirección de Programas de Investigación y Desarrollo (DPID), Universidad Nur, Santa Cruz, Bolivia, 1995.

CLARIVATE. **Web of Science Core Collection**: A trusted, high quality collection of journals, books, and conference proceedings, 2022. Disponível em: <<https://clarivate.com/webofsciencelgroup/solutions/web-of-science-core-collection/>>. Acesso em: 30 de agosto de 2022.

COELHO, F. S. Prefácio. In CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social**: Epistemologia de um paradigma (2ª ed.). Curitiba, PR: CRV, 2015.

COLETTE, M. M. 2010. Moderação. In: BROSE, Markus (Org.) **Metodologia Participativa**: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2010;

COMIT (Sociedade Alemã para a cooperação técnica). **ZOPP: An Introduction to The Method**. Berlin: COMIT; 1998.

CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo** – Um Processo de Mudança. Porto Alegre: 252p. 2ª Edição - Revisada e Ampliada, 2019.

COUTINHO, H. L. C. et al. Participatory sustainability assessment for sugarcane expansion in Goiás, Brazil. **Sustainability (Switzerland)**, v. 9, n. 9, 2017.

CRONIN, P., RYAN, F., E COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n.1, 2008, p. 38-43.

DAGNINO, R. Gestão Social e gestão pública: interfaces, delimitações e uma proposta. **Revista de Administração Política/EAUFBA**, v. 3, n. 1, outubro, 2010.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência** – 2. ed. – 21. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2013.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.

DE TONI, J. Metodologias e técnicas de planejamento governamental revisitados. In: ROCHA, Márcia Cristina Gomes da (org.). (rev.). **Reflexões para Ibero América: planejamento estratégico**. Brasília, 2009. ENAP. p 55 - 70.

DE TONI, J. O Planejamento Estratégico e Situacional (PES). In: BROSE, Markus (Org.) **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010. 328p.

DE TONI, J. O que é o Planejamento Estratégico Situacional. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 32, 2004.

DE TONI, J.; SALERNO, G.; BERTINI, L. Uma abordagem estratégica no planejamento de grupos: o Método Altadir de Planejamento Popular — MAPP. In: JACQUES, M. G. C., et al. org. **Relações sociais e ética** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. p. 140- 150. Disponível em: <<https://books.scielo.org/id/6j3gx/pdf/jacques-9788599662892-15.pdf> > Acesso em: 04 dez. 2022.

DRUMOND, M. A.; GIOVANETTI, L.; GUIMARÃES, A. (org). **Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação**. 2ª Ed. Brasília: GTZ. 2009.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. Tradução de Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectiva, 21. ed., 2008.

ELSEVIER. **Scopus**: Banco de dados de resumos e citações organizado por especialistas, 2022. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>>. Acesso em: 30 de agosto de 2022.

EVANS, K.; DE JONG, W.; CRONKLETON, P. Future scenarios as a tool for collaboration in forest communities. **Sapiens**, v. 1, n. 2, p. 97-103, 2008.

FELIZARDO, L. F.; PEREIRA, A. L. C.; SILVA, J. L. L.; PEREIRA, J. R. Social Management: an international bibliometric analysis of the different uses for the term. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Maceió (AL). **Anais...** Maceió, 2021.

FISCHER, T. M. D. et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, set/out. 2006.

FISCHER, T. M. D. Gestão social do desenvolvimento de territórios. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 113-119, abr. 2012.

FISCHER, T. M. D. **Instituições, interorganizações e gestão do desenvolvimento territorial** - Salvador: UFBA, Escola de Administração; Superintendência de Educação a Distância, 2019. 50 p.

FISCHER, T.; MELO, V. P. Programa de desenvolvimento e Gestão Social: uma construção coletiva. In: FISCHER, Tânia; ROESCH, Sylvia; MELO, Vanessa Paternostro. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social**: casos para ensino. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, p.13-41, 2006.

FISCHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia. **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FOLHES, R. T. **Cenários de mudanças de uso da terra na Amazônia**: explorando uma abordagem participativa e multi-escala no PAE Lago Grande, em Santarém-Pará. Orientador: Ana Paula Dutra Aguiar. 2010. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Ambientais) - Instituto de Geociências, Universidade Federal do Pará, Museu Paraense Emílio Goeldi, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Belém, 2010.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, 2013.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo gestão social. In: Silva Jr, Jeová; Mâsih, Rogerio et al (Orgs.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FRANÇA FILHO, G. C. “Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais”. **Bahia: Análise e Dados**. Salvador, SEI v. 12, n. 01. p. 9-19. junho de 2002.

FRASER, N. **Justiça interrompida**: reflexões críticas sobre a condição “pós-socialista”. São Paulo: Boitempo, 2022.

FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011a.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 43. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011b.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1987, 186p.

FREIRE, P.; SCHOR, I. **Medo e Ousadia**: O Cotidiano do Professor. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F.; FERREIRA, M. A. M. Gestão social como projeto político e prática discursiva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 278-292, 2016.

FURLONG, C.; TIPPETT, J. Returning knowledge to the community: An innovative approach to sharing knowledge about drinking water practices in a peri-urban community. **Journal of Water Sanitation and Hygiene for Development**, v. 3, n. 4, p. 629-637, 2013.

GAHYVA, H. Tocqueville e Gobineau no mundo dos iguais. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 3, p.553-582, 2006.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 549-556, maio/jun. 2004.

GARCIA, A. S. **Esferas públicas como uma categoria fundante da gestão social**. 273p. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

GARCIA, A. S. et al. Aprofundamento das esferas públicas para a gestão social: caminhos para uma reconstrução empírico-descritiva e normativa. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 2, pág. 163-185, 2018.

GEILFUS, F. **Herramientas para el desarrollo participativo**. GTZ/ IICA, 2002.

GENTILINI, J. A. Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 44, n. 153, p. 580–601, 2014.

GIANNELLA, V; ARAÚJO, E. T. OLIVEIRA NETA, V. M. As metodologias integrativas como caminho na ampliação. In: SCHOMMER, P. C; BOULLOSA, R. F **Gestão Social como caminho para redefinição da esfera pública**. Florianópolis: Udesc, 2011, p. 139-166 (Coleção Enapegs, v. 50).

GIANNELLA, V. Base teórica e papel das metodologias não convencionais para a formação em Gestão Social. In: CANÇADO, Airton Cardoso; SILVA JR, Jeová Torres; SCHOMMER, Paula Chies, RIGO, Ariádne Scalfoni. **Os desafios da formação em Gestão Social**. Palmas, TO: Provisão, 2008.

GIANELLA, V. Gestão Social: da prática ao ingresso na academia. In: JUNQUEIRA, L. A. P.; DIAS, S. L. F. G, WANDERLEY, M. B., MENDONÇA, P. **Gestão social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE, 2012. p. 111-130.

GIANNELLA, V. Metodologias integrativas. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 112-114, 2014.

GIANNELLA, V; MOURA, M. S. **Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social**. Vol. 2, Ciags/Ufba: Salvador, 2009.

GOHN, M. G. Teorias sobre participação social: desafios para a compreensão das desigualdades sociais. **Cad CRH**; v. 32, n. 85, 2004.

GOMES, I. E. **A cultura de um povo que luta: uma produção audiovisual sobre a Sociologia Rural da Comunidade Quilombola Lages dos negros –BA**. 2018. 110 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro - BA, 2018.

GOMES, M. A. O. SOARES, N.; BRONZATTO, L. A. **Metodologias participativas: Elaboração e gestão de projetos**. WWF (Brasil), Projeto BR, 2015, 70p.

GONÇALVES DIAS, S. L. F. Sustentabilidade. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 165-168, 2014.

GOULART, B. C. S. **A dinâmica de esterco em agroecossistemas familiares**. 2018. 70 f. Dissertação (Mestrado em Agroecologia) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2018.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ª edição, Rio de Janeiro: FGV, 1989.

GUERRA, J. F. C. **A produção de conhecimento sobre Gestão Social: um estudo da relação entre academia e praticantes**. (Tese de doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

GUERRA, J. F. C.; TEODÓSIO, A. D. S. S. Gestão social: aspectos que a aproximam dos domínios da Administração. **Reuna**, v. 19, n. 3, p. 49-64, 2014.

HABERMAS, J. **Between facts and norms**: contributions to a discourse theory of law and democracy. Cambridge: The MIT Press, 1996.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, J. **Direito e Democracia** – entre facticidade e validade. Tradução: Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2011.

HABERMAS, J. **Técnica e ciência como ideologia**. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1968.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: sobre a crítica da razão funcionalista. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

HABERMAS, J. **Três modelos normativos de democracia**. Lua Nova, São Paulo, nº 36, p. 39-53, 1995.

HABES, H.; BJÖRKQVIST, K.; ANDREOU, A. The application of the structured democratic dialogue to generate action plans for a successful integration process in swedish-speaking ostrobothnia. **Social Sciences**, v. 10, n. 2, p. 1-14, 2021.

HEBERT, L. E. et al. Understanding young women's experiences of gender inequality in Lucknow, Uttar Pradesh through story circles. **International Journal of Adolescence and Youth**, v. 25, n. 1, p. 1-11, 2020.

HELMING, S.; GÖBEL, M. Questões fundamentais do desenvolvimento empresarial. In: **ZOPP, Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos**: Um guia de orientação para o planejamento de projetos novos e em andamento. 1998. Trad. port.: Monika Möbius. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

HERNANDÉZ, A. R.; CANÇADO, A. C. Analisis de la Gestión Social Brasileña através de la Teoría de la Decolonialidad. **AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**. Brazil, v.6, n.1, p. 25-43, jan./jun. 2017.

IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Production**, v. 3, n. 2, p. 113-125, 1993.

IIZUKA, E. S.; GONÇALVES DIAS, S. L. F.; AGUERRE, P. Gestão social e cidadania deliberativa: a experiência de Ilha Comprida - São Paulo. **Cadernos EBAPE.BR**, [S.l.], v. 9, n. 3, p.748-779, 2011.

IWAMOTO, H. M.; PETARLY, R. R.; CANÇADO, A. C. Feminismo Aplicado: Convergências com a Gestão Social. **La ventana**. v. 6, n. 55, Guadalajara jan./jun. 2022.

JASMIN, M. G. **Alexis de Tocqueville**: a historiografia como ciência da política. 2 ed. Belo Horizonte: UFMG, Iuperj, 2005, 305p. (Humanitas).

JUNCKES, I. J. 13 anos de MAPP do B. In: BROSE, Markus (Org.) **Metodologia Participativa**: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010. 328p.

JUSTEN, C. E. O. Angelus Novus Emoldurado à Gestão Social: Reflexões Acerca da Construção de Políticas Públicas Emancipadoras . **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 36, p. 135-157, 2016.

JUSTEN, C. E.; MORETTO NETO, L., GARRIDO, P. O. Para além da dupla consciência: Gestão Social e as antessalas epistemológicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v.12, n.2, p. 237-251, 2014.

JUSTEN, C. E. Problematizando a abordagem Habermasiana nos Estudos Organizacionais: limitações em torno da categoria do político. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

KUMMER, L. **Metodologia participativa no meio rural**: uma visão interdisciplinar. conceitos, ferramentas e vivências. - Salvador: GTZ, 2007. 155p.

LEAL, L. P.; CORÁ, M. A. J. Gestão social, democracia e os desafios da crise sociopolítica no contexto da pandemia: uma análise a partir da RGS e do ENAPEGS 2020. **Revista NAU Social**. v.11, n.20, p.211–223, 2020.

LÖHR, K.; WEINHARDT, M.; SIEBER, S. The “World Café” as a Participatory Method for Collecting Qualitative Data. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 19, p. 1-15, 2020.

LOPEZ, F. R.; WICKSON, F.; HAUSNER, V. H. Finding creative voice: Applying arts-based research in the context of biodiversity conservation. **Sustainability (Switzerland)**, v.10, n. 6, 2018.

LÜCHMANN, L. H. H. A democracia deliberativa: sociedade civil, esfera pública e institucionalidade. **Cadernos de Pesquisa do PPGSP/UFSC**, n. 33, p. 1-44, nov. 2002.

LUTZ, J.; SMETSCHKA, B.; GRIMA, N. Farmer cooperation as a means for creating local food systems-Potentials and challenges. **Sustainability (Switzerland)**,v. 9, n. 6, 2017.

MADALOSSO, S. **A resiliência de sistemas socioecológicos baseada nos meios de vida dos pescadores da Ponta da Juatinga e no processo de recategorização da Reserva Ecológica da Juatinga, Paraty, Rio de Janeiro, Brasil**. 2014. 93 f. Dissertação (Mestrado em Práticas em Desenvolvimento Sustentável) - Instituto de Florestas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica-RJ, 2014.

MAGALHÃES, L., et al. The development of occupational science outside the Anglophone sphere: Enacting global collaboration. **Journal of Occupational Science**, v. 26, n. 2, p. 181-192, 2019.

MAIRENA DURÁN, R. F. **A participação de atores sociais na formulação do plano de desenvolvimento rural do município de Tombos – M.G.** 2001. 140 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** atualização da edição João Bosco Medeiros - 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.

MARINO JR., J. **O orçamento participativo e poder local - um estudo sobre Araraquara, Franca e São Carlos no período 1999/2002.** Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

MARTINEZ, C. F.; CANTALOUBE, É. N. C. Diseño participativo de espacios urbanos bioclimáticos. Experiencia en Mendoza (Argentina). **Cuadernos de Vivienda y Urbanismo**, v. 8, n. 15, p. 36-55, 2015.

MARTINS, B. V.; CARRION, R. M. Gestão Social: um olhar a partir de Perspectivas Latino-Americanas. In: EnAPG 2012, Salvador, novembro 2012. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

MATUS, C. **Método Altadir de planificación popular.** 1ª ed revisada. - Remedios de Escalada: De la UNLa - Universidad Nacional de Lanús, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.esocite.la/977/1/Matus2021-MetodoAltadirPlanificacion.pdf>> Acess em 06 dez. 2022.

MATUS, C. **O Método PES:** roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP, 1997.

MENDES, A. L. L.; FRACOLLI, L. A. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 771-779, out./dez. 2008.

MENDES, V. S. **Análise de Sustentabilidade e apoio extensionista na comunidade rural Bom Jesus - Delmiro Gouveia - Alagoas.** 2018. 129 f. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Extensão Rural) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2018.

MENON, I. de O.; COELHO, F. de S. Gestão social como campo do saber no Brasil: uma investigação de sua produção científica pela Modelagem de Redes Sociais (2005-2015). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 79, 2019.

MENON, I. O. **Gestão Social como campo do saber no Brasil:** uma análise de sua produção científica pela modelagem de redes sociais (2005-2015). 2016. 168 f. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

MILAGRES, C. S. F. **O uso da cartografia social e das técnicas participativas no ordenamento territorial em projetos de Reforma Agrária**. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado em Instituições sociais e desenvolvimento; Cultura, processos sociais e conhecimento) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; GOMES, Suely Ferreira Deslandes Romeu (orgs.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27ª ed. Petrópolis: Vozes, p.9-29, 2007.

MIRANDA, H. R. **Planejamento participativo, desenvolvimento local e metodologias participativas**: projetos de intervenção e participação em pequenas comunidades rurais da Amazônia paraense. 2009. 190 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Meio Ambiente, Belém, 2009. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia.

MOLINA, B. Hybrid forums, participation and Sustainable management of world heritage sites, The case of Santa Ana de Cuenca. **Methodos. Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 2, p. 225-243, 2019.

MONJE REYES, P. Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, p. 704-723, 2011.

NATIVIDADE, E. A.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, V. A. R. Gestão Social de Políticas Públicas de geração de trabalho e renda: uma reflexão por meio das ações da Secretaria Nacional de Economia Solidária. **APGS**, Viçosa, v.3, n.1, pp. 1-22, jan./mar.2011.

NAVES, L. N. et al. Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP): um olhar diferente sobre a realidade organizacional. In: BROSE, Markus (Org.) **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010. 328p.

NYKIFORUK, C. I.; VALLIANATOS, H; NIEUWENDYK, L. M. Photovoice as a Method for Revealing Community Perceptions of the Built and Social Environment. **Int J Qual Methods**, v. 10, n. 2, p.103-124, 2011.

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL. **O que é um Observatório Social do Brasil (OSB)?** Disponível em: <<https://osbrasil.org.br/o-que-e-um-observatorio-social-os/>>. Acesso em: 11 maio 2022.

OLIVEIRA, V. A. R.; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social e esfera pública: aproximações teórico-conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 4, art. 3, p. 613-626, 2010.

OLIVEIRA, V. A. R. **Interesse público, gestão pública e gestão social**: significados e conexões. 2012. 141 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

OLIVEIRA, V. C. S.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, V. A. R. Os conselhos gestores municipais como instrumentos da democracia deliberativa no Brasil. **Cadernos EBAPE-BR.**, v.8 n. 3, p. 422-437, 2010.

PACIFICO FILHO, M.; BORGES; T. P.; CANÇADO, A. C. Gestão Social: Fernand Braudel e a Ampliação dos Debates em Torno de sua Contextualização Histórica. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 42, p.124-156, 2018.

PACIFICO FILHO, M.; CANÇADO, A. C.; BORGES, T. P. A Sociologia de Michel Maffesoli e a Gestão Social: Gerencie-me ou te Devoro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. Ed. Especial, p. 30-44, 2015.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira: entre gerencialismo e a gestão social. **RAE**, Rio de Janeiro: FGV, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./março 2005.

PAES DE PAULA, A. et al. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 10-23, 2010.

PAIVA, A. L., et al. Em Busca das Práticas: Contribuições Epistemo-Metodológicas das Teorias da Prática aos Estudos da Gestão Social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, p. 34-44, 2018.

PALMER, R. E. **Hermenêutica**. Edições 70, 1969. 284p.

PEREIRA, J. R., CABRAL, E. H. S., E PEREIRA, J. R. **Gestão Social e Governing the Commons**: a cooperação como elo de convergência. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. 43, p. 112-122, 2015.

PEREIRA, J. R. Considerações metodológicas sobre o processo de incubação de cooperativas populares. CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; SILVA JUNIOR, Jeová Torres. **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão**: as experiências em Palmas/TO. Editora NESol/UFT, Palmas, 2007.

PEREIRA, J. R. **Diagnóstico Participativo**: o Método DRPE. 1. ed. Tubarão: Perito, v. 1, 2017, 178p.

PEREIRA, J. R. Visões mediadoras e o papel dos diagnósticos participativos na organização de assentamentos rurais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 3, n. 2, 2001.

PERSSON, E. **Burocracia, ideologia e gestão social**: uma abordagem crítica à luz da categoria habermasiana da esfera pública. 2016. 353 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

PERSSON, E.; MORETTO NETO, L. Implicações da apropriação da noção habermasiana de esfera pública na gestão social à luz das refrações da burocracia. In:

ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Minas Gerais. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2015.

PERES JUNIOR, M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens Teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratórias. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, p. 221-236, 2014.

PERES JÚNIOR, M. R.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, L. C. Gestão social sob a lente estruturacionista. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n.6, p. 18-49, 2013.

PEREYRA, E. Diagnóstico Rápido Econômico Participativo (DREP): uma experiência integradora. 13 anos de MAPP do B. In: BROSE, Markus (Org.) **Metodologia Participativa**: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010. 328p.

PESCE JUNIOR, J. G; CORDIOLI, S. **Planejamento Participativo** - Uma abordagem prática da percepção ao resultado. Porto Alegre : Desefio, 2021, 252 p.

PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)Limitações. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 2010, Florianópolis (SC). **Anais...** Curitiba (PR): ANPAD, v. 1. p. 1-16, 2010.

PINHEIRO, L. S.; CANÇADO, A. C. Participação popular e instrumentos institucionalizados de participação em nível local. **Administração Pública e Gestão Social**: Revista da Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, v. 6, n. 1, p. 19-26, jan./mar.2014.

PINHO, J. A. G. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento**: Ações, Articulações e Agenda. Recife: UNIVASF, 2010.

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

PINHO, J. A. G.; SANTOS, M. E. P. Gestão social: uma análise crítica de experiências brasileiras. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 66, n.2, p.257-279, 2015a.

PMKB - PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE BASE. Site do PMKB, 2022. **ZOPP (GTZ)**. Disponível em: <<https://pmkb.com.br/sig/padroes-frameworks/zopp-gtz/>> Acesso em: 03 dez. 2022.

REDALYC. **Sistema de Información Científica Redalyc**: Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante Infraestructura global no comercial propiedad de la academia. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.

RIAÑO, Y. Minga biographic workshops with highly skilled migrant women: enhancing spaces of inclusion. **Qualitative Research**, v.16, n.3, p. 267–279, 2016.

RIBAS, T. A. M. **Controle social do desenvolvimento regional à luz da gestão social no âmbito do Corede Missões**. 167 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí), 2016.

SALAZAR, N. N. G.; SOLER, E. M.; JIMÉNEZ, C. R. Metodologías participativas y patrimonio cultural inmaterial en los barrios. *Universitas-XXI, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, v. 33, p. 83-102, 2020.

SALLES, R. **Plano de negócios para cooperativas e associações**. Rio de Janeiro: DP&A Fase, 2002

SÁ, M. C.; PEPE, V. L. E. Planejamento estratégico. In: ROZENFELD, S., org. **Fundamentos da Vigilância Sanitária** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2000, pp. 196-232. Disponível em: <<https://books.scielo.org/id/d63fk/pdf/rozenfeld-9788575413258-12.pdf>> Acesso em: 04 dez. 2022.

SÁNCHEZ, G. B.; SANTO, C. E. P.; OLGUÍN, G. A. Participación y acción comunitaria en el manejo de recursos naturales de uso común en la mixteca oaxaqueña. **Ra Ximhai**, v. 9, n. 2, p. 89-98, 2013.

SANTOS, B. de S.; AVRITZER, L. Para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, B. de S. (Org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. 39-83 p.

SCHMIDT, L. K. **Hermenêutica**. 3. ed. Trad. Fábio Ribeiro. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. A metodologia da Residência Social e a aprendizagem em comunidade de prática. **NAU - Revista Eletrônica da Residência Social do CIAGS/UFBA**, Salvador, v.1, n.1, p.203-226, jun./nov. 2010.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. Anais do I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – **Anais... ENAPEGS**. Juazeiro do Norte: ENAPEGS, 2007 (no prelo).

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. de. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P.C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SERVA, M. A racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, abr./jun. 1997.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, S. R.; CANÇADO, A. C.; SANTOS, J. C. Compreensões acerca do conceito de controle social. **Desenvolvimento em questão**, v. 15, n. 41, out./dez. 2017.

SILVEIRA, T. S; CANÇADO, A. C; PINHEIRO, L. S. A Participação no Conselho Municipal de Saúde de Imperatriz - MA na perspectiva da Gestão Social e da Cidadania Deliberativa. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 45-60, 2014.

SINGER, P. **Economia Solidária**: democracia e conflitos entre iguais. Otra Economía. v.1, n. 1 - 2º semestre/ 2007.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1ª ed. – São Paulo : Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SMITH, J. K. et al. Un método participativo para mapeo de fincas y recolección de información agrícola aplicable a diferentes escalas espaciales. **Interciencia**, v. 34, n. 7, p. 479-486, 2009.

SOUZA, C. P. et al. Tensão entre racionalidades: estudo de caso da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Lavras (ACAMAR). **ForScience**, Formiga, v. 8, n. 2, e00788, jul./dez. 2020.

SOUZA FILHO, E. T. **Microbacia hidrográfica do Riacho Vazante, Aratuba, Ceará: solos, usos e percepção dos agricultores**. 2006. 67 f. Dissertação (Mestrado em Fertilidade do solo e nutrição de plantas; Gênese, Morfologia e Classificação, Mineralogia, Química,) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006.

SOUZA, G. E. A. B. **Reserva Extrativista Chico Mendes AC: os desafios de gestão (com)partilhada**. 2010. 243 f. Dissertação (Mestrado em Instituições sociais e desenvolvimento; Cultura, processos sociais e conhecimento) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2010.

SUSIN, J; ALVES. L. P. A.; GOMES, M. E. Diagnóstico Rápido Urbano Participativo (DRUP). In: BROSE, Markus (Org.) **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre, Tomo Editorial, 2010. 328p.

TANCREDI, F. B.; BARRIOS, S. R. L.; FERREIRA, J. H. G. **Planejamento em saúde**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. (Série Saúde e Cidadania, v.2).

TEIXEIRA CRUZ, E. S. **Gestão Social da água mineral no município de Cambuquira - Minas Gerais**. 186 p. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2017.

TEIXEIRA, E. S. et al. Método DRPE y manejo sostenible de agua mineral en Cambuquira, Minas Gerais, Brasil. DRPE Method and sustainable mineral water management in Cambuquira, Minas Gerais, Brazil. **Espacio Abierto**, v. 29, n. 3, p. 201-220, 13 nov. 2020.

TEIXEIRA, T. S. et al. Conflitos de Interesses pelo Uso das Águas Minerais: um Estudo em Cambuquira – Minas Gerais. **Management in Perspective**, v. 1, n.1, p. 79–100, 2020.

TEIXEIRA, T. S. et al. O DRPE como Método de Intervenção da Gestão Social. **REVISTA FSA (FACULDADE SANTO AGOSTINHO)**, v. 16, p. 03-19, 2019.

TENÓRIO, F. G.; ARAÚJO, E. T. Mais uma vez o conceito de Gestão Social. **Cadernos EBAPÉ.BR**, v. 18, n. 4, p. 891-905, 2020.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1145-1162, 2006.

TENÓRIO, F. G. et al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2, 2008. **Anais...** Salvador: EnAPG, 2008.

TENÓRIO, F. G. et al. Metodologia de construção dos critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social ENAPEGS, 2009. **Anais...** Juazeiro/BA e Petrolina/PE. III Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - III ENAPEGS. Juazeiro: UNIVASF, 2009.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: conceito. In: TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T. S. (Ed.). **Gestão Social e Conselhos Gestores**. Salvador: FGV Editora, v. 3. p. 13-33, 2016.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

TENÓRIO, F. G. Inovando com democracia: ainda uma utopia. **Novos Cadernos NAEA**, Universidade Federal do Pará, v. 21, n°1, p.149-162, dez. 1999.

TENÓRIO, F. G.; PARRA, F. L.; TENÓRIO, G. M. Tem ancestralidade o conceito de gestão social? **Estudios de la Gestión**, v.11, p.19-17, 2022.

TENÓRIO, F. G. Prefácio. In: PEREIRA, J. R. **Diagnóstico Participativo: o Método DRPE**. 1. ed. Tubarão: Perito, v. 1, 2017, 178p.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de Gestão Social. In: SILVA JUNIOR, Jeová Torres et al. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008c.

TENÓRIO, F. G.; ROZENBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 07, p. 02-35, jun., 1997.

TENÓRIO, F. G.; TEIXEIRA, M. A. C. O conceito de gestão social e a democracia regressiva no Brasil após 2016. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2021.

TENÓRIO, F. G. **Tem Razão a Administração?** Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008a.

TENÓRIO, F. G. Gestão social, um conceito não-idêntico?: ou a insuficiência inevitável do pensamento. IJUÍ: editora da Unijuí, 2012. In Cançado, A. C., Tenório, F. G., Silva Júnior, J. T. (orgs.). **Gestão Social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: Unijuí, 2012b.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**. 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008b.

TENÓRIO (org). **Cidadania e Desenvolvimento Local: Critérios de Análise**. Rio de Janeiro: FGV; 2012a.

TEODÓSIO, A. S. S. A Academia do Queixa-Andar: críticas, lugares comuns e conformismo no saudosismo do que nunca fomos em Gestão Social. In: Luciano Antônio Prates Junqueira; Sylmara Lopes Francelino Gonçalves-Dias; Mariangela Belfiore Wanderley; Patrícia Mendonça. (Org.). **Gestão Social: mobilizações e conexões**. 1ed.São Paulo: LCTE Editora, v. 6, p. 163-191, 2013.

TEODÓSIO, A. S. S. Organizações da Sociedade Civil. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). **Dicionário para Formação em Gestão Social**. Salvador: **CIAGS**, v. 1, p. 128-132, 2014.

TEODÓSIO, A.S.S. **Parcerias tri-setoriais na esfera pública: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil**. (Tese doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. SP, 2008.

TOCQUEVILLE, A. **A democracia na América**. Trad. e notas Neil Ribeiro da Silva. 2 ed. Belo Horizonte: Edusp, Itatiaia, 1987.

TORRETTA, E. T. O desafio da Gestão Social frente ao avanço neoliberal. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**, Cuiabá, v. 4, n.7, 2018.

TORI, S.; PAPPERS, J.; KESERÜ, I. Developing disruptive mobility scenarios for rural areas. Participatory mobility scenario building in a Belgian village for the year 2050. **European Transport Research Review**, v. 14, n. 1, 2022.

ULLRICH, D.; CARRION, R. Gestão da cooperação internacional para o desenvolvimento sul-sul à luz dos postulados e princípios da gestão social. **Caderno CRH**, v. 28, n. 75, p. 657-669, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** – 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

VILLELA, L. E. Escopo metodológico. In: Tenório, F. G. (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local**: critérios de análise. Rio de Janeiro: FGV, p.35-46, 2012.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista da Administração Pública** — Rio de Janeiro 43(5):1067-1089, set./out. 2009.