

# O DESAFIO DA AUTONOMIA EM PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS: A TECNOLOGIA DE GESTÃO DIALÓGICA

THE AUTONOMY CHALLENGE WITHIN SOCIOENVIRONMENTAL  
PROJECTS: THE DIALOGIC MANAGEMENT

## **Daniel Augusto Frediani**

Mestre em Gestão e Desenvolvimento Social pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (Salvador/Bahia).  
Sócio fundador da Toca Ambiental Consultoria e Engenharia Ltda. (Salvador/Bahia).  
E-mail: danielfrediani.eng@gmail.com

## **Eduardo Paes Barreto Davel**

Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études commerciales de Montreal (Montreal/Canadá).  
Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (Salvador/Bahia).  
E-mail: davel.eduardo@gmail.com

## **Andréa Cardoso Ventura**

Doutora em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (Salvador/Bahia).  
Professora Adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (Salvador/Bahia).  
E-mail: andreaventurassa@gmail.com

Recebido em: 25 de novembro de 2021  
Aprovado em: 10 de janeiro de 2022  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
RGD | v. 19 | n. 1 | p. 179-204 | jan./jun. 2022  
DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i1.2725>

## 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.

## 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 those 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 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.

## 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, tornam o território mais próximo de alcançar a autonomia frente a atores externos (LEMOS; HIGUCHI, 2011; FREIRE, 1996; DESMAISON; ESPINOZA; JAIME; GALLARDO, 2019). Nesse contexto, as pessoas inseridas no território são de grande importância. Elas possuem conhecimentos explícitos ou tácitos que são essenciais à adoção de estratégias voltadas ao desenvolvimento territorial de maneira sustentável (TAGLIAPIETRA; CARNIATTO; BERTOLINI, 2021).

Independentemente do seu objeto, a gestão dialógica de um projeto socioambiental (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, 2021) visa à 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, encontramos pouca discussão sobre como o gestor deve atuar para a superação de desafios específicos de projetos socioambientais. Esta ausência é ainda mais acentuada quando se trata de práticas de gestão que reconheçam a 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, todavia, esses conhecimentos não atendem plenamente as especificidades dos projetos socioambientais (GIDO; CLEMENTS, 2011; GRAY, 2009; BERKUN, 2008). Como os projetos socioambientais apresentam desafios específicos, o conhecimento atual proposto pelas pesquisas sobre gestão de projetos não conseguem contemplar adequadamente a especificidade desses desafios, especialmente no que tange ao estabelecimento de relações entre os atores sociais envolvidos e à criação de condições para o desenvolvimento da autonomia. A ausência de conhecimentos sobre a gestão de projetos socioambientais pode prejudicar o alcance de resultados esperados e gerar desdobramentos indesejados, acirrando, 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 GDPS – Gestão Dialógica de Projetos Socioambientais (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, 2021). 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, 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 GDPS (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, 2021) e do campo teórico sobre 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 melhor enfrenta-los. Os casos (projetos) avaliados foram executados por três organizações distintas: 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 a permacultura, sustentabilidade, bioconstrução, economia solidária, agroecologia e saneamento. Para se preservar a identidade das organizações, ao longo do texto, os projetos serão sinalizados da seguinte forma: A-Uni; A-SCiv; B-Sciv; C-SCiv; D-SCiv; E-SCiv; A-Emp; B-Emp; C-Emp; D-Emp.

Para a realização empírica da pesquisa, foram utilizados como fontes de informações documentos relativos a cada um dos 10 projetos socioambientais (relatórios de diagnóstico e de resultados), observações diretas efetuadas durante visitas em campo e entrevistas com gestores, participantes e outros atores envolvidos. O projeto A-Uni, executado por uma universidade na América Latina, foi selecionado pelo seu objeto e por um dos autores do presente trabalho ter nela vivenciado um processo de intervenção em gestão, através de uma imersão *in loco* de aproximadamente um mês. Nesse período, foi desenvolvido um diário de campo para registro de observações do pesquisador, principalmente com relação ao aspecto da geração de autonomia. Em complemento, foram realizadas entrevistas com lideranças locais, gestores

do projeto e membros da comunidade atendida, com o objetivo de captar a visão acerca do projeto sob diferentes perspectivas.

Os projetos desenvolvidos por organizações da sociedade civil (A-SCiv; B-Sciv; C-SCiv; D-SCiv; E-Sciv) e pelas empresas de consultoria (A-Emp; B-Emp; C-Emp; D-Emp) foram selecionados levando-se em consideração dois aspectos fundamentais: sua relevância para o portfólio das organizações e a vivência de um dos presentes pesquisadores com cada um deles. Em algum momento da sua trajetória profissional, o pesquisador teve alguma relação com todos os projetos selecionados, seja para a coordenação, execução técnica ou voluntariado. Como fontes de dados secundários, foram considerados os relatórios de prestação de contas, onde consta o relato descritivo de todas as atividades desenvolvidas, os resultados alcançados e uma avaliação da equipe técnica executora. Adicionalmente, entrevistas com gestores das organizações, coordenadores dos projetos e lideranças territoriais beneficiadas pelas iniciativas foram utilizadas para obtenção de dados primários. Estas entrevistas tiveram como objetivo levantar as impressões referentes à geração de autonomia nas comunidades, as impressões e aprendizados dos gestores com relação às estratégias utilizadas e a replicação de metodologias dentro das organizações em outros projetos.

A análise do material empírico foi realizada a partir da abordagem de análise de narrativas (BASTOS; BIAR, 2015; MAITLIS, 2012; RIESSMAN, 2008). O processo de análise foi realizado projeto por projeto, a partir de três eixos narrativos: (a) contextualização, (b) gestão de projetos e conexões com a dialogia, e (c) desafio da autonomia e formas de enfrentamento. Em cada projeto, os dados obtidos pelas três fontes utilizadas (documentos, observação e entrevistas) foram triangulados. Os documentos permitiram a elaboração de uma melhor contextualização de cada caso. A análise das entrevistas possibilitaram um entendimento detalhado sobre a gestão, a relação com a dialogia e o desafio da autonomia nesse processo. As observações ajudaram a melhor sedimentar e complementar a análise dos documentos e das entrevistas. Os resultados da análise geraram a criação de categorias explicativas para a gestão dialógica no enfrentamento do desafio da autonomia. Expressando a convergência de narrativas de gestão e de desafios da autonomia em todos os projetos, as categorias identificadas foram: (a) diagnóstico socioambiental dialógico para a autonomia, (b) planejamento dialógico para a autonomia, (c) coordenação dialógica para a autonomia, (d) facilitação e monitoramento dialógico, e (e) avaliação e conclusão dialógica.

Os resultados da pesquisa contribuem para aplicar, consolidar e ampliar a teorização da GDPS proposta por Frediani, Davel e Ventura (2021). Consequentemente, 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 a frente de projetos socioambientais.

## **2 O DESAFIO DA AUTONOMIA NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS**

Toro (2006, p. 18) entende 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, contribuindo com o surgimento de estruturas organizacionais para incidência direta (NEEFJES, 2000).

Indivíduos e organizações precisam desenvolver qualidades em comum para a promoção de autonomia. São qualidades como o reconhecimento de sua própria história, a identidade e a auto avaliação. Alguns valores importantes, como a compaixão e a solidariedade, também são fundamentais. Para o conceito de autonomia, a compaixão está relacionada com o empenho do indivíduo ou da organização em 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 (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 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 social envolvido. O princípio da incerteza se relaciona com a formação para a observação interior e para saber conferir 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 encontra-se presente nessas características por meio do 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 em conferir ordem a si próprio. Nos 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 socioterritoriais (MANITONQUAT, 2007), potencializando a possibilidade dessas pessoas serem capazes de desenvolver as atividades necessárias para o atingimento de seus objetivos (OLIVEIRA; FONTES; GUIMARÃES, 2020). Para isso, o projeto precisa incidir sobre a reconstrução do conceito de política, através de atividades de formação que habilitem os atores socioterritoriais 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 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 socioterritoriais 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, com vistas a 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 um elemento que depende de diversos fatores, muitas vezes alheios à vontade ou a ação dos atores sociais

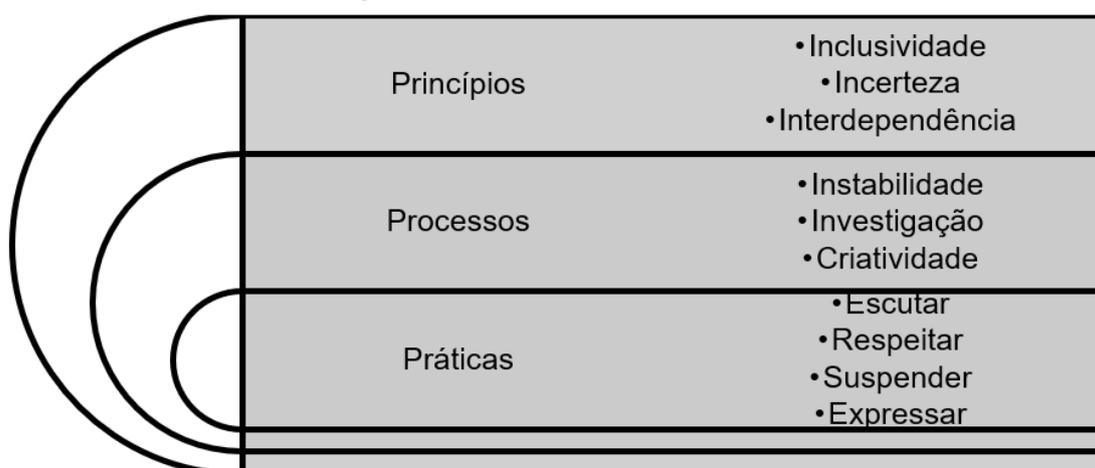
envolvidos na iniciativa. À gestão do projeto socioambiental cabe contribuir para a criação das condições adequadas para que ela se desenvolva, como realizar atividades em que seja possível criar uma visão sobre os diversos aspectos e atores sociais que compõem o território, identificar e incentivar a liderança e o protagonismo dos indivíduos, além de facilitar os processos de criação e manutenção de uma organização.

### 3 A GESTÃO DIALÓGICA DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS

A superação de desafios específicos da gestão de projetos socioambientais demanda a aplicação de um modelo de gestão que seja voltado para isso. Em resposta, Frediani, Davel e Ventura (2021) propõem a GDPS, uma tecnologia orientada pela incorporação de princípios, reconhecimento de processos e adoção de práticas dialógicas para a realização de um conjunto de atividades de gestão bem definidas. O gestor que optar pelo modelo da gestão dialógica para a sua prática profissional vai encontrar na dialogia uma base para todos os elementos e processos de gestão.

A proposta da tecnologia de GDPS tem na dialogia o seu alicerce metodológico. A partir da leitura sobre as proposições da dialogia e da reflexão sobre sua aplicação na gestão socioambiental de projetos e organizações, a GDPS se baseia em três aspectos fundamentais: princípios, processos e práticas (Figura 1). Enquanto que os princípios são transversais a todas as atividades de gestão e os processos se configuram na compreensão das etapas de transição para o paradigma dialógico, as práticas são específicas e apresentam particularidades a depender da atividade a ser desenvolvida.

**Figura 1: Esquema representativo da GDPS**



Fonte: Frediani, Davel e Ventura (2021, p. 5).

O primeiro elemento demonstrado no esquema são os princípios dialógicos para a gestão. Em comparação aos outros, este é o mais amplo, pois encontra-se presente em todo o tempo da gestão e orienta todos os processos e práticas. A incorporação dos princípios é primordial para lidar com os desafios colocados ao longo do processo dialógico de gestão e traçar diretrizes para a escolha das práticas mais adequadas. Estes princípios surgem a partir das relações que cada ator social estabelece com os outros (inclusividade), consigo mesmo (incerteza) e com a coletividade (interdependência) (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, 2021; MACHADO, 2016).

O segundo elemento refere-se ao processo dialógico. A gestão dialógica reconhece a existência de um processo de transformação de relações entre os atores sociais sob a perspectiva individual e coletiva. O rompimento com o padrão convencional de gestão para a adoção de um modelo que possibilite a criação de um ambiente de trocas, baseado em técnicas específicas e que possibilite o diálogo de acontecer, se configura em um processo de transição com algumas peculiaridades. O diálogo 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 (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, 2021; ISAACS, 2002). Os processos dialógicos identificados pelo modelo de gestão dialógica vão do conflito e da desconfiança (instabilidade), passam pelo reconhecimento de diferenças entre os atores (investigação) e chegam a um momento de construção coletiva de soluções (criatividade).

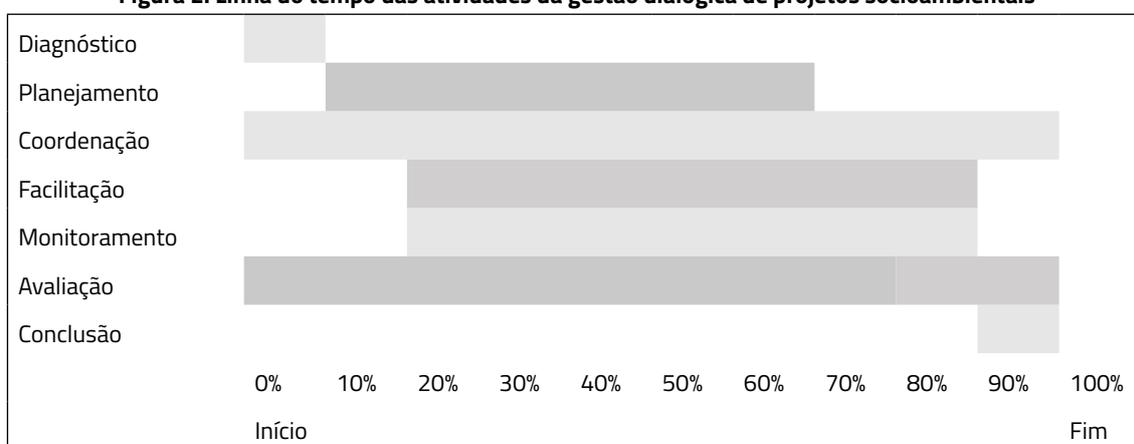
O terceiro elemento apresentado é a prática dialógica. Quando se observa o conjunto de práticas desenvolvidas em um projeto gerido a partir da incorporação dos princípios e do reconhecimento dos processos dialógicos, percebe-se que ele cria uma noção de integração a partir do diálogo e permite a resiliência necessária para a superação de momentos de crise e o equilíbrio para o aproveitamento das oportunidades criadas ao longo da gestão (ISAACS, 1999). As práticas propostas na tecnologia de gestão dialógica podem ser divididas em quatro grupos a partir de ações necessárias: escutar, respeitar, suspender e expressar.

A escuta é entendida como prática que possibilite os atores sociais levarem em consideração o entendimento do outro a respeito da situação territorial. As práticas de respeito são aquelas que convidam os atores sociais a considerar os posicionamentos alheios sem julgamentos de valores, entendendo que eles existem e devem ser considerados para a tomada de decisão. As práticas relacionadas à suspensão convidam os atores sociais a abandonarem suas certezas e retornarem, deixando de lado a tentação da segurança, da solução de problemas e da correção na medida em que a perspectiva do grupo é modificada todas as vezes que se observa o desenvolvimento das iniciativas, criando novas possibilidades, caminhos e alternativas de realidade. Por fim, as práticas de expressão dizem respeito à criação de ambientes que favoreçam a comunicação entre os atores sociais, seja ela verbal ou não verbal. Essas práticas refletem a

necessidade de expressão consciente, ou seja, aquela que contribua para a construção de uma expressão unificada dos atores sociais (FREDIANI; DAVEL; VENTURA, 2021).

Dentro do modelo da GDPS, os princípios, processos e práticas dialógicas apresentadas devem se refletir diretamente na execução de atividades de gestão, com destaque aos sete atividades presentes nos projetos socioambientais (Figura 2).

**Figura 2: Linha do tempo das atividades da gestão dialógica de projetos socioambientais**



Fonte: Frediani, Davel e Ventura (2021, p. 11).

A primeira atividade prevista na proposta da GDPS é o diagnóstico socioambiental, que consiste no levantamento de aspectos relevantes na construção da relação entre os atores territoriais. Essa atividade deve resultar: (a) na compreensão da natureza e das motivações da instituição financiadora; (b) na identificação de atores sociais influentes e relevantes no território, e; (c) na verificação das principais vulnerabilidades e potencialidades do território e de seus atores sociais.

A segunda atividade — o planejamento — é um desdobramento do diagnóstico socioambiental. O objetivo é propor um escopo de trabalho inclusivo baseado nas informações levantadas anteriormente. Todos os atores sociais envolvidos devem ser contemplados no desenho de um plano base do que se pretende desenvolver. Para isso, deve-se adotar estratégias para ouvir e compartilhar as informações com os financiadores, equipe técnica e demais atores sociais envolvidos. Nesta atividade, deve-se: (a) definir o objetivo do projeto; (b) determinar e dividir o escopo de seu desenvolvimento, e; (c) comunicar adequadamente o plano base para todos os atores envolvidos.

A terceira atividade é a coordenação. No contexto dos projetos socioambientais, esta atividade se diferencia porque diz respeito, principalmente, às ações para estabelecer relações de cooperação. Como esse é um papel do gestor do início ao final, esta atividade percorre toda a linha do tempo de execução do projeto (Figura 2). Para o exercício da coordenação dialógica, o maior desafio certamente é transmitir

os princípios dialógicos para os demais atores sociais no intuito que as relações passem a ser pautadas por eles. Além deste elemento, a coordenação envolve o gerenciamento de atividades e a liderança dos processos dialógicos.

A quarta e a quinta atividade de gestão dialógica proposta pela GDPS são a facilitação e o monitoramento. Na linha do tempo de execução do projeto, estas duas atividades andam juntas, apesar de serem distintas. A facilitação é a realização das atividades, o que envolve a aquisição de materiais e mobilização de pessoas com habilidades específicas. Já o monitoramento é a observação da facilitação, com o registro e o controle através de mecanismos próprios. Para a realização dessas duas atividades, o gestor deve cuidar para que aconteça: (a) a preparação e aquisição de todos os materiais e equipamentos necessários; (b) a mobilização da comunidade e de todos os atores interessados; (c) a facilitação em si através da junção dos materiais, equipamentos, comunidade e facilitador; e (d) o monitoramento e relatoria do que aconteceu através da mensuração de indicadores.

A sexta e a sétima atividades são a avaliação dialógica e a conclusão do projeto. A avaliação deve ser municiada pelas informações levantadas durante o ciclo do projeto. Enquanto o monitoramento acompanha a facilitação das atividades e consiste em uma atividade de levantamento de dados, a avaliação é o processo que lhes confere valor, dando significado e extraindo orientações para o processo de tomada de decisão. Já a conclusão 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.

#### **4 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 socioterritoriais. 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 sociais, 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 pode atuar. Essa categorização foi produzida a partir de estratégias emergentes no processo de análise do material empírico oriundos dos casos múltiplos em sintonia com a fundamentação teórica da pesquisa. As categorias serão ilustradas com exemplos de projetos socioambientais que direcionaram as suas ações para o desenvolvimento de autonomia local.

#### 4.1 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 sociais. 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 aqui era o local ideal para desenvolver o trabalho. Nesta etapa, a única coisa que tínhamos era a certeza que trabalharíamos acerca do tema da água, mas como trabalharíamos 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 que as principais fontes de informações para essa etapa são os próprios atores socioterritoriais. É importante incluir a instituição financiadora do projeto (caso ela seja integrante do território), as lideranças locais e organizações comunitárias já estabelecidas. Além desses atores sociais, é desejável que sejam levantadas informações sobre outros atores sociais 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 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 sociais 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 destacam 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; MC NAUGHTON, 2003; DESMAISON *et al.*, 2019). Os mapas se desenham a partir o conhecimento existente nos integrantes da comunidade, assim como permite que eles 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 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, em que os diversos atores socioterritoriais 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 e 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).

## 4.2 PLANEJAMENTO DIALÓGICO PARA AUTONOMIA

Esta atividade é um desdobramento direto do diagnóstico socioambiental. Como o diagnóstico, o planejamento é uma atividade que, embora prevista para um momento específico (Figura 2), pode ser revisitada a qualquer tempo 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 nós 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 voltado 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 sociais 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: (a) conciso, ou seja, curto, sem trazer confusão para a mente de quem o escuta; (b) inclusivo, na medida que inclui a perspectiva dos diversos atores sociais; (c) memorável, ou seja, são facilmente ativadas na mente das pessoas, e; (d) 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 sociais 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 sociais 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 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 social 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 sociais 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 situação em que o processo dialógico estava na etapa de instabilidade, ou seja, marcado pela desconfiança e conflitos entre os atores sociais 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.

#### 4.3 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 socioterritoriais. Todos esses aspectos precisam ser trabalhados constantemente e, por isso, a coordenação é prevista pra ocorrer durante toda a linha do tempo (Figura 2).

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 sociais 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 atores sociais 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. Para que isso aconteça, o papel da comunicação e da divulgação das decisões, atividades e resultados é estratégico. 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 andamento adequado das suas atividades de gestão e no alcance dos resultados pretendidos. É possível encontrar na pesquisas acadêmicas 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 de 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 sociais 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. Então, ele 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 favorecer seu 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 sociais 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 sociais, 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 sociais.

#### 4.4 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 (Figura 2).

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 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 socioterritoriais 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 em relação 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 sociais 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. 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 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 sociais pode 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 participante 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 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.

#### 4.5 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, atribuindo significado e extraíndo orientações para a continuidade das ações. A avaliação pode acontecer ao longo de todo o projeto socioambiental (Figura 2). Todavia, a depender de qual momento acontece, 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 sociais 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 consiste em ações 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 relaciona-se 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 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, trata-se de uma avaliação que busca encontrar resultados mais estruturais. Dentre os projetos que compõem o campo empírico do projeto, apenas o projeto A-Uni conseguiu realizar esse tipo de avaliação, o que reflete uma clara limitação na forma corriqueira de realizar a gestão de projetos socioambientais. 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, o resultado foi configurado em 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.

#### **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 sociais 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 favoráveis para o desenvolvimento de autonomia. Desta forma, esta pesquisa buscou detalhar o processo da gestão dialógica de projetos socioambientais e propor uma forma prática de enfrentamento do desafio da geração de autonomia nessa modalidade de projetos. A metodologia de pesquisa é baseada em estudo de casos múltiplos de projetos socioambientais.

Os resultados da pesquisa consistem na elaboração de um conjunto de categorias que visam iluminar a prática profissional de gestores de projetos socioambientais: (a) diagnóstico socioambiental dialógico para a autonomia, (b) planejamento dialógico para a autonomia, (c) coordenação dialógica para a autonomia, (d) facilitação e monitoramento dialógico, e (e) avaliação e conclusão dialógica. Assim, 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.

É importante esclarecer que nenhum projeto socioambiental pode ter como objetivo gerar autonomia, 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 do 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 sociais 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. Por outro lado, para que a sua aplicação seja adequada, é preciso que o gestor e todos os demais atores sociais envolvidos incorporem de maneira integral todos os princípios de gestão dialógica (inclusividade, incerteza e interdependência), reconheçam os processos nela envolvidos e desenvolvam suas práticas considerando sua evolução ao longo do tempo. Desta forma, as propostas aqui apresentadas poderão ser de grande valia. Somente a partir daí, é possível aplicar as atividades de gestão previstas na tecnologia (diagnóstico, planejamento, coordenação, facilitação, monitoramento, avaliação e conclusão), proporcionando aos atores socioterritoriais 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 socioterritoriais. A gestão dialógica de projetos socioambientais se apresenta com o diferencial de olhar para esse resultado de maneira específica. Ela indica um caminho para que o(a) gestor(a) possa praticar a gestão dialogicamente, mas fornece, sobretudo, um conjunto de valores que ele ou ela possa alicercar 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. **Revista Delta**, vol. 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: 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**. 2019. Consultado em 26 de julho de 2020. Disponível em: [http://dragondreamingbr.org/materiais/FS\\_05\\_Como\\_Realizar\\_Projetos\\_de\\_Sucesso.pdf](http://dragondreamingbr.org/materiais/FS_05_Como_Realizar_Projetos_de_Sucesso.pdf). Acesso em: 06 jul. 2021.

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](http://www.chs.ubc.ca/brazil/Outputs/Bioregional_Mapping.pdf). Acesso em: 06 jul. 2021.

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 energia na gestão de projetos socioambientais. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL – ENAPEGS, 11. **Anais [...]** Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 25-28 de maio, 2021.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. 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: na action theory of dialogue. *In*: ROBERTS, N. C. (Ed.). **The transformative power of dialogue**. San Francisco: JAI Press, 2002. p. 107-131.

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

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

MACEDO, M.; GONÇALVES, L. M. A. Notas sobre os conceitos de comunidade, comunicação comunitária e dialogia. **Comunicação e educação**, vol. 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, UK: Sage Publications, 2007.

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

MANSI, V. Liderança e construção de sentidos na organização: a comunicação dialógica. **Revista Eletrônica Comtempo**. vol. 6, n. 2, p.1-11, 2014.

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

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: Permanent Publications, 2007.

OLIVEIRA, T. M.; FONTES, A. R. M.; GUIMARÃES, M. R. N. A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Trabalho dos Coletores de Lixo Domiciliar: um estudo de caso. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. vol. 17, n. 1, p. 175-195, 2020.

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.

TAGLIAPIETRA, O. M.; CARNIATTO, I.; BERTOLINI, G. A Importância do Conhecimento Local dos Agricultores Familiares e Demais Populações Rurais para o Desenvolvimento Rural Sustentável. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, vol. 18, n. 2, p.178-199, 2021.

TORO, J. B. Os jovens e a governabilidade. *In*: DUARTE, N. **Frutos do Brasil: histórias de mobilização juvenil**. Rio de Janeiro: Aracati, 2006.

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