

Metodologias Participativas: Possibilidades para o Fortalecimento Teórico da Gestão Social

Autoria

Gisleine do Carmo - gisleinecarmo95@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA / UFLA - Universidade Federal de Lavras

Jose Roberto Pereira - jrobertopereira2013@gmail.com

65 / UFLA - Universidade Federal de Lavras

Vânia Aparecida Rezende - vaniarezende@ufsj.edu.br

Agradecimentos

Agradeço à CAPES pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

Resumo

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. Diante da necessidade de um delineamento metodológico mais preciso para as práticas da Gestão Social, o presente ensaio busca apontar para o uso de metodologias participativas como alternativa que contribui para a consolidação dos pressupostos teóricos da Gestão Social. Há métodos e técnicas participativas, a exemplo do DRPE, que exploram e incentivam 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. As metodologias participativas reúnem vários métodos que estimulam a ação e o aprendizado conjunto, possibilitando o acesso dos sujeitos ao poder decisório e, que consequentemente, propicia o empoderamento dos atores envolvidos e da organização. E nessa perspectiva elas se aproximam dos pressupostos teóricos Gestão Social, que, em igual teor, perpassam por uma atuação na esfera pública, em prol de objetivos comuns, tendo em vista a missão de emancipar os sujeitos.

Metodologias Participativas: Possibilidades para o Fortalecimento Teórico da Gestão Social

Resumo: 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. Diante da necessidade de um delineamento metodológico mais preciso para as práticas da Gestão Social, o presente ensaio busca apontar para o uso de metodologias participativas como alternativa que contribui para a consolidação dos pressupostos teóricos da Gestão Social. Há métodos e técnicas participativas, a exemplo do DRPE, que exploram e incentivam 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. As metodologias participativas reúnem vários métodos que estimulam a ação e o aprendizado conjunto, possibilitando o acesso dos sujeitos ao poder decisório e, que consequentemente, propicia o empoderamento dos atores envolvidos e da organização. E nessa perspectiva elas se aproximam dos pressupostos teóricos Gestão Social, que, em igual teor, perpassam por uma atuação na esfera pública, em prol de objetivos comuns, tendo em vista a missão de emancipar os sujeitos.

Palavras-chave: Metodologias Participativas. Gestão Social. DRPE.

1 Introdução

A Gestão Social é a expressão de uma gestão dialógica e participativa, situada nas organizações, no Estado e na sociedade, de forma individual e também articulada, cujo objetivo é contribuir no processo de emancipação do cidadão, enquanto gestor de seus interesses (coletivos). 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 as 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 E ARAÚJO, 2020).

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.

Reconhecida a relevância do campo prático para o desenvolvimento e aprimoramento teórico da Gestão Social, e da sua própria realização enquanto instrumento de emancipação cidadã, manifesta-se a exigência pela definição e identificação daquelas metodologias que contribuem com o processo. Cançado (2011) já apontara para a análise ou elaboração das metodologias para o desenvolvimento da Gestão Social como uma agenda de pesquisa para o aprimoramento do campo. O autor ressalta que esforços nessa direção precisam observar com cautela o caráter de prescrição, que é estranha 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 proposição de instrumentos concretos para a prática da Gestão Social, que venham inclusive explorar áreas do conhecimento que conversam com o campo e que empiricamente orientam processos participativos.

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, transferem seus saberes e constroem outros de modo coletivo (SCHOMMER E FRANÇA FILHO, 2008; BOULLOSA E SCHOMMER, 2010). As metodologias envolvidas tendenciam 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 E FRANÇA FILHO, 2008; 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) afirma que apesar dos avanços sobre a utilização de metodologias participativas e instrumentos gerenciais específicos, o campo da Gestão Social requer um estatuto metodológico aprofundado e próprio que propicie a análise de distintas realidades sociais. Um desafio para o campo consiste em construir um arcabouço metodológico que corresponda a uma gestão comprometida com o social, segundo uma abordagem crítica, que consiga diferenciar o que pode ou não ser incorporado do mundo privado e aquilo que precisa ser constituído, com vistas a preservação da especificidade do universo da Gestão Social. 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).

Propostas metodológicas participativas já são sugeridas 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 Associações e Cooperativas (PEREIRA, 2007; 2017); Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos – ZOPP (TENÓRIO, 2006);

Orçamento Participativo; Conselhos Gestores; Fóruns Temáticos (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, o presente ensaio busca apontar para o uso de metodologias participativas como alternativa que contribui para a consolidação dos pressupostos teóricos da Gestão Social. Para tanto, é preciso inicialmente resgatar os fundamentos teóricos da Gestão Social e analisar as metodologias participativas disponíveis e sua lógica de funcionamento, na busca de fundamentos que fortalecem teoricamente o campo em estudo. Dessa forma será possível suportar pesquisas empíricas ulteriores e embasar o reconhecimento, adaptação ou até mesmo a criação de novas metodologias participativas próprias para a Gestão Social.

2 Fundamentos teóricos da Gestão Social

A Gestão Social consiste em um campo de conhecimento recente, cujos pressupostos teóricos buscam resgatar os valores da *res publica*. Um conceito central define a Gestão Social como a tomada de decisão coletiva, livre de coerção, que amparada pelo diálogo, pela linguagem compreensível e pela transparência, promove um entendimento esclarecido, com o objetivo máximo de alcançar a emancipação (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2011; CANÇADO, 2011; CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015). 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).

Os debates sobre Gestão Social começam 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 E AGUERRE, 2011), o gestor público e a sociedade em geral. Ou seja, devido ao seu potencial transversal, ela pode ser executada nos três setores (TENÓRIO, PARRA E 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 E TENÓRIO, 2011; CANÇADO, 2011).

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 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.

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 E 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 mostra o Quadro 1, que se interrelacionam no campo. Nas seções seguintes serão detalhadas cada uma das categorias teóricas apresentadas.

Quadro 1 – Categorias teóricas para o campo da Gestão Social.

Categoria Teórica	Definição
Interesse Bem Compreendido	Ponto de partida da Gestão Social
Solidariedade	Compromisso com o bem-estar coletivo
Sustentabilidade	Manutenção do estado de bem-estar coletivo, para além de questões ambientais
Esfera Pública	Espaço de desenvolvimento da Gestão Social
Democracia Deliberativa	Forma de tomada de decisão da Gestão Social
Dialogicidade	Capacidade de comunicação (diálogo)
Intersubjetividade	Entendimento esclarecido
Racionalidade	Oposição à racionalidade utilitária; destaque para a ação racional substantiva, fundamentada em Habermas
Emancipação	Ponto de chegada e de retroalimentação da Gestão Social

Fonte: Adaptado de Cançado (2011) e Cançado, Pereira e Tenório (2015)

As categorias teóricas descritas anteriormente se associam e sugerem a delimitação do campo, partindo da dialética negativa adorniana. 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).

As categorias teóricas propostas funcionam como um modelo integrado, que orienta a identificação do que é ou não Gestão Social (CANÇADO, 2011; CANÇADO, PEREIRA E 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 princípio da Gestão Social

O Interesse Bem Compreendido é considerado o ponto de partida da Gestão Social, sendo complementado pelas categorias Solidariedade e Sustentabilidade (CANÇADO, 2011; CANÇADO, 2013; CANÇADO, TENÓRIO E PEREIRA, 2015). Ele se associa ao sentimento comum de busca pelo bem estar coletivo, que consequentemente 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; CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015; CANÇADO, TENÓRIO E 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).

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 E PEREIRA, 2015). Por isso, há a associação entre o IBC e o 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.

A solidariedade guarda relação com a busca pela coesão social do grupo, e nesse sentido, se interrelaciona com o IBC na medida em que ambos preconizam a responsabilidade compartilhada pelo coletivo (CANÇADO, 2011; CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015; CANÇADO, TENÓRIO E 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.

Ao lado da solidariedade, 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 E 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 Esfera pública: *locus* de realização da Gestão Social

Para que a Gestão Social, ocorra, de fato, discute-se uma das categorias teóricas centrais do tema, *locus* e condição primordial para seu desenvolvimento - Esfera Pública (CANÇADO, 2011; CANÇADO, 2013; CANÇADO, TENÓRIO E PEREIRA, 2015; CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2015), espaço de intermediação (comunicação e deliberação) entre Estado, sociedade e mercado (TENÓRIO, 2008c). A Esfera Pública é conceituada, essencialmente, como o espaço destinado à comunicação e à 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 ser resumidos em opiniões públicas ligadas a temas específicos – opiniões de cunho social.

A Esfera Pública, pensada no contexto da Gestão Social, precisa ser um espaço onde as pessoas privadas se encontram para deliberar sobre suas necessidades e futuro (CANÇADO, 2011; CANÇADO, TENÓRIO E PEREIRA, 2015; CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015). Tenório (2008c) em sua explanação mais ampla do significado do termo Esfera Pública habermasiano, a entende como o espaço social onde se estabelece diálogos entre sociedade civil e Estado no esforço de deliberação sobre políticas públicas, com possibilidades de parcerias entre os setores sociais. Para o autor, nesse espaço é destacada a participação dos atores da sociedade civil, reunidos e atuantes com base em estruturas comunicativas que visam à discussão e o alcance de um entendimento coletivo, amparado por uma base de formação democrática da opinião e da vontade.

A Esfera Pública abrange as categorias complementares: Democracia Deliberativa, Racionalidade, Dialogicidade e Intersubjetividade (CANÇADO, 2011; CANÇADO, TENÓRIO E PEREIRA, 2015). Na sequência será detalhada cada uma dessas categorias complementares e como elas se estabelecem como condição para a Esfera Pública, enquanto categoria intermediária inserida no mundo-da-vida.

A Democracia Deliberativa consiste na forma de tomada de decisão que deve acontecer na Esfera Pública (CANÇADO, 2011; CANÇADO, 2013; CANÇADO, TENÓRIO E PEREIRA, 2015; CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2015). A Esfera Pública habermasiana é criada e desenvolvida quando a opinião pública evolui para uma capacidade de influenciar as decisões políticas. Nesse sentido, o consenso construído nesses espaços, 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.

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, 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.

Dando continuidade ao desdobramento das categorias complementares à Esfera Pública, tem-se a Racionalidade. A racionalidade substantiva, fundamentada em Guerreiro Ramos (1989), como alternativa à racionalidade instrumental, 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).

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. As teorias compartilham o objetivo de emancipação do homem, diante das deficiências de uma sociedade contemporânea que impedem sua autorrealização (SERVA, 1997).

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.

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 da Esfera Pública, enquanto lócus da Gestão Social, começam a emergir – Dialogicidade e Intersubjetividade (CANÇADO, 2011).

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 E PEREIRA, 2015; CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2015). A Dialogicidade se traduz pelo diálogo, pelo coletivo, pelas trocas linguísticas inteligíveis entre iguais. A Dialogicidade ocorre “quando existe uma relação *Eu-Tu* (um-com-o-outro), neste caso o outro é reconhecido na sua alteridade. E também 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 incontáveis 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 compressão 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 E PEREIRA, 2015; CANÇADO, PEREIRA, TENÓRIO, 2015). A Intersubjetividade é o 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.

2.1.3 Emancipação: a finalidade da Gestão Social

Finalmente, chega-se a última categoria teórica da Gestão Social – Emancipação. Este é o ponto de chegada (objetivo e resultado) e de retroalimentação da Gestão Social (CANÇADO, 2011; CANÇADO, TENÓRIO E 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 à 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, pertencente 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 a 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 E CANÇADO, 2014; CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015). Nas palavras de Guerreiro Ramos (1989), o sujeito passa a desenvolver suas potencialidades de autorreflexão. Resgata-se aqui a Educação Dialógica de Freire (FREIRE, 1987) 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.

3 Metodologias participativas: conceitos e características

As metodologias participativas reúnem vários métodos que estimulam a ação e o aprendizado conjunto, possibilitando o acesso dos sujeitos ao poder decisório, que consequentemente, 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). Uma série de características, vantagens e desafios marcam as metodologias participativas, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Características, vantagens e desafios das metodologias participativas.

Características	Vantagens	Desafios
• 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 e decide com base nos resultados que ela mesmo produz; • Os atores sociais se mobilizam e se organizam em torno de questões que elas consideram relevantes.	• 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; • As metodologias favorecem, em muitos casos, a criação e fortalecimento de instituições locais; • Há uma valorização e aproveitamento do conhecimento dos diferentes atores sociais.	• 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 e os projetos não percam a direção; • Caso ocorra o fortalecimento apenas de 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 essa seção e ao longo do artigo: 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. 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. Poderá existir, dessa forma, um único 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 direcionadas 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 desenvolvidas 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.

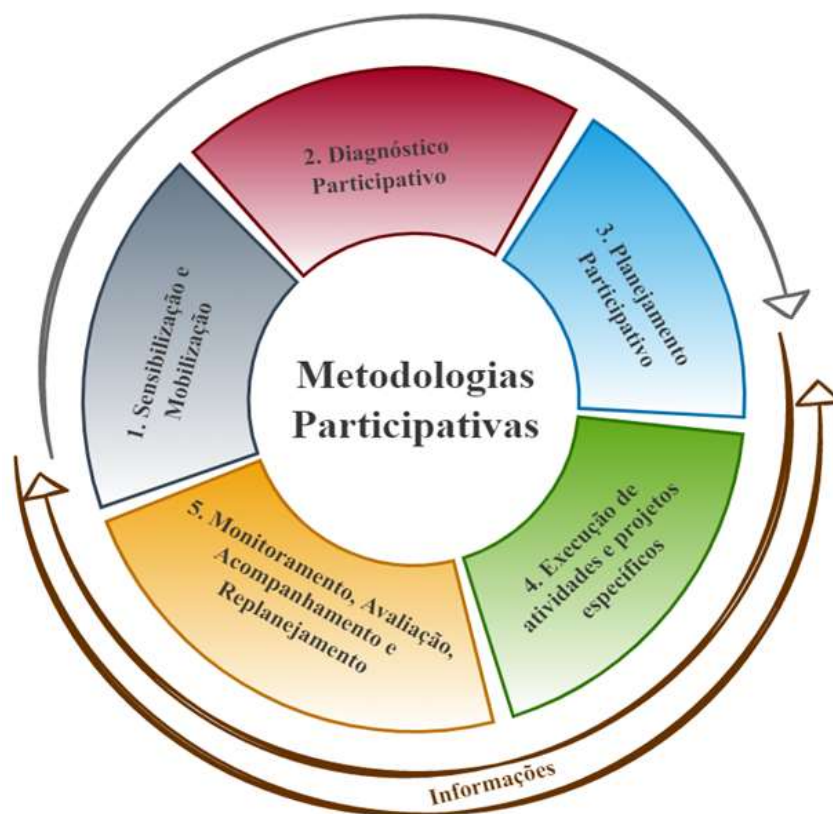
Como evidenciado no Quadro 2, existem desafios que comprometem os resultados almejados pelas metodologias participativas. É necessário sempre observar fatores condicionantes do grau de participação: interesse das pessoas, tamanho dos grupos, níveis de conflito, relações de confiança, motivações e presença de pessoas ou instituições externas (DRUMOND, GIOVANETTI E 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). Sendo assim, a metodologia participativa precisa ser 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 frequente adaptação (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 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, preferencialmente pequenas, com duas ou três pessoas (priorizando a participação de mais pessoas da comunidade do que técnicos), 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 imparcial, assegurar que todos expressem suas opiniões, de forma igualitária, e moderar conflitos, visando acordos que beneficiem a coletividade (DRUMOND, GIOVANETTI E GUIMARÃES, 2009; CORDIOLI, 2019). 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 1: 1. Sensibilização e Mobilização, 2. Diagnóstico Participativo, 3. Planejamento Participativo; 4. Execução de Atividades e Projetos Específicos, 5. Monitoramento, Avaliação, Acompanhamento e Replanejamento.

Figura 1 - 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, como definição de datas e 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 E 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 participativos começaram a se desenvolver como alternativa de pesquisas e intervenção social nos anos 1970, com destaque para os Diagnósticos Rápidos Participativos (DRPs) e suas variações.

Os DRPs são resultados de métodos anteriores e base para avanços ulteriores, 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, despendem 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 E 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.

A terceira etapa do ciclo participativo corresponde ao **Planejamento Participativo**. Nesse momento são elaborados o planejamento estratégico e operacional 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 na 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 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, as estratégias e a gestão do plano. Essas etapas precisam ser desenvolvidas colaborativamente e orientadas pelo facilitador, que também conduz a realização dos 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 de **Execução de atividades e projetos** envolve a realização de projetos específicos. Esse é o momento em que se deve potencializar o envolvimento dos atores sociais e a atuação da comunidade. Os grupos envolvidos 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 E 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 E 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.

O Quadro 3 apresenta as 4 etapas do ciclo participativo (excluindo a fase de execução de atividades e projetos, devido a sua especificidade), seus métodos e técnicas relacionadas.

Quadro 3 - Métodos e Técnicas Participativas.

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.
Diagnóstico Participativo	Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), DRPE (Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador), Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP).	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 Venn, 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, 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 a 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); Gomes, Soares e Bronzato (2015); Pereira (2007, 2017); Cordioli (2019).

O Quadro 3 evidencia 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.

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

Propostas de metodologias não convencionais foram sugeridas para a Gestão Social (GIANNELLA, 2008; GIANNELLA E MOURA, 2009) e de metodologias integrativas, como um avanço e especificação daquelas anteriores (GIANNELLA, ARAÚJO E 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 E 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 E 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 E OLIVEIRA NETA, 2011). Reconhece-se aqui 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 torne 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.

Dentre as possibilidades metodológicas que potencializam o construto teórico da Gestão Social, destaca-se o Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE). O DRPE fundamenta-se, por um lado, nos 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 do professor José Roberto Pereira 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: identificar e analisar os temas geradores dos participantes, de modo a motivá-los na problematização da própria realidade, na definição de prioridades e na assimilação das ações que conseguem desenvolver e “delegação” daquelas que cabem às instituições (locais, estaduais e federais); levantar informações para a criação de estratégias de ação para os próprios participantes; identificar as limitações e potencialidades estruturais de organização desses participantes; identificar como os participantes compreendem e quais as práticas que expressam a respeito de suas relações com a natureza (PEREIRA, 2017).

As técnicas que compõe o método DRPE são descritos no Quadro 4, 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 5 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 4 - Técnicas metodológicas 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).

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. A aproximação entre a Gestão Social e o DRPE ocorre na medida em que ambos envolvem participação, a 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 - Método Altadir de Planificação Popular (PEREIRA, 2001; 2007; 2017). Esse é um instrumento de planejamento 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).

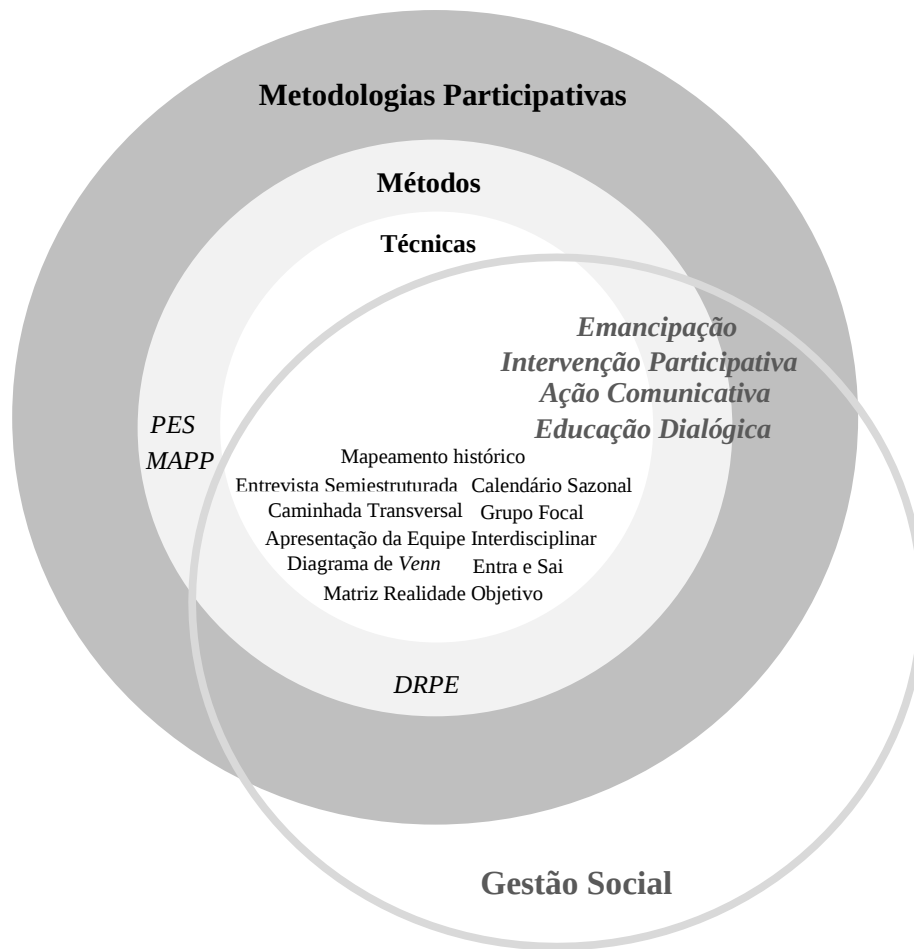
O MAPP, como uma forma de planejamento global, trabalha o “ator” - as pessoas que planejam, fazem, identificam, selecionam e analisam seus próprios problemas -, os desejos/objetivos; avalia o planejado; faz a gestão e oferece técnicas para a conclusão dos planos de ação. O planejamento realizado, por 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 se apoia e compartilha os mesmos princípios do chamado Planejamento Estratégico e Situacional – 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 estratégia de 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 na Figura 2, abaixo.

Figura 2 - Metodologias Participativas para a Gestão Social



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 2 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 participativas e demais formulações teóricas que definem o campo da Gestão Social. Necessita-se também aprofundar os métodos MAPP e PES, de modo a conferir maior aproximação teórica com a Gestão Social.

Araújo (2012) ressalta que o conhecimento produzido no campo da Gestão Social deriva de processos indutivos de práticas gestionárias participativas, horizontais, dialógicas e democráticas, desenvolvidas pelas organizações, e orientadas por uma ideologia social e do interesse público. Compartilhando essa mesma posição, Schommer e França Filho (2008) 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 comprometer 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. É isso que pretende o DRPE e os demais métodos e técnicas participativos que se aproximam do construto teórico da Gestão Social.

5 Considerações Finais

As metodologias participativas configuram uma possibilidade prática para a potencialização dos pressupostos teóricos da Gestão Social. São exatamente essas metodologias que se afastam do *mainstream* do campo administrativo e passam a considerar os sujeitos sociais como essenciais e necessários na identificação de seus próprios problemas e na construção e realização de respostas que melhoram suas condições de vida. As metodologias participativas, a exemplo do DRPE, estimulam a participação, condição essencial para o exercício da Gestão Social, e se baseiam em princípios dialógicos, baseados no entendimento e tomada de decisão coletivos. As duas propostas caminham no mesmo sentido, buscando tornar os cidadãos mais autônomos na defesa de seus direitos e no desenvolvimento de ações de solidariedade.

Dessa forma, é preciso ainda avançar na caracterização daquelas metodologias participativas que mais atendem aos pressupostos teóricos da Gestão Social, sobretudo com a análise de suas categorias teóricas. Análises como as desempenhadas teórica e empiricamente para o DRPE precisam ser ampliadas para os demais métodos já apontados na literatura. Dessa forma será possível avançar no delineamento metodológico da Gestão Social, fortalecendo o campo e ultrapassando os equívocos apontados em sua realização.

REFERÊNCIAS

ABBOT, J.; GUIJT, I. **Novas visões sobre mudança ambiental**: abordagens participativas de monitoramento. Tradução de John Cunha Comerford. IIED/ASPTA, 1998.

ALCÂNTARA, V. C. ET AL. Quo Vadis: Caminhos e Diálogos da Gestão Social com as Obras de Jürgen Habermas. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, n. 47, 2018.

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.

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, 2010.

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.

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, 2014.

CANÇADO, A. C. Gestão social: um debate para a construção do campo. **NAU Social**, [S. l.], v. 4, n. 6, 2013.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **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, 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, 2016.

CHAMBERS, R.; 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.

CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo** – Um Processo de Mudança. 252p. 2ª Edição - Revisada e Ampliada. Porto Alegre, 2010.

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.

DE TONI, J., SALERNO, G.; BERTINI, L. Uma abordagem estratégica no planejamento de grupos: o Método Altadir de Planejamento Popular — MAPP. In JACQUES, MGC., et al. org. **Relações sociais e ética**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008.

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

FISCHER, T. M. D.; MELO, V. P.; CARVALHO, M. R.; JESUS, A.; ANDRADE, R. A.; WAIANDT, C. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, set/out. 2006.

FRANÇA FILHO, G. C. Definido Gestão Social. In: SILVA JUNIOR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

GAHYVA, H. Tocqueville e Gobineau no mundo dos iguais. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 3, 2006.

GARCIA, A. S. **Esferas públicas como uma categoria fundante da gestão social**. 273 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

GEILFUS, F. **80 herramientas para el desarrollo participativo**: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San Salvador, El Salvador, Prochamate-IICA, 1997.

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.

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.

GIANNELLA, V. Metodologias integrativas. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

GIANNELLA, V.; MOURA, M. S. Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social. V. 2, **Ciags/Ufba**: Salvador, 2009.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. Sustentabilidade. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

GUERRA, J. F. C.; TEODÓSIO, A. D. S. S. Gestão social: aspectos que a aproximam dos domínios da Administração. **Reuna**, v.19, n. 3, 2014.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ª edição, Rio de Janeiro: FGV, 1989.

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

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, 2011.

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.

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, 2016.

KUMMER, L. **Metodologia participativa no meio rural**: uma visão interdisciplinar. conceitos, ferramentas e vivências. - Salvador: GTZ, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Atualização da edição João Bosco Medeiros - 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.

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, 2007.

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.

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.

PEREIRA, J. R. Considerações metodológicas sobre o processo de incubação de cooperativas populares. In CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; SILVA JUNIOR, J. T. **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão**: as experiências em Palmas/TO. Palmas: NESol/ UFT, 2007.

PEREIRA, J. R. **Diagnostico Participativo**: o Método DRPE. 1. ed. Tubarão: Perito. v. 1, 2017.

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.

PESCE JUNIOR, J. G.; CORDIOLI, S. **Planejamento Participativo** — Uma abordagem prática da percepção ao resultado. Desefio. Porto Alegre, 2021.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton

Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies. **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, 1997.

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.; CRUZ, A. O.; MACHADO, J. C.; PEREIRA, J. R. 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, 2020

TEIXEIRA, E. S. ET AL. Método DRPE y manejo sostenible de agua mineral en Cambuquira, Minas Gerais, Brasil. **Espacio Abierto**, v. 29, n. 3, 2020.

TEIXEIRA, T. S.; ALCÂNTARA, V. C.; GARCIA, A. S.; PEREIRA, J. R. . O DRPE como Método de Intervenção da Gestão Social. **REVISTA FSA (FACULDADE SANTO AGOSTINHO)**, v. 16, 2019.

TENÓRIO, F. G.; ARAÚJO, E. T. Mais uma vez o Conceito de Gestão Social. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 4, 2020.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, 2006.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, 1998.

TENÓRIO, F. G.; PARRA, F. L.; TENÓRIO, G. M. Tem ancestralidade o conceito de gestão social? **Estudios de la Gestión**, v. 11, 2022.

TENÓRIO, F. G. Prefácio. In: PEREIRA, J. R. **Diagnostico Participativo: o Método DRPE**. 1. ed. Tubarão: Perito, v. 1, 2017.

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. 7, 1997.

TENÓRIO, F. G. **Tem Razão a Administração?** Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008a.

TOCQUEVILLE, A. **A democracia na América**. Trad. e notas Neil Ribeiro da Silva. 2 ed. Belo Horizonte: Edusp, Itatiaia, 1987.