



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
SOCIAL**

DANIEL AUGUSTO FREDIANI

**GESTÃO DIALÓGICA DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS: DESAFIOS DA
MOBILIZAÇÃO E AUTONOMIA**

Salvador
2020

DANIEL AUGUSTO FREDIANI

**GESTÃO DIALÓGICA DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS: DESAFIOS DA
MOBILIZAÇÃO E AUTONOMIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof^o. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel
Coorientadora: Profa. Dra. Andréa Cardoso Ventura

Salvador
2020

Escola de Administração - UFBA

F852 Frediani, Daniel Augusto.

Gestão dialógica de projetos socioambientais: desafio da mobilização e autonomia / Daniel Augusto Frediani. – 2020.
124 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Barreto Davel.

Coorientadora: Profa. Dra. Andréa Cardoso Ventura.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Gestão ambiental. 2. Projetos de desenvolvimento social – Aspectos ambientais – Metodologia. 2. Administração local - Participação do cidadão. 3. Comunicação - Aspectos sociais. 4. Autonomia. 5. Diálogos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 363.7

DANIEL AUGUSTO FREDIANI

**GESTÃO DIALÓGICA DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS: DESAFIOS DA
MOBILIZAÇÃO E AUTONOMIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, tendo a seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Davel _____

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

Prof.^a. Dra. Andréa Cardoso Ventura _____

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

Prof.^a. Dra. Guineverre Alvarez Machado de Melo Gomes _____

Universidade Federal do Sul da Bahia

André Moreira Fraga _____

Ex-Secretário da Secretaria de Sustentabilidade, Inovação e Resiliência - SECIS,
Prefeitura de Salvador

Lucenir Guimarães Gomes _____

Consultora em gestão de projetos sociais na Fundación Avina e associada da SER.org

Aos otimistas,
que insistem que é possível, apesar de tudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço antes de mais nada ao nosso pai Oxalá, que nos permitiu estar aqui nesse plano tendo a oportunidade de experimentar a vida e evoluir como espíritos. Agradeço à todas as entidades de luz que sopram no meu ouvido o caminho a seguir e que nunca, nem por um segundo, descansam na proteção.

Junto a eles, agradeço aos meus pais, Gino e Jocelina, que foram os primeiros a me mostrar a força da realização através do amor incondicional. Tenho muita sorte em ter nascido sob os seus cuidados.

Agradeço aos meus irmãos, Lucas, Sara, Mila, Alexandre e Ivan. Eles foram os primeiros a me mostrar como cada um de nós é único e como devemos lidar com nossas diferenças através do diálogo.

Agradeço a Laís, minha companheira de tudo, que foi a primeira a me mostrar como é possível construir uma relação com cumplicidade. Nos apoiamos mutuamente e assim crescemos. É incrível viver assim.

Agradeço aos meus amigos de sempre. Estar com vocês é um refúgio maravilhoso, é descansar a mente, é brincadeira. Sem isso, tudo seria muito mais difícil.

Agradeço à todo mundo que trabalha ou que já trabalhou na Toca Ambiental, mas especialmente à Victor e Rafael, meus sócios que dividem todos os dias o sonho de construir uma organização capaz de contribuir na construção de um mundo mais justo e equilibrado. Tenho muito orgulho do que estamos fazendo juntos.

Agradeço ao Instituto de Permacultura da Bahia e à todos que fazem ou fizeram parte. Ali tive a oportunidade de iniciar minha caminhada profissional com base na ética e em um sonho.

Agradeço a todas as muitas pessoas que passaram por algum dos projetos socioambientais dos quais participei. Olhar nos seus olhos e ver que, de alguma forma, o que estávamos fazendo juntos tinha sentido pra vocês me fazia ter certeza do caminho a seguir. A sensação que vocês me proporcionam é indescritível.

Agradeço profundamente à Davel. Mais do que um orientador, é um incentivador brilhante. Torço para que os demais orientadores e pesquisadores se espelhem na sua agilidade e comprometimento.

Agradeço à Andréa. Contribuiu de maneira decisiva na construção deste trabalho e me ajudou muito a pensar sobre os limites do trabalho. Com uma abordagem sempre tranquila e amorosa, construiu esse trabalho junto.

Agradeço aos meus colegas da Turma 7 do Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social. Vocês são incríveis. Ir às aulas e encontrar com vocês era o grande aprendizado. A atuação comprometida de cada um de vocês com as suas áreas de atuação me movimentaram. Espero ter estado a altura de vocês.

Agradeço à UFBA, esta casa com a qual me relaciono à mais de uma década. Olho pra trás e vejo como cresci e expandi a minha consciência dentro dessa escola. Defendê-la é fundamental se quisermos construir uma sociedade mais justa.

Se esqueci de alguém ou alguma instituição, perdoem. Lembrando ou não, este trabalho carrega as histórias de muita gente que merecem todo o reconhecimento.

FREDIANI, Daniel Augusto. **Gestão Dialógica de Projetos Socioambientais: desafios da mobilização e autonomia**. 2020. 124f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

RESUMO

O desenvolvimento de projetos socioambientais desponta como uma eficiente estratégia no enfrentamento de problemas cruciais para a manutenção da vida humana no planeta. Com o foco de atuação no território, pensando na resolução de demandas sociais e ambientais localizadas, os resultados potenciais desse tipo de iniciativa podem reverberar para escalas maiores, refletindo-se na multiplicação de boas práticas no território e no entorno e até na criação de políticas públicas efetivas para o enfrentamento de questões chave para o desenvolvimento sustentável. Buscando alcançar esses resultados, o gestor de projetos socioambientais precisa criar um ambiente propício para o diálogo entre os atores territoriais, onde seja possível a criação de uma visão ampla e compartilhada do território e o estabelecimento de metas e objetivos comuns. Diante desse desafio, a dialogia surge como um referencial que fornece princípios, esclarece os processos e oferece práticas para a atuação do gestor. A ausência de um referencial prático de gestão para lidar com os desafios específicos dos projetos socioambientais prejudica a prática, o desenvolvimento e o sucesso dessas iniciativas. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é propor uma tecnologia de Gestão Dialógica de Projetos Socioambientais (GDPS) voltada especificamente para a superação de dois desafios principais para a gestão: a mobilização social e a geração de autonomia no território. A metodologia é baseada em uma revisão conceitual e teórica que integra o campo da dialogia com o da gestão de projetos socioambientais, bem como em estudos de casos múltiplos. Com vistas a contribuir com a prática dos gestores de projetos socioambientais, os resultados da pesquisa se organizam na forma de um conhecimento mais aplicável e profissional – tecnologia de gestão, na medida que busca auxiliar gestores em suas práticas cotidianas em projetos socioambientais, abrindo novos caminhos para repensar a teorização e a prática da gestão de projetos socioambientais sob a ótica da dialogia.

Palavras-chave: Gestão socioambiental, Dialogia, Mobilização Social, Autonomia

FREDIANI, Daniel Augusto. **Dialogic management of Socioenvironmental projects: challenge of engagement and autonomy.** 2020. 124f. Dissertation (Masters Degree) – School of Administration, Federal University of Bahia

ABSTRACT

The development of socioenvironmental projects emerges as an efficient strategy to face crucial problems for the maintenance of human life on the planet. Focused on acting in the territory, solving localized social and environmental demands, the potential results of this type of initiative can reverberate to larger scales, reflecting on the multiplication of good practices in the territory and surroundings and even in the creation of public policies to face key issues for sustainable development. Seeking to achieve these results, the manager of socioenvironmental projects needs to create a proper environment for dialogue between territorial actors, where it is possible to create a broad and shared vision of the territory and the establishment of common goals and objectives. Faced with this challenge, dialogism emerges as a reference that provides principles, clarifies processes and offer practices for the performance of managers. The absence of a practical management reference to deal with the specific challenges of socio-environmental projects hinders the practice, development and success of these initiatives. In this way, the objective of this research is to propose a dialogical management technology aimed specifically at socioenvironmental projects that focus on overcoming two main management challenges: social mobilization and the generation of autonomy in the territory. The research results open new ways to rethink the theory and practice of managing social and environmental projects from the perspective of dialogue. In order to contribute to the practice of managers of socio-environmental projects, the results of the research are organized in the form of an applicable and professional knowledge - management technology, as it seeks to assist managers in their daily practices in socio-environmental projects.

Keywords: Socio-environmental management, Dialogism, Social mobilization, autonomy

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
Justificativa socioambiental da pesquisa	12
Justificativa de gestão socioambiental.....	16
Objetivo geral	19
Objetivos específicos.....	19
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
1.1. Dialogia.....	21
1.2. Gestão socioambiental	21
1.3. Tecnologias sociais de gestão	22
2. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	25
2.1. Abordagem metodológica.....	25
2.2. Campo empírico de pesquisa	25
2.3. Desenho metodológico	26
2.4. Técnicas de coleta de informações	27
2.5. Processo de análise do material empírico	32
3. DIALOGIA COMO TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS (ARTIGO A).....	34
Resumo	34
3.1. Introdução	35
3.2. A Relevância Interdisciplinar da Dialogia.....	36
3.3. O Processo De Gestão Dialógica De Projetos Socioambientais.....	44
3.4. Discussão e conclusão	53
4. GESTÃO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS: O DESAFIO DA DIALOGIA E DA MOBILIZAÇÃO NA COMUNIDADE SÃO FRANCISCO (ARTIGO B).....	57
Resumo	57
4.1. Caso para Ensino	57
4.2. Notas de Ensino	72
5. O DESAFIO DA AUTONOMIA EM PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS: A TECNOLOGIA DE GESTÃO DIALÓGICA (ARTIGO C)	88
Resumo	88
5.1. Introdução	89
5.2. O desafio da autonomia na gestão de projetos socioambientais.....	91
5.3. Gestão dialógica para a autonomia	93
6. DISCUSSÃO E IMPACTOS.....	109
6.1. Impactos para a prática de gestores socioambientais.....	110

6.2.	Impactos para a prática de educadores de gestores socioambientais.....	111
6.3.	Impactos para a prática de formuladores de políticas públicas	112
6.4.	Impactos para pesquisadores	112
	Conclusão	116
	Referências	119

INTRODUÇÃO

A problemática inspiradora para o desenvolvimento deste trabalho parte da constatação de uma realidade absolutamente preocupante em nível global e da necessidade imediata de tomada de iniciativas nos territórios, de forma contextualizada. Não faltam estudos e pesquisas que mostrem que a humanidade caminha a passos largos em direção aos limites do que o planeta pode oferecer, tanto em termos ambientais quanto sociais. No entanto, mesmo apesar dos diversos encontros internacionais para tratar sobre o tema nas últimas décadas, pouco se conseguiu avançar na escala global na mitigação dos efeitos da crise (RIPPLE, 2017; OXFAM, 2016).

Se a partir de acordos e resoluções internacionais as soluções parecem distantes de serem encontradas, o que resta para a humanidade é tentar o caminho inverso, ou seja, buscar a transformação necessária a partir dos territórios. A abordagem local tem a vantagem de atingir um número menor de pessoas e interesses e, portanto, de poder mobilizar e obter melhores resultados em prazos mais curtos. Nesse sentido, é fundamental que os gestores locais elaborem e sigam uma abordagem estratégica e integrada, disseminem informações e promovam o princípio da justiça ambiental (CITINOVA, 2012).

A ausência de estratégias de gestão bem definidas, capazes de mobilizar diversos atores na solução de problemas, monitorar e avaliar constantemente os resultados com vias à inovação e fomentar a autonomia local através da sustentabilidade tornam o desafio do desenvolvimento territorial ainda mais complexo, pois aumentam consideravelmente as chances de não alcançar os resultados esperados e gerar frustração nas comunidades.

Outro grande desafio para os gestores de projetos socioambientais é garantir a integração dos muitos atores envolvidos no território no desenvolvimento das ações. A diversidade na natureza de cada um deles determina seus interesses, muitas vezes conflituosos entre si. A capacidade de dialogar com esses múltiplos atores é, portanto, qualidade fundamental para o sucesso no desenvolvimento de iniciativas desta natureza (URBAN, 2013; SACHS, 2009; CANÇADO, 2011).

Minha atuação profissional acontece como gestor e técnico de campo em empresas e institutos do terceiro setor na execução de projetos socioambientais. Essa experiência me permitiu construir uma visão da relevância dos projetos socioambientais para a resolução de problemas e para aproveitamento de potenciais nos territórios. Ao mesmo tempo, as minhas poucas referências práticas para embasar o meu trabalho foram

profissionais mais experientes ou mesmo a minha própria intuição. A ausência de um referencial consolidado que me orientasse na tomada de decisão em momentos chave tornaram os processos mais desafiadores do que eles já eram.

Esse contexto de crise multifatorial global e perspectiva de solução a partir da ação nos territórios é a grande matriz da problemática deste trabalho. A partir da revisão da produção acadêmica e da minha vivência prática, percebemos a necessidade que os gestores têm de dispor de um conjunto de estratégias para gerir projetos socioambientais nos territórios. Isso motivou a questão de pesquisa: como gerir projetos socioambientais de forma a impactar positivamente os territórios de incidência ao mesmo tempo em que atende às expectativas dos diversos atores envolvidos?

Pretende-se responder a esta questão a partir da proposição de uma tecnologia social de gestão baseada nos valores da dialogia, visando orientar a ação dos gestores de projetos socioambientais. Serão propostas estratégias com base em dois aspectos fundamentais e decisivos para o sucesso de qualquer iniciativa desta natureza: a mobilização social e a geração de autonomia. A partir da pesquisa qualitativa de multicasos, as estratégias aqui propostas serão resultado das melhores práticas observadas no campo, bem como da avaliação da pesquisa na literatura especializada.

Este trabalho está organizado em três artigos que se complementam entre si na proposição da tecnologia. O primeiro artigo fala sobre a estrutura da tecnologia em si, as atividades envolvidas e a relevância da dialogia para a sua concepção e aplicação. O segundo artigo é um caso para ensino que, a partir da estrutura da tecnologia proposta anteriormente, busca estratégias para superar o desafio da mobilização social. Por fim, o terceiro artigo fala sobre como a tecnologia de gestão proposta pode contribuir para o desenvolvimento da autonomia nos territórios onde for aplicada.

Justificativa socioambiental da pesquisa

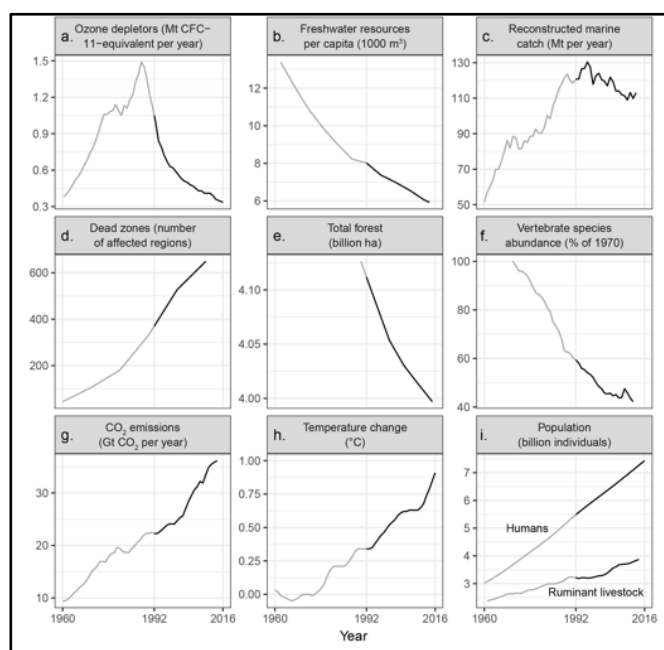
Ao mesmo tempo em que o aquecimento global é apontado pela ciência como o maior desafio que a humanidade tem diante de si nos próximos anos, a diminuição da pobreza aparece como uma das principais fronteiras a serem vencidas para garantir a manutenção da vida humana no planeta. As dinâmicas ambientais e a desigualdade social crescente são aspectos que, combinados, desequilibram de maneira estrutural o desenvolvimento e a qualidade de vida no mundo. De maneira simplificada, a sociedade humana está destruindo os recursos naturais do planeta em proveito de uma pequena minoria, enquanto que os recursos necessários para o desenvolvimento sustentável são

consumidos por um sistema econômico insaciável (BOFF, 2017; LOVELOCK, 2007; DOWBOR, 2017; SUSA, 2019).

Sob a perspectiva ambiental, em 1992 um conjunto de mais de 1500 cientistas independentes assinaram um documento chamado de “Advertência dos Cientistas do Mundo à Humanidade”. Esse documento já apontava para uma necessidade urgente na redução da destruição ambiental, sob pena de uma conseqüente vasta miséria humana, especialmente em variáveis como a depleção da camada de ozônio, disponibilidade de água doce, colapsos da pesca marinha, zonas mortas no oceano, perdas de floresta, destruição da biodiversidade, mudanças climáticas e crescimento contínuo da população humana (UCS, 1992).

Pouco mais de 25 anos depois desse documento, um novo estudo, assinado por mais de 15 mil cientistas de 184 países ao redor do mundo avaliou a resposta humana às recomendações, explorando os dados disponíveis em séries históricas referentes às mesmas áreas citadas anteriormente. Desde 1992, com exceção da estabilização da camada de ozônio estratosférico, a humanidade fracassou em fazer progressos suficientes na resolução geral desses desafios ambientais anunciados, sendo que a maioria deles está piorando de forma alarmante, conforme explicitado na Figura 1. Nesses gráficos, as linhas cinzas mostram a evolução dessas variáveis até o ano de 1992 e as linhas pretas a partir deste ano até o momento presente (RIPPLE, 2019).

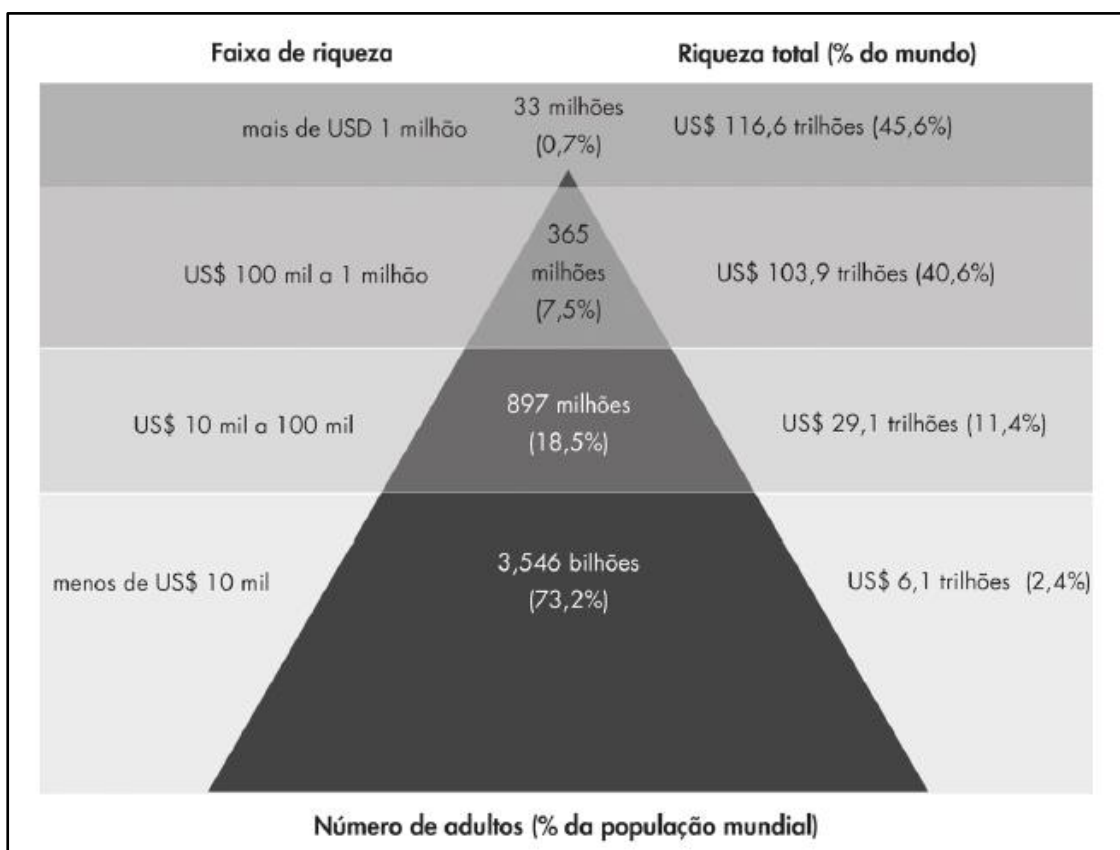
Figura 1 – Linhas de tendência ao longo do tempo para problemas ambientais identificados em 1992



Fonte: RIPPLE, 2009

De forma simultânea, é possível afirmar que a concentração de renda e a consequente desigualdade social no planeta atingiram níveis inéditos. Para ilustrar essa afirmação com dados, em 2015, o 1% da população mais rica do planeta detinha mais riqueza do que o restante da população mundial. Atualmente, apenas oito indivíduos detêm a mesma riqueza que a metade mais pobre do planeta. Para os próximos 20 anos, a perspectiva é que 500 pessoas atinjam a marca de US\$2,1 trilhões, o que representa um valor mais alto do que o PIB de um país inteiro como a Índia, que tem uma população de 1,2 bilhão de habitantes. Por fim, para ilustrar o avanço da desigualdade nos últimos anos, entre 1988 e 2011 a renda dos 10% mais pobres aumentou cerca de US\$65, enquanto que a do 1% mais rico aumento aproximadamente US\$11.800, ou seja, 182 vezes mais (OXFAM, 2016). A Figura 2 demonstra a concentração de riqueza no planeta e mostra como 73,2% da população mundial tem acesso à somente 2,4% das riquezas do planeta.

Figura 2 – A pirâmide da riqueza global



Fonte: DOWBOR, 2017

Uma breve reflexão sobre os dois gráficos apresentados anteriormente (linhas de tendência dos problemas ambientais ao longo do tempo e da pirâmide de riqueza), leva a conclusão que a sociedade está destruindo o planeta para o proveito de aproximadamente

um terço da população, e de forma muito particular para o proveito do 1% mais rico. Estes dados são básicos para orientar as ações futuras em prol de manter a vida humana no planeta: é preciso inverter a marcha de destruição do planeta e esgotamento dos recursos naturais ao mesmo tempo em que se inverte também o processo cumulativo de geração de desigualdade (DOWBOR, 2017)

No Brasil, os avanços são tímidos. Na maioria das grandes e médias cidades brasileiras, a ocupação dos territórios urbanos é guiada quase que exclusivamente pela rentabilidade econômica, ignorando os impactos ambientais e sociais atrelados a eles, favorecendo cada vez mais a máxima extração de recursos naturais e cada vez menos produzindo para quem tem pouca capacidade aquisitiva. Apesar dos muitos avanços na legislação brasileira nas últimas décadas, que desenvolveu instrumentos importantes para o planejamento urbano (como os planos diretores de desenvolvimento urbano, os planos municipais de saneamento básico e a lei de ordenamento e uso do solo), o fenômeno da especulação imobiliária, que orienta a ocupação dos espaços a partir de uma lógica exclusivamente mercadológica e exploratória do território, ainda exerce grande influência na caracterização das grandes cidades brasileiras.

No enfrentamento do atual cenário de crise e na busca por um desenvolvimento sustentável e democrático, algumas estratégias já foram experimentadas e se mostraram eficazes em certa medida, dentre elas o desenvolvimento de projetos socioambientais. Considerando todos os possíveis resultados de um projeto socioambiental bem-sucedido (como por exemplo o fortalecimento da mobilização social e a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de autonomia), é possível afirmar que através deles se influencia diretamente no desenvolvimento territorial local, podendo se desdobrar para maiores escalas como com a elaboração de uma minuta de política pública, a criação de uma rede colaborativa com diversos atores ou ainda a transformação de determinadas práticas individuais em uma localidade específica, por exemplo.

No campo da dialogia, é possível estabelecer uma relação direta entre o conceito e a necessidade que os projetos socioambientais têm de resolver questões de gestão relacionadas à mobilização social e geração de autonomia. A gestão dialógica, como teoria que se reflete na prática, se configura como um conjunto de princípios, orientações e instrumentos de fala, silêncio e escuta que contribuem para ampliar a percepção do indivíduo sobre si, do outro e da sua atuação, saindo de uma posição de separatividade-fechamento para uma posição de unidade-abertura na diversidade, reconhecendo ambas (MACHADO, 2016).

A construção do conceito de dialogia deve passar inicialmente pelo entendimento de que devemos extrapolar o lugar da teoria e buscar as referências que nos orientem a construção de uma nova prática. Em um tempo onde o diálogo é ao mesmo tempo a causa e a solução para a maioria dos conflitos, reduzir a dialogia a um conceito acadêmico nos faria perder a sua essência e, sobretudo, o seu potencial transformador. No entanto, extrapolar não significa não reconhecer. É preciso entender também a importância das contribuições teóricas e filosóficas ao longo da história, compreendendo de que forma elas podem orientar a construção de uma nova prática (MACHADO, 2016).

Para o desenvolvimento de uma gestão de projetos socioambientais que seja capaz de garantir a mobilização e a participação das partes envolvidas e que aumente as possibilidades de geração de autonomia do público envolvido em relação ao objeto do projeto, a dialogia se apresenta como uma matriz metodológica transversal a todos esses aspectos. Qualificar uma gestão como dialógica enfatiza seus aspectos de comunicação, expõe as suas diversidades, destaca seus potenciais e clama para que se tenha uma visão dinâmica de todos os aspectos (HATCH, 2002). Na medida em que se reconhece a centralidade do diálogo na gestão, esta passa a ser a estratégia principal na resolução de qualquer problema ou no intuito de alcançar qualquer que seja o resultado desejado.

Justificativa de gestão socioambiental

A gestão socioambiental, sob uma perspectiva mais ampla, se configura em um sistema complexo de interações sociais entre diversos atores, orientada por objetivos em comum, normas, programas, estratégias, metodologias e informações compartilhadas. A busca da gestão dessa natureza é uma vida em equilíbrio, com relações harmoniosas entre as pessoas, todos os entes componentes das comunidades e a sociedade como um todo (THEODORO et al., 2004; GUATEMALA, 2009).

A partir dessa definição é possível inferir que ao desenvolver um projeto socioambiental, em qualquer que seja o contexto, o gestor se depara com a necessidade de promoção de constante diálogo entre todas as partes envolvidas, sejam elas instituições financiadoras, gestores, técnicos, lideranças comunitárias e participantes em geral. Justamente em função do lugar específico que cada um desses atores ocupa no tecido social, os interesses e anseios diante do desenvolvimento de um projeto socioambiental são distintos (MERCER, 2019; PEREIRA, 2011).

Essa diversidade de interesses pode ser exemplificada da seguinte forma. Uma empresa privada, em virtude dos impactos causados pelo desenvolvimento de sua

atividade fim, é obrigada pela legislação local a desenvolver um projeto de responsabilidade socioambiental junto às comunidades do entorno do empreendimento. Nesse exemplo simples e muito comum na realidade brasileira, é possível identificar a presença de vários atores. Primeiro, o Estado, que através de uma política pública exige de determinados empreendimentos ações de reparação social e ambiental para ceder a permissão para que eles continuem funcionando. Segundo, o empreendimento em si, que além de ser obrigado pelo Estado a realizar ações dessa natureza, deve se compreender também como parte integrante e responsável da sociedade, transformando o desenvolvimento dessas ações em estratégia organizacional, contribuindo para a construção de uma imagem institucional positiva com reflexos impulsionadores para o negócio. Terceiro, a comunidade e as pessoas em si, que, de uma maneira geral, podem encontrar nessas ações um vetor para a promoção do desenvolvimento territorial (THEODORO et al., 2004).

Atualmente, existe uma carência de uma metodologia consolidada capaz de orientar os gestores a desenvolver estratégias e dinâmicas capazes de estabelecer um diálogo construtivo entre todas estas partes envolvidas (MACHADO, 2016). As consequências disso são graves e se manifestam de diversas formas, desde a dificuldade na mobilização de recursos humanos e financeiros, passando pelo comprometimento dos resultados do projeto e culminando com a frustração e o desejo do público de não envolvimento com iniciativas dessa natureza.

A partir deste raciocínio, o primeiro aspecto que se entende como problemático é a mobilização social. Importante destacar aqui que, neste contexto, a mobilização social não se restringe tão somente ao envolvimento de indivíduos para a participação das atividades propostas pelo projeto. Aqui, ela é compreendida como o comprometimento dos atores envolvidos com a realização do projeto, passando por aí também a comunidade, mas também o poder público ou as instituições financiadoras. É somente a partir deste comprometimento real que se torna possível o estabelecimento de um diálogo construtivo, onde cada um exponha de maneira íntegra e honesta os seus interesses, mas que também estejam dispostos a ceder em virtude da realidade do outro (CEZARIO, 2017; CASTELLS, 1999).

O segundo aspecto fundamental abordado nesse projeto é a geração de autonomia das partes envolvidas. Este aspecto, aliás, certamente se configura no resultado mais relevante de qualquer que seja o projeto socioambiental, pois está relacionado com a independência dos atores no desenvolvimento de soluções para os problemas

diagnosticados e enfrentados no território. À autonomia prescinde o conhecimento profundo acerca da realidade do território e a convivência com seus potenciais e limitações, bem como com o seu entorno. O exercício de um olhar profundo sobre si mesmo, como parte integrante de um território ou como indivíduo, de forma a reconhecer o que há de melhor e o que é preciso evoluir, demanda uma capacidade de autorreflexão e um sentimento de pertencimento à coletividade (FREIRE, 1996).

Dentre as produções existentes sobre gestão de projetos socioambientais, há pouca discussão sobre como o gestor deve atuar para a superação de desafios específicos de projetos socioambientais. Encontramos conhecimentos sobre a gestão de projetos de diversos processos mais genéricos que podem servir como base para a atuação do gestor, mas que não atendem por completo as especificidades dos desafios apresentados pelos projetos socioambientais (GIDO, CLEMENTS, 2011; GRAY, 2009; BERKUN, 2008).

Os projetos socioambientais apresentam desafios específicos e a generalização de processos propostos para a gestão de projetos não pode ser considerada em sua totalidade, na medida em que os desafios e os resultados esperados divergem, especialmente no que tange ao estabelecimento de relações entre os atores envolvidos e à criação de condições para o desenvolvimento da autonomia. A aplicação de processos genéricos de gestão de projetos pode não contribuir para que os resultados esperados sejam alcançados. Além disso, pode levar a desdobramentos indesejados e acirrar ainda mais conflitos aos quais os projetos socioambientais estão constantemente expostos.

Toda essa reflexão, fruto das observações e vivência oriundas da atividade profissional do autor como gestor de projetos socioambientais, motivou a questão de pesquisa: como gerir projetos socioambientais de forma a atender os interesses das partes interessadas ao mesmo tempo que contribui para impactar positivamente o território de incidência?

O presente trabalho pretende responder essa pergunta a partir da formulação de estratégias de gestão de projetos que visa orientar a atuação dos gestores de iniciativas desta natureza, com base nos aspectos da mobilização social e geração de autonomia.

Considerando esses dois aspectos, o atributo aqui considerado como fundamental para a realização de uma boa gestão de projetos socioambiental é a capacidade de escutar, compreender, incorporar e atender aos interesses e expectativas das diversas partes envolvidas (HATCH, 2002). No entanto, na prática, a ausência de uma estratégia de gestão que seja capaz de promover a integração de todos esses aspectos e atributos acaba gerando como resultado frustração e desmobilização nas áreas onde atuam. Ou seja, uma

intervenção que deveria ser promissora no âmbito socioambiental em um território específico, acaba se configurando em um retrocesso.

Diante dos aspectos apresentados e para o enfrentamento dos desafios específicos de projetos socioambientais, a dialogia desponta como referencial metodológico capaz de oferecer princípios orientadores, esclarecer os processos de estabelecimento do diálogo e sugerir práticas para a atuação do gestor. A proposição de um modelo de gestão baseado na dialogia deve ser entendida como metodologia voltada para a ação de gestores de projetos, em que a dialogia se apresenta através de formas de coordenar atividades. Trata-se de um processo que fomenta a criação de ambientes que prezem pela criatividade, compartilhamento e inclusão. Para a gestão dialógica, a sistematização de processos e, sobretudo, princípios, são importantes para a orientação da prática de gestão.

Objetivo geral

Desenvolver estratégias dialógicas de gestão de projetos socioambientais que integrem os atores envolvidos e seus interesses e auxiliem nos processos de mobilização social e geração de autonomia.

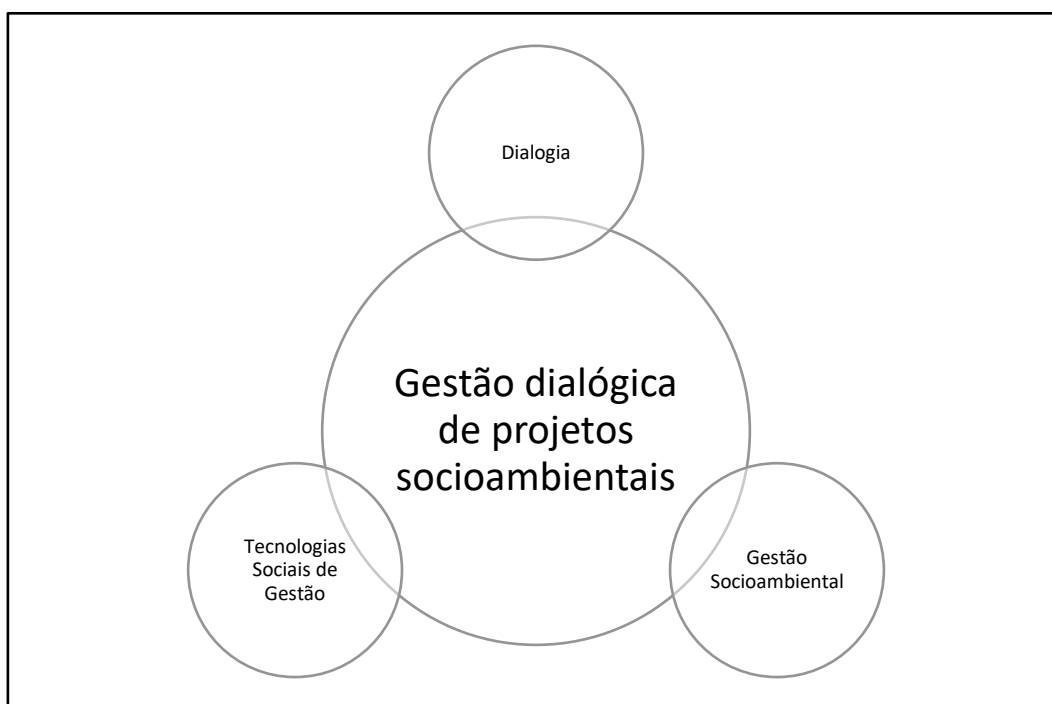
Objetivos específicos

1. Compreender as principais atividades no processo de gestão de projetos socioambientais e o papel vital da dialogia nesse processo.
2. Conceber a mobilização social e o desenvolvimento de autonomia como desafios centrais no processo de gestão dialógica de projetos socioambientais
3. Conhecer as práticas de promoção da mobilização social e de desenvolvimento de autonomia no processo de gestão dialógica de projetos socioambientais.
4. Desenvolver uma tecnologia de gestão para projetos socioambientais com base na dialogia
5. Propor estratégias dialógicas para projetos socioambientais com base nos aspectos da mobilização social e geração de autonomia.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando-se a complexidade da proposição de uma gestão dialógica de projetos socioambientais e a necessidade de verificar as potenciais estratégias a serem utilizadas, propõe-se neste trabalho encontrar as estratégias de gestão a partir da interseção de três marcos teóricos fundamentais. O primeiro deles é a dialogia, pois este ocupa o lugar de principal atributo das estratégias de gestão resultantes do trabalho. A seguir, aborda-se o conceito de Tecnologia Social de Gestão, na medida em que o conjunto das estratégias a serem propostas se configuram como tal e devem ser assim compreendidas. Por fim, em função da natureza dos projetos para as quais este modelo de gestão se direciona, será também usada como fundamento a gestão socioambiental. Uma visão geral deste raciocínio pode ser vista na Figura 3.

Figura 3 – Fundamentação teórica Gestão Dialógica de Projetos Socioambientais



Fonte: elaboração própria

1.1. **Dialogia**

O trabalho busca na dialogia o principal atributo para a fundamentação da gestão dialógica de projetos socioambientais. Como determina Machado (2016) na sua obra sobre o diálogo como ferramenta para a gestão de conflitos, é preciso extrapolar a conceituação teórica e filosófica para a construção de uma nova prática do diálogo, mas reconhecendo a importância da construção da mesma acerca do termo ao longo da história.

Nesse sentido, buscou-se autores que fundamentaram a abordagem teórico e filosófico da dialogia, como forma de obter um marco referencial inicial (BOHM, 1996; BUBER 1982; ISAACS, 1999). A partir deste lugar, a busca se deslocou para a aplicação prática do conceito, algumas vezes, inclusive, como estratégia de gestão de diversas naturezas (MACHADO, 2016; GERGEN 2002, FIOL, 2009; ROTHMAN, 2001). Deste levantamento surgiu boa parte das referências que serão utilizadas posteriormente para a identificação, seleção e categorização das estratégias de gestão utilizadas pelos projetos que compõem o campo empírico do trabalho, como ficará explícito mais adiante.

Para complementar este quadro, buscou-se também referências que relacionassem a dialogia com as organizações. Nesse campo, sem dúvida a principal referência é Hatch (2002), que traz a partir dos estudos das organizações que “qualificar uma gestão como sendo dialógica enfatiza seus aspectos de comunicação, expõem as suas diversidades, destacam seus potenciais e clama para que nós tenhamos uma visão dinâmica de todos os três aspectos”. Além desta referência, é importante também trazer outras contribuições que falam acerca da importância da adoção das estratégias de gestão dialógicas para as organizações (SCHEIN, 1993; ISAACS, 2002, ROTHMAN, 1997).

1.2. **Gestão socioambiental**

A gestão socioambiental serve como ferramenta de diagnóstico e planejamento para a resolução de problemas meio-ambientais e sociais, baseados em objetivos, normas, programas, estratégias, metodologias, informação e educação (HERRERA, 2018). É possível inferir também que a gestão socioambiental, como o próprio nome já sugere, traz elementos da gestão social e da gestão ambiental para a sua conceituação, apesar de atualmente já se configurar em campo independente de pesquisa.

A partir desta compreensão híbrida, buscou-se referências nos dois campos, tanto da gestão social quanto da ambiental. A Gestão Social, a princípio, pode ser

compreendida como os processos de gestão desenvolvidos pelo e para o social, referindo-se a um espaço decisório compartilhado entre os participantes da ação (FISCHER; MELO, 2006; CANÇADO et al., 2011). Entretanto, trata-se de uma compreensão dentre inúmeras reflexões que tem sido enunciada sobre este tema, inclusive, questionando o adjetivo social atrelado à gestão, uma vez que para alguns trata-se de uma redundância já que toda gestão por natureza é feita por pessoas e para pessoas.

Por sua vez, para o campo da gestão ambiental, de forma diferenciada, pressupostos da gestão social, como a emancipação e autonomia, trazem a expectativa da atuação direta de cidadãos na idealização e implementação de ações, o que pode contribuir para a construção ou para o resgate de valores impulsionadores de mudanças no comportamento da vida do homem em sociedade e de suas relações com a natureza (ESPÍNDOLA et al.; 2017).

Se buscou também na literatura referências que tratem da gestão socioambiental como estratégias de negócios, como forma de mobilizar os atores de diferentes setores para a realização dos projetos socioambientais (OLIVEIRA et al., 2018; NÓBREGA; CÂNDIDO, 2015; PLETSH et al., 2015).

1.3. **Tecnologias sociais de gestão**

O conceito das tecnologias sociais vem sendo construído ao longo da história, recebendo contribuições de diversas áreas do conhecimento. Inicialmente com o nome de tecnologias apropriadas, essa abordagem do campo tecnológico surge da necessidade de responder a uma demanda por uma alternativa ao modelo desenvolvimentista vigente, produtor de desigualdade e exclusão, especialmente nos ditos países periféricos. Ao contrário da complexidade tecnológica como indicador de desenvolvimento, as tecnologias sociais buscam conferir qualidade de vida através do uso de tecnologias de baixa complexidade, valorizando os saberes tradicionais, aproveitando os recursos disponíveis localmente e gerando autonomia nas populações (DAGNINO et al, 2010).

Não se pode perder de vista que o produto final deste trabalho se caracteriza diretamente como uma tecnologia social de gestão. O entendimento da construção do conceito das tecnologias sociais pode acontecer por dois diferentes caminhos. O primeiro deles é aquele que a define a partir da oposição ou da negação à tecnologia convencional, ou seja, aquela criada pelo sistema hegemônico, muitas vezes utilizado como parâmetro exclusivo de desenvolvimento local, regional ou até mesmo nacional. A outra vertente é aquela que chega ao conceito de tecnologia social recorrendo ao movimento da tecnologia

apropriada, incorporando as críticas e sugestões de alguns pesquisadores latino-americanos que se debruçaram sobre o tema a partir dos anos 1970 (NOVAES et al., 2010).

Não se pode dizer também que as tecnologias sociais são neutras. Sempre imersas em um contexto político e social, a aplicação ou desenvolvimento de uma determinada tecnologia está longe de ser resultado da pura racionalidade objetiva, elas estão sempre imensas num contexto que lhes confere uma dimensão política. A tecnologia social proposta aqui reconhece esta dimensão e a incorpora como parte significativa de sua formulação.

Assim como toda e qualquer tecnologia social, esta aqui tem como ambição ser replicável em diversos contextos territoriais por meio de adaptações em seu escopo e estratégias de utilização por parte dos próprios gestores.

Feitas essas considerações, cabe agora falar sobre o conteúdo desta tecnologia em si. Ela estará centrada principalmente nos estudos acerca da dialogia, especialmente em Machado (2016) e Gergen (2002), que falam sobre o potencial transformador do diálogo em contextos de conflito, e em Hatch (2002), que fala sobre o impacto da gestão dialógica nas organizações.

Estas referências serão combinadas com o levantamento de experiências práticas no campo da gestão socioambiental e servirão de base para o produto final, que é a proposição das estratégias dialógicas de gestão. Ao final, essas estratégias estarão voltadas para os aspectos da mobilização social e geração de autonomia.

Sob o aspecto da Mobilização Social, serão propostas estratégias de consenso e acordo, bem como outras que tratem especificamente de comunicação e divulgação. No caso da primeira, serão propostas dinâmicas de contextualização territorial, ou seja, que tornem os indivíduos capazes de compreender os potenciais e limitações enfrentadas pelo território no momento do desenvolvimento do projeto socioambiental. Outro aspecto importante de ser trabalhado nesse contexto são as dinâmicas de construção de pactos sociais que sejam capazes de alertar os indivíduos sobre a sua responsabilidade com o território, aumentando as noções de pertencimento e participação.

No caso da comunicação e divulgação, entende-se que este é um elemento fundamental para estabelecer um diálogo pleno entre todos os atores envolvidos. Serão propostas estratégias, ferramentas e dinâmicas que possibilitem canais de comunicação constantes entre os atores, bem como formas de se ficar alerta às particularidades linguísticas de cada território.

As proposições irão viabilizar a criação coletiva de estratégias para criar ambientes de diálogo comuns a todos os atores envolvidos. Serão sugeridas ferramentas e dinâmicas que sejam capazes de verificar o nível de sensibilização e mobilização dos atores envolvidos no projeto. Além disso, é importante também que se tenham metas estabelecidas a partir da situação presente e de um desejo de futuro. O estímulo à criação coletiva de sonhos é fundamental para o estabelecimento de rotinas de avaliação e acompanhamento, afinal são justamente eles a motivação para que a avaliação aconteça.

Outro aspecto é o desenvolvimento da capacidade de elaborar e aplicar projetos por si só. Para isso, serão propostas ferramentas que tornem possível a constante verificação e mensuração das vulnerabilidades e potencialidades locais, bem como o incentivo à inovação e ao empreendedorismo como instrumentos de desenvolvimento territorial.

Por fim, no aspecto da geração de autonomia, o primeiro aspecto a ser abordado nas estratégias é o desenvolvimento de capacidades. Será preciso estabelecer estratégias para tornar os indivíduos dos territórios capazes de avaliar tecnicamente o território em que está inserido, tornando claras as necessidades de intervenções de infraestrutura e serviços. Outra estratégia importante para a autonomia territorial é a formação de agentes multiplicadores, com o intuito de multiplicar o conhecimento pelo território.

A questão da sustentabilidade em todas as suas componentes também é fundamental para garantir a perpetuação das ações desenvolvidas em qualquer projeto. Uma primeira estratégia é o incentivo ao empreendedorismo social, com o objetivo de gerar trabalho e renda de forma harmoniosa com o meio ambiente e o território como um todo.

A convivência e a interação com os territórios do entorno também é fundamental para o estabelecimento de autonomia. Tornar conhecida as ações ali desenvolvidas e fazer daqueles territórios protagonistas do seu próprio desenvolvimento territorial, de forma a transportar esse modelo para outras localidades é o melhor resultado que qualquer projeto socioambiental pode almejar, portanto deve ser perseguido e considerado desde a sua concepção até a sua realização.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1. Abordagem metodológica

O presente trabalho utiliza uma metodologia qualitativa com estudos de casos múltiplos, direcionada para responder a questão geradora da investigação: como gerir projetos socioambientais de forma a impactar positivamente no território ao mesmo tempo que atende os interesses dos *stakeholders*? Parte-se da ideia de que o estudo de caso múltiplo permite um melhor entendimento dos processos e práticas, tornando-se fundamental para a elaboração de estratégias de gestão para projetos socioambientais que sejam mais condizentes com as múltiplas realidades nas quais se pretende aplica-la.

Os casos selecionados, para servirem como fundamento para o desenvolvimento das estratégias de gestão, não foram avaliados profundamente em todos os seus aspectos, mas apenas naqueles diretamente relacionados com o cumprimento do objetivo deste trabalho. Foram priorizados os aspectos de gestão dos projetos relacionados com a dialogia, especialmente aqueles que contribuíram com a mobilização social e com a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de autonomia.

O levantamento das iniciativas apresentadas adiante como campo empírico é fruto da sistematização das experiências referenciadas em documentos estudados junto às organizações executoras dos projetos socioambientais e da experiência própria do autor. Todas as iniciativas referenciadas tiveram, direta ou indiretamente, a participação do autor deste trabalho, permitindo uma maior proximidade com os elementos de destaque e que foram aproveitadas para elaboração das estratégias.

2.2. Campo empírico de pesquisa

Os projetos listados a seguir foram executados por três organizações distintas e vivenciados pelo pesquisador, o que viabiliza uma avaliação dos resultados alcançados referentes às suas práticas de gestão. A organização avaliada com o maior número de projetos executados é o Instituto de Permacultura da Bahia (IPB), Organização da Sociedade Civil (OSC), fundada em 1992. O IPB, por se configurar como o primeiro instituto de permacultura do Brasil, tem larga experiência na execução de projetos socioambientais, já tendo estabelecido relação com comunidades urbanas e rurais e com agentes financiadores de diversas naturezas, como empresas públicas e privadas, bancos e fundos internacionais. A segunda organização é a Toca Ambiental, empresa de

consultoria e engenharia fundada em 2015 com sede em Salvador, Bahia, e que tem como especialidade o desenvolvimento de projetos de responsabilidade socioambiental para organizações de diferentes naturezas. Apesar de ser uma organização jovem, é uma empresa que tem investido na inovação na área, estando aberta para novas práticas nos projetos executados pela mesma. Por fim, a terceira organização é a Pontifícia Universidade Católica do Peru (PUCPE), sediada em Lima, capital peruana, que desenvolve até os dias atuais o projeto CASA – *Ciudades Auto-Sostenibles Amazónicas* na cidade de Iquitos, na Amazônia Peruana. Este projeto foi vivenciado em campo para a realização desta pesquisa durante a implementação de uma de suas etapas.

2.3. Desenho metodológico

A metodologia utilizada envolve, inicialmente, revisão bibliográfica interdisciplinar que, quando relacionadas entre si, guiam a elaboração das estratégias de gestão deste trabalho. São elas: (i) dialogia, diálogo e identidade, sua abordagem teórica e filosófica, aplicação prática e organizações dialógicas; (ii) Tecnologias sociais de gestão e suas peculiaridades em relação às demais; e (iii) gestão socioambiental e os aspectos da mobilização social, avaliação de resultado e geração de autonomia. Após esta etapa inicial da delimitação do marco teórico, a estratégia metodológica envolve as seguintes fases, conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1: Fases do desenho metodológico da pesquisa – Coleta de dados

<p>FASE 1 (F1) - Mapeamento de práticas de gestão socioambiental voltadas para a mobilização social, avaliação de resultados e geração de autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> •Técnica F1.1. Levantamento e análise de documentação junto às instituições executoras de projetos socioambientais •Técnica F1.2. Seleção e avaliação de projetos que apresentem estratégias de gestão dialógicas nos aspectos da mobilização social, avaliação de resultados e geração de autonomia
<p>FASE 2 (F2) - Descrição e categorização de práticas de gestão de projetos socioambientais relacionadas aos aspectos de mobilização social, avaliação de resultados e geração de autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> •Técnica F2.1. Entrevista semiestruturada com os gestores dos projetos selecionados •Técnica F2.2. Observações diretas com anotações dos projetos socioambientais vivenciados em campo

Para a realização da F1, primeiramente buscou-se delimitar um campo empírico que fosse um arcabouço de experiências de gestão que servisse como referência para o desenvolvimento das estratégias de gestão mais adiante. Para a identificação e seleção de iniciativas dialógicas de projetos socioambientais, dispõe-se de uma série de Projetos Socioambientais no Brasil e no mundo que tiveram experiências marcantes, sejam elas exitosas ou não, nos aspectos da mobilização social e na geração de autonomia nas comunidades em que atuavam.

Na F2, foram levantados documentos junto às organizações executoras citadas anteriormente, assim como realizadas entrevistas semiestruturadas junto a gestores, técnicos e participantes dos projetos mencionados no campo empírico. Nesta etapa foram descritas as estratégias de gestão adotadas por esses projetos que tem relação com os atributos da dialogia, sendo utilizadas para isso as referências documentais levantadas na F1, as observações feitas em campo e as entrevistas semiestruturadas. Essas estratégias foram categorizadas de acordo com os aspectos de mobilização social e geração de autonomia.

A F3 é a etapa de proposição das estratégias de gestão em si. A partir dos resultados do levantamento bibliográfico, identificação, seleção, descrição e categorização das experiências do campo empírico, foram propostas as estratégias de gestão que se configuram na tecnologia de gestão social em si. Essas proposições são feitas de acordo com os aspectos da mobilização social e geração de autonomia.

2.4. Técnicas de coleta de informações

A partir da compreensão do desenho metodológico, é possível perceber quais são as técnicas utilizadas para a coleta de informações em cada fase. Em resumo, as técnicas para a coleta de informações se configuram no levantamento de documentos junto às organizações executoras, entrevistas semiestruturadas com gestores das organizações executoras e dos projetos socioambientais, bem como a observação ativa do pesquisador acerca de cada um dos projetos mencionados no campo empírico.

2.4.1. Documentos (F1.1)

Os documentos aqui considerados como fontes de informações precisaram ser contextualizados com os projetos em si e com a própria organização onde foram coletados, bem como com a realidade em que foram produzidos. Para além do seu

conteúdo simplesmente, foi preciso atentar para quem o redigiu, a natureza da organização que o revisou e submeteu, estrutura em que foi organizado, instituição para a qual foi direcionado, e demais características que influenciem no seu conteúdo e organização.

Esta técnica está relacionada com a compreensão das principais atividades no processo de gestão de projetos socioambientais e o papel vital da dialogia nesse processo. Na Fase F1, foram levantados documentos referentes às relatorias das atividades de todos os projetos citados no campo empírico. Para tanto, considerou-se os estatutos sociais das organizações executoras; relatórios finais e parciais dos projetos; artigos de periódicos publicados acerca do desenvolvimento desses projetos; matérias de jornal; sites das organizações e, em alguns casos, dos próprios projetos; páginas dos projetos e das organizações nas principais redes sociais (Facebook e Instagram); portfólios organizacionais; dentre outros documentos.

Nesses documentos buscou-se a estrutura da gestão do projeto em si, especialmente nos quesitos relacionados à mobilização social e geração de autonomia. A atenção aqui se voltou não somente para os resultados obtidos, mas também para a existência de depoimentos e relatos das atividades, como forma de registro das práticas adotadas por cada iniciativa. Neste primeiro momento, a partir deste levantamento documental, foi possível entender porque as organizações selecionadas no campo empírico podem ser consideradas como referência no campo dos projetos socioambientais e, dentro do portfólio apresentado por cada uma delas, quais eram os projetos adequados para o desenvolvimento da pesquisa; quais as estratégias de mobilização social e geração de autonomia utilizadas por essas iniciativas; qual o embasamento metodológico utilizado por cada um desses projetos para proposição das atividades e dinâmicas; e os motivos pelos quais pode se considerar que essas iniciativas podem ser consideradas inovadoras em termos de gestão socioambiental.

2.4.2. Documentos (F1.2)

Uma vez realizado o levantamento de todos os documentos das próprias organizações e dos projetos executados por elas, este foi o momento de analisar toda a documentação e selecionar aquelas práticas mais relevantes para a pesquisa em si. Esta técnica se relaciona com dois objetivos específicos. O primeiro deles é desenvolver uma perspectiva dialógica da gestão de projetos socioambientais, uma vez que todos os projetos analisados o serão sob essa lógica.

O segundo objetivo específico ao qual este se relaciona é descrever e categorizar estratégias de gestão de projetos socioambientais com base na visão dialógica para lidar com os desafios da mobilização social e geração de autonomia. Uma vez que foram selecionadas e descritas as iniciativas mais relevantes, se justificou os motivos pelos quais elas se relacionam com a dialogia.

O roteiro desta técnica passa por identificar quais as estratégias de mobilização social e geração de autonomia utilizadas por esses projetos, quais os embasamentos teóricos para o desenvolvimento de cada uma delas e sob qual aspecto podemos relacioná-las com a dialogia e considera-las inovadoras. Neste momento, estes aspectos foram avaliados tão somente com base na documentação levantada. Importante destacar também que esta técnica levantou aspectos novos a serem introduzidos nas entrevistas a serem realizadas posteriormente.

2.4.3. Entrevistas (F2.1)

As entrevistas aqui sugeridas, apesar de terem um formato prévio semiestruturado, foram conduzidas pelo pesquisador como um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. Para além da relação desse método com a própria proposição metodológica da tecnologia social de gestão em questão, é preciso partir da compreensão que as palavras ditas em um diálogo podem dar margem para diversas interpretações. Em um diálogo, outros elementos como expressão corporal ou tom de voz também podem ser considerados como informações levantadas.

Na Fase 2, foram realizadas entrevistas semiestruturadas principalmente com gestores de organizações executoras e de projetos socioambientais (F2.1). Em alguns casos específicos, essas entrevistas também foram aplicadas junto com técnicos e participantes dos projetos, muito mais com o objetivo de levantar impressões, sentimentos e depoimentos acerca dos aspectos abordados neste trabalho. Estas entrevistas se basearam em constatações prévias e levaram os entrevistados a darem as suas impressões sobre aquele determinado aspecto questionado, concordando ou não com o que foi introduzido. A depender do entrevistado e do contexto, o pesquisador optou por não aplicar toda a entrevista, especialmente quando o interesse era o de captar alguma informação específica com o entrevistado acerca de um determinado aspecto. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos, sendo algumas individuais ou, no máximo, em dupla.

O roteiro da entrevista estruturada está descrito a seguir no Quadro 3. Importante reafirmar que o roteiro da entrevista foi o mesmo para todos os entrevistados, mas houveram casos em que não foi aplicado integralmente. Por exemplo, com os gestores foram aplicados os três blocos de entrevista, pois o objetivo foi o de compreender os aspectos estudados dentro da organização. Em outros casos, foram aplicadas apenas alguns blocos, pois as experiências desses projetos eram relevantes em determinada área.

Quadro 3: Roteiro de entrevistas

BLOCO 1: INTRODUÇÃO

1. Apresentação da pesquisa
2. Apresentação do pesquisador
3. Relação do entrevistado com o projeto
4. Declaração de consentimento das informações e confidencialidade

BLOCO 2: MOBILIZAÇÃO SOCIAL

1. Um dos maiores desafios para um projeto socioambiental é realizar uma mobilização social efetiva. Isso acontece mantendo a equipe técnica motivada ao mesmo tempo da comunidade ativa em todos os processos. Você também entende dessa forma? De que forma o projeto mobiliza a sua participação?
2. Um dos primeiros passos para se gerar mobilização social efetiva é estabelecer uma comunicação clara com todas as partes envolvidas. Como isso acontece? Como foram os primeiros contatos da equipe com a comunidade? Quais as ferramentas de comunicação utilizadas?
3. A participação na concepção de um projeto gera identificação, pertencimento, afetividade e engajamento, além de direcionar as ações de acordo com as reais necessidades e potenciais das pessoas envolvidas. No projeto, o design participativo ocupa um papel central no seu desenvolvimento. De que forma você entende que é importante para os resultados alcançados? Quais as limitações do processo participativo?

BLOCO 3: GERAÇÃO DE AUTONOMIA

1. Um dos principais resultados a serem alcançados por qualquer projeto socioambiental é que a comunidade que tenha participado seja capaz de reproduzir e multiplicar o conhecimento e a tecnologia desenvolvida. Você entende que isso acontece? De que forma esse desafio pode ser encarado de uma maneira geral?
2. Um dos aspectos mais importantes a serem considerados na escolha das tecnologias a serem desenvolvidas em qualquer projeto socioambiental é a capacidade que as pessoas têm de se apropriarem do seu funcionamento. Em sua avaliação, você entende que isso acontece no projeto? Quais as estratégias utilizadas?
3. Um dos aspectos mais complexos a serem trabalhados e que mais garantem a continuidade das ações são a capacidade de organização dos públicos participantes dos projetos. Se ao final, houver um grupo organizado, com estratégias de governança coletiva bem estruturadas, as chances das ações se multiplicarem aumentam consideravelmente. Em algumas das etapas do projeto, há o fomento da organização comunitária? De que forma isso acontece? Mesmo que não exista uma ação voltada especificamente para isso, de que forma as ações do projeto contribuem para o aumento da organização comunitária por onde passa?
4. O fortalecimento do sentimento de protagonismo social local é fundamental para que as lideranças e as organizações comunitárias possam se tornar protagonistas na construção dos seus próprios futuros, buscando proativamente parcerias com poder público e até mesmo organizações privadas. Você acredita que o projeto contribui com isso de alguma forma? De que forma? Já se deparou com a história de alguma liderança ao longo desse tempo executando as ações do projeto?

2.4.4. Observação participante (F2.2)

Esta técnica utilizada na Fase 2 diz respeito às observações feitas pelo próprio pesquisador. Esta técnica foi possível pois o pesquisador exerceu funções profissionais de gestão no Instituto de Permacultura da Bahia e na Toca Ambiental e participou do projeto CASA a partir da Residência Social. O pesquisador, justamente portanto, não foi apenas um observador, mas um ator que interferiu nos fatos. Todas as observações feitas foram anotadas, gravadas em áudio, vídeo ou fotografia.

Nas observações buscou-se levantar aspectos referentes à importância da mobilização social para o sucesso das iniciativas em questão; qual a metodologia utilizada para a mobilização social dos projetos; como aconteceram a comunicação com os participantes do projeto; quais foram as limitações observadas nos processos de participação no projeto e na organização; na concepção do projeto foram consideradas atividades para avaliação e monitoramento dos resultados; de qual forma o projeto avalia os impactos produzidos por suas ações; existem aplicações de indicadores para avaliação dos resultados; caso existam, é feito o monitoramento dos indicadores ao longo do tempo; os participantes do projeto se tornaram capazes de reproduzir e multiplicar as ações desenvolvidas pelo projeto; os participantes tem a compreensão total sobre o que é o projeto em si; o projeto de alguma forma fomenta a organização comunitária.

Quadro 4 – Roteiro de observação participante

MOBILIZAÇÃO SOCIAL

1. Qual a importância da mobilização social para o sucesso do projeto?
2. Existe uma metodologia específica para a realização da mobilização social do projeto? Se sim, qual?
3. Quais os atores envolvidos na realização do projeto? Todos eles participam do mesmo? Em que nível?
4. Como acontece a comunicação da equipe do projeto com o público alvo? Existem estratégias diversas de comunicação para cada ator participante?
5. Como se dão os processos participativos? Quais as suas limitações?

GERAÇÃO DE AUTONOMIA

1. Os participantes do projeto são capazes de reproduzir e multiplicar as ações desenvolvidas pelo projeto?
2. As pessoas e organizações tem a compreensão total do projeto?
3. O projeto de alguma forma fomenta a organização comunitária?
4. Existem iniciativas de empreendedorismo na comunidade relacionadas às ações do projeto?
5. Existe uma melhora na relação do território com o seu entorno e com as organizações que o compõem?

2.5. Processo de análise do material empírico

A análise do material levantado levou em consideração a natureza eclética e maleável que marcam essa técnica de tratamento de dados não numéricos, considerando um amplo campo de aplicação com diferenciados níveis. Além disso, a técnica também permitiu o surgimento de variáveis e fatores de influência, que podem ser desconsiderados logo no início da pesquisa, mas que possibilita a definição e/ou aplicação de categorias em relação ao objeto estudado.

Para tanto, teremos como unidades de análise os seguintes pontos: a) Estratégias de gestão dos projetos para mobilização social, avaliação de resultados e geração de autonomia; b) grau de mobilização social e geração de autonomia identificados nos projetos observados; c) qual o grau de inovação das estratégias de gestão consideradas no projeto. A etapa de análise do material empírico se constitui na Fase 3 do trabalho, referente à proposição das estratégias de gestão dialógica de projetos socioambientais: mobilização social e geração de autonomia, conforme explicitado no Quadro 5.

Quadro 5 – Fases do desenho metodológico - Análise do material empírico

<p>FASE 1 (F1) - Mapeamento de práticas de gestão socioambiental voltadas para a mobilização social e geração de autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> •Técnica F1.1. Levantamento e análise de documentação junto às instituições executoras de projetos socioambientais •Técnica F1.2. Seleção e avaliação de projetos que apresentem estratégias de gestão dialógicas nos aspectos da mobilização social e geração de autonomia
<p>FASE 2 (F2) - Descrição e categorização de práticas de gestão de projetos socioambientais relacionadas aos aspectos de mobilização social e geração de autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> •Técnica F2.1. Entrevista semiestruturada com os gestores dos projetos selecionados •Técnica F2.2. Observações diretas com anotações dos projetos socioambientais vivenciados em campo
<p>FASE 3 (F3) - Proposição das estratégias de gestão dialógica de projetos socioambientais: mobilização social e geração de autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> •Técnica F3.1. Sistematização das melhores práticas de mobilização social e geração de autonomia sob a perspectiva da dialogia •Técnica F3.2. Sistematização de estratégias dialógicas de gestão para projetos socioambientais

Retomando o desenho metodológico, na Fase 1, foi feito o levantamento e análise dos documentos das organizações (F1.1). Neste momento, foram levantados aqueles referentes à realização de projetos das organizações e, a partir daí, feita uma análise primária para seleção. Foram observados os resultados alcançados e a relevância de cada um para a organização. Aqui ainda não foram avaliados em específico aspectos relacionados à mobilização social e geração de autonomia, mas sim a disponibilidade de materiais e documentos, a qualidade dos mesmos, a permanência e acessibilidade aos gestores das iniciativas e, principalmente, a relevância para a organização.

Posteriormente, veio a seleção das estratégias mais relevantes para o projeto (F1.2). Foram analisados de forma mais aprofundada os documentos selecionados e identificadas as estratégias de mobilização social e geração de autonomia, tentando entender aspectos importantes que subsidiassem as entrevistas e a observação. Este foi o momento de identificar os potenciais de cada projeto para os aspectos considerados.

Posterior à seleção das iniciativas mais relevantes, na Fase 2, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas como forma de complementação às informações levantadas à priori (F2.1). O foco foi a identificação de estratégias de gestão voltadas para a mobilização social e geração de autonomia. Em complemento e acontecendo de maneira simultânea, foram feitas também observações participantes com o objetivo de lançar o olhar técnico do pesquisador sobre todas as componentes levantadas (F2.2).

Na Fase 2, aconteceram as entrevistas e os processos de observação para cada projeto e organização. Esta etapa veio depois da análise parcial dos documentos, pois o resultado desta análise influenciou o surgimento de questões mais direcionadas para as entrevistas individuais. A análise de conteúdo decorrente da observação participante foi realizada em paralelo as demais análises.

O foco desta análise levou em consideração os resultados parciais da análise da Fase 1, com intuito de sistematizar categorias referentes às estratégias de mobilização social e geração de autonomia.

A Fase 3 foi o momento da sistematização e consolidação das estratégias de gestão. Todas as informações levantadas a partir dos documentos, entrevistas e observações se cruzaram, justificando quais das estratégias selecionadas foram as mais relevantes para os aspectos abordados nessa pesquisa (F3.1). A partir daí, foi proposta uma generalização dos casos verificados, com o intuito de permitir a aplicação dos métodos em diversos contextos, sendo essa característica obrigatória de qualquer tecnologia social de gestão (F3.2).

3. DIALOGIA COMO TECNOLOGIA NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS (ARTIGO A)¹

Resumo

Mergulhada em uma crise inédita e de múltiplos aspectos, a humanidade está diante do desafio de transformar radicalmente as suas formas de interagir entre si e com o meio ambiente, sob pena de ser extinta. Nesse sentido, a resolução da questão socioambiental se torna, cada vez mais, um eixo fundamental para vislumbrar um futuro possível para o planeta. No entanto, as pesquisas sobre a gestão de projetos socioambientais ainda são recentes e pouco consolidadas. Como consequência, a prática da gestão desse tipo de projeto ainda enfrenta vários problemas interacionais, muitas vezes sem conseguir atender aos múltiplos interesses dos atores envolvidos nos seus contextos, quase sempre conflituosos. O objetivo desta pesquisa é propor a dialogia como tecnologia de gestão para projetos socioambientais. A metodologia de pesquisa é baseada em uma revisão conceitual e teórica que integra o campo da dialogia com o da gestão de projetos socioambientais, bem como estudos de casos múltiplos. Os resultados da pesquisa abrem novos caminhos para repensar a teorização e a prática da gestão de projetos socioambientais sob a ótica da dialogia.

Palavras-chave: Gestão socioambiental, Projetos socioambientais, Dialogia.

Abstract

Immersed in an unprecedented crisis with multiple dimensions, the humanity faces the challenge of radically transforming its ways of interacting to each other and to the environment, risking extinction. Thus, the resolution of socio-environmental issues becomes a vital axis to create a possible future for the planet. However, research on socio-environmental project management is still recent and poorly consolidated. Consequently, the practice of managing this type of project still faces a number of interactional issues, often failing to address the multiple interests of all actors involved in their contexts of ongoing conflicts. The goal of this research is to propose dialogism as a technology of management for socio-environmental projects. The research methodology is based on a conceptual and theoretical review that integrates the field of dialogism with that of the management of socio-environmental projects, as well as multiple case studies. The

¹ Artigo submetido e aprovado para apresentação no XI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS) e submetido para avaliação na Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental

research results open new ways to rethink about how to theorize and practice the management of socio-environmental projects from the perspective of dialogism.

Key-words: Environmental management, Socio-environmental projects, Dialogism.

3.1. Introdução

As questões ambientais e a desigualdade social, os maiores desafios da humanidade na atualidade, são problemas que, combinados, desequilibram de maneira estrutural o desenvolvimento e a qualidade de vida (BOFF, 2017; LOVELOCK, 2007; DOWBOR, 2017; SUSAN, 2019). Diante de uma crise que se reflete em condições ambientais e sociais alarmantes, é evidente a necessidade de soluções eficazes em curto prazo (OXFAM, 2016). Na busca por meios que sejam capazes de impulsionar a promoção de um desenvolvimento sustentável e democrático, a realização de projetos socioambientais se apresenta como um caminho possível.

Estes projetos tem o potencial de afetar positivamente o desenvolvimento territorial local e de servir como embasamento para políticas públicas locais em acordo com diretrizes internacionais ou ainda a criação de redes colaborativas cidadãs (DESMAISON et al., 2019; URBAN, 2013). Sob esta lógica, pensar a gestão dos projetos socioambientais é estratégico para o futuro da humanidade (OXFAM, 2016). As pesquisas sobre a dimensão da gestão, no entanto, ainda são insuficientes e não conseguem fornecer conhecimento prático que atenda aos múltiplos interesses dos atores envolvidos.

A gestão de projetos socioambientais é um sistema complexo de interações sociais entre diversos atores, orientada por objetivos em comum, normas, programas, estratégias, metodologias e informações compartilhadas (THEODORO et al., 2004; HERRERA et al., 2018). Entretanto, um dos maiores desafios de gerenciamento surge em função do lugar específico de cada um desses atores, uma vez que a visão e interesses sobre o território varia consideravelmente (MERCHER, 2019; PEREIRA, 2011). Dessa forma, entendemos que a utilização da dialogia (entendida como um processo diferenciado de comunicação voltado ao aprendizado coletivo), como base metodológica, pode contribuir para repensarmos e elaborarmos uma lógica de gestão mais eficaz e eficiente. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é propor a dialogia como tecnologia de gestão de projetos socioambientais, de forma que considere e incorpore os interesses e perspectivas do maior número possível de atores nos territórios.

A metodologia de pesquisa aqui empregada é baseada em uma revisão conceitual e teórica que integra o campo da dialogia com o da gestão de projetos socioambientais,

bem como em estudos de casos múltiplos. Os casos ajudarão a entender a dialogia na prática, a partir de um detalhamento e consideração das especificidades do contexto de projetos. As fontes de informações são documentos (relatórios de cada organização), observações diretas e entrevistas com gestores e participantes de 10 projetos socioambientais. Os casos (projetos) avaliados são executados por três organizações brasileiras, distribuídos da seguinte forma: uma universidade (Uni), responsável pela execução de um projeto; uma organização da sociedade civil (SCiv), respondendo por cinco projetos; e uma empresa de consultoria (EmpC), executando quatro projetos. Os temas abordados pelos projetos são permacultura, sustentabilidade, bioconstrução, economia solidária, agroecologia e saneamento. A critério de identificação, ao longo do texto, os projetos serão sinalizados da seguinte forma para preservação da identidade e melhor compreensão pelo leitor: A-Uni; A-SCiv; B-Sciv; C-SCiv; D-SCiv; E-SCiv; A-Emp; B-Emp; C-Emp; D-Emp. A análise do material empírico foi realizada a partir da abordagem de análise de narrativas (BASTOS; BIAR, 2015; MAITLIS, 2012; RIESSMAN, 2008).

Os resultados da pesquisa abrem novos caminhos para repensar a teorização e a prática da gestão de projetos socioambientais sob a ótica da dialogia. Assim, com vistas a contribuir com a prática dos gestores de projetos socioambientais, os resultados se organizam na forma de um conhecimento mais aplicável e profissional – tecnologia de gestão, na medida que busca auxiliar gestores em suas práticas cotidianas em projetos socioambientais.

3.2. A Relevância Interdisciplinar da Dialogia

A dialogia consiste em uma postura e uma mentalidade que convida os indivíduos à construção de um aprendizado coletivo, fazendo-as refletir sobre os processos de comunicação consigo mesmo e com o outro (ISAACS, 2002). Assim, trata-se de uma ferramenta de autoconhecimento, proporcionando uma reforma íntima nas formas de pensar e de sentir em prol de produzir diálogos construtivos, capazes de transformar realidades, tanto individuais quanto coletivas. Conceituar organizações como dialógicas enfatizam seus aspectos de comunicação, expõem as suas diversidades, destacam seus potenciais simbólicos e clama para uma visão dinâmica desses aspectos (HATCH; EHRLICH, 2002).

Projetos socioambientais envolvem uma grande variedade de pessoas, com interesses variados e muitos conflitos. É importante reconhecer as origens destes

conflitos, considerando a construção de uma identidade baseada em afinidades e oposições (GERGEN; BARRETT, 2002; THEODORO et al., 2004). Ou seja, é importante facilitar o processo em que cada um reconhece e inclui as vontades e necessidades do outro, refletindo inclusive as suas próprias. A gestão dialógica contribui para esta identificação e para que, a partir daí, sejam construídos objetivos em comum. Um convite para que novas ideias surjam no inconsciente, individual e coletivo (ISAACS, 2002). O diálogo, ou a dialogia, deve ser encarada como a metodologia para viabilizar maneiras de a humanidade seguir junta, mesmo diante de todas as diferenças que a caracteriza.

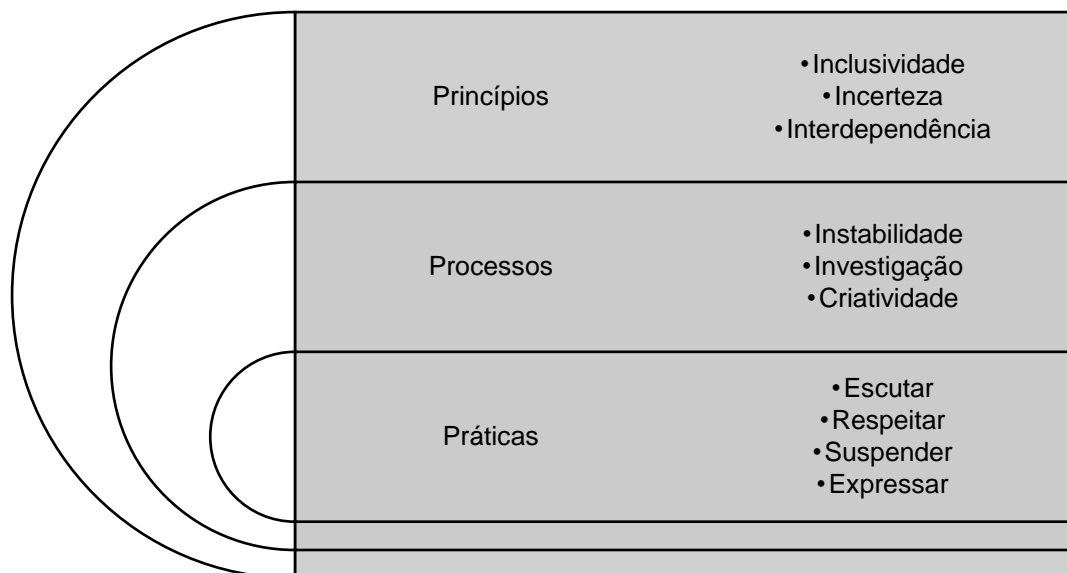
A gestão dialógica deve ser entendida como metodologia voltada para a ação de gestores de projetos, em que a dialogia se apresenta através de formas de coordenar atividades. Trata-se de um processo que fomenta a criação de ambientes que prezem pela criatividade, compartilhamento e inclusão. Para a gestão dialógica, a sistematização de processos e, sobretudo, princípios, é importante para a orientação da prática. As experiências práticas indicam o poder transformador do diálogo. Para o desenvolvimento de um método dialógico, é preciso colocar no centro da proposição a complexidade do pensamento, mas também a simplicidade da ação (MACHADO, 2016). Com “um conjunto de princípios, orientações e instrumentos de fala, silêncio e escuta que contribuem para ampliar a percepção de si mesmo, do outro e da nossa atuação no mundo” (MACHADO, 2016, p.24), é possível construir novas realidades no campo subjetivo e também promover intervenções significativas no plano físico.

As pessoas, quando se sentem envolvidas e participativas, tem um potencial maior de manifestar novas habilidades e competências, além de contribuir na produção de melhores diálogos (ISAACS, 2002; MACHADO, 2016). A dialogia propõe um incremento dos processos criativos nas organizações, combinando reflexões coletivas com a prática da dialogia. A gestão dialógica refere-se um processo interminável de interação comunicativa dinâmica. A perpetuação de qualquer projeto que tenha o diálogo como base dos seus processos de tomada de decisão pressupõe o entendimento de que nada é imutável.

A partir da leitura acerca da dialogia e da reflexão sobre sua aplicação na gestão socioambiental de maneira ampla, seja de projetos ou até mesmo de organizações, o desafio sobre o qual esse trabalho se debruça é o de propor uma referência para a atuação dos gestores pautada na dialogia. Tendo como base metodológica a experiência prática da gestão de projetos socioambientais e de organizações que lidam com iniciativas dessa

natureza, mas apoiada em autores fundamentais da gestão organizacional e da dialogia, esta proposta se baseia em três aspectos fundamentais, oriundos da teorização dialógica: princípios, processos e práticas (Figura 1).

Figura 1. Esquema representativo da Gestão Dialógica de Projetos Socioambientais



Fonte: Autores (2020).

3.2.1. Princípios

Na gestão dialógica de projetos socioambientais, os princípios se configuram no elemento mais amplo, porque englobam e direcionam os processos e as práticas. A partir da incorporação dos princípios do método à gestão de projetos, é possível lidar com os desafios dos processos e traçar diretrizes definitivas para as práticas. Os três princípios da dialogia referem-se a abordagens acerca do outro (inclusividade), de si mesmo (incerteza) e de todos juntos (interdependência).

O primeiro princípio, o da “inclusividade”, é uma resposta ao desafio de considerar múltiplos interesses e perspectivas. Trata-se da predisposição em considerar a realidade de cada ator envolvido, a partir dos seus lugares e experiências próprias. A inclusão se expressa na dialogia em uma linguagem inclusiva, adotando o próprio conflito como um elemento de aprendizado e reconhecimento (MACHADO, 2016). Mesmo que os atores não demonstrem predisposição à inclusividade, o método se desdobrará em processos e práticas que evidenciarão a necessidade da inclusão dos múltiplos interesses e perspectivas para definição de objetivos comuns e construção de estratégias para alcançá-los. Quando a inclusividade é valorizada, os interesses originais das partes podem

ser considerados, possibilitando a construção de novos objetivos e metas para as iniciativas.

O segundo princípio fundamental do método é o da “incerteza”. Em primeira instância, esta palavra remete a uma ideia de dúvida ou falta de certeza. No entanto, nesta proposta, a incerteza deve ser entendida como uma postura de suspensão de qualquer tipo de certeza absoluta construída a partir da perspectiva individual. Para a gestão dialógica, a incerteza é fundamental ao orientar os indivíduos a abrir mão das suas convicções que levam a inflexibilidade, abrindo caminho para a proliferação de novas possibilidades. Enquanto que o princípio da inclusividade fala sobre a necessidade de incluir os diversos outros pontos de vista, a incerteza se apresenta como o reconhecimento de que a perspectiva própria é apenas uma das possíveis e que a verdadeira realidade é complexa e se dá a partir da conjunção de todas elas. O que cada um toma como verdade é apenas uma possibilidade e, portanto, incompleta e incerta (MACHADO, 2016).

O terceiro princípio, o da “interdependência”, é o reconhecimento de que o território é a conjunção das múltiplas verdades. Este princípio traz a noção de unidade territorial, de coexistência e reconhecimento mútuo de todos os atores, sem negar a diversidade entre eles. É a contraposição às relações de dependência e dominação, que são respectivamente o resultado das negações de si mesmo e do outro. A interdependência se traduz na compreensão da capacidade de coexistência, desenvolvendo todos os processos inerentes a cada indivíduo, a partir do reconhecimento da existência e necessidades do outro (MACHADO, 2016). Incorporar esse princípio demanda o reconhecimento de que a perspectiva individual ocupa lugar de equiparada importância com todas as demais. Demanda autonomia ao mesmo tempo que responsabilidade consigo, com o outro e com o território em toda a sua complexidade.

3.2.2. Processos

A gestão dialógica de projetos socioambientais parte do reconhecimento da existência de um processo de gestão, entendida aqui como sinônimo de administração, coordenação e gerenciamento em que se privilegia, em muitos aspectos, o posicionamento e os interesses de determinados atores em detrimento de outros, resultando muitas vezes no acirramento de conflitos territoriais no lugar de solucioná-los. A partir da identificação deste processo dito “tradicional”, surge a necessidade de criar um outro ambiente, baseado em técnicas específicas que possibilitem o diálogo acontecer, abrindo caminhos também para a definição das práticas que virão a seguir.

Uma conversa pode fluir para uma discussão conflituosa ou para um diálogo transformador, a partir de uma série de escolhas, sejam elas conscientes ou não, e do ambiente de interação em que ela ocorra. O diálogo em si tende a se desenvolver em uma série de fases e a passagem de uma fase para outra envolve escolhas habilidosas e a superação de algumas crises, sejam elas individuais ou coletivas (ISAACS, 2002).

A primeira fase do processo dialógico é pautada pela “instabilidade”, que pode ainda ser experimentada em dois momentos diferentes, cada um deles com crises e oportunidades específicas. O primeiro desses momentos são os contatos iniciais entre todos os atores envolvidos no desenvolvimento de determinada iniciativa. Essa crise inicial é marcada pela desconfiança com relação à abordagem em si e com os outros atores atuantes no território. No entanto, é notório que todo e qualquer grupo de pessoas ou organizações que se reúnem em torno de determinada causa tem dentro de si um desejo de uma possibilidade de associação, ou seja, existe uma pré-disposição para resolução de um possível conflito. Entretanto, na fase inicial de desenvolvimento, as diferenças nos paradigmas ficam muito evidenciadas (ISAACS, 2002).

Uma vez superado esse momento inicial, é comum que os membros do processo dialógico em construção discutam entre si, afinal o paradigma das certezas absolutas ainda é predominante e talvez ainda não estejam dispostos a abrir mão de crenças enraizadas durante anos (ISAACS, 2002). Essa crise tem como resultado, muitas vezes, a dificuldade em aceitar as ideias e necessidades das outras partes, trazendo para o método a demanda de estimular que todos os envolvidos exercitem principalmente o princípio da incerteza, abrindo mão publicamente dos seus próprios pontos de vista. Nesse momento, o esforço é para que o grupo envide esforços para encontrar novas regras de interação e descubram no diálogo uma alternativa para convergência. Pessoas e organizações desenvolvem uma nova linguagem e novas habilidades cognitivas para, só então, se tornarem um conjunto. É importante tentar identificar conjuntamente qual das perspectivas é predominante na construção da realidade territorial e, a partir desta reflexão, apontar para a necessidade de construção de uma nova, que contemple o maior número de percepções possível.

A segunda etapa do processo dialógico é marcada pela “investigação”. Aqui é o momento em que os participantes se tornam capazes de investigar dentro da polarização existente outras ideias, evitando a adoção de estratégias que levem à fragmentação do grupo. Uma vez que essa habilidade é absorvida pelo grupo, ele começa a experimentar um segundo momento de crise mais aguda, que pode ser descrita como um sofrimento

coletivo, que tem relação com a maneira com a qual o grupo lida com a desconexão existente entre as partes. A oportunidade gerada por essa crise é a condução para o aprofundamento de trocas de experiências entre as partes. A gestão dialógica convida os indivíduos e organizações a viverem a partir da experiência do presente, criando um campo de oportunidade para a construção de uma nova relação pautada em novos princípios e valores. É importante deixar claro aqui que a memória construída até então foi baseada em um outro paradigma e certificar de que todos os atores estão dispostos a construir uma nova realidade a partir de então.

A terceira e última etapa do processo dialógico diz respeito à “criatividade”, onde os membros começam a pensar de maneira generalista, já com os princípios da inclusividade, incerteza e interdependência norteando as relações. Aqui é onde o processo dialógico encontra o seu êxito, conduzindo objetivamente para a construção de novos sonhos de maneira coletiva, mas influenciando também a forma de pensar de cada indivíduo e organização envolvido no processo (ISAACS, 2002).

Tomar consciência dessas fases e dos elementos presentes em cada uma delas habilita os gestores de projetos a entenderem o processo dialógico da gestão e trabalhar para promover um ambiente que o sustente. O entendimento básico que surge a partir dessa compreensão é que a transformação que deve acontecer através do processo dialógico é baseada na desconstrução de crenças e formas de pensar e agir internas dos indivíduos e organizações. A proposta é modificar estruturas de percepção e experiência no processo dialógico e, uma vez que isso for compreendido pelo próprio gestor, é possível transformar as suas práticas para se adequar a este modelo.

3.2.3. Práticas

As práticas da gestão dialógica de projetos socioambientais incorporam os princípios norteadores do método e o entendimento completo do processo dialógico. Observadas em conjunto, as práticas dialógicas criam um senso de integração no diálogo e permitem a resiliência necessária na superação dos momentos de crise e o equilíbrio para aproveitar as oportunidades (ISAACS, 1999). As práticas podem ser organizadas em quatro conjuntos de ações (escutar, respeitar, suspender e expressar), sendo analisadas perante a experiências concretas obtidas das narrativas dos processos de gestão dos projetos socioambientais analisados.

O primeiro conjunto de práticas diz respeito à “escuta”, geralmente relacionada a uma atividade individual. Na perspectiva dialógica é habilidade de escutar em conjunto

como parte integrante de algo maior, como prevê o próprio princípio da interdependência. Essa mudança de perspectiva obriga os indivíduos a levarem em conta como as coisas se parecem a partir da perspectiva de uma rede de relacionamentos (ISAACS, 1999).

Depois de alguns anos de execução do projeto socioambiental A-EmpC e a construção de uma relação frutífera entre os atores, problemas técnicos na operação do empreendimento financiador causaram impactos diretos no bem-estar da comunidade, o que certamente em outros tempos se desdobraria em uma crise. As consequências disso poderiam ter sido a demora na solução do problema operacional em si, a interrupção do financiamento das ações na comunidade ou até mesmo o comprometimento da continuidade da operação da empresa. Através do bom relacionamento construído a partir da realização do projeto, foi possível organizar um encontro entre moradores, lideranças locais e representantes da empresa para entender exatamente qual procedimento estava causando o problema e de que forma solucioná-lo no menor tempo possível.

Importante ter a noção de que este tipo de solução se viabiliza a partir do momento em que os gestores entendem que a operação do empreendimento só é possível a partir do bom convívio com o entorno e da compreensão por parte da comunidade de que o funcionamento do empreendimento financiador traz benefícios reais para a localidade. Partindo da escuta ativa, foi possível partir de uma relação conflituosa para uma outra de respeito e cooperação.

O segundo conjunto de práticas é de “respeito” mútuo. Para construir deliberadamente um espaço para pessoas que tem pontos de vista diferentes acerca de um mesmo objeto é fundamental que se aprenda a compartilhar através do diálogo. Encorajar pessoas e organizações a colocar os seus pontos de maneira respeitosa pode trazer para as trocas entre as partes uma qualidade jamais experimentada anteriormente. O estabelecimento deste espaço requer de todas as partes envolvidas a manutenção de um espaço aberto para a colocação de novas perspectivas, sejam elas oriundas das partes ou do conjunto. Um dos maiores desafios que um grupo pode enfrentar no desenvolvimento da experiência dialógica é o de segurar a tensão que invariavelmente surgirá e não reagir a ela. Instintivamente, quando este tipo de situação ocorre em um grupo, as pessoas começam a eleger aqueles posicionamentos que, de acordo com as suas percepções, é o mais correto ou coerente. Uma das competências coletivas necessárias para o desenvolvimento do diálogo é a sustentação do respeito a todas as perspectivas (ISAACS, 1999). Esse conjunto de práticas se relaciona diretamente com os princípios da

inclusividade e da incerteza, uma vez que diz respeito à aceitação da multiplicidade existente e as inclui na sua totalidade, sem a eleição de uma e exclusão de outra.

Um exemplo da prática do respeito é visto em dinâmica de grupo desenvolvida por organização da sociedade civil aqui estudada, no momento do estabelecimento de regras de convivência na formação dos grupos. Dentre as diversas regras sugeridas, uma das que geralmente desperta manifestações contrárias diz respeito ao uso do telefone celular durante as atividades. Para intensificar a vivência do campo, o ideal é que todos se desvinculem dos aparelhos e estejam integralmente voltados para a atividade. No entanto, não raro, surgem manifestações que justificariam a impossibilidade de cumprir esse afastamento por motivos pessoais (um familiar adoecido, a chegada de alguém na localidade ou até mesmo a necessidade de fotografar a atividade para registros em relatórios posteriores). Essas situações são expostas no coletivo e respeitadas, nunca se desdobrando em um enfraquecimento do compromisso com a imersão de todos na atividade.

O terceiro conjunto de práticas diz respeito à “suspensão”, ou seja, a arte de perder as certezas e ganhar novas perspectivas. Aqui há uma relação muito estreita com o princípio da incerteza, uma vez que ele é um convite a mudar de direção, parar, voltar atrás, olhar o que está sendo desenvolvido sobre uma nova perspectiva, sem rigidez (ISAACS, 1999). A suspensão convida a deixar de lado a tentação da segurança, da solução de problemas, da correção na medida em que nossa perspectiva é reajustada a cada vez que observamos o que está sendo desenvolvido, criando novas possibilidades, caminhos e alternativas de realidade.

Uma experiência concreta que traz à luz a prática da suspensão é a do projeto B-SCiv. Inicialmente elaborado sobre agroecologia, a demanda mais emergente da comunidade dizia respeito ao abastecimento de água potável. A equipe gestora foi colocada diante do desafio de abdicar de todo o planejamento feito anteriormente, refletir mais profundamente sobre o contexto territorial e adaptar a execução do projeto de forma que contribuísse com as necessidades da comunidade. A equipe teve que lidar habilmente com as certezas construídas ao longo da concepção do projeto, abdicar de boa parte delas e traçar uma nova estratégia de ação, continuando a atender, também, às demandas da instituição financiadora.

O quarto e último campo de práticas diz respeito ao ato de “expressar” algo. Dentro do processo dialógico, este ato deve ser consequência da reflexão acerca do que precisa necessariamente ser expresso naquele contexto. Para fazer isso, é preciso não

apenas lidar com as emoções internas, reações e impulsos, mas ter clareza sobre a identidade do indivíduo ou da organização (ISAACS, 1999). O fracasso nas iniciativas socioambientais tende a ocorrer pela ausência de comunicação efetiva e igualitária entre os diversos atores envolvidos, que interfere no processo de tomada de decisão (GERGEN; BARRETT, 2002). Apesar de reconhecer que a comunicação acontece através de diversas ferramentas, a criação de espaços para a verbalização dos anseios torna as expectativas de todos os envolvidos mais explícita e, portanto, favorece a transparência dos processos. Em diálogos que fluem poderosamente, as falas coadunam com o ideário que está sendo criado coletivamente. Há uma busca por um novo conjunto de significados e compreensões de maneira coletiva.

No diálogo efetivamente transformador, as pessoas não apenas interagem, mas criam juntas. Para estar consciente do desafio de se expressar para um centro comum a todas as partes, é preciso permitir que uma voz única do grupo emergja mais rapidamente. As pessoas em grupos geralmente se reúnem em círculos, de forma a facilitar a visualização de todas as partes componentes do grupo e a natureza de interdependência. Apesar da valorização dessa percepção de cada parte, o centro se mantém como o local mais importante.

Um exemplo da expressão na gestão de projetos socioambientais é uma das práticas utilizadas pela equipe técnica da empresa de consultoria nos projetos A-EmpC, B-EmpC, C-EmpC e D-EmpC: a dinâmica de grupo batizada de “a árvore dos sonhos”. Ela tem como objetivo justamente permitir que todas as vozes componentes do grupo se expressem com relação ao que sentem com relação ao território no momento presente, quais os seus sonhos para o mesmo em um futuro a longo prazo e quais os caminhos a serem percorridos para sair da situação atual e atingir o sonho. O mediador da atividade registra tudo em um grande painel e, ao final, cada ator pode expressar o que sente com relação ao produto produzido coletivamente. A partir daquele momento, a árvore dos sonhos assume a representação do sonho coletivo, estando no centro do grupo e falando um pouco sobre a perspectiva de cada uma das partes.

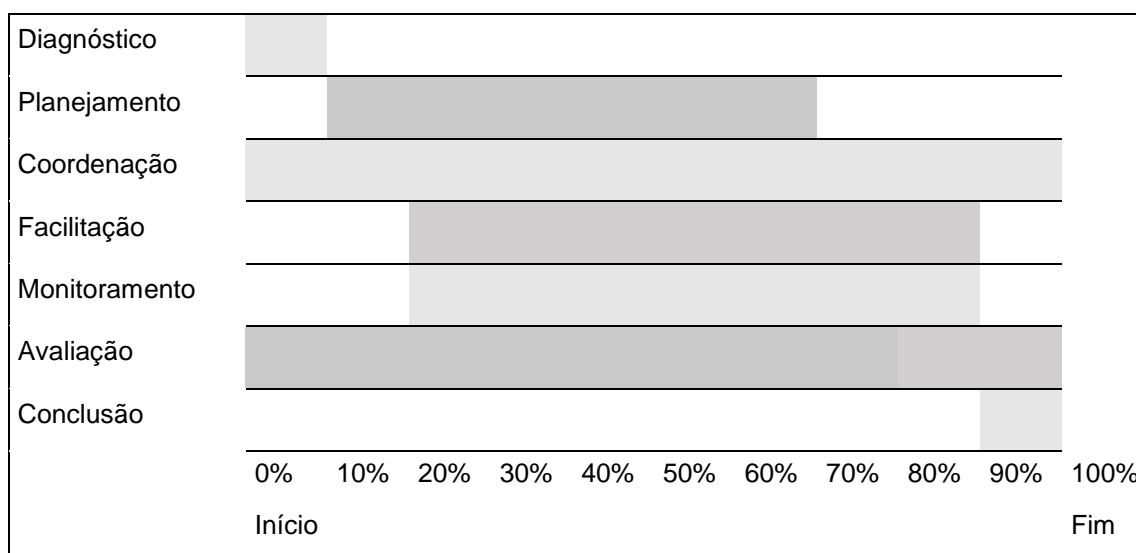
3.3. O Processo De Gestão Dialógica De Projetos Socioambientais

A proposição de uma tecnologia de gestão dialógica voltada para projetos socioambientais passa pela proposição da dialogia como alicerce metodológico para a prática do gestor em todas as etapas. A tecnologia aqui proposta conjuga os valores pautados pela dialogia - sistematizados pelos 3 P's (princípios, processos e práticas

dialógicas) - para a realização de um conjunto específico de atividades e superação de desafios. Os 3 P's se complementam. Enquanto que os princípios são transversais a todas as atividades e os processos se configuram em uma compreensão mais geral de como a gestão dialógica deve acontecer, as práticas são mais específicas, apresentando particularidades a depender de cada atividade a ser desenvolvida.

As atividades que compõem a realização de um projeto socioambiental podem variar. Como as pesquisas que aprofundam e apresentam um referencial prático e aprofundado de gestão de projetos socioambientais são limitadas, combinamos as poucas pesquisas existentes com pesquisas em gestão de projetos (GRAY, 2009; GIDO; CLEMENTS, 2011) para elaborar uma tecnologia que seja consistente tanto no plano da gestão quanto de sua dimensão dialógica. Sete atividades se destacam como centrais ao longo do processo de gestão dialógica de projetos socioambientais (Figura 2).

Figura 2: Linha do tempo de execução de um projeto socioambiental



Fonte: Autores (2020).

3.3.1. Diagnóstico Socioambiental

O diagnóstico socioambiental se orienta por três ações: (a) compreender a natureza e quais as motivações da instituição financiadora; (b) identificar quais são os atores mais atuantes e influentes no território; e (c) identificar as vulnerabilidades e potenciais do território (GRAY, 2009). O desafio aqui é procurar compreender aspectos que extrapolem o levantamento de dados objetivos, mas passíveis de observação, e que sejam determinantes das relações entre os atores. É importante que o gestor manifeste, a partir de seu discurso e ações, a essência dos princípios. A inclusividade na coleta de

informações incluindo as múltiplas perspectivas; a incerteza na compreensão de que a perspectiva dos atores é diversa; e a interdependência, no esforço de elaborar um perfil territorial que considere todas as perspectivas possíveis, e essa ideia seja transmitida satisfatoriamente para todos.

A primeira ação envolve a identificação da natureza e das motivações da instituição financiadora, o que influencia o andamento de todas as outras atividades. No caso desta ser uma instituição pública, a tendência é de um alto rigor no detalhamento da execução, além de uma baixa flexibilidade com o escopo do projeto. No entanto, o contato direto com a esfera pública aumenta as possibilidades de influenciar em políticas públicas. Em relação a esse tipo de financiador, um dos maiores desafios é conseguir estruturas mínimas para garantir a expressão daquilo que é importante, uma vez que não raramente toda a comunicação está submetida a instrumentos formais e específicos, muitas vezes impessoais e indiretos.

Em relação a um financiamento privado, existe a possibilidade de adaptação do escopo com agilidade e um menor detalhamento da execução financeira. Por outro lado, há maior instabilidade no vínculo contratual e, em muitas situações, é preciso desconstruir a ideia de que o gestor é um representante direto dos interesses da instituição financiadora, o que pode levar à uma dificuldade em criar credibilidade e confiança junto à comunidade. É primordial que seja exercitada a escuta dialógica, ou seja, aquela em que o gestor e a organização se compreendem como partes interessadas na superação de um mesmo desafio.

Os projetos A-SCiv e B-SCiv, ambos financiados por bancos públicos, foram aprovados mediante apresentação de um escopo predefinido de atividades muito específicas. Com o desenrolar dos projetos, ambos apresentaram a necessidade de alterações no seu escopo, seja nas atividades propostas inicialmente ou no escopo de materiais e equipamentos solicitados. Devido à natureza pública do recurso, esse procedimento foi extremamente burocrático e difícil para os gestores:

O território que estávamos inseridos no [projeto B-SCiv] é muito dinâmico e tentamos realizar ações que tivessem o maior impacto possível nas necessidades mais diretas da comunidade. Ao longo dos meses, outras variáveis passaram a ser consideradas que não haviam sido consideradas na concepção do projeto, o que é natural em uma localidade tão dinâmica. A adaptação junto ao banco foi lenta e difícil, o que dificultou inclusive a relação da equipe com a comunidade. Como trazer que a responsabilidade dos atrasos era

do banco, se nós éramos os únicos representantes do projeto que estávamos no território? (Gestor do Projeto B-SCiv).

Por outro lado, o projeto A-SCiv teve a oportunidade de apresentar os seus resultados para representantes de outras localidades e se inserir no debate de políticas públicas para um tipo de empreendimento específico. A natureza pública do investimento, sob esse aspecto, possibilitou uma maior visibilidade e abriu caminho para o debate de representantes do território com o poder público municipal, chamando a atenção para as necessidades mais básicas do local.

A segunda ação do diagnóstico socioambiental é a identificação dos atores mais atuantes e influentes no território. Esta etapa serve para que, caso não exista de maneira prévia, a equipe do projeto estabeleça relações com indivíduos e organizações locais. É o gestor que, nesse momento, assume o papel de representante do projeto, colocando-se como responsável por esclarecimentos e criando um canal de comunicação de fácil acesso. Por exemplo, no projeto A-SCiv, que trabalhou com a gestão dos resíduos sólidos dando visibilidade ao trabalho de catadores de materiais recicláveis moradores da região, o desafio inicial foi o de identificar os catadores, lideranças locais e moradores ligados à questão ambiental, realizado com apoio de organizações já atuantes no território.

A chegada de uma equipe de um projeto novo em um território como este, onde a violência urbana é presente diariamente e o Estado se faz presente principalmente através da força opressora, naturalmente causa desconfiança na população. Não é seguro para mim nem para minha equipe chegar aqui desacompanhado. O primeiro lugar que procuramos foi a escola municipal e, a partir daí, fomos conhecendo lideranças locais que nos permitiram entrar na comunidade de maneira segura e, sobretudo, sob a tutela de uma representação local (gestor projeto A-SCiv).

A terceira ação busca identificar as vulnerabilidades e potenciais do território por meio de uma contextualização territorial, que deve acontecer a partir de atividades inclusivas e participativas, não considerando apenas aspectos técnicos. Ao contrário, devem se esforçar para abordar também as relações de identidade dos atores, ao ponto de identificar o maior número de expectativas possível. O projeto A-Uni, dentro de um conjunto amplo de estratégias de gestão social, desenvolveu uma atividade de mapeamento comunitário e contextualização socioterritorial, que se configurou em uma aproximação ao território e ao capital social de uma área delimitada. Esta ação, que demandou a participação da comunidade local e de outros atores chave, como a academia

e outras organizações da sociedade civil, permitiu reconhecer as potencialidades e limitações da região. A partir de então se criou uma plataforma comum onde foi possível a troca de ideias e interações das mais diversas possível.

3.3.2. Planejamento

Esta atividade é um desdobramento da etapa diagnóstico. Na linha do tempo do projeto, o planejamento está previsto após o diagnóstico e durante todo o período de facilitação, monitoramento e avaliação. No entanto, ele poderá ser revisitado quantas vezes forem necessárias ao longo do projeto, a depender do contexto. O planejamento envolve as seguintes ações: (a) definir o objetivo do projeto; (b) determinar e dividir o escopo; e (c) comunicar adequadamente o plano-base para os atores envolvidos (GIDO; CLEMENTS, 2011). É função do gestor propor um escopo de inclusivo, contemplando todos os atores envolvidos no diagnóstico. O resultado é um plano-base, que deverá ser claro para o financiador, prático para a equipe técnica e acessível para os demais atores.

A primeira ação é a definição do objetivo do projeto. O desafio aqui é reconhecer elementos em comum entre os atores e integrá-los ao objetivo. Por exemplo, no projeto A-EmpC, a empresa privada que financiava desejava construir uma relação positiva com a comunidade do entorno de sua planta operacional. Foi contratada uma consultoria para realizar o diagnóstico socioambiental e, a partir daí, desenhar um projeto que procurasse atender as necessidades locais, ao mesmo tempo em que construía uma imagem positiva do empreendimento junto aos moradores.

A segunda ação busca determinar e dividir o escopo do projeto em pacotes de trabalho. Esta divisão pode ser feita através da definição de áreas de ação específicas ou cronologicamente, mas todas terão que definir o escopo, responsáveis e tempo. No projeto E-SCiv, temos um exemplo de recuperação da mata ciliar de um rio através de ações relacionadas com agroecologia. O projeto dividiu-se em intervenção técnica de recuperação e prestação de Assistência Técnica para as famílias produtoras da região. Apesar dessas ações estarem conectadas no resultado final, haviam equipes específicas e escopos definidos para cada uma delas. O desafio para o gestor aqui é não perder de vista o andamento de cada uma e garantir a conexão entre elas.

A terceira ação foca em comunicar o planejamento para todos os atores de maneira adequada. O princípio da inclusividade aqui é preponderante, uma vez que é preciso incluir todos os elementos dos atores na comunicação, respeitando suas particularidades. A instituição financiadora irá demandar a apresentação de um planejamento em um

formato determinado, mais formal. Já os atores impactados pela ação do projeto deverão ter acesso a um formato mais acessível. Ao analisar o conjunto de projetos da organização SCiv (A-SCiv; B-SCiv; C-SCiv; D-SCiv e E-SCiv), verifica-se que, por atuar primordialmente com financiadores públicos, precisa apresentar com antecedência um escopo consolidado e detalhado das ações a serem realizadas, mas busca criar em conjunto com as comunidades ferramentas para deixar claro para todos quais serão as atividades que serão realizadas.

3.3.3. Coordenação

A atividade de coordenação envolve três ações: (a) gerenciar atividades; (b) liderar; e (c) estabelecer laços entre os diversos atores (GRAY, 2009). Esta atividade atravessa toda a linha do tempo, afinal é papel do gestor estabelecer as relações entre todos os atores envolvidos, o que acontece do primeiro ao último momento. Uma das chaves para a eficácia da coordenação é construir relações de cooperação, afinal, o sucesso da gestão dialógica depende das relações estabelecidas entre todos e dos resultados gerados por elas.

Para o exercício da coordenação sobre os princípios da gestão dialógica, o gestor tem como principal desafio estender os princípios dialógicos para os demais atores. A inclusividade se dá na medida em que desenvolve estratégias para a participação de todos nos processos de tomada de decisão. A incerteza se faz presente, na medida em que media e direciona o projeto, mas jamais o determina, de acordo com suas crenças. Por fim, a interdependência se manifesta quando o próprio gestor se coloca como parte atuante no território e compreende que cada um é determinante no alcance dos objetivos. O gestor não pode estar apenas atento a questões gerenciais, mas precisa exercer a liderança. Isto envolve o reconhecimento do papel e necessidade de todos e a capacidade de alterar a direção do projeto, se necessário, alinhando e motivando todos a trabalharem juntos.

A atividade de coordenação também diz respeito ao estabelecimento da teia de relacionamentos entre os atores, na qual o gestor ocupa papel central. Um bom gestor de projetos se esforça para que essas relações sadias se perpetuem mesmo na sua ausência ou quando o projeto estiver finalizado. É a equipe do projeto que gerencia, facilita e executa boa parte das ações estipuladas. É natural que, mesmo querendo fazer um bom trabalho, muitos tendam a se preocupar com suas outras obrigações e como seu envolvimento no projeto contribuirá para suas aspirações e objetivos pessoais (GIDO; CLEMENTS, 2011). O gestor deve observar e evitar ao máximo a criação de um ambiente

de competição, seja por recursos ou por apoio. Ao contrário, é desejado que a equipe sempre compartilhe recursos e troque informações sobre as diversas nuances do projeto. Dois projetos avaliados servem de parâmetro para a formação de uma rede cooperativa efetiva catalisada pela atividade de coordenação. O primeiro deles é o B-EmpC, que atua em uma comunidade financiado por uma empresa do entorno. Ele conseguiu criar uma teia de colaboração entre alunos e funcionários de uma escola pública com moradores da redondeza, para a manutenção de um espaço de plantio comunitário. Outro exemplo é o projeto D-SCiv, que atuou no semiárido baiano com agroecologia, mas que se desdobrou em outros dois projetos graças a formação de uma rede colaborativa entre agricultores, beneficiadores e educadores da região.

A gestão dialógica enfatiza o diálogo entre as partes interessadas e a antecipação de mudanças como atividades primordiais. Isto demanda do gestor a capacidade de compreender o processo dialógico, aplacar preocupações e aflições, apoiar o projeto em todos os níveis, identificar rapidamente problemas, defender a integridade do projeto e o objetivo em comum estabelecido entre todos.

3.3.4. Facilitação e monitoramento

Na linha do tempo de um projeto socioambiental, a facilitação e o monitoramento andam juntas, apesar de se constituírem em atividades diferentes. Enquanto que a primeira diz respeito à realização em si das atividades, o monitoramento é sua observação, registro e controle. Estas duas atividades envolvem as seguintes ações: (a) preparar e adquirir materiais e equipamentos; (b) mobilizar a comunidade; (c) facilitar a atividade; e (d) monitorar e relatar (GRAY, 2009). As duas primeiras ações referem-se à preparação e organização. As últimas devem ser realizadas ao longo da execução, sendo que os dados e informações levantados no monitoramento devem ser sistematizados em um formato pré-determinado ao final da atividade.

O princípio dialógico da interdependência deve ser enfatizado aqui, especialmente no que diz respeito à equipe do projeto. A facilitação e o monitoramento não são ações que devam ser executadas diretamente pelo gestor. A execução direta de atividades pontuais faz com que ele se afaste da perspectiva mais ampla do projeto. O bom gestor não é aquele que é autoridade em todos os campos, mas sim aquele que exerce liderança e influencia para gerenciar um conjunto mais amplo e complexo de interfaces. Os responsáveis pela execução devem proceder com todas as providências gerenciais, como procedimentos logísticos, aquisição de materiais e mobilização. Para isso acontecer a

conteúdo, o gestor precisa se mostrar atento com o cronograma de atividades. É importante que a execução seja comunicada através da utilização de ferramentas rápidas, simples e eficazes, pois é possível identificar a necessidade de mudanças de rumos do projeto.

Os projetos A-EmpC, B-EmpC e C-EmpC, por serem realizados por uma única organização e simultaneamente em localidades diferentes, contam com um quadro de facilitadores para atividades de diversas naturezas. Nesse caso, a empresa estruturou um sistema onde todos os três planejamentos estavam sincronizados, facilitando a visualização e possibilitando a criação de escala, evitando choques entre os projetos.

Para orientação do monitoramento, é importante a determinação de indicadores relacionados com as variáveis de interesse. O monitoramento deve alimentar esses indicadores, o que não desobriga a equipe executora a estar vigilante sobre elementos inesperados. É preciso determinar um período regular para emissão de relatórios, que tragam os dados ou informações levantadas pelo monitoramento, podendo ser realizado atividade por atividade ou em um período de tempo que englobe a realização de uma série de atividades ou um objetivo específico. É interessante prever a relatoria das atividades para todos os atores do projeto, preservando evidentemente a natureza de cada um deles. A EmpC, por exemplo, tem como estratégia a criação de grupos em aplicativos de troca de mensagens, para compartilhar informações sobre as atividades realizadas pelos seus projetos. Esses espaços, além de um canal para a prestação de contas social com alto alcance, tem o potencial de mobilizar os indivíduos e compartilhar as conquistas de cada ator ao longo do projeto. O gestor precisa exercitar o princípio da interdependência, na medida que delega e confia na equipe, exercendo a sua liderança e controle de forma ampla e influente.

3.3.5. Avaliação

A avaliação deve ser municiada pelas informações levantadas durante o ciclo do projeto. Enquanto o monitoramento acompanha a facilitação das atividades e se configura em uma atividade de levantamento de dados, a avaliação é o processo de configurar valor a elas, dando significado e extraindo orientações para o processo de tomada de decisão. Esta atividade pode acontecer em diferentes momentos do projeto socioambiental e, para cada um desses momentos, sofre alterações na sua dinâmica, natureza e propósitos. Com efeito, a avaliação de resultados sob a perspectiva dialógica contempla ações como: (a) avaliação diagnóstica; (b) avaliação de processo; (c) avaliação de resultados; e (d) avaliação de impacto (GRAY, 2009).

A primeira ação se relaciona com o diagnóstico socioambiental. A partir dessa avaliação se consegue traçar estratégias para a intervenção, testar hipóteses, identificar prioridades e determinar metas. Além dos custos financeiros, é importante considerar os custos sociais, políticos e ambientais de um projeto ainda em fase de formulação. Este elemento orientará a natureza da intervenção em si. Por outro lado, a segunda ação – avaliar o processo – é realizado durante a fase de facilitação. Aqui é levado em consideração tanto as definições da etapa de planejamento quanto as evidências levantadas na implantação. No entanto, esta etapa tende a depender diretamente das informações levantadas no monitoramento e possui uma natureza adaptativa.

A terceira ação – avaliação de resultados – é voltada a verificar em que medida a intervenção planejada surtiu o efeito desejado. Essas avaliações buscam responder a perguntas referentes à continuidade e replicabilidade do projeto em questão. A avaliação de impactos – quarta ação – é a mais complexa de realizar dentre todas as outras, pois envolve um conjunto de informações que nem sempre estão disponíveis. É voltada às transformações ocorridas e não se restringem a resultados imediatos; pelo contrário, buscam encontrar resultados mais estruturais. Esta avaliação é fundamental para se criar argumentos que consolidem a realização de projetos socioambientais como ferramenta de transformação social, mas também se reconhece na maioria dos casos a limitação das equipes em realizar.

Em termos de princípios dialógicos, a inclusividade se manifesta na consideração das perspectivas de todos os atores no processo de avaliação; a incerteza, na neutralidade do gestor, na suspensão de qualquer certeza e atenção nas informações levantadas; a interdependência, na horizontalidade do processo, na criação de ambientes propícios à expressão para a criação de um panorama avaliativo abrangente do território. Em síntese, a avaliação no contexto da gestão dialógica de projetos socioambientais deve acontecer durante todo o tempo, assumindo estratégias e objetivos diferentes à medida em que o projeto se desenvolve. Os princípios dialógicos devem acompanhar o processo avaliativo. A atuação do gestor deve ser direta, na medida em que lidera o processo tornando-o o mais horizontal e ágil possível.

3.3.6. Conclusão

A conclusão do projeto começa logo após a execução das atividades da fase de facilitação e monitoramento, envolvendo as ações de (a) verificação das entregas acordadas; (b) avaliação interna de desempenho e aprendizado; e (c) celebração. O

objetivo de concluir de forma adequada é absorver os aprendizados nele adquiridos a fim de melhorar a performance em iniciativas futuras (GIDO; CLEMENTS, 2011). Este é o momento ideal para reafirmar os princípios dialógicos e fortalecer as suas ideias como fundamentais para o seguimento das ações de maneira autônoma ao gestor e à equipe executora. É natural que dentro do processo dialógico, já se tenha atingido a etapa de criatividade e que novas ideias e manifestações de intenções aconteçam.

A primeira ação é a verificação de todas as entregas programadas, incluindo não somente as atividades de campo, mas também a elaboração de relatórios, materiais de comunicação, cartilhas formativas, vídeos publicitários, entre outros. A organização executora deve assegurar que toda a documentação relacionada ao projeto está adequadamente organizada e arquivada para que possam ser recuperados para uso futuro. A segunda ação, a realização de uma avaliação interna, exige que o gestor consiga se reunir com cada membro da equipe executora, conceda o seu retorno sobre a participação do mesmo e esteja aberto também para escutar a avaliação desse membro sobre sua atuação. É desejado também que, ao final do ciclo, seja realizada uma reunião geral para apresentação coordenada dos resultados e avaliação em conjunto. A terceira ação, a celebração, apesar de muitas vezes desconsiderados pelas organizações, é muito importante para os envolvidos no projeto. Além de contribuir para a construção de uma memória afetiva positiva, é um momento para mobilizar vontades, incluindo a do financiador, de continuar com a realização das ações.

A conclusão deve ser considerada desde a atividade de planejamento. Um ciclo de projeto completo não deve ser finalizado no momento em que se conclui o escopo de realização de ações, mas sim quando todos os atores reunidos reconhecem o final de um ciclo e sonham com o início de um novo, independentemente da existência formal daquele projeto ou da presença física da equipe gestora em campo.

3.4. Discussão e conclusão

A multiplicação de projetos socioambientais é uma estratégia para o enfrentamento da crise econômica e social vivenciada a nível global. No entanto, a escassez de estudos sobre a gestão específica desse tipo de projeto cria um ambiente nebuloso para a atuação do gestor. A tecnologia de gestão dialógica de projetos socioambientais aqui proposta tem como objetivo ocupar esse espaço e abrir caminho para a realização de mais iniciativas dessa natureza, com maior solidez e embasamento.

Sob a perspectiva da dialogia, o envolvimento de diversos atores, dentre eles aqueles que impactam de maneira decisiva o meio ambiente, tem o potencial de mobilizar e convocar para uma solução conjunta todos os atores da sociedade, dentre eles comunidades, organizações da sociedade civil, poder público, empresas, dentre outros. Espera-se que, com a incorporação dos 3 P's (princípios, processos e práticas da dialogia) aplicados às estratégias aqui propostas, seja possível afetar, inclusive, as estruturas das próprias organizações, uma vez que a partir da dialogia elas serão convidadas não apenas a interagir e considerar os anseios e necessidades de outros atores, mas de ceder e se transformar internamente em função disso. O objetivo principal é que as organizações criadas ou fomentadas pelo projeto se fortaleçam e consigam gerar mecanismos de autogestão e autocontrole, sempre em busca da sustentabilidade e autonomia.

A tecnologia de gestão dialógica de projetos socioambientais aqui proposta almeja se tornar uma referência, capaz de incutir valores e procedimentos à prática diária dos gestores. O desafio de lidar com os diferentes atores sociais é árduo e demanda habilidade e criatividade, independente da aplicação ou não do conteúdo deste trabalho. No entanto, ter como fundamento a dialogia e estabelecer metas a partir do aqui preconizado, certamente facilitará consideravelmente a atuação tão desafiadora deste profissional. Esta relação entre dialogia e gestão de projetos socioambientais tem o potencial de criar uma ferramenta para orientar o trabalho de gestores, mas também de consolidar essas iniciativas como alternativas reais de transformação ambiental e social, tão urgentes no contexto atual.

A superação dos desafios socioambientais colocados no nosso tempo faz parte da nossa missão enquanto geração humana neste planeta. Este trabalho tem a ambição de contribuir nesse sentido, servindo como instrumento orientador para que diversos gestores e atores possam usá-la para impactar positivamente os seus territórios e organizações. Além disso, este trabalho pode também servir de referência para o desenvolvimento de outras pesquisas que aprofundem os aspectos da gestão em projetos socioambientais.

Referências

BASTOS, L.C; BIAR, L.A. Análise de narrativas e práticas de entendimento da vida social. In: **DELTA**, Rio de Janeiro, v. 31, p. 97-126. 2015.

BOFF, L. **O despertar da águia: o dia-bólico e o sim-bólico na construção da realidade.** Petrópolis: Vozes, 2017

DESMAlSON, B; ESPINOZA, K; JAIME, K; GALLARDO, L. **Convivir en la Amazonía en el siglo XXI.** Lima: PUCP, 2019.

DOWBOR, L. **A era do capital improdutivo.** São Paulo: Autonomia Literária, 2017.

GERGEN, K.J; McNamee, S; BARRETT, F.J; Realizing Transformative Dialogue. In: **The transformative power of dialogue**, v.12, p. 77-105, 2002.

GIDO, J; CLEMENTS, J.P. **Gestão de projetos.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GRAY, C.F; **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial.** São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

HATCH, M. J; EHRLICH, S. The dialogic organization. **The transformative power of dialogue**, v. 12, p. 107-131, 2002.

HERRERA, C. E. C; PONCE, E. L; VALVERDE, B.R; Gestión socioambiental sustentable em la comunidade Ixil de Chel, Chajul, Quiché, Guatemala. Estudio de caso: Hidroeléctrica comunitária. **Economía y Sociedad**, v. 23, n. 53, p. 103-126, 2018.

ISAACS, W.N. Creating a shared field of meaning: an action theory of dialogue. **The transformative power of dialogue**, v.12, p.203-241, 2002.

ISAACS, W.N. **Dialogue and the art of thinking together.** Nova York: Currency, 1999.

LOVELOCK, J. **La venganza de la Tierra: la teoría de gaya y el futuro de la humanidad.** Barcelona: Editorial Planeta, 2007.

MACHADO, Vivina. **Diálogo e Gestão Criativa de Conflito.** Salvador: Solisluna, 2016

MAITLIS, S. Narrative analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. **Qualitative organizational research: core methods and current challenges.** London: Sage Publications. p. 492-511, 2012.

MERCHER, L. Gestão Socioambiental nas grandes cidades: por que olhar do Brasil para as iniciativas das megalópoles indianas? **Urbe - Revista Brasileira de Gestão Urbana**. vol.11, e20190009, 2019.

OXFAM. Uma economia para o 1%: como privilégios e poderes exercidos sobre a economia geram situações de desigualdade extrema e como esse quadro pode ser revertido. **Documento informativo da OXFAM**. n. 210, 2016.

PEREIRA, J.M.M. Conflitos e parcerias em torno de projetos socioambientais. **Tempo social, revista de sociologia da USP**, v.23, n.2, p. 235-263, 2011.

RIESSMAN, C.K. **Narrative Methods for the human sciences**. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

RIPPLE, W.J; C. WOLF, T.M; NEWSOME, P; BARNARD W.R; MOOMAW. World Scientists´Warning of a Climate Emergency. **BioScience**, v.70, p. 8-12, 2020.

SUSA, O. Global dynamics of a socio-environmental crisis. **Civitas**, Porto Alegre, v.19, n.2, p. 315-336, 2019.

THEODORO, S.H; CORDEIRO, P.M.F; BEKE, Z. Gestão ambiental: uma prática para mediar conflitos socioambientais. In: **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade (Anppas). Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade**. São Paulo, Anppas, 2004, p. 1-17.

UCS – UNION OF CONCERNED SCIENTISTS. **World Scientists warning to humanity**. 1992. Disponível em: <<https://www.ucsusa.org/sites/default/files/attach/2017/11/World%20Scientists%27%20Warning%20to%20Humanity%201992.pdf>>. Acesso em: 01 outubro 2019.

URBAN. Rehabitar la montaña: **Estratégias e procesos para un habitát sostenible en las laderas de Medellín**. Medellín: EAFIT. 2013.

4. GESTÃO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS: O DESAFIO DA DIALOGIA E DA MOBILIZAÇÃO NA COMUNIDADE SÃO FRANCISCO (ARTIGO B)²

Resumo

Este caso de ensino proporciona uma aprendizagem voltada para: (a) compreender o papel vital da dialogia no processo de gestão de projetos socioambientais, (b) conceber a mobilização social como um desafio central no processo de gestão dialógica de projetos socioambientais e (c) conhecer as práticas de promoção da mobilização social no processo de gestão dialógica de projetos socioambientais. O caso baseia-se na história de gestão de um projeto socioambiental financiado por uma pedreira, que ocorre em comunidade situada em suas proximidades, na cidade de Salvador. Por causa de uma alteração operacional do projeto e por alguns deslizes no processo de mobilização social, a gestão do projeto enfrentou importantes desafios de continuidade.

Palavras-chave: projetos socioambientais, gestão dialógica, mobilização social.

Managing Socioenvironmental Projects: Dialogue and Mobilization as Challenges in the São Francisco Community

Abstract

This teaching case provokes learning oriented towards the: (a) understanding the vital role of dialog in the management process of socioenvironmental projects, (b) conceiving social mobilization as a central challenge in the process of dialogic management of socioenvironmental projects and (c) knowing practices of promoting social mobilization in the process of dialogical management of socioenvironmental projects. The case is based on the management history of a socioenvironmental project financed by a quarry, which takes place in a community located nearby, in the city of Salvador, State of Bahia. Because of an operational change in the project and some slips in the process of social mobilization, project management faces important continuity challenges.

Keywords: socio-environmental projects, dialogic management, social mobilization.

4.1. Caso para Ensino

4.1.1. A Poeira da História

² Artigo submetido para avaliação na Revista Interdisciplinar de Gestão Social (RIGS)

A poeira estava lá para todos que quisessem ver. Era inegável a sua presença e o desconforto causado por ela, mesmo para aqueles que estavam só de passagem. Para quem era morador do condomínio São Francisco então, era ainda pior. Relatos traziam que, apesar do calor escaldante do verão soteropolitano, era impossível manter as janelas dos apartamentos abertas, sob pena de tê-los invadidos por uma espessa nuvem de poeira que tomava os móveis, eletrodomésticos e todos os cantos mais difíceis de limpar. Mais grave do que isso, ainda segundo relatos de moradores, a quantidade de pessoas com crise de asma, bronquite, rinite e outras doenças respiratórias havia aumentado consideravelmente nas últimas duas semanas. De quem era a responsabilidade, não havia dúvida: Pedreira São Jerônimo.

Imagem 1: Prédios do Condomínio São Francisco com Marcas de Poeira



Fonte: arquivo próprio

Nas semanas que antecederam os transtornos, a operação da pedreira São Jerônimo precisou fazer uma alteração logística no armazenamento do basalto, mineral extraído no local, que serve de matéria prima para produção da brita, largamente utilizado para produção do concreto na construção civil. Originalmente, a totalidade do minério era armazenado próximo à saída sul da empresa, localizada em uma cota inferior e mais próxima da jazida de extração. Essas características facilitavam o escoamento do minério e evitavam que a poeira resultante da movimentação de material e do tráfego de caminhões fosse direcionada para a região habitada. No entanto, devido à ampliação da área de extração da jazida, o espaço originalmente utilizado para armazenamento precisou

ser esvaziado por medida de segurança e todo o basalto passou a ser armazenado próximo à saída norte, em cota superior e mais próximo do condomínio. Com o aumento do tráfego de caminhões que transportavam o minério e a movimentação de material em cota superior, tudo levava a crer que essa era a origem do problema que causava tantos transtornos para o condomínio São Francisco.

4.1.2. Antes da Poeira, a História

A proximidade entre uma área urbana habitada e uma pedreira tem todos os elementos para a geração de conflitos entre empreendimento e comunidade. Além do transporte e armazenamento, as atividades de uma pedreira como a São Jerônimo ainda envolvem detonação do maciço rochoso e beneficiamento do minério, que causam impactos como vibração do terreno e ruído. No momento de implantação do empreendimento, 15 anos antes do momento em que esse caso se passou, a estrada que viabilizou a implantação e operação da empresa havia acabado de ser construída e a presença de casas era praticamente inexistente. Ao longo desse período, outros empreendimentos se avizinharam da pedreira, mas nenhum deles habitacional. Até mesmo a ocupação irregular do território era baixa, justamente em função do funcionamento da pedreira e dos demais empreendimentos, que tornavam a região pouco convidativa para moradores.

Mesmo com o cenário desfavorável, estes elementos não foram empecilho para a implantação do condomínio São Francisco na região. Financiado por um grande programa habitacional de âmbito federal, a construção foi finalizada apenas três anos antes do momento em que o caso aqui retratado aconteceu. Composto por 48 prédios de quatro andares divididos em dois blocos iguais (São Francisco I e São Francisco II), o condomínio contava com uma população de aproximadamente 3.000 pessoas, todas elas de baixa renda. Apesar da infraestrutura urbanizada e do fornecimento adequado de serviços como abastecimento de água, esgotamento sanitário, coleta de resíduos sólidos e fornecimento de eletricidade, outros problemas afetavam o condomínio. O sistema de transporte era deficitário, a taxa de desemprego entre os condôminos elevada e os níveis de violência e criminalidade crescentes.

Imagem 2: Vista de Estrutura do Condomínio São Francisco I

Fonte: arquivo próprio

Diante da nova vizinhança, a alta administração da pedreira São Jerônimo decidiu tomar todas as providências que lhe cabiam. Ainda antes da ocupação do condomínio, criou o setor de “Educação Ambiental e Responsabilidade Social”, que tinha principalmente o objetivo de estabelecer um relacionamento positivo com os novos atores do território. Para sua gerência, foi contratada Raiana, jovem assistente social com pouca experiência, mas com muito empenho e energia para o trabalho. Para o seu apoio, ninguém. Era a única responsável pelo setor e todas as suas atividades, desde visitas de campo a relatorias. Contava com um carro à disposição, um computador em uma sala compartilhada com funcionários de outros setores, e mais nada.

Durante os primeiros meses, Raiana acompanhou a formação do condomínio, conheceu síndicos de cada um dos blocos e algumas lideranças locais e se tornou a voz da São Jerônimo na comunidade. Tentou estabelecer um primeiro plano de comunicação, especialmente para avisar as datas e horários das implosões na área da pedreira, principal impacto notado logo de imediato pelos moradores, mas as reclamações logo começaram a surgir. Mesmo com todo o seu esforço, ainda haviam muitas pessoas que não aceitavam a presença da São Jerônimo e ameaçavam “queimar pneus e chamar a televisão”. Não demorou para Raiana e para a gerência da São Jerônimo entenderem que era necessário apoio.

A expansão da equipe do setor era inviável. Os custos com pessoal já tinham chegado no limite. Apesar do bom momento da construção civil na época, o plano de investimentos previa alocação de recursos financeiros em tecnologia e não em pessoal,

especialmente em um setor que não estava relacionado diretamente com a atividade fim do empreendimento. A solução foi a contratação de uma consultoria especializada, que ficaria sob inteira supervisão e responsabilidade de Raiana. A alta gerência queria gastar o mínimo de recursos e tempo para solução do “problema”.

Nesse contexto, depois de uma pesquisa no mercado, foi contratada a empresa CASA (Consultoria e Assessoria Sócio Ambiental), especializada na elaboração de planos, programas e ações socioambientais em comunidades. Por se tratar de uma microempresa, um dos seus sócios, Fred, se colocou como responsável pela elaboração de uma proposta técnica e coordenação das atividades junto à São Jerônimo. A missão era clara: construir uma imagem positiva da empresa junto à comunidade e afastar em definitivo qualquer possibilidade de manifestações ou conflito entre os atores, gastando pouco para tudo isso.

Antes de elaborar qualquer proposição concreta para aqueles que agora eram seus clientes, Fred precisava conhecer exatamente o terreno em que estava pisando, afinal as únicas informações que dispunha era em relação à pedreira. Para isso, solicitou a Raiana todos os dados de que dispunha sobre o condomínio e sua estruturação. A assistente social disponibilizou de imediato uma série de levantamentos obtidos junto à administração do condomínio. Eram informações como nível de escolaridade, composição das famílias, média de rendimentos, entre outras que, apesar de darem um panorama inicial, não eram suficientes para o desenvolvimento de uma proposição contextualizada. Era preciso ir ao local para conhecer as pessoas, as lideranças e organizações locais, além de sentir quais eram as suas maiores necessidades e potenciais.

A partir dos contatos prévios feitos por Raiana durante o período em que participou dos encontros e reuniões para formação do condomínio, Fred e a equipe da CASA desenvolveram atividades para levantar as informações necessárias. Inicialmente, foram feitas caminhadas pelo condomínio com a presença de lideranças locais, que iam apontando os problemas ali existentes mas, ao mesmo tempo, sinalizando onde havia questões interessantes a serem observadas. Sem dúvidas, a liderança mais dedicada ao acompanhamento e animada com a proximidade da equipe da pedreira era Edileusa, uma jovem senhora, com não mais do que 50 anos e conhecida por cada um dos moradores do São Francisco. Querida por alguns, era vista com desconfiança por outros, já que mantinha uma relação de proximidade com Raiana e, conseqüentemente, com a São Jerônimo desde o princípio da formação do condomínio. “Eles acham que eu ganho algum

dinheiro com a pedreira, mas sei que a empresa aqui é uma oportunidade para todos os moradores, e não um problema” - dizia ela.

Depois desses primeiros momentos, foram realizadas reuniões ampliadas para levantamento de informações adicionais junto à comunidade, através de dinâmicas específicas. Sob o pretexto de um possível desenvolvimento de projeto para a comunidade, foram pensadas algumas estratégias de comunicação para viabilizar a mobilização dos moradores. Além de cartazes, panfletos e carros de som, síndicos e lideranças locais (especialmente Edileusa) foram convidados a usar o seu poder de mobilização para garantir o maior número de pessoas possível. Nas duas reuniões realizadas, compareceram ao total 37 pessoas (33 mulheres e 4 homens) de 18 prédios diferentes, a maioria deles localizado no São Francisco I. Para um primeiro contato, era um resultado animador.

Imagem 3: Atividade de Reconhecimento do Condomínio com Lideranças Locais



Fonte: arquivo próprio

Após esse esforço inicial, a equipe da CASA sistematizou todas as informações coletadas em um documento chamado “Diagnóstico Socioambiental”. Os resultados apresentados para a São Jerônimo inicialmente eram inequívocos naquele momento e direcionavam para o desenvolvimento de um projeto que envolvesse principalmente as

mulheres de meia idade. A temática que seriam desenvolvidas as ações deveria ser relacionada ao meio ambiente, em função do interesse da São Jerônimo em construir uma imagem positiva especialmente no âmbito da sustentabilidade, o que delimitou mais ainda o público alvo. O intuito era formar um grupo consolidado no primeiro ano e, a partir daí, pensar na formação de uma associação que pudesse gerar trabalho e renda para as envolvidas. Tudo isso sob o apoio incondicional da São Jerônimo, é claro. Uma vez aprovado, o projeto de responsabilidade socioambiental foi apresentado para a comunidade em mais um encontro, que a partir de então se tornariam semanais, sempre com alguma atividade a ser desenvolvida.

Os primeiros oito meses do projeto foram um sucesso. Todas as semanas houve ações do projeto, sempre sobre um tema específico, que variava entre Agricultura Urbana, Saneamento Básico, Arte-educação, Economia Solidaria e Associativismo. O grupo de mulheres envolvidas (aproximadamente 30) estava satisfeito e já havia realizado alguns eventos abertos para toda a comunidade, como feiras solidárias, mutirões de limpeza e até eventos culturais e esportivos. A visibilidade no condomínio aumentava na mesma proporção que as reclamações na ouvidoria da São Jerônimo diminuía. Novas mulheres, ao verem suas vizinhas se beneficiarem das ações, começavam a ver alguma vantagem em participar daquele grupo de senhoras apoiadas por aquela empresa, que afinal, “não era tão ruim assim”, segundo uma das mais novas interessadas até então. Tudo ia muito bem, até o dia que a operação da São Jerônimo precisou passar por uma alteração um tanto quanto empoeirada demais para os moradores do São Francisco.

Imagem 4: Registro de Atividade de Agricultura Urbana do Projeto de Responsabilidade Socioambiental São Jerônimo



Fonte: arquivo próprio

4.1.3. Uma Tempestade de Poeira nas Relações

Ao subir a rua que dava acesso ao condomínio São Francisco, já era possível perceber que algo tinha mudado. Vários caminhões trafegavam lentamente nos dois sentidos pela ladeira esburacada e, devido às inevitáveis trepidações do caminho, deixavam um rastro de sujeira e poeira por onde passavam. Ao chegar mais próximo ao condomínio, um caminhão pipa contratado pela São Jerônimo jogava água na pista em uma tentativa de diminuir os efeitos da poeira. Não precisava ser engenheiro para saber que não daria certo. Com o calor que estava fazendo em Salvador, o asfalto estava muito quente e a água despejada durava apenas alguns poucos minutos antes de evaporar e logo a poeira subia com o vento novamente.

Na primeira atividade do projeto após o novo padrão de operação logística da São Jerônimo, um número incomum de mulheres apareceu na atividade, dessa vez com uma postura nem tão amigável assim. Naquela que seria uma atividade para falar sobre associativismo e estratégias para organizar as mulheres em torno de uma associação, o que as unia e motivava a presença era a poeira da São Jerônimo. Antes mesmo de iniciar o escopo da atividade, as próprias integrantes do grupo pediram a palavra para o facilitador. Puxada por Edileusa, uma primeira fala contida expressando a insatisfação da comunidade com o que estava acontecendo foi logo substituída por uma enxurrada de reclamações que se sobrepunham, mas que deixavam claro que a situação era absolutamente insustentável para os moradores e algo precisava ser feito. Notando a gravidade do cenário, o facilitador da atividade ligou pra Fred e Raiana, solicitando a presença deles no local. Em função da proximidade da São Jerônimo, Raiana chegou primeiro e foi recebida pelas presentes com posturas de conflito e insatisfação, situação ainda não enfrentada até aquele momento por ela no condomínio. Sem saber direito como agir devido à inexperiência, Raiana foi reativa às reclamações.

- “Há oito meses desenvolvemos um projeto aqui no condomínio, totalmente financiado pela São Jerônimo, boa parte de vocês nunca apareceu em uma atividade sequer e hoje querem vir dessa maneira desorganizada fazer reclamações da empresa? De que serve então o investimento que estamos fazendo em vocês? Se preferirem, podemos interromper o projeto!” - disse Raiana, de maneira intempestiva.

A fala dela caiu como uma bomba naquela já intranquila reunião.

- “Pois amanhã mesmo não sobe um caminhão da São Jerônimo nessa rua aqui! Vai ter pneu queimando e televisão na porta da empresa!” – declarou aos gritos uma das mais exaltadas, até então completamente desconhecida da equipe do projeto.

Isso era tudo o que a São Jerônimo não queria e Raiana havia sido contratada para evitar isso. Fred ainda conseguiu chegar a tempo de encontrar todas as mulheres reunidas em discussão. Ao encontra-lo, Raiana relatou o que estava acontecendo e seu temor de no dia seguinte encontrar uma barricada de moradores na porta da empresa, o que seria trágico para ela e para o projeto. Com o clima ainda exaltado, em uma última chance de argumentação, Fred procurou organizar um ambiente em que as pessoas pudessem se escutar de maneira minimamente organizada. Solicitou que a equipe do projeto se espalhasse dentre o grupo e se posicionou próximo às pessoas mais exaltadas. Só a iniciativa de tentar se integrar, ao menos espacialmente, ao grupo de mulheres, fez com que o volume das vozes que reclamavam baixasse. Pedindo a palavra, Fred se colocou aberto a escutar e levar as reivindicações para a empresa, mas afirmou que aquele grupo precisava fazê-lo de maneira organizada, para que se fizessem entender. Pediu à Edileuza que falasse em nome do grupo, mas devido à desconfiança que algumas moradoras tinham com relação ao seu posicionamento frente à São Jerônimo, sua fala foi impossibilitada por mais uma onda de exaltação.

- “Então, quem pode falar em nome do grupo?” - perguntou Fred.

Quase em uníssono, o grupo explicou que deveria ser Maria, justamente a moradora mais exaltada e que havia ameaçado organizar a barricada. Se sobressaindo a todas as vozes restantes, Maria trouxe todos os evidentes inconvenientes causados pela nova operação da São Jerônimo, e completou, de maneira enfática.

- “Depois da fala dessa menina aí,” – referindo-se à Raiana – “amanhã não entra um caminhão nessa empresa!”

- “Eu entendo todas as solicitações de vocês. Realmente, não devem estar sendo dias fáceis. O que posso afirmar é que essa situação é temporária e logo vai passar. Mas, como sugestão, ao invés de vocês montarem uma barricada na frente da empresa, comprometer o andamento do nosso projeto que beneficia boa parte de vocês e ainda se expor a um conflito em que todos perderíamos, que tal se amanhã de manhã, nos encontrássemos novamente? Só que dessa vez com o responsável logístico da empresa para que ele possa lhes trazer explicações claras sobre o que está acontecendo e ouvir suas reclamações.”, sugeriu Fred.

De início, houve resistência, mas depois de um tempo, até mesmo Maria cedeu à possibilidade, com ressalvas.

- “Ok! Amanhã às 8:00 estarei aqui novamente. Se o que eu ouvir não nos agrada e não resolver o nosso problema, montaremos acampamento na frente da empresa e exigiremos uma solução de forma mais enfática!” – declarou Maria, dando por encerrada a reunião.

Ao menos temporariamente, a manifestação dos moradores estava evitada. O desafio agora era mobilizar um dos gerentes da São Jerônimo para participar do encontro, em caráter emergencial. Depois da reunião, Fred e Raiana partiram para a sede da pedreira, onde ainda tiveram que aguardar por 30 minutos pra ter acesso à Gabriel, gerente de operação. Ocupado em resolver as questões operacionais, Gabriel resistiu em atender Fred e Raiana, pois nunca teve muito interesse ou realmente entendeu a necessidade do setor de Educação Ambiental e Responsabilidade Social. “Isso é dever do Estado”, dizia ele. Primeiro, o que lhe chamou a atenção, foi a angústia de Raiana antes de encontra-lo. Mas só concordou em participar da reunião quando se deu conta do tamanho do prejuízo que um dia sem operação da pedreira causaria aos cofres.

4.1.4. Onde Há Poeira, Há Fogo: A Reunião de Conciliação e de Cobrança

No dia seguinte pela manhã, os caminhões não começaram as suas atividades no horário convencional. Foi solicitado que apenas comesçassem a operar após a sinalização de Gabriel, que seria dada após a reunião. Era um gesto com dois objetivos: o primeiro, e mais importante, foi criar um ambiente propício ao diálogo, onde a poeira dos caminhões não fosse tão evidente a ponto de lhe deixar sem argumentos, e, em segundo, proteger os seus funcionários de uma possível retaliação da população local, afinal ele não tinha certeza do que realmente poderia acontecer.

Com algum atraso, a reunião teve início. Representando a São Jerônimo, estavam Raiana e Gabriel. Representando a comunidade, um grupo de aproximadamente 20 mulheres, dentre elas Edileusa e Maria. Entre os dois grupos estava Fred, que buscou desde o início do diálogo se colocar em uma posição de mediador. Evidentemente, o projeto desenvolvido por sua empresa era financiado pela São Jerônimo e todos sabiam disso. No entanto, sua presença e trabalho no condomínio eram associados à coisas positivas e sua opinião era respeitada. Mostrar-se tendencioso em defender a qualquer custo os interesses da pedreira seria matar o projeto da mesma forma, uma vez que ele entendia que para seguir era necessário o apoio e participação das pessoas. Para continuar com o trabalho, ele precisava da aprovação dos dois lados do conflito.

Previamente ao encontro, as cadeiras disponíveis foram organizadas em círculo, em uma tentativa simbólica de desconstruir a divisão entre os atores presentes. Organizados dessa forma, todos poderiam se olhar diretamente e hierarquicamente ali estariam em pé de igualdade. Antes da reunião começar, Fred pediu a fala primeiro de que qualquer um e se voluntariou como alguém que poderia mediar o diálogo.

- “A primeira coisa que precisamos notar aqui é que dividimos o mesmo território. O conflito não é desejável por nenhuma das partes, pois em qualquer cenário, todos saem perdendo. O condomínio não vai deixar de existir e nem a pedreira deixará de operar. Vocês coexistem no território, são interdependentes. Apesar dos evidentes conflitos, o fato de terem concordado em estar aqui agora, nesta reunião, mostra que existe o reconhecimento dessa interdependência e que todos aqui presentes tem a disposição de dialogar e chegar a um acordo. Estou correto?” – indagou Fred com expectativa e foi respondido com acenos de cabeça discretos, mas positivos.

Após Maria e Edileusa fazerem suas exposições sobre os problemas causados pela poeira para a comunidade, Raiana falou da sua trajetória como funcionária da empresa dentro da comunidade, da sua participação na formação do condomínio e da realização do projeto socioambiental, enquanto que Gabriel tratou de justificar tecnicamente a razão da poeira. A criação de um ambiente onde os atores puderam se expressar com clareza foi fundamental para acalmar os ânimos mais exaltados e evitar a interrupção da via pela comunidade, garantindo a operação segura da empresa. Por outro lado, serviu também para conseguir um compromisso por parte da São Jerônimo de adoção de estratégias para diminuição da poeira, como trânsito de caminhões em horário restrito e com limite de velocidade de 30km/h, asfaltamento da via principal após o período de utilização regular da via e, principalmente, retorno do acesso pelo portão original dentro do prazo de uma semana.

Durante a reunião, a maioria das mulheres presentes não havia ainda participado de nenhuma ou de pouquíssimas atividades desenvolvidas pelo projeto socioambiental. Algumas delas nunca haviam ouvido falar das ações desenvolvidas há oito meses, o que chamou a atenção de Gabriel. Como era possível? A comunidade não estava mobilizada? Era isso o que diziam os relatórios de desenvolvimento entregues até então, mas não era aquilo que ele via na prática. Será que se a comunidade estivesse mesmo mobilizada, seria necessário que ele abandonasse a frente de trabalho para ir se expor em uma reunião em que ele não sabia qual seria o resultado? Os compromissos apalavrados com a comunidade haviam deixado Gabriel desconfortável e diante de alguns desafios. Para ele,

essa condição era tudo o que o projeto socioambiental deveria evitar, mas não o fez. Por que? Depois da reunião da conciliação, viria a cobrança.

Já na São Jerônimo, em reunião a portas fechadas com Fred e Raiana, Gabriel reafirmou o compromisso firmado com a comunidade. Garantiu que cumpriria com a palavra dada, mas que estava “decepcionado e surpreso” com a quantidade de pessoas totalmente desconhecidas do projeto e da empresa presentes naquela reunião.

- “Não é possível que a gente invista um recurso representativo todos os meses na realização de um projeto que mobiliza tão poucas pessoas. Para a São Jerônimo construir uma imagem positiva diante da comunidade, é preciso que mais pessoas se façam presentes nas ações, que os temas sejam mais apelativos e que a gente dialogue com cada vez mais gente!” – declarou rispidamente.

A reclamação era legítima. De fato, apenas Edileusa (que já era parceira da empresa mesmo antes da realização do projeto) e outras poucas mulheres se fizeram presentes na reunião do condomínio. Apesar da fala de Edileusa ter trazido os resultados do projeto para a reunião, não houve uma representação significativa do grupo em um momento de crise. A mobilização das pessoas era frágil e restrita a um pequeno grupo, e essas ainda só apareceriam quando sentissem que ganhariam algum benefício, mesmo que coletivo.

- “Estamos com 80% do primeiro ano do projeto já realizado. Dentro do grupo participante, os resultados são satisfatórios, caminhávamos para alcançar os objetivos estabelecidos no início. A crise gerada pela poeira foi uma situação inesperada, que pode fazer com que a gente mude os rumos do trabalho” – argumentou Fred.

- “Não tenha dúvidas que será preciso mudar. Se ainda quiserem continuar com o trabalho no próximo semestre, preciso de resultados mais relevantes e que garantam para a São Jerônimo uma boa relação com a comunidade e, sobretudo segurança para a sua operação. Peço que refaça o diagnóstico e o planejamento inicial completamente. Da forma que está, não é interessante para nós” – declarou Gabriel taxativo, encerrando a reunião.

Mesmo que dentro de uma perspectiva de resolução de conflito a realização da reunião entre comunidade e empresa tenha sido um sucesso, Fred agora estava diante de uma enorme demanda e que, na realidade, nunca havia se deparado antes. Precisava reprogramar todo um conjunto de ações previstas baseadas em um diagnóstico questionável que havia sido realizado há oito meses. O objetivo era o de manter o projeto socioambiental acontecendo no ano seguinte, atendendo às expectativas e demandas de

um público mais amplo e, ao mesmo tempo, garantindo o bom relacionamento da empresa com a comunidade local. Por onde começar?

4.1.5. Informações Complementares

As informações apresentadas neste item são a transcrição do documento de diagnóstico socioambiental realizado como primeiro contato da equipe gestora do projeto com a comunidade do condomínio São Francisco, conforme mencionado no início da narrativa. Os dados, análises, proposições e estrutura apresentada são a transcrição literal do documento entregue pela empresa de consultoria que realizou o projeto que inspirou a construção deste caso, sendo alterados somente os nomes das pessoas e das organizações envolvidas.

- Sumário do Relatório Diagnóstico

1. Introdução	3
2. Objetivos	4
3. Metodologia	6
4. Desenvolvimento	8
4.1 Atividade inicial	8
4.2 Atividades de Mobilização.....	10
4.3 Dinâmicas de grupo – Diagnóstico.....	15
4.4 Apresentação do biomapa, aplicação de questionário socioambiental e plantio de árvores nativas.....	20
4.5 Mutirão de catação	27
4.6 Lançamento do Programa de Responsabilidade Social São Jerônimo.....	33
5. Questionário Socioambiental.....	38
6. Considerações finais.....	40

- Introdução do Relatório Diagnóstico

Este relatório descreve as atividades que foram desenvolvidas durante a Etapa de Mobilização e Diagnóstico no condomínio São Francisco, localizado no bairro São Francisco (Salvador/BA) pela CASA, dentro do âmbito do Programa de Responsabilidade Socioambiental São Jerônimo. As atividades contaram com a participação direta dos moradores e lideranças comunitárias do condomínio, além da equipe técnica da CASA, e teve como principal resultado realização de um diagnóstico

socioambiental, mobilização dos moradores e lançamento do Programa. No total, foram realizados 9 (nove) encontros no condomínio, com carga horária de 6 (seis) horas cada um, totalizando 54 (cinquenta e quatro) horas de campo.

- **Objetivos do Relatório Diagnóstico**

A etapa de mobilização e diagnóstico do Programa de Responsabilidade Socioambiental São Jerônimo foi desenvolvida nos meses de janeiro e fevereiro de 2017, sendo que a participação da equipe técnica consultora se estende até o prazo final desta primeira etapa do Programa, previsto para dezembro de 2017.

Essa etapa do Programa tem como objetivo a realização de um diagnóstico socioambiental para nortear as atividades a serem desenvolvidas no condomínio e a mobilização dos moradores, para garantir a participação efetiva destes nas atividades bem como a sua formação. Os métodos para alcançar os objetivos traçados tiveram como norte o envolvimento direto entre a equipe técnica e moradores previamente identificados pela proximidade com as temáticas relacionadas às questões ambientais. Inicialmente, foi feita uma mobilização com os moradores e, em seguida, feito um diagnóstico ampliado, abordando os temas de agricultura urbana, gerenciamento de resíduos sólidos, saneamento e questões sociais. Foram levantadas informações gerais, mas que já trouxeram um panorama esclarecedor da situação e percepção dos moradores perante os temas abordados.

Com o andamento das atividades, os vínculos com os participantes mais ativos foram se fortalecendo e, com isso, a qualidade das informações passadas aumentou. Os moradores se sentiram mais próximos da equipe que coordena as ações e assim transmitiram também opiniões valiosas para o andamento do trabalho. A etapa de mobilização e diagnóstico culminou no Lançamento do Programa de Responsabilidade Socioambiental São Jerônimo.

- **Metodologia do Relatório Diagnóstico**

Para a realização do diagnóstico socioambiental, foram realizadas visitas técnicas ao condomínio com o objetivo de avaliar as condições sanitárias, ambientais, infraestrutura local, interagir com os moradores e coletar dados primários.

Uma das ferramentas utilizadas nessa etapa foi a construção de um biomapa com a comunidade, entendendo o caráter sistêmico em que sociedade e meio ambiente se relacionam. O desenvolvimento das atividades buscou enfatizar e valorizar o papel

individual e coletivo na remediação, preservação e potencialização dos sistemas de plantio já existentes no condomínio São Francisco. A partir do diálogo entre moradores e as lideranças locais identificadas no decorrer do diagnóstico ambiental, foram selecionadas seis áreas para o desenvolvimento dos sistemas de plantio, quatro áreas no bloco 1 e duas áreas no bloco 2.

Para a elaboração do diagnóstico, a metodologia utilizada foi à aplicação de um Questionário Socioambiental, que aborda informações gerais e outras específicas sobre inclusão digital, saneamento, saúde e meio ambiente, para geração de dados primários e posterior tratamento desses dados para criação de um panorama ampliado da condição social, econômica e ambiental do condomínio.

A mobilização foi a principal e mais explorada ferramenta nesta etapa de trabalho no condomínio. Para garantir a participação efetiva durante as atividades foi criado um grupo na rede social que tem maior alcance efetivo no que se refere a condição social dos moradores, o Whatsapp. O grupo reúne 47 pessoas relacionadas ao projeto e interessados na temática do meio ambiente e está em constante alimentação tanto pelos moradores quanto pela equipe de trabalho da CASA. Além disso, foram colados cartazes-convite para participação dos moradores nas atividades e cronograma completo das oficinas.

A Etapa de Mobilização e Diagnóstico concluiu-se no dia 29 de fevereiro com o Lançamento do Programa, dia de reafirmação da importância da participação dos moradores nas atividades, esclarecimentos sobre o cronograma de atividades e entrega dos materiais que serão utilizados nas oficinas de Agricultura Urbana. É importante lembrar que a mobilização é constante para atingir a participação efetiva dos moradores nas atividades e o diagnóstico auxilia na sistematização das atividades programadas.

- Considerações finais do relatório diagnóstico

A importância da etapa de mobilização se reflete no crescente interesse de moradores pela temática ambiental abordada no programa. No decorrer das atividades, foram identificados os moradores mais comprometidos com a presença nos encontros, mas também alguns que, mesmo não participando ativamente das atividades nos sábados, reconhecem a importância do Programa e buscam fortalece-lo através do grupo de mobilização no WhatsApp, participações pontuais e divulgação das atividades.

A presença da São Jerônimo nas atividades realizadas fortalece o engajamento dos moradores do Programa. No evento de lançamento, Raiana trouxe para o coletivo a

importância da participação nas atividades e que isso está relacionado aos critérios de avaliação dos currículos dos moradores que pleiteiam trabalhar na empresa.

Os moradores identificados através do diagnóstico socioambiental que tem afinidade com a Agricultura Urbana e tempo disponível para participar das atividades e manejo das implantações foram mapeados para receber as Intervenções de Agricultura Urbana, em áreas próximas às suas residências.

A participação feminina é representativa nas atividades. As mulheres participam ativamente dos encontros, realizam as intervenções no condomínio e veem possibilidade de geração de renda através das atividades de formação. No programa, está prevista a formação a partir da construção de artesanatos com material reciclável, visto que essa é uma possibilidade palpável de geração de renda.

Após a realização da Etapa 1, o Programa está mais fortalecido e é notável a valorização e envolvimento crescente dos moradores.

- Cronograma de Atividades do Projeto Socioambiental

Quadro 1: Cronograma de execução do projeto

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO - Programa de Responsabilidade Socioambiental São Jerônimo													
ETAPAS	AÇÕES	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Etapa 1 Planejamento	Diagnóstico Ambiental	X											
	Diagnóstico Social		X										
	Mobilização	X	X										
Etapa 2 Formação	Oficinas de Formação			X	X	X	X	X					
	Relatoria Parcial							X					
Etapa 3 Práticas	Oficinas de Agricultura Urbana			X	X								
	Oficinas de Compostagem					X	X						
	Oficinas de Governança Solidária							X	X				
	Sistema de Captação de Águas Pluviais									X	X		
Etapa 4 Monitoramento	Manejo das Intervenções									X		X	
	Monitoramento dos Envolvidos										X		
Etapa 5 Consolidação	Apresentação dos Resultados											X	
	Relatório Final											X	
	Encerramento												X

Fonte: Relatório diagnóstico projeto socioambiental

4.2. Notas de Ensino

4.2.1. Sinopse

Na tentativa de vencer um conflito instalado e estabelecer um relacionamento positivo com a comunidade (recém chegada ao território), a pedreira São Jerônimo optou pelo desenvolvimento de um projeto socioambiental em conjunto com a comunidade do condomínio São Francisco, localizado nos arredores da empresa. Foi contratada a

organização CASA para administrar esse projeto, desenvolvendo uma série de atividades de mobilização e realizando um diagnóstico socioambiental, o que ajudaria a subsidiar a elaboração de um planejamento a ser aprovado pela empresa e validado pela comunidade.

Depois dessas etapas, a gestão do projeto transcorreu bem, até o dia em que a operação da pedreira precisou mudar e passou a emitir uma quantidade muito grande de poeira, que atingia diretamente o condomínio. Moradoras insatisfeitas e até então não contatadas ou mobilizadas pelo projeto se organizaram para cobrar providências, sob pena de organizarem uma barricada em frente à entrada da empresa e comprometer suas operações diárias.

Neste momento de crise, o gestor do projeto agiu como um mediador e conseguiu evitar que os moradores fizessem no dia seguinte a manifestação de protesto pretendida. Ao mesmo tempo, conseguiu com que a empresa assumisse alguns compromissos para resolver a situação que afligia as moradoras. No entanto, se indaga sobre a efetividade do processo de mobilização realizado até então. Fica evidente que a mobilização estava frágil e precisava ser reforçada em regime de prioridade. Caso contrário, o projeto seria interrompido no ano seguinte.

4.2.2. Objetivos Educacionais

Os objetivos de aprendizagem deste caso de ensino são:

- Compreender as principais atividades no processo de gestão de projetos socioambientais e o papel vital da dialogia nesse processo.
- Conceber a mobilização social como um desafio central no processo de gestão dialógica de projetos socioambientais.
- Conhecer as práticas de promoção da mobilização social no processo de gestão dialógica de projetos socioambientais.

O público-alvo do caso é variado, incluindo gestores de projetos socioambientais e lideranças comunitárias, bem como estudantes dos cursos de Administração, Engenharia, Relações Públicas, Administração Pública e Gestão Social.

4.2.3. Fonte de informações

Este caso para ensino apresenta personagens, lugares e organizações fictícias, mas se fundamenta em dados empíricos oriundos de pesquisa de campo. As técnicas utilizadas para a coleta de informações e dados apresentados, que serviram como referência para a construção do caso, foram: (a) levantamento de documentos junto às organizações

executoras; (b) aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores das organizações executoras e dos projetos socioambientais; (c) observação ativa do pesquisador no exercício da gestão. A análise desses dados gerou a substância e a estrutura do presente caso de ensino, bem como suas notas de ensino.

4.2.4. Uso pedagógico

Para a aplicação deste caso de ensino, é sugerida a realização de uma atividade em equipe, organizada em duas etapas, que pode ser realizadas sequencialmente ou em momentos diferentes. O propósito é criar um ambiente dinâmico de discussão que possibilite que os participantes se coloquem no lugar dos atores do caso. O tempo estimado para o desenvolvimento da atividade é aproximadamente 200 minutos.

Etapa 1 – Leitura, discussão e identificação de atores

O primeiro momento deve ser dedicado para a leitura coletiva do caso. Para dinamizar e envolver mais estudantes, o educador pode solicitar que diversas pessoas da turma leiam um trecho do texto. Após a leitura, os estudantes são convidados a:

- identificar quem são os principais atores do território retratado, sendo eles: i) pedreira São Jerônimo; ii) moradores do condomínio São Francisco, e; iii) empresa de consultoria CASA.
- identificar os principais interesses de cada ator.
- construir um quadro à medida que a turma vai conseguindo avançar na discussão.

Quadro 2: Personagem, ator territorial e interesse específico

Personagem	Ator Territorial	Interesses Explícitos
Fred	Empresa de consultoria CASA	Garantir a continuidade do programa socioambiental no ano seguinte
Raiana	Pedreira São Jerônimo	Garantir a efetividade do projeto, responsabilidade do seu setor na pedreira
Edileuza	Moradores do condomínio São Francisco	Manter boa relação com a comunidade e com a pedreira
Gabriel	Pedreira São Jerônimo	Manter uma relação positiva com a comunidade
Maria	Moradores do condomínio São Francisco	Resolver os impactos da poeira gerada pela pedreira no condomínio

No segundo momento, a turma deve ser dividida em três equipes para que cada uma represente um dos atores territoriais identificados. Cada equipe se transporta para o território e se imagina no lugar dos atores, considerando todos os seus aspectos e diversidades.

No terceiro momento, cada equipe planeja e desempenha o papel do seu ator na reunião. Uma possibilidade para organizar essa dinâmica é que cada equipe escolha um de seus membros para atuar e representar a equipe. Para a simulação da reunião, recomenda-se uma duração de 20 a 30 minutos. O educador assume um papel de observador externo e intervém o mínimo possível no desenrolar da dinâmica, apenas controlando o tempo e anotando suas observações.

No quarto momento, as equipes se reúnem para discutir suas impressões do processo, do desfecho que se chegou na simulação e como a equipe se comportou diante do desafio de integrar os diversos interesses (dos diferentes personagens do caso e dos membros da equipe). Cada equipe deve relatar suas impressões e avaliação do processo de aprendizagem.

No quinto momento, solicita-se (a) à equipe que representou a empresa de consultoria que elabore e apresente um planejamento de projeto de responsabilidade socioambiental para a pedreira e para a comunidade como resultante da discussão desenvolvida; (b) as outras duas equipes que se preparem para atuar frente a proposta de planejamento, emitindo um parecer e justificando suas motivações.

Etapa 2 – Influência da Gestão de projeto e da dialogia na superação do desafio da mobilização social

O educador solicita aos estudantes leitura prévia de Frediani, Davel e Ventura (no prelo) e de Toro e Werneck (2007).

Divididos nas mesmas equipes da etapa anterior, os estudantes devem responder às questões #1, #2 e #3. O tempo para preparar as respostas pode ser de 30 a 40 minutos. Todas as equipes reunidas, cada equipe apresenta sua resposta da questão #1 para as demais equipes. Um debate pode ser realizado entre as apresentações de cada equipe ou ao final de todas as apresentações.

Em seguida, cada equipe apresenta sua resposta da questão #2 para as demais equipes. Um debate pode ser realizado entre as apresentações de cada equipe ou ao final de todas as apresentações.

Finalmente, cada equipe apresenta sua resposta da questão #3 para as demais equipes. Um debate pode ser realizado entre as apresentações de cada equipe ou ao final de todas as apresentações.

4.2.5. Questões para discussão

Questão #1 – Gestão de projetos socioambientais e a dialogia

Com base em Frediani, Davel e Ventura (no prelo), como se caracteriza a gestão deste projeto socioambiental e como a dialogia pode contribuir para essa gestão? Descreva os elementos e o processo de gestão e discuta a possível importância da dialogia nele.

Questão #2 – Mobilização social como desafio de gestão

Com base em Frediani, Davel e Ventura (no prelo) e Toro e Werneck (2007), por que a mobilização é um desafio de gestão dialógica neste projeto socioambiental? Explique, fundamente e discuta.

Questão #3 – Mobilização na prática de gestão dialógica

Com base em Toro e Werneck (2007), elabore e proponha um processo de gestão dialógica deste projeto socioambiental que promova a mobilização social. Imagine que essa proposta evite grande parte dos conflitos existentes. Apresente, explique e fundamente sua proposta.

4.2.6. Análise do caso e conexão com a literatura

- Questão #1 – Gestão de projetos socioambientais e a dialogia

A partir da identificação da contribuição metodológica da dialogia e de todo o processo de gestão de projeto socioambiental, Frediani, Davel e Ventura (no prelo) propõem uma tecnologia de gestão de projetos socioambientais capaz de orientar a prática do gestor. O modelo proposto se baseia em três aspectos fundamentais, oriundos da teorização dialógica e perfeitamente aplicáveis à gestão: princípios, processos e práticas. Cada um desses elementos se desdobra em aspectos específicos, conforme Figura 1.

Frediani, Davel e Ventura (no prelo) propõe também um escopo básico de sete atividades a serem realizadas para orientação do gestor e da equipe executora de projetos dessa natureza. São eles:

- Diagnóstico Socioambiental
- Planejamento
- Coordenação
- Facilitação
- Monitoramento
- Avaliação
- Conclusão

Com o objetivo de relacionar o caso e a proposta de gestão de Frediani, Davel e Ventura (no prelo), é necessário identificar as atividades propostas no modelo de gestão dialógica no relato do caso e descrevê-las. Importante notar que algumas atividades têm maior relevância para justificar a crise descrita no caso e, por isso, merecem maior atenção na resolução da questão.

O diagnóstico socioambiental certamente é, dentre todas as atividades, a melhor descrita no caso, justamente por se constituir na origem de todos os problemas relatados. Esta atividade é constituída por três ações específicas, sendo que a primeira delas diz respeito ao entendimento da natureza e das motivações da instituição financiadora em apoiar a realização de um determinado projeto. Nesse sentido, em um primeiro momento, a criação do setor de Educação Ambiental e Responsabilidade Social surge com o objetivo de estabelecer uma “relação positiva” com os novos vizinhos da pedreira. Certamente que a busca por esse relacionamento com a comunidade não se devia a uma questão meramente de responsabilidade ou boa ação, mas por uma segurança na continuidade da operação do empreendimento sem maiores percalços, o que fica evidente na passagem.

A missão era clara: construir uma imagem positiva da empresa junto à comunidade, afastar em definitivo qualquer possibilidade de manifestações ou conflito entre os atores, gastando pouco para tudo isso.

Esse é o primeiro ponto que se mostra problemático na relação entre o empreendimento e a comunidade, não identificado de maneira apropriada pela gestão do projeto. Em alguns momentos do caso, ficou claro a não priorização do desenvolvimento das iniciativas socioambientais, refletidas na contratação solitária de uma profissional inexperiente e sem as condições ideais de trabalho para o desempenho da função, que se mostraria mais delicada do que imaginava a gerência da empresa. A São Jerônimo tinha a expectativa de que, a partir da realização do projeto socioambiental, não mais teria qualquer problema com a comunidade e poderia desempenhar as suas atividades como fazia antes da chegada do condomínio. Dois momentos do caso deixam essa expectativa clara. O primeiro está justamente na origem do problema da poeira, que foi a alteração do processo logístico da empresa sem comunicação ou mitigação prévia dos efeitos que aquilo provocaria. O segundo acontece no final do caso, quando Gabriel demonstra a sua insatisfação em ter participado da reunião com a comunidade.

Será que se a comunidade estivesse mesmo mobilizada, seria necessário que ele abandonasse a frente de trabalho pra ir se expor em uma reunião que ele não sabia qual

seria mesmo o resultado? Os compromissos apalavrados com a comunidade haviam deixado Gabriel desconfortável e diante de alguns desafios. Para ele, essa condição era tudo o que o projeto socioambiental deveria evitar, mas não o fez.

Um dos princípios da gestão dialógica é o da interdependência, que traz a noção de unidade territorial, de coexistência e reconhecimento mútuo de todos os atores, sem negar a diversidade entre eles. A incorporação deste princípio se traduz na compreensão da capacidade de coexistência, desenvolvendo todos os processos inerentes a cada indivíduo, a partir do reconhecimento da existência e necessidades do outro (MACHADO, 2016). Ser responsável pela geração de poeira, ignorar os impactos que aquilo teria na comunidade vizinha e buscar apoiar o desenvolvimento dessas atividades danosas na realização de um projeto socioambiental mostra que, de fato, o princípio da interdependência não estava presente na São Jerônimo no momento do caso. A realização da reunião e os compromissos assumidos certamente tornaram esse princípio mais relevante para a alta administração da empresa, mesmo que por vias mais dramáticas do que poderia ser.

As outras duas ações que compõem a realização do diagnóstico socioambiental são a identificação de quais os atores mais atuantes e influentes e a identificação das vulnerabilidades e potenciais do território (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, no prelo). Essas duas ações também se mostram problemáticas e ficam evidentes na descrição do caso de maneira sutil. Com relação à identificação dos atores mais atuantes e influentes, a equipe do projeto foi decisivamente influenciada por Edileuza, liderança comunitária importante, mas não única dentro do condomínio São Francisco. A descrição deixa claro, inclusive, que ela contava com a simpatia de alguns e a desconfiança de outros, o que certamente acabou por afastar uma determinada parcela importante dos moradores do condomínio do processo de mobilização, ficando este concentrado principalmente ao raio de influência desta única liderança. Mais adiante, essa fragilidade se evidenciou com a grande quantidade de pessoas que sequer haviam escutado falar do projeto e estavam presentes na reunião com falas exaltadas e agressivas, resultante de uma ausência completa de relação.

A identificação dos potenciais e vulnerabilidades é elemento fundamental para determinar o escopo de ações de um projeto, pois é a partir dessas informações que se define a forma de atuação no território. Esta etapa também foi comprometida no diagnóstico inicial principalmente em função da influência direta de Edileuza na mobilização, que levou a equipe técnica do projeto a desenvolver uma visão estreita sobre

a diversidade de atores do condomínio. O resultado, como pode ser notado na descrição do caso e nas informações complementares, é o desenvolvimento de um projeto apelativo para apenas um pequeno grupo de moradores do condomínio, ainda que os seus resultados pudessem ser percebidos por todos.

Sob a perspectiva da gestão dialógica, o princípio que aí foi deixado de lado é o da “inclusividade”, que é uma resposta ao desafio de considerar múltiplos interesses e perspectivas (MACHADO, 2016). A sinalização deste princípio aqui é importante pois deixa claro que mesmo a partir da construção do posicionamento de um ator territorial, neste caso os moradores do condomínio São Francisco, podem acontecer divergências e conflitos. Quando a inclusividade é valorizada, os interesses das partes podem ser considerados de maneira mais ampla, possibilitando a construção de um posicionamento e objetivos unificados.

Para o gestor, a compreensão do processo dialógico facilitaria a resolução do conflito, o que acabou acontecendo em certa medida na condução da reunião entre empresa e comunidade. A primeira fase do processo dialógico é pautada pela “instabilidade”, marcada pela desconfiança mútua entre os atores e é nesta etapa em que se encontra as relações entre a São Jerônimo e o condomínio São Francisco (ISAACS, 1999). No entanto, é notório que todo e qualquer grupo de pessoas ou organizações que se reúnem em torno de determinada causa tem dentro de si um desejo de uma possibilidade de associação, ou seja, existe uma pré-disposição para resolução de um possível conflito (GERGEN, 2002). Certamente foi nisso que Fred se apoiou para apostar na realização da reunião como direcionamento para apaziguar os ânimos da comunidade e evitar as manifestações, que não seriam positivas para nenhum dos lados.

Em resumo, nenhuma das ações que compõem a realização de um diagnóstico socioambiental adequado sob a perspectiva dialógica foi realizada de maneira a subsidiar de maneira adequada a etapa de planejamento. As principais consequências disso se refletiram nos dois atores principais do caso, a pedreira São Jerônimo e os moradores do condomínio São Francisco. Nos primeiros, não foi consolidado o princípio da interdependência, o que os levou a tomar decisões sem levar em consideração os efeitos nefastos na comunidade e a acreditar que o desenvolvimento de qualquer que fosse a ação socioambiental a ser desenvolvida no território os daria o crédito necessário para que os danos fossem relevados. Frente à comunidade, a mobilização foi definitivamente comprometida pela pequena inclusividade de perspectivas e indivíduos do território na construção do diagnóstico.

- Questão #2 – Mobilização social como desafio de gestão

A mobilização social está no centro da problemática relatada no caso, mesmo que de forma subliminar. A relevância para o desfecho do caso e a presença de elementos por todo o relato que se relacionam com a mobilização social, indicam a centralidade do desafio no processo de gestão.

O primeiro momento do caso que merece destaque é a necessidade identificada pela São Jerônimo de estabelecimento de um “relacionamento positivo” com a comunidade do entorno. Sob quais aspectos se estruturam e a partir de qual perspectiva se fala de um relacionamento positivo? Se não se conhece a realidade e nunca houve a tentativa de estabelecimento de um diálogo entre as partes, a única perspectiva sob a qual se baseia uma expectativa positiva qualquer é a de si mesmo (ISAACS, 2002). Neste caso, esta motivação revela, evidentemente, um temor pela segurança da operação do empreendimento, mas também uma percepção de que o caminho para isso seria a construção de uma imagem positiva da empresa junto à comunidade, apesar dos impactos causados pela mesma. De acordo com a definição proposta por Frediani, Davel e Ventura (no prelo), esse posicionamento da pedreira evidencia a necessidade de desenvolvimento do princípio de interdependência entre os atores.

Incorporar a interdependência como princípio demanda o reconhecimento de que a perspectiva individual ocupa lugar de equiparada importância com todas as demais. Demanda autonomia ao mesmo tempo que responsabilidade consigo, com o outro e com o território em toda a sua complexidade (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, no prelo).

Segundo Toro e Werneck (2007), mobilização social se define como o ato de “convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados”. Dentro da atividade de diagnóstico, que a esta altura da narrativa já estava em realização, apenas qual a “natureza e quais as motivações da instituição financiadora” estavam claras. Ainda era preciso identificar quais os atores mais influentes e atuantes no território e seus potenciais e vulnerabilidades. A realização dessas atividades à contento é pré-requisito para estar de acordo com a definição de mobilização social de Toro e Werneck (2007), além de subsidiar com informações suficientes a realização da atividade de planejamento, proposta por Frediani, Davel e Ventura (no prelo) e que envolve a definição de um objetivo a partir da identificação de um propósito comum entre os atores.

As duas ações restantes para a consolidação da atividade de diagnóstico aconteceram com particularidades que certamente interferiram no resultado. O primeiro ponto é o nível de envolvimento entre a equipe gestora do projeto e algumas lideranças locais, em especial, Edileusa. Durante a narrativa há o entendimento de que Edileusa era conhecida por todos os moradores, mas que haviam restrições quanto à ela em função justamente da sua aproximação com a empresa. Dessa forma, ao mesmo tempo que Edileusa mobilizou participantes, ela também os afastou.

Segundo Frediani, Davel e Ventura (no prelo) “é o gestor que nesse momento assume o papel de representante do projeto e deve se colocar como responsável por esclarecimentos e criar um canal de comunicação de fácil acesso”. No caso, o que aconteceu foi uma interposição, onde uma liderança local identificada com o projeto assumiu o lugar de interlocução com a equipe gestora.

A partir do desenvolvimento de ações com o objetivo de levantar informações *in loco* e percepções relacionadas às motivações do cliente, a pauta sob a qual se optou por focar o desenvolvimento do projeto foi a ambiental (agricultura urbana, saneamento e economia solidária). De acordo com o capítulo de considerações finais do relatório diagnóstico (Item 1.5.5), foram selecionados moradores “que tem afinidade com a Agricultura Urbana [...] para receber as intervenções em áreas próximas às suas residências”, o que reduz ainda mais a abrangência e o interesse de participação por boa parte dos moradores do condomínio.

De acordo com Toro e Werneck (2007), pode-se inferir que essa interferência na participação dos moradores nas atividades diagnóstico e consequente construção de um propósito comum entre os atores deve ser a principal origem da problemática da mobilização social no caso. Este processo deve ser dotado de dois atributos básicos, que são a abrangência (referente ao quão ampla é a mobilização social em um território) e profundidade (relacionada ao nível de envolvimento dos participantes). No entanto, ao reduzir principalmente a abrangência da mobilização, a centralizando na referência de poucas lideranças locais, pode-se comprometer todo o trabalho, como ficou confirmado no desenrolar da narrativa. Tendo a abrangência e a profundidade em vista, a participação em si é o principal termômetro para medir a intensidade da mobilização social.

A participação, em um processo de mobilização social, é ao mesmo tempo meta e meio. Por isso, não podemos falar da participação apenas como pressuposto, como condição intrínseca e essencial de um processo de mobilização. Ela de fato o é. Mas ela cresce em

abrangência e profundidade ao longo do processo, o que faz destas duas qualidades (abrangência e profundidade) um resultado desejado e esperado (TORO, 2007).

A mobilização social é processo incessante, que não deve ser interrompido durante toda a linha do tempo do projeto (CEZARIO, 2017). A tendência, a partir do que foi relatado no caso, era de que as ações previstas no planejamento fossem cumpridas e a mobilização social se fortalecesse ao longo do tempo, alcançando uma maior abrangência e profundidade. No entanto, uma ação negativa decorrente da não incorporação do princípio de gestão dialógica da interdependência por parte da empresa, teve um potencial de mobilização social mais potente do que todo o trabalho que vinha sendo realizado. Em pouco tempo, um grupo maior do que o participante no projeto teve as suas vontades mobilizadas em torno de um propósito comum, como preconiza Toro e Werneck (2007), que foi o de exigir uma providência da empresa com relação à geração de poeira.

A reunião realizada entre a empresa e os moradores e lideranças locais, apesar de ter sido o clímax do caso, com um grande potencial de acirramento dos conflitos, se confirmou como uma grande oportunidade para o fortalecimento da mobilização social (HATCH, 2002). Ao assumir a dianteira da interlocução entre os atores, o gestor começou a desconstruir a percepção de dependência existente entre o projeto e a figura de Edileusa, certamente representando um ganho em credibilidade junto a uma grande quantidade de pessoas que sequer sabiam da existência do projeto. Já com relação ao cliente, expor a situação o fez assumir um compromisso público com os presentes, contribuindo também para a construção da ideia de interdependência entre empreendimento e comunidade, afinal, a segurança do empreendimento só estaria garantida se a comunidade estivesse satisfeita.

Ao final do caso, o projeto socioambiental é confrontado com a necessidade de expandir a abrangência da mobilização social sob pena de ter as suas atividades finalizadas. Sob a perspectiva da gestão dialógica de projetos socioambientais, a relação dialógica entre os atores ainda se encontra no processo de incerteza. Neste contexto, o desafio colocado é o de dialogar com o maior número de pessoas possível, a partir principalmente das práticas de escuta e respeito.

Neste momento é comum que os membros do processo dialógico em construção discutam entre si, afinal o paradigma das certezas absolutas ainda é predominante e talvez ainda não estejam dispostos a abrir mão de crenças enraizadas durante anos. Essa crise tem como resultado, muitas vezes, a dificuldade em aceitar as ideias e necessidades das outras

partes, trazendo para o método a demanda de estimular que todos os envolvidos exercitem principalmente o princípio da incerteza, abrindo mão publicamente dos seus próprios pontos de vista (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, no prelo).

Os elementos presentes na narrativa do caso referentes à problemática da mobilização social não são casos isolados na prática da função de gestor de projetos socioambientais (GRAY, 2009). Guardadas as devidas particularidades dos contextos, os desafios na construção de uma relação dialógica entre os atores são comuns. Sob a perspectiva do processo dialógico proposto por Frediani, Davel e Ventura (no prelo), a etapa em que cada relação se encontra pode variar entre as experiências, mas a tendência é encontrar relações ainda na etapa da instabilidade, como no caso relatado. Avançar nesse processo significa aumentar em profundidade a mobilização social e os consequentes vínculos de cooperação entre os atores.

- Questão #3 – Mobilização na prática de gestão dialógica

O planejamento e a preparação de um processo de mobilização social começam com três atividades: (a) estruturação da rede de reeditores; (b) converter o imaginário em materiais e mensagens que possam ser usados no campo de atuação do reeditor, e (c); estruturar os sistemas de coletivização (TORO; WERNECK, 2007). Levando-se em consideração que, mesmo apresentando algumas fragilidades, já foi iniciado um processo de mobilização social, a estratégia adotada para resolução da problemática exposta no caso será revisar cada uma dessas atividades, identificando o que foi falho e buscando complementar as informações que já foram levantadas.

Segundo Toro e Werneck (2007), reeditores são aqueles “reconhecidos socialmente, que tem a capacidade de negar, transformar, introduzir e criar sentidos frente a seu público, contribuindo para modificar suas formas de pensar, sentir e atuar”. Contextualizando com o caso, os reeditores são as lideranças comunitárias locais, como Edileusa, por exemplo. No entanto, o aspecto a ser corrigido neste momento é alcançar a pluralidade de representação.

No caso, ficou claro que existe e que foi mobilizado um grupo específico de mulheres interessadas no desenvolvimento de ações ambientais dentro do condomínio, como as oficinas de Agricultura Urbana. Se o objetivo compartilhado, construído a partir das informações levantadas no diagnóstico socioambiental e consolidado na atividade de planejamento, fosse o desenvolvimento desse tipo de ação, isso não seria um problema. No entanto, a organização financiadora tinha como prioridade a mobilização do

condomínio como um todo, que é um recorte do território muito mais amplo do que o que foi trabalhado efetivamente.

Dentro do condomínio, certamente existem outros grupos de mulheres, comerciantes, jovens, idosos, e outros incontáveis grupos, cada um com interesses e lideranças específicas. Importante reforçar aqui que, dentro de um contexto territorial, os reeditores não necessariamente representam uma organização estabelecida. Muitas vezes elas surgem naturalmente a partir da reunião de um determinado grupo de pessoas interessadas em um mesmo tema. Um grupo de jovens que se reúne semanalmente para jogar bola ou alguns aposentados que organizaram um grupo de corrida são exemplos de agrupamento de pessoas que certamente existem e tem algum reeditor respeitado por aquele grupo. Dessa forma, a primeira atividade a ser realizada pela equipe gestora do projeto seria ampliar o número de reeditores mobilizados.

O que dá estabilidade a um processo de mobilização social é o que Toro e Werneck (2007) denominaram de coletivização. Sua definição traz que esta é o “sentimento e a certeza de que aquilo que o indivíduo realiza no seu campo de atuação estará sendo feito por outros com os mesmos propósitos e sentidos”. A partir dessa definição, o gestor deve partir para a segunda atividade prevista para dar início a mobilização social, que é converter o imaginário em materiais e mensagens que possam ser usados no campo de atuação do reeditor. A comunicação aqui é peça chave e deve ser desenvolvida de maneira contextualizada (MACEDO; GONÇALVES, 2014).

Em um primeiro momento, os materiais de comunicação devem ser produzidos por quem está tomando a iniciativa da mobilização, no caso, a equipe gestora do projeto. Estes materiais não devem ter uma finalidade promocional, mas informativa e convocatória (TORO; WERNECK, 2007). No caso, nota-se que a equipe gestora usou das estratégias de distribuição de cartazes, panfletos e passagens de carros de som. Para além dessas estratégias, a presença de equipe específica do projeto aplicando questionários com moradores do condomínio também se constitui em veículo de coletivização.

Em tempos em que as informações circulam em velocidade cada vez maior, é interessante verificar a viabilidade e, sempre que possível, utilizar de estratégias de comunicação digital. Além de não produzir o passivo do material em si, que acaba virando resíduo sólido, o compartilhamento de informações e conteúdos diversos sobre o projeto através de aplicativos de troca de mensagens ou perfis em redes sociais tem outras vantagens relacionadas à mobilização social. Com o uso de fotos e vídeos, é possível

trazer materiais de comunicação em que as pessoas vejam o seu território e a si mesmas retratadas, contribuindo com o engajamento e envolvimento (ROSENBERG, 2006).

O caso relatado traz a informação de que a equipe gestora do projeto utilizou um grupo em um aplicativo de mensagens como estratégia de mobilização de maneira bem sucedida. Essa conclusão levou em conta apenas o grupo restrito de mulheres que foram mobilizadas, que de fato, usavam a plataforma para compartilhar os seus avanços entre si e outros materiais de interesse daquele grupo. No entanto, em um condomínio com as dimensões do São Francisco e com acesso à internet para boa parte dos moradores, essa estratégia tem o potencial de alcançar um número muito maior do que efetivamente alcançou.

Dessa forma, entende-se que o desafio da equipe gestora é fortalecer as estratégias de comunicação que foram realizadas na etapa diagnóstica do projeto (XIMENES, 2012). A utilização de cartazes, panfletos e carros de som, continuam sendo alternativas a depender do contexto, mas a preferência é focalizar na mobilização *in loco*, através do contato direto da equipe gestora e reeditores com os moradores, e mídias digitais. Essas últimas, cada vez mais, despontam como plataforma de atuação de diversos grupos, em especial os jovens e tem o potencial de gerar pertencimento e envolvimento.

Uma vez que os reeditores foram identificados e todo o material de comunicação estiver disponível, é o momento da terceira atividade, que é a de estruturar a coletivização. Primeiro, os reeditores devem ser procurados, informados sobre os propósitos e as expectativas da iniciativa e receber o material de comunicação que tiver sido preparado. Nesse momento, uma conversa individual pode ser interessante, mas pode-se optar também pela realização de uma reunião com o maior número possível de reeditores (TORO; WERNECK, 2007). No caso relatado, a moradora Maria, que demonstrou ter a dianteira do grupo de moradores insatisfeitos com a pedreira, tem o potencial de ser mobilizada pela equipe gestora, com o objetivo claro de apresentar a iniciativa e convidá-la a participar.

A partir daqui, é interessante realizar uma ação concreta e de fácil visibilidade. No processo de gestão dialógica, ainda estamos na fase da instabilidade e é natural que os envolvidos queiram ter algum retorno imediato do que será possível de ser realizado (ISAACS, 1999). A realização deste primeiro evento ou objetivo é um termômetro importante para a mobilização social. Neste momento, se tudo ocorrer satisfatoriamente, o processo de mobilização começa a ganhar vida própria. O gestor aqui terá que exercitar também os princípios da gestão dialógica, especialmente o da incerteza, afinal os

caminhos que vão tomar o processo de mobilização não dependem exclusivamente dele, mas de todo o conjunto de atores envolvidos (MACHADO, 2016). Não raramente a mobilização produz resultados inesperados para os gestores, mas, se bem conduzida, tão gratificantes quanto surpreendentes.

De acordo com Toro e Werneck (2007), “mobilização se concretiza quando os gestos, as crenças e as informações se consolidam, se propagam, se multiplicam e geram ações que concorram diretamente para os objetivos, em função dos quais está sendo proposta a mobilização”. O processo de mobilização não é uma campanha com começo, meio e fim. Durante o processo de mobilização podem ser realizadas diversas campanhas, que se encerram quando os seus objetivos específicos são alcançados, mas a mobilização em si nunca cessa. Tendo essa continuidade como característica, as atividades descritas são o primeiro passo para a retomada da mobilização social no caso relatado, mas também para outras em outros contextos. Invariavelmente, é preciso inicialmente fazer o processo de reconhecimento dos reeditores e montar estratégias eficientes de comunicação antes de partir para a realização de atividades concretas de mobilização social.

Referências

CEZÁRIO, H. B. M; DAVEL, E; QUEROL, L. S. A mobilização cultural na gestão de museus: a força da participação comunitária e da identidade territorial. **Revista do programa de pós-graduação em ciência da informação da Universidade de Brasília**, v.6, n.12, p. 84-104, 2017.

FREDIANI, D. A.; DAVEL, E. P. B.; VENTURA, A. Dialogia como tecnologia na gestão de projetos socioambientais. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, no prelo

GERGEN, K.J; MCNAMEE, S; BARRETT, F.J. Realizing Transformative Dialogue. **The transformative power of dialogue**, v.12, p. 77-105, 2002.

GRAY, C.F. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

HATCH, M. J.; EHRLICH, S. The dialogic organization. **The transformative power of dialogue**, v. 12, p. 107-131, 2002.

ISAACS, W.N. Creating a shared field of meaning: an action theory of dialogue. **The transformative power of dialogue**, v.12, p.203-241, 2002

ISAACS, W.N. **Dialogue and the art of thinking together**. Nova York: Currency, 1999.

MACEDO, M., E; GONÇALVES, L. M. A. Notas sobre os conceitos de comunidade, comunicação comunitária e dialogia. **Comunicação e educação**, v.19, p. 39-49, 2014.

MACHADO, V. **Diálogo e Gestão Criativa de Conflito**. Salvador: Solisluna, 2016.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo, Ágora, 2006.

TORO, J. B; WERNECK, N. M. F. W. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte, Autentica, 2007.

XIMENES, S. S. F. **Avaliação e monitoramento em projetos de Educação Ambiental: processo em constante revisão e aprimoramento** (Monografia de conclusão de curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

5. O DESAFIO DA AUTONOMIA EM PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS: A TECNOLOGIA DE GESTÃO DIALÓGICA (ARTIGO C)³

Resumo

A criação de condições para o desenvolvimento de autonomia é um dos principais desafios a serem enfrentados pela gestão dialógica de projetos socioambientais. Nesse sentido, as atividades de gestão deveriam buscar criar condições básicas para o desenvolvimento da autonomia da comunidade local impactada por esses projetos. Todavia, carecemos de um conhecimento específico sobre como aplicar a gestão dialógica de projetos socioambientais e como enfrentar o desafio da autonomia que permeia os chamados “beneficiários” desses projetos. O objetivo desta pesquisa é detalhar a gestão dialógica de projetos socioambientais e propor uma forma prática de enfrentamento do desafio da autonomia em projetos socioambientais. A metodologia de pesquisa é baseada em estudo de casos múltiplos de projetos socioambientais. Os resultados da pesquisa abrem novos caminhos para qualificar, aplicar e melhorar a prática da gestão de projetos socioambientais com vistas a contribuir com o desenvolvimento de recursos práticos e promover a autonomia das comunidades envolvidas nesses projetos nos territórios de incidência.

Palavras-chave: Autonomia, tecnologia de gestão, Gestão de projetos, projetos socioambientais

The Autonomy Challenge within Socioenvironmental Projects: The Dialogic Management Technology

Abstract

The creation of conditions for the development of autonomy is one of the main challenges to be faced by the dialogical management of socio-environmental projects. In this sense, management activities should seek to create basic conditions for the development of autonomy of the local community impacted by these projects. However, there is a lack of specific knowledge on how to apply the dialogical management of socio-environmental projects and how to face the challenge of autonomy that permeates the so-called “beneficiaries” of these projects. The objective of this research is to detail the dialogical

³ Artigo submetido para apresentação no 31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD) e submetido para avaliação na Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade

management of socio-environmental projects and to propose a practical way of facing the challenge of autonomy in socio-environmental projects. The methodology is based on a multiple case study of social-environmental projects. The results of the research open up new ways to qualify, apply and improve the practice of managing socioenvironmental projects with a view to contributing to the development of practical resources and promoting the autonomy of the communities involved in these projects in the territories of incidence.

Keywords: Autonomy, Management technology, Project management, Socioenvironmental projects

5.1. Introdução

Dentre os desafios que se apresentam para o gestor ao longo da execução de um projeto socioambiental, um dos mais relevantes está relacionado com a continuidade das ações e a consequente geração de autonomia local com relação ao seu objeto. Para um modelo de gestão pautado na dialogia, o desenvolvimento de mecanismos para a geração de autonomia depende do êxito do processo dialógico. Quando as pessoas de um território praticam a dialogia, criam espaços de trocas, traçam objetivos em comum e se organizam para atuar diretamente nas demandas cotidianas, e tornam o território mais próximo de alcançar a autonomia frente a atores externos (LEMOS, HIGUCHI, 2011; FREIRE, 1996; DESMAISON, ESPINOZA, JAIME, GALLARDO, 2019). Independentemente do seu objeto, a gestão dialógica de um projeto socioambiental visa a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento da autonomia. Resultados como a construção de uma visão compartilhada do território, fortalecimento das lideranças locais e criação de estruturas organizacionais podem reverberar no território como um todo mesmo com o fim da execução formal do projeto (URBAM, 2013).

Dentre as produções existentes sobre gestão de projetos socioambientais, há pouca discussão sobre como o gestor deve atuar para a superação de desafios específicos de projetos socioambientais. Esta ausência é ainda mais percebida quando se trata de práticas de gestão que reconheçam na autonomia como um dos resultados mais relevantes a serem perseguidos. Encontramos conhecimentos sobre a gestão de projetos de diversos processos mais genéricos que podem servir como base para a atuação do gestor, mas que não atendem por completo as especificidades dos desafios apresentados pelos projetos socioambientais (GIDO, CLEMENTS, 2011; GRAY, 2009; BERKUN, 2008). Os projetos socioambientais apresentam desafios específicos e a generalização de processos

propostos para a gestão de projetos não pode ser considerada em sua totalidade, na medida em que os desafios e os resultados esperados divergem, especialmente no que tange ao estabelecimento de relações entre os atores envolvidos e à criação de condições para o desenvolvimento da autonomia. A aplicação de processos genéricos de gestão de projetos pode não contribuir para que os resultados esperados sejam alcançados. Além disso, pode levar a desdobramentos indesejados e acirrar ainda mais conflitos aos quais os projetos socioambientais estão constantemente expostos.

Diante da demanda de desenvolver uma tecnologia de gestão voltada para o enfrentamento dos desafios específicos da gestão de projetos socioambientais, foi proposta a Gestão Dialógica de Projetos Socioambientais (GDPS) (FREDIANI, DAVEL, VENTURA, no prelo). Trata-se de uma tecnologia de gestão voltada para projetos socioambientais, que se apoia no campo de conhecimentos sobre a dialogia. Baseada em princípios, processos e práticas dialógicas que se aplicam em um conjunto de atividades de gestão, essa tecnologia foi proposta de maneira ampla, carecendo de uma aplicação prática, voltada à superação de desafios específicos de projetos socioambientais.

O objetivo desta pesquisa é detalhar a gestão dialógica de projetos socioambientais e propor uma forma prática de enfrentamento do desafio da autonomia em projetos socioambientais. A vocação da pesquisa é propositiva, preocupando-se em ser acessível e útil aos profissionais envolvidos com a prática de gestão de projetos socioambientais: gestores do setor público e privado, consultores, empreendedores socioambientais, líderes comunitários e gestores de empreendimentos com a intenção em financiar ou desenvolver projetos socioambientais.

A fundamentação conceitual e teórica baseia-se na tecnologia de GDPS (FREDIANI, DAVEL, VENTURA, no prelo) e do campo da autonomia. A abordagem metodológica é fundamentada em um estudo de casos múltiplos de projetos socioambientais. Os casos permitem entender melhor os desafios para o desenvolvimento da autonomia na prática e de que forma a gestão dialógica pode contribuir para enfrentá-los. As fontes de informações são documentos (relatórios de 10 projetos), observações diretas e entrevistas com gestores e participantes de 10 projetos socioambientais. Os casos (projetos) avaliados foram executados por três organizações distintas, distribuídos da seguinte forma: uma universidade (Uni), responsável pela execução de um projeto; uma organização da sociedade civil (SCiv), respondendo por cinco projetos; e uma empresa de consultoria (EmpC), executando quatro projetos. Os temas abordados pelos projetos são permacultura, sustentabilidade, bioconstrução, economia solidária, agroecologia e

saneamento. A critério de identificação, ao longo do texto, os projetos serão sinalizados da seguinte forma para preservação da identidade e melhor compreensão pelo leitor: A-Uni; A-SCiv; B-Sciv; C-SCiv; D-SCiv; E-SCiv; A-Emp; B-Emp; C-Emp; D-Emp. A análise do material empírico foi realizada a partir da abordagem de análise de narrativas (BASTOS, BIAR, 2015; MAITLIS, 2012; RIESSMAN, 2008).

Os resultados da pesquisa contribuem para aplicar, consolidar e ampliar a teorização da GDPS proposta por Frediani, Davel, & Ventura (no prelo). Conseqüentemente, os resultados contribuem para melhorar a prática da gestão de projetos socioambientais e com isso promover o desenvolvimento de autonomia nativa nos territórios de incidência. Com efeito, os resultados desta pesquisa se apresentam na forma de um conhecimento mais aplicável e profissional, na medida que busca auxiliar gestores em suas práticas cotidianas em projetos socioambientais.

5.2. O desafio da autonomia na gestão de projetos socioambientais

Para Toro (2006: 18), entende-se por autonomia a “capacidade de orientar e decidir sobre a própria vida de acordo com um projeto ético, de poder formular e implementar o próprio projeto de vida”. É possível estender este conceito de autonomia para organizações e territórios autônomos, uma vez que estes são considerados capazes de orientar e decidir sobre si dentro das relações com outras organizações e territórios.

A realização de um projeto socioambiental acontece geralmente em resposta a uma questão específica, que foi capaz de mobilizar diferentes atores a agirem em conjunto. No entanto, a partir dos avanços obtidos com essa motivação inicial, pode-se também criar condições para o desenvolvimento da autonomia local. Isso acontece quando, através de um conjunto de práticas, o projeto socioambiental atua para ampliar a visão sobre os potenciais e fragilidades do território e contribui para o surgimento de estruturas organizacionais para incidência direta (NEEFJES, 2000).

Indivíduos e organizações precisam desenvolver qualidades em comum para a criação de autonomia. São características como o reconhecimento de sua própria história e identidade e a capacidade de auto avaliação. Alguns valores importantes, como a compaixão e a solidariedade, também são fundamentais. Para o conceito de autonomia, compaixão está relacionada com o ato do indivíduo ou organização trabalhar para resolver problemas que não os afligem diretamente, mas interferem no cotidiano do território. Em complemento, a solidariedade aqui é entendida como a capacidade de perseguir objetivos e metas que beneficiem a coletividade, não apenas ao ente em si (TORO, 2006).

A relação com a gestão dialógica fica evidente quando se considera as características de um indivíduo autônomo. Assim como os três princípios norteadores da gestão dialógica (inclusividade, incerteza e interdependência), as características do indivíduo autônomo também se relacionam com abordagens acerca do outro, de si mesmo e de todos juntos (MACHADO, 2016). Quando se coloca a necessidade de conhecimento, valorização e ponderação da história de cada um, há uma relação com o princípio da inclusividade na medida em que isso se reflete na predisposição em considerar a realidade de cada ator envolvido. O princípio da incerteza se relaciona com a formação para a observação interior e para saber dar normas éticas a si mesmo, uma vez que este princípio trata sobre uma postura de suspensão de qualquer tipo de certeza absoluta construída a partir da perspectiva individual. Já o princípio da interdependência também está presente nessas características quando se traz o conceito de compaixão e solidariedade, além da necessidade de alianças do tipo ganhar-ganhar.

A partir do desenvolvimento dessas virtudes, dois aspectos desafiadores para a criação de autonomia relacionados às dinâmicas coletivas territoriais podem ser superados: a governança e a organização. A governança, por definição, é a capacidade que um determinado agrupamento de pessoas tem de conferir ordem a si próprio. Em territórios em que os atores ainda não estabeleceram relações efetivas de colaboração, a criação de governabilidade requer alguns entendimentos e aprendizados sociais, como por exemplo a reconstrução do significado de política. A importância da política nesse contexto reside na construção de interesses e objetivos comuns a partir da convergência da multiplicidade de interesses e pontos de vistas (NOLTE, 2007; MANITONQUAT, 2007).

Com vistas a gerar autonomia local, as atividades de gestão devem ser realizadas com o objetivo de criar as condições para que, ao final da realização do projeto, existam pessoas convencidas e mobilizadas a assumir o papel de facilitar a convergência de interesses e vontades dos diversos atores territoriais (MANITONQUAT, 2007). Para isso, o projeto precisa incidir sobre a reconstrução do conceito de política, através de atividades de formação que habilitem os atores territoriais a criarem propósitos coletivos através do diálogo.

Outro grande desafio é a capacidade que os atores sociais enfrentam para se organizarem. Para que um cidadão se torne um ator social transformador, ou seja, uma pessoa que em cooperação com outras modifica as condições do meio ambiente que habita, é preciso que ele esteja engajado em alguma organização que dialogue com os

seus próprios objetivos e interesses. Um indivíduo atuando sozinho em nome de uma causa qualquer tem influência reduzida no seu território, podendo ser facilmente ignorado ou até mesmo ter os seus direitos de manifestação violados. Em grupos produtivos, associações, cooperativas, empresas ou qualquer outro formato que organize a atuação de um grupo mobilizado, o poder de influência e o potencial de mobilização de recursos de diversas naturezas se multiplicam (JOUBERT, 2007).

No contexto dos projetos socioambientais, a mobilização dos atores territoriais acontece em torno de um interesse em comum, seja ele a solução de um problema ou o aproveitamento de uma oportunidade. Dentro da própria estrutura organizacional para viabilizar a participação das pessoas nas atividades do projeto, já se cria uma organização e uma identidade em torno de uma causa comum. Deseja-se que, mesmo após a execução do escopo do projeto, essa organização se desenvolva e se mantenha produtiva sob o protagonismo de atores locais (NEEFJES, 2000). No entanto, com exceção dos projetos que contenham processos de formação mais prolongados ou que já encontrem indivíduos ou organizações anteriores que já sejam capazes de gerir atividades de forma independente, os projetos socioambientais precisam criar dinâmicas e realizar atividades com o objetivo específico de dar continuidade à organização criada pelo projeto.

Mesmo com o foco nessas virtudes e aspectos, o desenvolvimento da autonomia local é elemento que depende de diversos fatores, muitas vezes alheios à vontade ou a ação dos atores envolvidos na iniciativa em si. À gestão do projeto socioambiental cabe contribuir para a criação das condições adequadas para que ela se desenvolva, como realizar atividades em que seja possível criar uma visão sobre os diversos aspectos e atores que compõem o território, identificar e incentivar a liderança e o protagonismo dos indivíduos, além de facilitar os processos de criação e manutenção de uma organização.

5.3. Gestão dialógica para a autonomia

A aplicação da GDPS para a autonomia se configura em uma rota de processos que busca facilitar o diálogo de saberes, instituições e atores territoriais. O objetivo é promover a materialização de projetos socioambientais através do diálogo, interpretando as necessidades do território e dos seus habitantes a partir dos princípios da inclusividade, incerteza e interdependência, com vistas a criar as condições ideais para o desenvolvimento da autonomia local. Essa é uma tecnologia de gestão que busca desenvolver acordos, formação e corresponsabilidade entre os atores, com o fim de permitir a apropriação das ações e a sustentação dos projetos no tempo. Através da

implantação dessa tecnologia, espera-se o empoderamento das comunidades e o desenvolvimento de novas capacidades, de forma que os participantes desenvolvam mecanismos de autogestão e autocontrole para tornarem-se capazes de atuar sob as demandas do território de forma assertiva e independente.

Sem perder de vista a integralidade do processo de gestão, é possível olhar para cada uma das atividades e refletir sobre como o gestor deve atuar. Essa reflexão é direcionada a partir de estratégias encontradas na literatura e na prática profissional, além de exemplos de projetos socioambientais realizados que direcionaram as suas ações para o desenvolvimento de autonomia local.

5.3.1. Diagnóstico socioambiental dialógico para a autonomia

A primeira atividade da GDPS diz respeito à compreensão das dinâmicas sociais e ambientais predominantes no território. O desafio principal dessa atividade é observar nuances subjetivas do relacionamento entre os atores. Para sua realização, é preciso a participação do maior número possível de atores relacionados com o projeto socioambiental, de forma a não somente desvendar o perfil desses indivíduos, mas compreender de que forma se dá a relação entre eles, qual a visão compartilhada do território, o nível de organização existente e quais os caminhos para estabelecer uma comunicação saudável com a comunidade.

O primeiro passo do diagnóstico foi olhar para o território como um todo e entender que era o local ideal para desenvolver o trabalho. A única coisa que tínhamos era a certeza que trabalharíamos acerca do tema da água, mas como seria e o formato da tecnologia não sabíamos. O diálogo com o poder público, a existência da escola comunitária e do comitê de moradores foi o que viabilizou a nossa presença aqui. O comitê funciona como um elo entre a equipe do projeto e a comunidade em si (gestora do projeto A-Uni).

Nota-se a partir do relato que as principais fontes de informações para essa etapa são os próprios atores territoriais. É importante trazer a instituição financiadora do projeto (caso ela seja integrante do território), as lideranças locais e organizações comunitárias já estabelecidas. Além desses atores, é desejável que sejam levantadas informações frente à outros atores que conheçam o território, como órgãos públicos, universidades ou organizações que já tenham desenvolvido projetos na localidade.

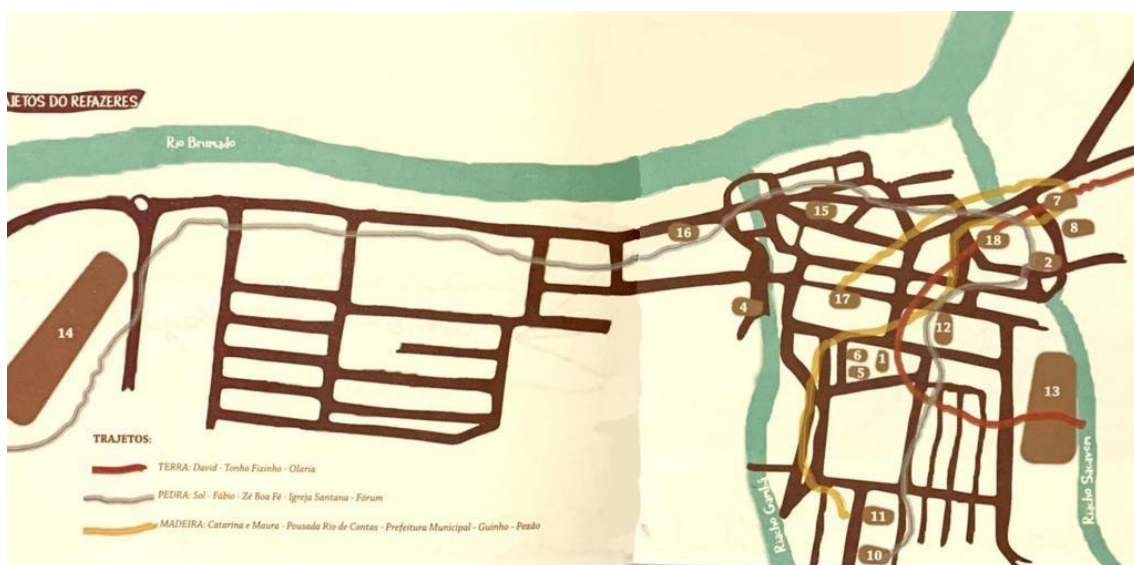
Além do levantamento de informações, o diagnóstico socioambiental pode contribuir também para a construção de uma visão ampla e compartilhada da realidade

do território, aspecto fundamental para o desenvolvimento de autonomia. A partir do diagnóstico, os atores são convidados à identificar e construir em conjunto uma imagem do território que habitam, em especial dos desafios e oportunidades em relação à forma como vivem e ao capital social existente. É importante não perder de vista que a realidade é dinâmica e, portanto, é necessário revisitar essa etapa periodicamente.

Uma estratégia adotada no diagnóstico por sete dos dez dos projetos socioambientais integrantes do campo empírico (A-Uni; A-SCiv; C-SCiv; A-Emp; B-Emp; C-Emp, e; D-Emp) é a construção de mapas comunitários. A partir desse levantamento, entende-se que além de contribuir para desenvolver uma visão ampla do território através de um instrumento imagético, compartilhável e de fácil atualização, os mapas reconhecem e coletam o conhecimento das pessoas e das organizações que vivem no território. Essa ferramenta é utilizada no início da execução do projeto e serve como referência para o planejamento e para a avaliação.

A confecção de mapas que consideram as dimensões de espaço e tempo do território a partir de uma compreensão do saber local de forma vernacular e coletiva, sem compromissos estéticos, tem muito a oferecer (ABERLEY, 1993; DE CASTRO, MCNAUGHTON, 2003; DESMAISON, 2019). Os mapas se desenham a partir o conhecimento existente nos integrantes da comunidade, assim como permite que eles mesmos colem novas informações e as consolidem com aquelas já existentes, de forma a construir uma fotografia concisa e completa do território, como aconteceu no contexto de bioconstrutores participantes do projeto C-SCiv (Imagem 1).

Imagem 1: Mapeamento comunitário realizado no projeto C-SCiv



Fonte: Arquivos da SCiv (2018).

A estratégia do mapeamento comunitário tem como objetivo documentar as inter-relações entre o meio ambiente e as atividades humanas, criando uma fotografia das condições existentes no presente e também possibilitar a construção de visões de futuro. No contexto do projeto C-Emp, o mapeamento comunitário foi usado como uma base de informações e, quando uma mudança acontecia, ela podia ser medida e monitorada. O mapeamento é uma estratégia barata, acessível e altamente eficiente onde os diversos atores territoriais em conjunto com os gestores podem trabalhar juntos para identificar e entender os diversos elementos físicos, ambientais e socioculturais (DE CASTRO, MCNAUGHTON, 2003). A participação nesse processo fortalece o senso de pertencimento comunitário, assim como aumenta a consciência acerca do impacto direto das ações dos indivíduos e organizações no meio ambiente.

Frente ao desenvolvimento de autonomia, pode-se dizer que o mapeamento comunitário é uma ferramenta que além de construir uma imagem ampla e compartilhada do território, também contribui para o desenvolvimento de capacidades técnicas para a administração dos recursos existentes. As habilidades necessárias para a elaboração de um mapa comunitário foram transferidas através do próprio processo de criação do mapa pela equipe gestora do projeto A-Sciv (Imagem 2). Os mapas criados através deste processo se tornam recursos acessíveis para a comunidade, que pode facilmente atualizar e usar para o desenvolvimento de projetos futuros.

Imagem 2 – Processo de construção de mapeamento comunitário no projeto A-Sciv



Fonte: Arquivo da Sciv (2019).

5.3.2. Planejamento dialógico para autonomia

Esta atividade é um desdobramento direto do diagnóstico socioambiental. Tal qual o diagnóstico, o planejamento é uma atividade que, embora prevista pra um momento específico (Figura 2), pode ser revisitada a qualquer momento a depender do contexto. Para a GDPS, essa atividade é responsável por definir em conjunto um objetivo em comum, além de determinar e dividir o escopo das ações de maneira organizada.

A definição que íamos caminhar para a formação de uma associação produtiva, que reunisse esse grupo de mulheres com o objetivo de gerar renda a partir de atividades que elas já desenvolviam só veio depois que nos reunimos e decidimos em conjunto. A princípio, o objetivo da empresa era desenvolver um trabalho para a gestão comunitária de resíduos sólidos somente (gerente da empresa financiadora do projeto A-Emp).

O maior desafio dessa atividade é a definição do objetivo em comum. De acordo com o relato, o gestor do projeto A-Emp, na medida em que abre mão da sua ideia inicial (incerteza) e admite e acolhe as ideias vindas do público beneficiário (inclusividade), ele age de acordo com o que preconiza os princípios da gestão dialógica. Dessa forma, a própria atividade de planejamento passa a ser elemento impulsionador da autonomia local, uma vez que se constitui em processo de construção coletiva em que os atores se permitem construir algo novo a partir das múltiplas perspectivas.

O objetivo deve ser alcançável, orientar para uma condição futura melhor do que a presente e direcionar os envolvidos para a ação concreta. As informações levantadas no diagnóstico são o foco, mas é importante que seja privilegiado um aspecto predominante na sua definição e filtrar as demais, que podem ser contempladas em outras iniciativas. Além da definição do objetivo, é no planejamento que se organizam as tarefas, as responsabilidades, o cronograma e o orçamento.

O gestor do projeto deve conduzir o processo de definição do objetivo do projeto de forma que ele tenha as seguintes características: i) conciso, ou seja, curto, sem trazer confusão para a mente de quem o escuta; ii) inclusivo, na medida que inclui a perspectiva dos diversos atores; iii) memorável, ou seja, são facilmente ativadas na mente das pessoas, e; iv) inspirador, pois deve inspirar à ação e à transformação tanto aqueles que estão diretamente envolvidos quanto aqueles que estão ainda conhecendo o projeto.

Uma estratégia utilizada no planejamento por seis dos dez projetos socioambientais avaliados (A-Uni; A-SCiv; A-Emp; B-Emp; C-Emp, e; D-Emp) foi o desenvolvimento coletivo de projetos. Esta estratégia convida todos os atores envolvidos

na realização do projeto a participar diretamente da sua concepção, contribuindo para a evolução do processo dialógico e também para a geração de autonomia (CROFT, 2013).

Enquanto que no diagnóstico os envolvidos desenvolveram uma visão mais ampla sobre o território, na etapa de planejamento eles estabelecem objetivos mediante acordos entre todos os atores e descrevem uma rota de processos a serem cumpridos para alcançar os objetivos traçados. A atividade de planejamento do projeto D-Emp, por exemplo, contribuiu para a capacidade dialógica dos indivíduos e das organizações envolvidas, na medida em que criou espaços de convergência que antes não existiam sob o pretexto de discutir o projeto em si. Após essa etapa, este espaço se manteve, possibilitando que os envolvidos passassem a atuar nas tomadas de decisão sobre o território em si, sendo este um elemento fundamental para o desenvolvimento de autonomia.

A segunda etapa do desenvolvimento coletivo de projetos é a estruturação de pactos sociais e da responsabilidade compartilhada. Esta etapa permite organizar o desenvolvimento do projeto em si mediante a distribuição de tarefas específicas, gerando laços de confiança entre os participantes, suas capacidades e habilidades. Aqui são acordadas quais ações devem ser realizadas por cada ator para que seja possível alcançar os objetivos determinados anteriormente.

A partir de uma análise de suas próprias capacidades e tendo em vista como o projeto pretende atuar, os atores identificam suas áreas de experiência e como eles podem contribuir com a resolução. O gestor deve estimular que os atores sejam conscientes dos benefícios coletivos deste acordo, o respeitando e cumprindo, gerando confiança. Inicialmente, o projeto A-Sciv atuava em uma realidade em que o processo dialógico estava na etapa de instabilidade, ou seja, marcado pela desconfiança e conflitos entre os atores envolvidos. Com a adoção da estratégia do desenvolvimento coletivo de projetos, houve o fortalecimento das relações de confiança entre os envolvidos e a consolidação da ideia de que o trabalho desenvolvido em parceria seria o responsável pelas mudanças benéficas no território.

5.3.3. Coordenação dialógica para autonomia

A atividade de coordenação dentro da GDPS engloba o gerenciamento de todas as atividades de gestão, a liderança na evolução do processo e no exercício das práticas dialógicas, além da mediação para a criação de laços de cooperação entre os diversos atores territoriais. Todos esses aspectos precisam ser trabalhados constantemente e, por isso, a coordenação é prevista pra ocorrer durante toda a linha do tempo.

A partir da avaliação dos 10 projetos socioambientais do campo empírico, o principal desafio para a coordenação de um projeto é conseguir incorporar nas suas práticas e, sobretudo, transferir para os demais atores envolvidos a importância dos princípios da gestão dialógica para o desenvolvimento de autonomia local. O estabelecimento de relações de cooperação pautadas na inclusividade, incerteza e interdependência são requisitos fundamentais para a construção de uma visão ampla e compartilhada do território, além de orientarem a organização comunitária.

O estabelecimento de relações entre os atores que sejam capazes de se perpetuar ao longo do tempo, mesmo após o término formal da execução do projeto socioambiental também representa grande desafio e é um termômetro do quão exitoso foi o desenvolvimento do processo dialógico em si. Para que isso aconteça, o papel da comunicação e da divulgação das decisões, atividades e resultados é fundamental. A linguagem utilizada pela coordenação precisa ser adaptada de acordo com o público para o qual ela se dirige, de forma que as informações sejam acessíveis e transparentes.

A mobilização de pessoas para participar das atividades do projeto sempre foi um grande desafio para nós. As pessoas aqui, sua maioria idosos, preferem ficar em suas casas, cuidando do seu dia a dia ao invés de interagir com seus vizinhos. Nesse processo, a comunicação do que estávamos fazendo de maneira lúdica e atrativa através de diversas ferramentas presenciais e virtuais foi fundamental para quebrarmos essa barreira e garantir uma participação satisfatória nas nossas atividades (gestora do projeto B-Emp).

Assim como a gestão do projeto B-Emp, todos os dez projetos estudados nessa pesquisa reconhecem o papel central exercido pela comunicação e pela divulgação no bom andamento das suas atividades de gestão e no alcance dos resultados pretendidos. É possível encontrar na literatura diversos nomes para a estratégia de comunicação adotada, mas todas tratam da necessidade de mudança do paradigma de comunicação. Em contraposição às formas de comunicação convencionais, a comunicação dialógica encoraja a todos os envolvidos a se reconhecerem como aprendizes de novos modos de estar e ocupar os seus espaços e de se articular e criar soluções conjuntas aos demais atores. Além disso, ainda se configura em uma via de autoconhecimento, sendo um instrumento para capacitar aqueles que visam construir um novo paradigma de comunicação para reestabelecer a confiança mútua entre pessoas e instituições (ROSENBERG, 2003; MACEDO, GONÇALVES, 2013; MANSI, 2014).

Uma das características da estratégia da comunicação proposta pela GDPS é que ela deve acontecer de forma a manter um canal regular entre todos os envolvidos, permitindo que sejam feitas contribuições acerca dos processos, compartilhamento dos avanços individuais e coletivos, divulgação dos eventos e informação das tomadas de decisão. O projeto A-Emp usa como estratégia principal de comunicação com os envolvidos canais em redes sociais e grupos em aplicativos de troca de mensagens. Regularmente, são feitas atualizações nas redes sociais com o conteúdo das atividades do projeto, gerando identificação e interação com os envolvidos e com todos os outros atores interessados. Além disso, o grupo em aplicativo de troca de mensagens, que antes era gerido pela equipe do projeto e hoje já foi passado para administração local, é utilizado para interação entre os participantes e compartilhamento de estratégias de mobilização e organização para a realização de atividades. Assim como em qualquer outro espaço em que aconteça atividades do projeto, é necessária organização e definição de regras para o funcionamento adequado.

No projeto A-Uni, a comunicação e a divulgação teve como enfoque a realização de convocatórias presenciais, abertas a toda a comunidade e atores interessados para participar destes momentos. Essas atividades são facilitadas por membro da equipe técnica do projeto e usa de ferramentas como fotografias, gráficos e mapas para transmitir a mensagem desejada de maneira acessível a todos os participantes, independentemente do nível de formação formal ou da faixa etária. Essa estratégia foi adotada em especial por se tratar de um território com uma população em situação de vulnerabilidade social, sendo que alguns deles sem formação escolar formal e acesso à internet. Neste caso específico, a equipe técnica precisou usar ferramentas diferentes para dialogar com os atores, uma vez que ao mesmo tempo em que realizava atividades com a comunidade local, apresentava dados para o poder público de maneira detalhada e ainda produzia conteúdo acadêmico a partir dos resultados. A versatilidade na forma de se comunicar é fundamental para garantir o envolvimento de todos os atores.

5.3.4. Facilitação e monitoramento dialógico

As atividades de facilitação e monitoramento dentro da GDPS acontecem uma seguida da outra, de forma complementar, uma vez que a medida em que as ações acontecem, é preciso observar se elas atenderam aos resultados esperados e relatar o seu desenvolvimento para subsidiar a etapa de avaliação. Apesar de se configurarem em

atividades distintas, que demandam abordagens específicas, elas ocupam o mesmo espaço na linha do tempo do projeto.

Antes da facilitação de uma atividade prevista no planejamento de um projeto, há uma série de providências a serem tomadas pela equipe do projeto, que não necessariamente envolvem diretamente o gestor. Além da comunicação e da mobilização do público, é preciso ter a consciência do que se vai realizar em campo e providenciar todos os equipamentos, materiais e procedimentos logísticos necessários para que tudo aconteça de forma a dar ao facilitador as condições adequadas para o desempenho da sua função. Observados os princípios dialógicos da gestão e o objetivo intrínseco de desenvolver autonomia local, a facilitação da atividade deve acontecer de maneira a deixar claro para todos os envolvidos os recursos e estratégias utilizadas.

Por mais que os recursos e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento de uma determinada atividade sejam os mesmos ela nunca acontecerá da mesma forma se aplicada em projetos e contextos diferentes. Isso acontece em função do reconhecimento e inclusão do conhecimento das pessoas e organizações envolvidas na execução da atividade. Justamente por isso, os impactos e resultados alcançados também variam e são esses que devem ser monitorados e relatados para que se entenda a adequabilidade de uma abordagem e que, mediante um processo de avaliação adequada, a equipe do projeto possa optar pela manutenção ou alteração da estratégia de atuação.

Atuar com um grupo urbano, com uma forte componente cultural como a capoeira tem diferenças muito importantes quando comparamos com um projeto com um público composto por agricultores e com valores culturais completamente distintos. Apesar de termos feito oficinas com temáticas, recursos e estratégias semelhantes, os resultados foram absolutamente distintos (Gestora do projeto E-SCiv que também atuou como técnica de campo no projeto A-SCiv).

Ao incluir os diversos atores territoriais nas atividades anteriores e adotar estratégias para que eles adquiram a capacidade de gerenciar a implementação de estratégias ou o uso dos produtos construídos, os resultados tornam-se únicos e diretamente relacionados com as características dos próprios atores. Seus membros tornam-se capazes de avaliar se a implementação foi compatível com os objetivos desejados e prolongar os impactos positivos no tempo. Por fim, a população tem a capacidade de replicar a metodologia em outras áreas ou em outros temas comunitários,

contribuindo para o surgimento de um ambiente de autonomia frente às relações com territórios vizinhos e na resolução de problemáticas locais.

Entendendo sobretudo as atividades de facilitação e monitoramento, dos dez projetos que integram o campo empírico da pesquisa, sete (A-Uni; A-SCiv; E-SCiv; A-Emp; B-Emp; C-Emp; D-Emp) utilizaram durante o processo de facilitação e monitoramento estratégias de transferência de conhecimento que reconhecem o potencial dos participantes e que contribui para o empoderamento dos mesmos para a replicação do método em outros contextos. É possível encontrar referências de atores que trazem a importância do reconhecimento do saber tradicional e da particularidade de cada coletivo no desenvolvimento e nos resultados alcançados por cada projeto (FREIRE, 1970). A educação para a transição de comunidades para a sustentabilidade, no entanto, traz um passo a passo claro, com orientações que podem ser verificadas na prática dos gestores dos projetos avaliados (CIARLO, 2007). Em termos gerais, uma boa facilitação de atividade considera as necessidades do grupo como um todo, especialmente no contexto da gestão dialógica, e encontra maneiras de focar nas questões que estimulam a discussão e conduzem a uma resolução e à tomada de decisão.

A facilitação deve preparar as atividades de maneira aberta, dando ao grupo informações relevantes sobre como a atividade será conduzida, quem são os integrantes que estão participando da atividade, as expectativas com relação ao que vai acontecer e à participação de cada um, a proposta e o escopo da atividade em si. O facilitador pode transmitir essas informações sozinho. Todavia, quando apropriado, pode solicitar a alguém do grupo que conduza uma dinâmica de abertura para a atividade, com o objetivo de quebrar a resistência inicial e abrir caminho para o desenvolvimento do que vem a seguir. Nas primeiras atividades do projeto D-Emp, em que estavam presentes atores representantes da instituição financiadora, da empresa de consultoria responsável pela facilitação da atividade, lideranças comunitárias e moradores locais, o facilitador conduziu uma atividade em que cada um dos atores pôde se apresentar e expor ao grupo os motivos que os levava a estar ali naquele momento. Essa dinâmica se relaciona com a GDPS na medida que é uma prática de expressão e que exercita o princípio da inclusividade, na medida em que o lugar e as motivações de cada ator presente é trazido para o grupo de maneira aberta e clara.

Outra característica da facilitação dialógica é buscar trazer à tona conhecimentos intrínsecos do grupo, que seriam impossíveis de acessar na esfera individual, mas que emergem de maneira espontânea em coletivo. O trabalho do facilitador é fomentar a

emergência de conhecimentos que estão presentes no coletivo mas que apenas podem se manifestar a partir de um ambiente apropriado pra isso. Criar e fortalecer as relações necessárias para que isso aconteça além de transferir as dinâmicas para o público participante são os resultados desejáveis da facilitação dialógica. Nesse contexto, o objeto do projeto socioambiental é primordialmente agente indutor de um processo de partilha e construção de conhecimento em conjunto, que pode se replicar no futuro.

5.3.5. Avaliação e conclusão dialógica

A avaliação deve ser realizada de acordo com as informações levantadas durante a realização do projeto, em especial durante a atividade de monitoramento. A avaliação é o processo de conferir juízo de valor às informações, dando significado e extraindo orientações para a continuidade das ações. A avaliação pode acontecer ao longo de todo o projeto socioambiental, mas a depender de qual momento aconteça, sofrerá alterações na forma como acontece, na sua própria natureza e nos seus propósitos.

A avaliação e a conclusão de um projeto são atividades que permitem determinar em que medida as metas alcançadas pelo projeto foram traduzidas em resultados esperados em relação ao que foi previsto na atividade de planejamento. A avaliação após a conclusão das ações previstas no escopo do projeto socioambiental se define como objetiva e sistemática. O objetivo é determinar a pertinência, eficiência, efetividade, impacto e a sustentabilidade à luz dos objetivos específicos que foram sinalizados anteriormente. Uma avaliação bem realizada deve fornecer informações úteis e fidedignas, além de ser uma ferramenta de aprendizagem e gestão para melhorar os processos de análise, planejamento e execução de projetos, assim como a tomada de decisão. Estas atividades têm como objetivos fundamentais melhorar a administração e o desempenho para garantir a continuidade do projeto e sua replicação e garantir a transparência do processo e dos resultados alcançados. A noção de transparência da avaliação contribui para que a população e os demais atores envolvidos, em particular, tenham o conhecimento claro sobre os processos, os resultados e o impacto das intervenções promovidas pelo projeto.

Para a GDPS, quatro são as possibilidades de avaliação, sendo que todas elas contribuem de alguma forma para o desenvolvimento de autonomia local. A primeira delas diz respeito ao diagnóstico e tem como objetivo principal traçar estratégias para a intervenção, testar hipóteses, identificar prioridades e determinar metas. A segunda forma de avaliação diz respeito às ações em si e tem como objetivo ter uma noção se a atividade

desenvolvida em conjunto com os atores territoriais atendeu aos resultados esperados. A terceira forma de avaliação diz respeito ao projeto como um todo e tem como objetivo entender se as metas alcançadas estão de acordo com o que foi estabelecido na etapa de planejamento e delimitar recomendações para que a iniciativa tenha continuidade mesmo após o encerramento formal do projeto. Dentre os projetos que fazem parte do campo empírico da pesquisa, todos conseguiram executar esses três tipos de avaliação, o que indica que estas já são práticas avaliativas consolidadas na gestão de projetos socioambientais.

Avaliar os resultados alcançados por um projeto como o A-Emp ou o B-Emp nos ajuda a ter a noção do que podemos realizar a seguir, no próximo ano. É um processo que se constrói com todo mundo que participa do projeto e totalmente aberto, que vai dar as diretrizes das nossas próximas intervenções. Avaliamos o tempo todo! Avaliamos nossa equipe, as ações que desenvolvemos, a participação da comunidade e as motivações dos clientes (gestora do projeto A-Emp e B-Emp).

Dentre as práticas observadas nos projetos, é interessante destacar a importância de cada uma delas e como cada projeto as realizou de acordo com características da sua equipe técnica, mas sobretudo em resposta ao público participante. Os projetos A-SCiv e D-Emp, por exemplo, se destacaram na avaliação diagnóstica, desenvolvendo uma série de atividades que levantaram dados em profundidade acerca do território e que, a partir de uma avaliação assertiva, determinaram os rumos das iniciativas e foram fundamentais para o desenvolvimento da atividade de planejamento. Já os projetos E-Sciv e C-Emp se destacaram na avaliação das ações em si pois tinham processos de monitoramento consolidados. Esses projetos conseguiram transmitir com êxito as metodologias de facilitação das atividades para as comunidades de maneira mais destacada e uma das razões para isso ter acontecido foi a realização de avaliações sistemáticas juntamente com os atores ao final de cada ação de campo. Já os projetos B-SCiv, C-SCiv e D-SCiv se destacaram na avaliação após a conclusão do projeto. Isso aconteceu em função de uma exigência das instituições financiadoras que, no caso de projetos geridos por organizações da sociedade civil, determinam quais os produtos a serem entregues e a avaliação detalhada das metas alcançadas em comparação com os resultados esperados no planejamento é um deles. No entanto, isso foi positivo para todas as iniciativas, afinal todas elas conseguiram financiamento de outras fontes posteriormente ao término do escopo de ações.

A quarta possibilidade de se realizar a avaliação diz respeito aos impactos do projeto no território de atuação. Esta é a mais complexa de realizar dentre todas as outras, pois envolve um conjunto de informações que nem sempre estão disponíveis. É voltada às transformações ocorridas e não se restringem a resultados imediatos; pelo contrário, buscam encontrar resultados mais estruturais. Dentre os projetos que compõem o campo empírico do projeto, apenas o projeto A-Uni conseguiu realizar, o que reflete uma clara limitação na forma de realizar a gestão de projetos socioambientais atualmente. Dentre todos os projetos avaliados, esse é o que manteve contato com o território por um maior período de tempo, desenvolvendo outras atividades. O resultado de todo o processo avaliativo foi a criação de um guia de planejamento e desenho urbano para as cidades daquele território, ou seja, um documento que serve de base para o desenvolvimento de políticas públicas que podem orientar o desenvolvimento de toda uma região através de iniciativas socioambientais.

5.4. Discussão e conclusão

O desenvolvimento de condições para a geração de autonomia é um dos maiores desafios colocados para a gestão de projetos socioambientais. Em um contexto em que os territórios demandam cada vez mais do desenvolvimento de políticas públicas ou da atuação de atores externos para a resolução de problemas ou o aproveitamento de potenciais, os projetos socioambientais são uma alternativa para romper com essa lógica e contribuir para o desenvolvimento de condições para o desenvolvimento de autonomia.

É importante esclarecer que nenhum projeto socioambiental pode ter como objetivo gerar autonomia por si só, uma vez que esta é uma virtude que depende de diversos fatores, a maioria deles alheios à vontade e longe do alcance dos gestores do projeto e o modelo de gestão por eles adotado. No entanto, o desenvolvimento de atividades que contribuam para a construção de uma visão ampla sobre as fragilidades e potenciais do território por parte de todos os atores envolvidos, o fortalecimento dos laços de cooperação e o incremento da capacidade organizativa são resultados tangíveis e que tem impacto direto na criação das condições para o desenvolvimento de autonomia.

Diante desse desafio, a GDPS se apresenta como uma tecnologia de gestão capaz de oferecer ao gestor uma série de estratégias que contribuem para que esse resultado seja alcançado. No entanto, para que a sua aplicação seja adequada, é preciso que o gestor e todos os demais atores envolvidos incorporem de maneira integral todos os princípios de gestão dialógica (inclusividade, incerteza e interdependência), reconheçam os processos

nela envolvidos e a sua evolução com o tempo e desenvolvam suas práticas independentemente do contexto. Somente a partir daí, será possível aplicar as atividades de gestão previstas na tecnologia (diagnóstico, planejamento, coordenação, facilitação, monitoramento, avaliação e conclusão), dando aos atores territoriais as condições de governabilidade e organização, conforme preconiza a definição de autonomia.

A superação do desafio de criar ou contribuir para o desenvolvimento da autonomia local é um resultado que deve ser perseguido pela gestão de qualquer projeto socioambiental. Alcançando esse resultado, todos os demais, independentemente do objeto ao qual o projeto pretende atuar, serão atendidos e a continuidade das ações será garantida de forma a atender de forma genuína os anseios de todos os atores territoriais. A gestão dialógica de projetos socioambientais se apresenta com o diferencial de olhar para esse resultado de maneira específica e apresentar um caminho para que o gestor possa trilhar na gestão, mas também um conjunto de valores que possa embasar o seu exercício profissional.

Referências

ABERLEY, D. **Boundaries of home: mapping for empowerment**. Philadelphia: New Society Publishers, 1993.

BASTOS, L.C; BIAR, L, A. Análise de narrativas e práticas de entendimento da vida social. In: **Revista Delta**, 31, p.97-126, 2015.

BERKUN, S. **A arte do gerenciamento de projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CIARLO, G. Group facilitation: a step-by-step guide. In: Joubert, K. A., & Alfred, R. (Ed.). **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. Hampshire, UK: Permanent Publications, 2007.

CROFT, J. **Introdução: tornando os sonhos realidade. Usando Dragon Dreaming para construir um projeto extremamente bem sucedido: uma abordagem abrangente em estágios**. Consultado em 26 de julho de 2020. Disponível em http://dragondreamingbr.org/materiais/FS_05_Como_Realizar_Projetos_de_Sucesso.pdf

DE CASTRO, E; MCNAUGHTON, A. **Bioregional mapping as a participatory tool in the community based watershed management project in Santo André, Greater São Paulo, Brazil**. Paper presented at a meeting of the Latin American Studies

Association, Dallas, 2003. Disponível em:
http://www.chs.ubc.ca/brazil/Outputs/Bioregional_Mapping.pdf.

DESMAlSON, B; ESPINOZA, K; JAIME, K; GALLARDO, L. **Convivir em la Amazonía en el siglo XXI: guía de planificación y diseño urbano para las ciudades em la selva baja peruana**. Lima, Peru, PUCP, 2019.

FREDIANI, D. A; DAVEL, E. P. B; VENTURA, A. Dialogia como tecnologia na gestão de projetos socioambientais. In: **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, no prelo.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**, 17ªed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1970.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, Paz e Terra, 1996.

GIDO, J; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. São Paulo, Cengage Learning, 2011.

GRAY, C. F; LARSON, E. W. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. São Paulo, McGraw-Hill, 2009.

ISAACS, W. N. **Dialogue and the art of thinking together**. Nova York, Currency, 1999.

ISAACS, W. N. Creating a shared field of meaning: an action theory of dialogue Isaacs, In: **The transformative power of dialogue**, 12, p. 203-241, 2002.

JOUBERT, K. A. Tapping into collective intelligence: the growing edge in the ecovillage of Sieben Linden. In: Joubert, K. A., & Alfred, R. (Ed.). In: **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. Hampshire, UK, Permanent Publications, 2007.

LEMOS, S. M; HIGUCHI, M. I. G. Compromisso socioambiental e vulnerabilidade. In: **Ambiente & Sociedade**. 14(2), p. 123-138, 2011.

MACEDO, M; GONÇALVES, L. M. A. Notas sobre os conceitos de comunidade, comunicação comunitária e dialogia. In: **Comunicação e educação**. 19, p. 39-49, 2014.

MACHADO, V. **Diálogo e gestão criativa de conflito**. Salvador, Solisluna, 2016.

MAITLIS, S. Narrative analysis. In: Symon, G., & Cassell, C. **Qualitative organizational research: core methods and current challenges**. p. 492-511. London, UK, Sage Publications, 2012.

MANITONQUAT. Leadership in circles. In: Joubert, K. A., & Alfred, R. (Ed.). **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. Hampshire, UK, Permanent Publications, 2007.

MANSI, V. Liderança e construção de sentidos na organização: a comunicação dialógica. In: **Revista Eletrônica Comtempo**. 6(2), 2014. Consultado em 26 de julho de 2020. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/revista-comtempo/lideranca-e-construcao-de-sentidos-na-organizacao-comunicacao-dialogica/>

NEEFJES, K. Project management and environmental sustainability. In: **Environments and livelihoods: strategies for sustainability**. London, Oxfam, 2000.

NOLTE, W. Nolte, W. From local communities to the World Community: more than a dream? In: Joubert, K. A., & Alfred, R. (Ed.). **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. Hampshire, UK, Permanent Publications, 2007.

RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. Los Angeles, Sage Publications, 2008.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo, Ágora, 2006.

TORO, J. B. Os jovens e a governabilidade. In: **Frutos do Brasil: histórias de mobilização juvenil**. p. 17-19. São Paulo, Aracati, 2006.

URBAM. **Rehabitar la montaña: Estrategias y procesos para un hábitat sostenible en las laderas de Medellín**. Medellín, Colômbia, Impresos, 2013.

6. DISCUSSÃO E IMPACTOS

A GDPS pode ser traduzida como a proposição de princípios, compreensão de processos e aplicação de práticas às atividades de gestão para a superação dos desafios da mobilização social e da geração de autonomia em projetos socioambientais. Os impactos da sua formulação e, sobretudo, da sua aplicação devem incidir diretamente sobre a prática de gestores de projetos socioambientais. No entanto, educadores, pesquisadores, formuladores de políticas públicas e a sociedade como um todo também deverão ser impactados pela GDPS. O Quadro 1 traz um resumo da estrutura da GDPS e suas atividades de gestão.

Quadro 1: Síntese da estrutura e atividades da GDPS

Gestão Dialógica de Projetos Socioambientais (GDPS)	
Princípios (propor)	Inclusividade
	Incerteza
	Interdependência
Processos (compreender)	Instabilidade
	Investigação
	Criatividade
Práticas (aplicar)	Escutar
	Respeitar
	Suspender
	Expressar
Atividades de gestão	
1. Diagnóstico	a) Compreender a natureza e motivações da instituição financiadora b) Identificar quais atores mais atuantes e influentes no território c) Identificar vulnerabilidade e potenciais do território
2. Planejamento	a) Definir o objetivo do projeto
	b) Determinar e dividir o escopo
	c) Comunicar adequadamente o plano-base para os atores envolvidos
3. Coordenação	a) Gerenciar atividades
	b) Liderar
	c) Estabelecer laços entre os diversos atores
4. Facilitação e monitoramento	a) Preparar e adquirir materiais e equipamentos
	b) Mobilizar a comunidade
	c) Facilitar a atividade
	d) Monitorar e relatar
5. Avaliação	a) Avaliação diagnóstica
	b) Avaliação de processo
	c) Avaliação de resultados
	d) Avaliação de impacto
6. Conclusão	a) Verificação das entregas acordadas
	b) Avaliação interna de desempenho e aprendizado
	c) Celebração

6.1. Impactos para a prática de gestores de projetos socioambientais

A tecnologia da Gestão Dialógica de Projetos Socioambientais (GDPS) tem como um de seus objetivos tornar-se uma referência para o desenvolvimento da prática de gestores de projetos socioambientais. Seu desenvolvimento se deu através da seleção e análise de iniciativas dessa natureza que adotaram práticas ao longo do seu processo de gestão que já indicavam a relevância da dialogia na superação dos desafios da mobilização social e da autonomia. É importante ressaltar, no entanto, que a GDPS não foi aplicada ainda a nenhum projeto socioambiental, o que permite que sejam levantados os potenciais impactos da aplicação da tecnologia no campo.

A proposição desta tecnologia parte do entendimento de que é preciso diferenciar a atuação do gestor de projetos socioambientais da atuação dos demais gestores de projetos de outra natureza, em função dos desafios específicos que se apresentam nesse contexto. A aplicação de modelos de gestão que não consideram as peculiaridades desse tipo de projeto, como por exemplo a necessidade de lidar com uma gama de interesses e pontos de vista divergentes e, muitas vezes, conflituosos acerca do território, certamente compromete os resultados almejados. Para lidar com estes desafios e com outros que se apresentam para os gestores dessas iniciativas, a GDPS propõe princípios de gestão, orienta acerca do processo dialógico e disponibiliza práticas para aplicação em um conjunto de atividades de gestão específico à projetos socioambientais. Por este motivo, esta tecnologia tem o potencial de se tornar um manual para a atuação do gestor.

A adoção da dialogia como fundamento representa uma quebra de paradigma para a atuação do gestor. Em um contexto onde a maioria dos projetos socioambientais acontece para a resolução de um problema ou de aproveitamento de um potencial, a dialogia surge como uma ferramenta para a construção de uma perspectiva ampliada e unificada do território entre os atores, inclusive o próprio gestor em si. Essa nova perspectiva amplia as possibilidades de resultados a serem perseguidos e alcançados pelo projeto, uma vez que mesmo que o foco das ações permaneça no objeto - a mobilização social e a criação de um ambiente propício para a geração de autonomia criadas através do processo dialógico -, abre-se caminho para a atuação em outros aspectos do território. Para o gestor, essa mudança de paradigma significa voltar sua atenção para as dinâmicas sociais entre os atores e atuar através de estratégias para melhora-las, criando as condições para que o projeto cumpra com o seu objetivo, mas que reverbere no território mesmo após o término da sua execução formal. Dessa forma, a dialogia orienta o trabalho dos

gestores e consolida as iniciativas socioambientais como alternativas reais e duradouras de transformação ambiental e social, tão urgentes no contexto de crise atual.

Frente aos desafios da mobilização social e da geração de autonomia, a GDPS orienta o gestor a agir de forma a aumentar os laços de confiança entre os diversos atores territoriais, construir uma visão ampla e compartilhada do território e desenvolver as estruturas organizacionais locais. O processo dialógico aumenta a confiança de que aquilo que o indivíduo realiza no seu campo de atuação estará sendo feito por outros com os mesmos propósitos e sentidos. A partir dessa nova perspectiva, a atuação do gestor deixa de ser exclusivamente convocar indivíduos e organizações para participar das atividades do projeto, mas essencialmente de criar ambientes de confiança que sejam atrativos, capazes de transmitir uma mensagem unificada e coerente e que motive os atores envolvidos nas iniciativas a atuarem em um único sentido.

6.2. Impactos para a prática de educadores

O modelo da GDPS pode contribuir para a prática formativa de gestores de projetos socioambientais, uma vez que traz um conjunto de princípios, processos e práticas descritos detalhadamente, além de um conjunto de referências teóricas e práticas que podem contribuir para o desenvolvimento de um processo formativo completo. A sistematização de um modelo de gestão específico para projetos socioambientais com base na complementaridade entre as referências encontradas na literatura e a experiência prática se configura em valiosa ferramenta para o educador, esteja ele atuando dentro de um ambiente acadêmico formal, ou não.

É preciso ter em vista que se considera educador não somente aqueles que atuam dentro de ambientes formais de ensino, mas sim todos os que em diversos contextos se propõe a facilitar atividades de trocas de conhecimento. Os próprios facilitadores de atividades em projetos socioambientais se beneficiam diretamente da GDPS, uma vez que encontram na tecnologia referências e ferramentas para desenvolver sua proposta sob os preceitos da dialogia.

As referências citadas ao longo do trabalho instigam o aprofundamento dos processos formativos em diversos formatos e abordagens. Isso quer dizer que, ao mesmo tempo em que é possível desenvolver uma formação ampla em GDPS, focando em todos os seus aspectos (princípios, processos e práticas), é possível desenvolver ciclos voltados para o aprofundamento em cada uma de suas atividades de gestão (diagnóstico, planejamento, coordenação, facilitação monitoramento, avaliação e conclusão). As

práticas propostas a serem desenvolvidas em cada uma dessas etapas são conhecimentos específicos, que se comunicam entre si e se complementam se olhado sob a perspectiva da GDPS.

A estrutura do processo formativo também pode variar. A partir das proposições realizadas neste trabalho, é possível e desejado que sejam criados novos produtos e diferentes formatos com o intuito de ampliar o alcance do modelo. A criação de cartilhas e outros materiais gráficos que falem sobre a GDPS, vídeos temáticos, *podcasts*, cursos digitais e incidência em redes sociais são algumas estratégias que tem o potencial de propagação do conhecimento. A adequação da linguagem é uma recomendação do próprio modelo e é fundamental para alcançar um maior número de pessoas e incidir sobre a prática de um grande número de gestores e de organizações, especialmente aqueles que não tem acesso ao conteúdo acadêmico formal.

6.3. Impactos para pesquisadores

Para a pesquisa científica, este trabalho também se coloca como uma referência, uma vez que representa inovação no campo de projetos socioambientais, ainda pouco explorada nas suas particularidades. Já existem muitos trabalhos disponíveis sobre gestão de projetos, gestão social e gestão ambiental, mas muito pouco se escreveu sobre a gestão de projetos socioambientais em específico. Como evidenciado ao longo do trabalho, existem particularidades nesse tipo de iniciativa que precisam ser consideradas no processo de gestão, abrindo um campo de pesquisa amplo e ainda pouco explorado.

Considerando-se a estrutura da GDPS em princípios, processos e práticas permite discutir e aprofundar o debate sobre as componentes de cada um desses aspectos. Os princípios, por exemplo, na GDPS são a inclusividade, incerteza e interdependência e tem como referência para essa proposição a obra de Machado (2016). No entanto, não se exclui a possibilidade de serem incluídos outros elementos ou que se realizem releituras acerca dos princípios propostos na GDPS a partir do estudo de outros autores. O mesmo se aplica aos processos e práticas, que também trazem elementos específicos.

Apesar de se considerar possíveis alterações nos elementos que a compõe, a estrutura dos 3P's (princípios, processos e práticas) são consideradas fundamentais para a concepção da tecnologia em si. Qualquer proposição que não respeite esses aspectos estará criando algo diferente do proposto pela GDPS, o que também pode ser positivo para a prática da gestão de projetos socioambientais. Sob o aspecto da pesquisa, o objetivo principal deste trabalho é contribuir para a produção de um maior número de trabalhos

sobre as especificidades da gestão de projetos socioambientais, e não criar um modelo hegemônico.

As atividades de gestão propostas pela GDPS também contribuem para abrir um grande horizonte de pesquisa. Mesmo sob a égide da dialogia, existem uma série de formas e referências na literatura que podem trazer outras perspectivas sobre como realizar cada uma delas. No entanto, da mesma forma que acontece com os aspectos fundamentais da tecnologia, o conjunto das sete atividades (diagnóstico, planejamento, coordenação, facilitação, monitoramento, avaliação e conclusão) é o que caracteriza a GDPS e qualquer proposta que fuja a essa estrutura estará saindo do escopo da tecnologia. Como desdobramento deste trabalho, que faz a leitura de experiências para propor a tecnologia de gestão, será importante trazer como tema de pesquisa a aplicação concreta da GDPS. Além da avaliação de sua aplicação conforme proposto neste trabalho, é importante comparar os resultados de sua aplicação em contextos diversos e o possível desenvolvimento de outros elementos e diretrizes da tecnologia voltados para o enfrentamento de outros desafios para além da mobilização e da geração de autonomia.

6.4. Impactos para a prática de formuladores de políticas públicas

Projetos socioambientais bem-sucedidos tem como um de seus resultados possíveis e desejados servirem como base para o desenvolvimento de políticas públicas que orientem o desenvolvimento territorial em diversos aspectos. Na medida em que a GDPS contribui para a gestão e, portanto, para o sucesso dessas iniciativas, há de se considerar o impacto da tecnologia na prática dos formuladores de políticas públicas. Com o número cada vez maior de projetos socioambientais alcançando os seus resultados, especialmente no que diz respeito à mobilização social e à autonomia dos territórios, a formulação de políticas públicas para a multiplicação e apoio a essas iniciativas deverá acontecer.

Com relação à mobilização social, a organização de atores territoriais diversos em torno de interesses e causas em comum vão necessariamente convocar representantes do poder público para participar e cumprir o seu papel. Uma das consequências do fortalecimento da mobilização social é o aumento da pressão sob os órgãos públicos para atuarem em conjunto com os atores territoriais na resolução de um determinado problema ou aproveitamento de um potencial. Associada a bons resultados no que diz respeito ao escopo em si do projeto, a mobilização social pode acelerar a criação de políticas públicas

específicas acerca do objeto ou até mesmo para a multiplicação de iniciativas semelhantes em outros territórios.

Para o desenvolvimento de autonomia, a criação de uma visão ampla e unificada do território associada a um aumento dos níveis de organização são fundamentais. Esses elementos levam à autonomia na medida em que orientam os atores sobre como agir localmente, de forma independente, mas sem perder de vista que estão inseridos em uma estrutura social maior. A relação com o poder público e a requisição de apoio para o desenvolvimento territorial não deixam de significar o fortalecimento da autonomia, mas pelo contrário, indicam um aumento da capacidade de organização e articulação política e social para garantir a reverberação de sua atuação.

Na interlocução com os territórios, a partir do momento em que a GDPS propõe princípios dialógicos, ela se torna uma referência para o próprio formulador de políticas públicas na sua atuação. A partir do momento em que ele entende a necessidade de incluir à formulação de políticas públicas a perspectiva direta e organizada dos territórios; de abrir mão de qualquer certeza pré-concebida acerca do desenvolvimento, e; de passar a se sentir interdependente com os demais atores, ele assume a GDPS como referência para a sua atuação como agente público.

6.5. Impactos para a sociedade

O conjunto de atores que podem se beneficiar da aplicação da tecnologia é amplo e diverso. Indiretamente, a GDPS trará impactos para o público beneficiário de projetos socioambientais bem como para os seus financiadores, uma vez que esses atores estão interessados nos resultados das iniciativas desenvolvidas, sobre os quais a tecnologia de gestão aqui proposta tem influência decisiva.

A multiplicação de projetos socioambientais é uma estratégia para o enfrentamento da crise econômica e social vivenciada a nível global. No entanto, a escassez de estudos sobre a gestão específica desse tipo de projeto cria um ambiente nebuloso para a atuação do gestor. A GDPS tem como objetivo ocupar esse espaço e abrir caminho para a realização de mais iniciativas dessa natureza, com maior solidez e embasamento.

A adoção da GDPS como referência metodológica tem como potencial melhorar os resultados dos projetos socioambientais em si, na medida em que busca, sobretudo, superar os desafios da mobilização social e do desenvolvimento da autonomia. Com a adoção de estratégias para fortalecer a mobilização social, a tendência é que os atores

territoriais se tornem mais coesos entre si, a partir da criação de laços de confiança e de objetivos compartilhados, tornando a ação coletiva mais eficiente na resolução de problemas e no aproveitamento dos potenciais locais. Frente ao desafio da autonomia, o estímulo a criação de um ambiente propício para o seu desenvolvimento a partir da construção de uma visão ampla e compartilhada do território e do incremento dos níveis de organização social, tem como resultado a prática independente e coordenada dos atores diante das demandas locais.

Sob a perspectiva da dialogia, o envolvimento de diversos atores, dentre eles aqueles que impactam de maneira decisiva o meio ambiente, tem o potencial de mobilizar e convocar para uma solução conjunta todos os atores da sociedade, dentre eles comunidades, organizações da sociedade civil, poder público, empresas, dentre outros. Espera-se que, com a incorporação dos 3 P's (princípios, processos e práticas da dialogia) aplicados às estratégias aqui propostas, seja possível afetar, inclusive, as estruturas das próprias organizações, uma vez que a partir da dialogia elas serão convidadas não apenas a interagir e considerar os anseios e necessidades de outros atores, mas de ceder e se transformar internamente em função disso. O objetivo principal é que as organizações criadas ou fomentadas pelo projeto se fortaleçam e consigam gerar mecanismos de autogestão e autocontrole, sempre em busca da sustentabilidade e autonomia.

O desenvolvimento de atividades que contribuam para a construção de uma visão ampla sobre as fragilidades e potenciais do território por parte de todos os atores envolvidos, o fortalecimento dos laços de cooperação e o incremento da capacidade organizativa são resultados tangíveis e que tem impacto direto na criação das condições para o desenvolvimento de autonomia.

Conclusão

A realização deste trabalho, especialmente por estar inserido no contexto de um mestrado profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, demandou o reconhecimento de dois aspectos principais. O primeiro está relacionado com o reconhecimento das peculiaridades associadas ao processo de gestão de um projeto socioambiental em comparação com iniciativas de outras naturezas. O segundo está relacionado com a relevância da dialogia para a superação dos principais desafios práticos que se apresentam nesse contexto, uma vez que a forma de lidar com a diversidade de atores e interesses sempre presentes nos territórios são aspectos determinantes para o sucesso das iniciativas.

O desenvolvimento da GDPS, portanto, parte do reconhecimento de um aspecto essencialmente prático dos projetos socioambientais e busca no campo da dialogia as referências fundamentais para a superação dos seus principais desafios. O resultado da interação entre esses dois aspectos resulta em uma tecnologia que serve, essencialmente, como referência para a atuação de profissionais de campo, interferindo diretamente na forma como executar projetos dessa natureza.

A partir do reconhecimento da natureza diferenciada dos projetos socioambientais, entendemos que seria necessário propor uma estrutura metodológica que se diferenciasse das demais para atender a essas particularidades. Nesse sentido, a concepção da tecnologia levou em consideração quais seriam os seus princípios fundamentais, como se daria a compreensão dos processos de interação entre os atores territoriais e qual seria a natureza das práticas de campo. A base para a definição de cada um desses aspectos veio da dialogia, que tem como virtude o reconhecimento de que o diálogo (ou a falta dele) está na origem, mas também representa o principal caminho para a resolução de conflitos de qualquer natureza.

A partir dessa estruturação, foi necessário aplicar essa nova perspectiva às atividades de gestão de um projeto socioambiental. Com base em referências consolidadas do campo da gestão de projetos e na experiência prática do autor na gestão em si, foi possível desenhar um escopo do caminho percorrido ao longo da realização de um projeto socioambiental. A determinação dessas atividades (diagnóstico, planejamento, coordenação, facilitação, monitoramento, avaliação e conclusão) foi fundamental para permitir a visualização prática da aplicação da estrutura dialógica proposta na concepção da GDPS.

Uma vez determinado o modelo da GDPS, o desafio colocado para o desenvolvimento do trabalho era traduzir a sua aplicação. Para isso, foram identificados dois grandes desafios dos projetos socioambientais, que são a mobilização social e a geração de autonomia nos territórios de incidência. Importante dizer que esses não são os únicos desafios a serem superados, mas certamente são dois dos mais relevantes para se obter sucesso.

Em um contexto de descrença no agir coletivo e de constante conflito entre praticamente todas as instâncias da sociedade, a mobilização de um grupo de pessoas ou organizações em torno de um objetivo comum se coloca como desafio determinante para a realização de um projeto socioambiental. Para a discussão desse desafio, foi apresentado aqui um caso para ensino em que a mobilização social está no cerne da questão, se apresentando como grande problema da gestão, mas que também supõe na dialogia um caminho possível para sua resolução. O caso para ensino, além de expressar de maneira clara a aplicação da GDPS na resolução de um problema, serve também como ferramenta para a formação de gestores e de profissionais interessados nesse tipo de iniciativa.

A criação de ambientes propícios para o desenvolvimento da autonomia territorial aparece como um dos principais resultados a serem perseguidos por qualquer iniciativa socioambiental, independente do objeto ao qual a iniciativa pretenda incidir. É a partir da criação de uma visão ampla e unificada do território e do aumento da organização territorial que se criam as condições ideais para a geração de autonomia local e, para isso, a dialogia surge como ferramenta fundamental. Para deixar claro como se dá a aplicação da GDPS na superação desse desafio, o artigo C trata sobre cada atividade de gestão e propõe práticas e referências para cada uma delas. É importante ter em vista que esse trabalho não tem como objetivo esgotar as possibilidades de formas de desenvolver as atividades de gestão, mas sim de orientar a partir das referências metodológicas encontradas na literatura e de exemplos de boas práticas vivenciadas no exercício da gestão de projetos socioambientais pelo autor.

Os impactos desse trabalho podem ser traduzidos em diversos aspectos. Entende-se que os gestores de projetos socioambientais certamente serão aqueles mais impactados pela GDPS, mas todo e qualquer ator que esteja envolvido com a realização desse tipo de iniciativa pode se beneficiar de suas proposições. No campo do ensino e da pesquisa, esse trabalho também representa avanço, uma vez que abre um campo pouco explorado. Para os educadores, a GDPS se configura em ferramenta que pode estruturar um processo formativo. Para pesquisadores, um novo campo se abre a partir dessa proposição, uma

vez que é possível propor inovações a partir da estrutura básica da tecnologia quanto das atividades de gestão proposta.

Este trabalho apresentou como principal limitação o fato de não ter ainda avaliado nenhum projeto socioambiental que tenha aplicado a tecnologia no seu processo de gestão. Esta limitação abre caminho para pesquisas posteriores, que podem, além de estudar como se dará a aplicação do modelo proposto, fazer comparações a partir dos resultados em contextos diferentes. A partir daí, será possível propor novos elementos e diretrizes para a GDPS com base em evidências empíricas da aplicação da tecnologia.

Dessa forma, a GDPS pode ser traduzida como a proposição de princípios, compreensão de processos e aplicação de práticas às atividades de gestão para a superação dos desafios da mobilização social e da geração de autonomia em projetos socioambientais. As reflexões realizadas nesse trabalho conduzem a um novo paradigma na gestão dos projetos socioambientais e contribuem de maneira indireta, no enfrentamento da grande crise socioambiental por que passa o planeta nos dias de hoje.

Referências

- ABERLEY, D. **Boundaries of home: mapping for empowerment**. Philadelphia: New Society Publishers, 1993.
- ATHAYDE, S; BARTELS, W; BUSCHBACHER, R; SELUCHINESK, R. D. S. Aprendizagem colaborativa, transdisciplinaridade e gestão socioambiental na Amazônia: abordagens para a construção de conhecimento entre academia e sociedade. **Revista Brasileira de Pós Graduação**. Brasília, v. 10, n. 21, p. 729 - 756, 2013.
- BASTOS, L.C; BIAR, L.A. Análise de narrativas e práticas de entendimento da vida social. Revista **DELTA**. Rio de Janeiro, v. 31, p. 97-126. 2015.
- BERKUN, S. **A arte do gerenciamento de projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BOFF, L. **O despertar da águia: o dia-bólico e o sim-bólico na construção da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2017
- BOHM, D. **On dialogue**. New York: Routledge, 1996.
- BUBER, M. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. Lavras: UFLA, 2011.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CEZÁRIO, H. B. M; DAVEL, E; QUEROL, L. S. A mobilização cultural na gestão de museus: a força da participação comunitária e da identidade territorial. **Revista Museologia e Interdisciplinaridade**, v.6, n.12, p. 84-104, 2017.
- CEZÁRIO, H. B. M; DAVEL, E; QUEROL, L. S. Tecnologia social das mobilizações: identidade e participação na gestão de iniciativas museológicas comunitárias. **Museologia e Patrimônio - Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio** , v. 10, n. 2, 2017.
- CIARLO, G. Group facilitation: a step-by-step guide. In: Joubert, K. A., & Alfred, R. (Ed.). **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. Hampshire, UK: Permanent Publications, 2007.

CITINOVA. **Programa Cidades Sustentáveis**. 2012. Disponível em: <<https://www.cidadessustentaveis.org.br/pagina-inicial>>. Acesso em 15 nov. 2019.

CROFT, J. **Introdução: tornando os sonhos realidade. Usando Dragon Dreaming para construir um projeto extremamente bem sucedido: uma abordagem abrangente em estágios**. Consultado em 26 de julho de 2020. Disponível em http://dragondreamingbr.org/materiais/FS_05_Como_Realizar_Projetos_de_Sucesso.pdf

DAVIES, J.; LLUBERAS, R.; SHORROCKS, A. **Credit Suisse Global Wealth Databook** 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/NBgokb8>>. Acesso em: 19 out. 2019.

DE CASTRO, E; MCNAUGHTON, A. Bioregional mapping as a participatory tool in the community based watershed management project in Santo André, Greater São Paulo, Brazil. **Paper presented at a meeting of the Latin American Studies Association**, Dallas, 2003. Disponível em: http://www.chs.ubc.ca/brazil/Outputs/Bioregional_Mapping.pdf. Acesso em 15 de julho de 2020

DESMAYSON, B; ESPINOZA, K; JAIME, K; GALLARDO, L. **Convivir em la Amazonía en el siglo XXI: guía de planificación y diseño urbano para las ciudades en la selva baja peruana**. Lima: PUCP, 2019.

DOWBOR, L. **A era do capital improdutivo**. São Paulo: Autonomia Literária, 2017.

DUARTE, N. **Frutos do Brasil: histórias de mobilização juvenil**. São Paulo: Aracati; 2006.

FIOL, M; PRATT, M. G; O'CONNOR, E. J; Managing intractable identity conflicts. **Academy of Management Review**. v. 34, n. 1, p. 32–55, 2009.

FREDIANI, A. A; FRENCH, M. A; FERRERA, I. N. **Change by design: building communities through participatory design**. Napier, Nova Zelândia: Urban Culture Press, 2011.

FREDIANI, D. A; DAVEL, E. P. B; VENTURA, A. Dialogia como tecnologia na gestão de projetos socioambientais. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, no prelo.

FREIRE P. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra; 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**, 17^oed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1970.

GERGEN, K. J; MCNAMEE, S; BARRET, F. J; Realizing transformative dialogue. **The transformative power of dialogue**, v.12, p. 77-105, 2002.

GIDO, J; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GRAY, C. F; LARSON, E. W. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

HATCH, M. J; EHRLICH, S. The dialogic organization. **The transformative power of dialogue**, v. 12, p. 107-131, 2002.

HERRERA, C. E. C; PONCE, E. L; VALVERDE, B.R; Gestión socioambiental sustentable em la comunidade Ixil de Chel, Chajul, Quiché, Guatemala. Estudio de caso: Hidroeléctrica comunitária. **Economía y Sociedad**, v. 23, n. 53, p. 103-126, 2018.

ISAACS, W. **Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life**. New York: Doubleday. 1999.

ISAACS, W. N. Creating a shared field of meaning: an action theory of dialogue Isaacs, **The transformative power of dialogue**, v. 12, p. 203-241, 2002.

JOUBERT, K. A. Tapping into collective intelligence: the growing edge in the ecovillage of Sieben Linden. In: JOUBERT, K. A; ALFRED, R. (Ed.). **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. Hampshire, UK: Permanent Publications, 2007.

LEMOS, S. M; HIGUCHI, M. I. G. Compromisso socioambiental e vulnerabilidade. **Ambiente & Sociedade**. v.14, p. 123-138, 2011.

LOVELOCK, J. **La venganza de la Tierra: la teoria de gaya y el futuro de la humanidad**. Barcelona: Editorial Planeta, 2007.

MACEDO, M; GONÇALVES, L. M. A. Notas sobre os conceitos de comunidade, comunicação comunitária e dialogia. **Comunicação e educação**. v. 19, p. 39-49, 2014.

MACHADO, V. **Diálogo e gestão criativa de conflito**. Salvador, Solisluna, 2016.

MAITLIS, S. Narrative analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. **Qualitative organizational research: core methods and current challenges**. London: Sage Publications. p. 492-511, 2012.

MANITONQUAT. Leadership in circles. In: JOUBERT, K. A; ALFRED, R (Ed.). **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. Hampshire, UK, Permanent Publications, 2007.

MANSI, V. Liderança e construção de sentidos na organização: a comunicação dialógica. **Revista Eletrônica Comtempo**. v.6, n.2, 2014.

MERCHER, L. Gestão socioambiental nas grandes cidades: por que olhar do Brasil para as iniciativas das megalópoles indianas. **Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v.11, 2019

MILANEZ, B. Dialogues between social and natural sciences: contribution to the debate on socio-environmental conflicts. **Anais da Academia Brasileira de Ciências**. v. 87, n.4: p. 2335-2348, 2015.

MMA, Ministério do Meio Ambiente. **Estratégia de Monitoramento e Avaliação de processos de Educação Ambiental em Unidades de Conservação Federais**. Brasil, 2017.

MURIEL F, R. D. Orígenes de la problemática ambiental. **Idea Sostenible: espacio de reflexión y comunicación en Desarrollo Sostenible**. v.2, n. 9, 2005.

NEEFJES, K. Project management and environmental sustainability. **Environments and livelihoods: strategies for sustainability**. London: Oxfam, 2000.

NOLTE, W. Nolte, W. From local communities to the World Community: more than a dream? In: JOUBERT, K. A; ALFRED, R. (Ed.). **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. Hampshire, UK: Permanent Publications, 2007.

OXFAM. **Uma economia para o 1%. Como privilégios e poderes exercidos sobre a economia geram situações de desigualdade extrema e como esse quadro pode ser revertido**. 2016. Disponível em: <https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-pt.pdf>. Acesso em 24 out. 2020.

PEREIRA, J.M.M. Conflitos e parcerias em torno de projetos socioambientais. **Tempo social**, v.23, n.2, p. 235-263, 2011.

RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

RIPPLE, W.J.; C. WOLF, T.M; NEWSOME, P; BARNARD W.R; MOOMAW. 2017. **World Scientists' Warning of a Climate Emergency**. BioScience: biz088. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/biosci/biz088>>. Acesso em: 01 out. de 2019.

RIPPLE, W.J; C. WOLF, T.M; NEWSOME, P; BARNARD W.R; MOOMAW. World Scientists' Warning of a Climate Emergency. **BioScience**, v.70, p. 8-12, 2020.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

ROTHMAN, J. **Resolving Identity-based Conflict in nations, organizations and communities**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997

ROTHMAN, J.; FRIEDMAN, V. J. Identity, conflict, and organizational learning. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond. 2009.

SCHEIN, Edgar. On Dialogue, Culture and Organizational Learning. In: ISAACS, W. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, 1993.

SUSA, O. Global dynamics of socio-environmental crisis: Dangers on the way to a sustainable future. **Civitas**, v.19 n. 2. Porto Alegre: Epub, 2019.

THEODORO, S.H; CORDEIRO, P.M.F; BEKE, Z. Gestão ambiental: uma prática para mediar conflitos socioambientais. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade**. São Paulo, Anppas, 2004, p. 1-17.

TORO, J. B. Os jovens e a governabilidade. **Frutos do Brasil: histórias de mobilização juvenil**. p. 17-19. São Paulo: Aracati, 2006.

TORO, J. B; WERNECK, N. M. F. W. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação.** Belo Horizonte: Autentica, 2007.

UCS – UNION OF CONCERNED SCIENTISTS. **World Scientists warning to humanity.** 1992. Disponível em: <https://www.ucsusa.org/sites/default/files/attach/2017/11/World%20Scientists%27%20Warning%20to%20Humanity%201992.pdf>. Acesso em: 01 out. 2019.

URBAN. Rehabitar la montaña: **Estratégias e procesos para un habitat sostenible en las laderas de Medellín.** Medellín: EAFIT, 2013.

VENTURA, A. C; ANDRADE, J. C. S; GARCIA, L. F. Tecnologias Sociais de Convivência com o Semiárido como estratégia de mitigação/adaptação às mudanças climáticas no Brasil. **Astrolabio**, n. 12, p. 43-72, 2014.

VENTURA, A. C; GARCIA, L. F. ANDRADE, J. C. S. Tecnologias sociais: as organizações não governamentais no enfrentamento das mudanças climáticas e na promoção de desenvolvimento humano. **Cad. EBAPE.BR** . v. 10, n. 3, p. 605-629, 2012.

XIMENES, S. S. F. **Avaliação e monitoramento em projetos de Educação Ambiental: processo em constante revisão e aprimoramento** (Monografia de conclusão de curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.