

# METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

Submetido em: 22/5/2024

Aceito em: 19/9/2024

Publicado em: 2/1/2025

Gisleine do Carmo<sup>1</sup>

José Roberto Pereira<sup>2</sup>

Vânia Aparecida Rezende<sup>3</sup>

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Desenvolvimento em Questão. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2025.62.16002>

## RESUMO

No cotidiano das práticas organizacionais e sociais, a Gestão Social evolui e se enriquece com a contribuição de diversos saberes, que vão além dos conhecimentos técnicos acadêmicos, incluindo também as vivências e experiências comunitárias. Este estudo tem como objetivo destacar o uso de metodologias participativas como uma alternativa para fortalecer e consolidar os pressupostos teóricos da Gestão Social. Ao adotar tais

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras/MG, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-7260-5063>

<sup>2</sup> Universidade Federal de Lavras – UFLA. Lavras/MG, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-1570-2016>

<sup>3</sup> Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ. São João del-Rei/MG, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-9879-4552>

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

metodologias, que fomentam a ação coletiva e a aprendizagem compartilhada, proporcionam-se aos participantes o acesso aos processos decisórios, resultando no fortalecimento e capacitação tanto dos atores envolvidos quanto das organizações. Essas abordagens alinham-se aos princípios fundamentais da Gestão Social, os quais preconizam uma atuação ativa nas esferas públicas em prol de objetivos comuns e da emancipação dos indivíduos. Destaca-se, assim, a importância crucial da colaboração e da participação efetiva na concepção de soluções sociais sustentáveis e inclusivas. Nesse sentido, este artigo contribui para o campo da Gestão Social ao propor a utilização de metodologias participativas como ferramentas para fortalecer e consolidar seus pressupostos teóricos. A pesquisa destaca o Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE) como um exemplo eficaz de metodologia que se alinha aos princípios da Gestão Social, enfatizando a participação, o diálogo e a emancipação. Por meio da análise do DRPE, o artigo evidencia como a utilização de métodos participativos, que valorizam a voz e a experiência dos indivíduos, fortalece a Gestão Social e promove a autonomia cidadã, aspectos essenciais para o fortalecimento do bem comum.

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

## **PARTICIPATORY METHODOLOGIES: POSSIBILITIES FOR THEORETICAL STRENGTHENING OF SOCIAL MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

In the daily practice of organizational and social activities, Social Management evolves and is enriched by the contribution of various forms of knowledge that go beyond academic technical expertise, also including community experiences and lived realities. This study aims to highlight the use of participatory methodologies as an alternative to strengthen and consolidate the theoretical assumptions of Social Management. By adopting such methodologies, which foster collective action and shared learning, participants are granted access to decision-making processes, resulting in the empowerment and capacity building of both the actors involved and the organizations. These approaches align with the fundamental principles of Social Management, which advocate for active engagement in public spheres toward common goals

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

and individual emancipation. Thus, the crucial importance of collaboration and effective participation in the design of sustainable and inclusive social solutions is underscored. In this sense, this paper contributes to the field of Social Management by proposing the use of participatory methodologies as tools to strengthen and consolidate its theoretical assumptions. The research highlights the Emancipatory Rapid Participatory Diagnosis (ERPD) as an effective example of a methodology aligned with the principles of Social Management, emphasizing participation, dialogue, and emancipation. Through the analysis of ERPD, the paper demonstrates how the use of participatory methods, which value individuals' voices and experiences, strengthens Social Management and promotes civic autonomy, essential aspects for the enhancement of the common good.

**Keywords:** Participatory Methodologies. Social Management. DRPE.

### 1 Introdução

A Gestão Social enquanto campo de conhecimento retrata a expressão de uma gestão dialógica e participativa entre sociedade e Estado, de forma individual e articulada, visando contribuir para o processo de emancipação do cidadão, enquanto gestor de seus interesses (coletivos). Na ótica da Gestão Social se defende ações orientadas pela solidariedade e a autoridade decisória compartilhada por todos, sem coerção, com o objetivo de atender as necessidades sociais (Tenório, 2006, 2008c). Ela resguarda pressupostos estampados na condição de *res publica*, e no caso brasileiro, expressos também na Constituição de 1988, com o objetivo de promover o bem comum (Tenório; Araújo, 2020).

Do campo de práticas emergem os saberes para o desenvolvimento da Gestão Social. “Aprende-se com as práticas, e o conhecimento se organiza para iluminar as práticas” (Fischer et. al., 2006, p.797). Ela se estabelece como um reflexo das práticas e do conhecimento construído por diversas disciplinas, definindo, assim, seu caráter multiparadigmático e interdisciplinar (Fischer et al., 2006; Araújo, 2012). No cotidiano das práticas organizacionais e sociais é que a Gestão Social acontece e se aprimora com a contribuição dos diferentes saberes, não apenas técnicos, advindos da academia e das entidades formais, mas também aqueles que procedem das experiências em comunidade, e que são frequentemente tácitos e não codificados.

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

Reconhecida a relevância do campo prático para o desenvolvimento e aprimoramento teórico da Gestão Social, e da sua própria realização enquanto instrumento de emancipação cidadã, manifesta-se a exigência pela definição e identificação daquelas metodologias que contribuem com o processo. Cançado (2011) já apontara para a análise ou elaboração das metodologias para o desenvolvimento dessa área como uma agenda de pesquisa para o aprimoramento do campo. Tenório (2017) também expressa a preocupação com a possibilidade de surgimento de uma racionalidade instrumental quando se pretende instrumentalizar a Gestão Social, sem a preocupação com a participação da coletividade no processo, com a igualdade, com a dialogicidade, e sobretudo, com o desejo de emancipação.

Reconhece-se aqui que, de fato, é preciso atenção nas proposições metodológicas para a Gestão Social, de modo a não incorrer em perdas de capacidades e propostas não previstas no que é definido previamente em modelos. No entanto, é imperativa a carência na proposição de instrumentos concretos para a prática da Gestão Social, que venham inclusive explorar áreas do conhecimento que conversam com o campo e que empiricamente orientam processos participativos.

O processo de formação em Gestão Social impõe a articulação de diferentes saberes e é potencializada por meio das práticas em que as pessoas se engajam, transferem seus saberes e constroem outros de modo coletivo (Boullosa; Schommer, 2010). As metodologias envolvidas tendenciam ao paradigma pós-positivista, com vistas ao crítico e construtivista (Araújo, 2012). Como na Gestão Social há de se considerar as especificidades de cada realidade, a formação dos gestores exige metodologias e processos diferenciados, metodologias participativas, não convencionais e integrativas (Araújo, 2012). O objetivo é que essas metodologias explorem e incentivem a participação de todos os atores envolvidos, de modo que seja possível estabelecer um diálogo sobre suas demandas.

Araújo (2012) afirma que apesar dos avanços sobre a utilização de metodologias participativas e instrumentos gerenciais específicos, o campo da Gestão Social requer um estatuto metodológico aprofundado e próprio que propicie a análise de distintas realidades sociais. Um desafio para o campo consiste em construir um arcabouço metodológico que corresponda a uma gestão comprometida com o social. Para tanto, alguns princípios são fundamentais nos processos empreendidos pelos grupos em suas ações sociais: postura ética,

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

valorização da transparência, ênfase sobre a democratização das decisões e das relações (França Filho, 2008).

Propostas metodológicas participativas já são sugeridas para o campo das práticas da Gestão Social, como: Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador – DRPE (Pereira, 2007; 2017; Teixeira, T. et al., 2019; Teixeira, T. et al., 2020; Teixeira, E. et al., 2020); Método Altadir de Planificação Popular – MAPP; Plano de Negócios para Associações e Cooperativas (Pereira, 2007; 2017); Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos – ZOPP (Tenório, 2006); Orçamento Participativo; Conselhos Gestores; Fóruns Temáticos (Oliveira, 2012). Esses exemplos, em alguns momentos, mesmo não definidos com formulações especificamente metodológicas, apresentam natureza democrática e participativa, se alinhando aos objetivos propostos pela Gestão Social.

Com base nos argumentos apresentados anteriormente, que convergem para a necessidade de um delineamento metodológico mais preciso para as práticas de Gestão Social, o presente ensaio teórico tem como objetivo destacar o uso de metodologias participativas como uma alternativa para fortalecer e consolidar os pressupostos teóricos da Gestão Social. Para tanto, é preciso inicialmente resgatar os fundamentos teóricos do campo e analisar as metodologias participativas disponíveis e sua lógica de funcionamento, na busca de fundamentos que fortalecem teoricamente o campo em estudo.

### 2 Fundamentos teóricos da Gestão Social

De acordo com Guerra e Teodósio (2014), a Gestão Social se aproxima do campo da Administração, no entanto, possui natureza híbrida, ou seja, também compartilha conhecimentos de outras áreas, perspectivas de outros campos e lógicas opostas ao mercado produtivista. Ela se aproxima de diversos domínios – administração, administração pública, estudos organizacionais e serviço social (Alcântara et al., 2018).

A Gestão Social consiste em um campo de conhecimento recente, cujos pressupostos teóricos buscam resgatar os valores da *res publica*, como a tomada de decisão coletiva, livre de coerção, que amparada pelo diálogo, pela linguagem compreensível e pela transparência, promove um entendimento esclarecido e, assim, a emancipação (Cançado et al., 2011;

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

Cançado, 2011; Cançado et al., 2015).

Os debates sobre Gestão Social começam a ser delineados no Brasil na década de 1990, inicialmente restrita às organizações do terceiro setor, e posteriormente, ampliada para os setores público e privado. Ou seja, devido ao seu potencial transversal, ela pode ser executada nos três setores (Tenório et al., 2022). A origem da Gestão Social é associada aos escritos do professor Tenório, em sua atuação no Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV) (Cançado et al., 2011; Cançado, 2011).

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

A Gestão Social representa uma ação política deliberativa que capacita o indivíduo a participar ativamente na definição de seu próprio destino, seja como pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor. Essa participação ativa se concretiza por meio da criação de experiências de gestão que priorizam as necessidades do público-alvo, incorporando elementos culturais e participativos (Paes de Paula, 2005). Para que a Gestão Social seja realmente eficaz, é essencial que os indivíduos exerçam a sua autonomia e promovam a inclusão de uma diversidade de pensamentos e opiniões. Esse compromisso com a singularidade e a empatia permite que os gestores se indignem diante das injustiças sociais e resistam à apatia que muitas vezes paralisa. O verdadeiro propósito da Gestão Social reside nesse resgate da humanidade, na capacidade de pensar, refletir e aceitar as diferenças (Assis; Paes de Paula, 2014).

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

### 2.1 Categorias teóricas centrais da Gestão Social

Partindo do desenvolvimento dos trabalhos de Gestão Social, esforços foram empreendidos na tentativa de estruturar categorias teóricas para o campo, a partir de revisões que identificaram características e categorias dessa área. Dentre as principais análises se destacam três categorias principais, sendo elas: Interesse Bem Compreendido (IBC), Esfera Pública e Emancipação (Cançado, 2011; Cançado et al., 2011; Cançado et al., 2015). A partir dessas categorias centrais derivam categorias complementares (conforme exposto no Quadro 1), que se interrelacionam no campo. Nas seções seguintes serão detalhadas cada uma das categorias teóricas apresentadas.

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

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

Fonte: Adaptado de Cançado (2011) e Cançado et al. (2015)

As categorias teóricas descritas se associam e sugerem a delimitação do campo, partindo da dialética negativa adorniana. Com o desenvolvimento da Gestão Social – em constante processo de (re)construção – nas esferas públicas, partindo da dialética negativa entre interesse bem-compreendido e emancipação, estabelece-se um “círculo vicioso”, de modo que ao aumentar a emancipação, o interesse bem-compreendido se faz mais evidente, e o contrário também ocorre (Cançado et al., 2016).

As categorias teóricas propostas funcionam como um modelo integrado, que orienta a identificação do que é ou não Gestão Social (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). E como um modelo, é preciso assegurar que a realização de tais categorias não se dá por completo, existindo níveis para cada contexto particular. Elas se tornam coerentes a partir da

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

complementaridade (visão holística), não sendo excludentes entre si, mas necessárias umas às outras (Cançado, 2011). Como se estabelece, diante da abordagem da dialética negativa, a Gestão Social se torna aberta ao desenvolvimento de outras categorias, refutação, ou aprimoramento das atuais.

### **2.1.1 Interesse bem compreendido: o princípio da Gestão Social**

O Interesse Bem Compreendido é considerado o ponto de partida da Gestão Social, sendo complementado pelas categorias Solidariedade e Sustentabilidade (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). Ele se associa ao sentimento comum de busca pelo bem estar coletivo, que conseqüentemente tem efeitos na promoção do bem-estar individual (Gahyva, 2006). Ou seja, o bem estar coletivo propicia o bem estar individual, de modo que a defesa dos interesses coletivos leva a defesa de interesses também particulares (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). Tocqueville (1987) ao trazer a definição de IBC com o intuito de relatar o contexto democrático, considera que o choque do interesse particular com o interesse geral leva a seguinte doutrina: o homem ao servir seus semelhantes, serve a si mesmo, de modo que seu interesse particular também consiste na prática do bem comum (Gahyva, 2006).

Quando o IBC se insere em um contexto de solidariedade e sustentabilidade (categorias complementares), viabiliza a construção das bases do processo de democratização (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). Por isso, há a associação entre o IBC e o âmbito da democracia (Jasmim, 2005). O IBC encontra, então, nas categorias de solidariedade e sustentabilidade a construção de um cenário propício à realização dos valores coletivos.

A solidariedade guarda relação com a busca pela coesão social do grupo, e nesse sentido, se interrelaciona com o IBC, na medida em que ambos preconizam a responsabilidade compartilhada pelo coletivo (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). Partindo da perspectiva tocquevilliana, a solidariedade é expressa como o exercício do auto interesse esclarecido daqueles que se inserem na democracia (Gahyva, 2006).

A categoria sustentabilidade obtém um sentido mais amplo e carregado de significados, desvincilhando-se do sentido estritamente ambiental, sendo qualificada como a capacidade de se manter constante ou estável por longo período (Gonçalves-Dias, 2014). É exatamente nessa condição de continuidade latente que a categoria sustentabilidade se

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

estabelece, apropriando-se da solidariedade para sua existência (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015).

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

Para que a Gestão Social, ocorra, de fato, discute-se uma das categorias teóricas centrais do tema, *locus* e condição primordial para seu desenvolvimento – Esferas Públicas (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015), instância de intermediação (comunicação e deliberação) entre Estado, sociedade e mercado (Tenório, 2008b). A Esfera Pública é conceituada por Habermas (2011) como uma rede que possibilita a comunicação de conteúdos, posicionamentos e opiniões.

Nas Esferas Públicas, pensadas no contexto da Gestão Social, as pessoas privadas se encontram para deliberar sobre suas necessidades e futuro. Nelas se estabelecem diálogos, no esforço de deliberação sobre políticas públicas (Tenório, 2008b; Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). As Esferas Públicas abrangem as categorias complementares: Democracia Deliberativa, Racionalidade, Dialogicidade e Intersubjetividade (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015), as quais serão detalhadas na sequência.

A Democracia Deliberativa consiste na forma de tomada de decisão que deve acontecer nas Esferas Públicas (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). A Esfera Pública habermasiana é criada e desenvolvida quando a opinião pública evolui para uma capacidade de influenciar as decisões políticas. De acordo com Luchmann (2002), a Democracia Deliberativa define um processo de institucionalização de um conjunto de práticas e regras, marcado por decisões políticas legitimadas mediante discussão, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum.

Por sua vez, a racionalidade substantiva, fundamentada em Guerreiro Ramos (1989), como alternativa à racionalidade instrumental, para Tenório (2008a), significa a percepção individual racional da interação de fatos num dado momento. Nela, a psiquê humana obtém papel de destaque na ordenação da vida social, e há, potencialmente, possibilidades para a criação de espaços sociais (Guerreiro Ramos, 1989). Admitindo existir um impasse entre essas racionalidades, Tenório (2008a) sugere uma solução possível baseada na racionalidade comunicativa de Habermas (Teoria da Ação Comunicativa). As teorias compartilham o

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

objetivo de emancipação do homem (Serva, 1997).

A racionalidade comunicativa só é possível por meio do entendimento da linguagem (Habermas, 2012). De acordo com Habermas (1989), a compreensão do que é dito por alguém só se torna possível por meio do agir comunicativo, o qual promove uma situação de fala em que o indivíduo expressa o que tem em mente quando se comunica com o outro. Uma vez que a Ação Racional Substantiva, como supracitado, é direcionada ao alcance da emancipação (nível individual) e entendimento (nível grupal), as demais categorias complementares das Esferas Públicas, enquanto *lócus* da Gestão Social, começam a emergir – Dialogicidade e Intersubjetividade (Cançado, 2011).

A Dialogicidade é entendida como o diálogo em seu nível mais amplo, admitindo que todos falam, ouvem e consideram a fala dos outros. É a capacidade de comunicar e entender as pessoas (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). A Dialogicidade se traduz pelo coletivo, pelas trocas linguísticas inteligíveis entre iguais. Ocorre “quando existe uma relação *Eu-Tu* (um-com-o-outro), neste caso o outro é reconhecido na sua alteridade. E também, em uma relação *Eu-Isso* (um-ao-lado-do-outro), o outro não é identificado na sua alteridade, o que impede uma situação dialógica” (Tenório, 2008a, p.95).

A Dialogicidade traz como complemento a Intersubjetividade (Cançado, 2011). A relação entre as categorias se dá na medida em que a Intersubjetividade configura condição para a Dialogicidade, pois para que exista compreensão e participação em um diálogo se faz necessário que o sujeito esteja habituado às regras, estruturas e contexto em que se insere (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). A Intersubjetividade é o que permite que o sujeito compreenda a subjetividade do outro, possível pela comunicação (dialogicidade), e compreenda o que é falado (bem como o que “não é falado”) e as circunstâncias que envolvem o ato (Cançado, 2011).

### 2.1.3 Emancipação: a finalidade essencial da Gestão Social

A categoria Emancipação é o ponto de chegada (objetivo e resultado) e de retroalimentação da Gestão Social (Cançado, 2011; Cançado et al., 2015). Significa livrar-se da tutela de alguém e pensar por si mesmo, na busca de autonomia (Cançado, 2011, 2014). De acordo com Justen (2016), o sujeito alcança a Emancipação quando é capaz de pensar o

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

mundo e pensar-se no mundo.

Para Pinheiro e Cançado (2014), o sujeito emancipado critica sua realidade, se posiciona e se propõe a transformá-la, para o bem da coletividade. Por isso a participação é natural a esse sujeito. Nesse momento, ele se coloca como ser político, livre da opressão e participante ativo da vida em sociedade (Cançado, 2011; Pinheiro, Cançado, 2014; Cançado et al., 2015). Segundo Guerreiro Ramos (1989), o sujeito passa a desenvolver suas potencialidades de autorreflexão. Resgata-se aqui a Educação Dialógica de Freire (Freire, 1987) como saída para desenvolver tal autorreflexão. É a participação, por meio do diálogo, cada vez mais qualificada e imbuída de verdade, que gera efeitos significativos para a Emancipação.

Como resultado da Gestão Social, a Emancipação possibilita que o sujeito se afaste da subordinação do meio ambiente e se considere, como os outros, pertencente de uma relação recíproca. Todos os esforços empreendidos pelo exercício da Gestão Social e sua lógica, amparada pelas categorias teóricas aqui trabalhadas, só farão sentido quando atingirem a Emancipação.

### **3 Metodologias participativas: conceitos e características**

As metodologias participativas reúnem vários métodos que estimulam a ação e o aprendizado conjunto, possibilitando o acesso dos sujeitos ao poder decisório e deliberação. O uso de metodologias participativas implica a circulação de informações entre todos os envolvidos e a internalização coletiva dos problemas, gerando uma participação efetiva que produz um processo de mudança comportamental individual e grupal. Nesse processo, o sujeito social torna-se autor do seu próprio desenvolvimento e há o início das transformações sociais, em consonância com os princípios democráticos (Kummer, 2007). Uma série de características, vantagens e desafios marcam as metodologias participativas, conforme mostra o Quadro 2.

**METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA  
O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

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

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

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

É fundamental esclarecer os termos que serão usados ao longo desta seção e do artigo: metodologia, método e técnica. Segundo Minayo (2007), a metodologia diz respeito ao caminho adotado para analisar a realidade, envolve não apenas o método e as técnicas, mas também a criatividade do profissional. Ela está vinculada às teorias e às suas concepções, conectando-se à realidade prática e aos pensamentos sobre essa realidade. Já o método, conforme Marconi e Lakatos (2021), representa o conjunto de atividades organizadas e racionais que guiam o processo de alcançar resultados confiáveis, ajudando a identificar erros e tomar decisões. A técnica, por sua vez, refere-se à forma de aplicação prática do método,

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

em detalhes operacionais. Assim, um único método pode abranger diversas técnicas.

É importante ainda mencionar que esta seção aborda as metodologias participativas voltadas para a resolução de problemas coletivos, destacando seus conceitos, características e aplicações. As metodologias participativas diferem da metodologia científica, sendo esta última focada na pesquisa acadêmica e na produção de conhecimento científico. As metodologias participativas, por outro lado, são ferramentas que estimulam a participação dos atores sociais em processos de tomada de decisão, promovendo o diálogo, a autonomia e a construção coletiva de soluções para os problemas da coletividade.

Portanto, as metodologias, métodos e técnicas participativos, embora em diferentes níveis e definições, devem estar direcionadas a um mesmo objetivo – promover a emancipação do indivíduo. As metodologias participativas, precisam considerar a inclusão de todos os participantes como fonte de informação e decisão na análise dos problemas da comunidade e possíveis soluções desenvolvidas por meio de ações de desenvolvimento, constituem ferramentas para mitigar exclusões que caracterizam as metodologias tradicionais (Geilfus, 2002).

Como evidenciado no Quadro 2, existem desafios que comprometem os resultados almeçados pelas metodologias participativas. É necessário sempre observar fatores condicionantes do grau de participação: interesse das pessoas, tamanho dos grupos, níveis de conflito, relações de confiança, motivações e presença de pessoas ou instituições externas (Drumond et al., 2009). A experiência com os processos participativos permite desvendar que participação não é harmonia, uma vez que a sociedade se baseia no conflito pelo poder (Brose, 2010). Sendo assim, a metodologia participativa precisa ser caracterizada como um processo contínuo, que exige adaptação, a cada instante, de acordo com o grupo e a realidade em que está sendo trabalhada (Geilfus, 2002; Kummer, 2007).

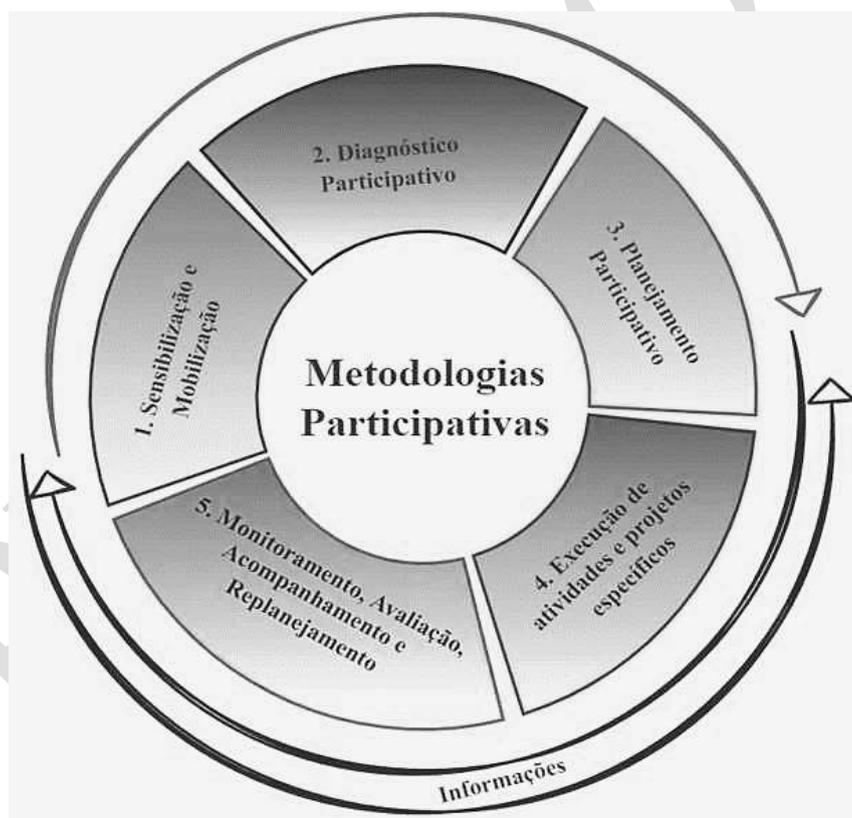
No processo de realização das técnicas participativas é comum a figura do facilitador/moderador, como promotor da igualdade participativa, apoiando o desenvolvimento do potencial na busca por soluções. A atuação do facilitador pode se dar por meio de equipes, preferencialmente pequenas, com duas ou três pessoas que tenham experiência, comprometimento e disposição para o diálogo com a comunidade (Geilfus, 2002). É importante que o facilitador compreenda a realidade cultural e social dos

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

participantes, de forma a assegurar que todos expressem suas opiniões, visando acordos que beneficiem a coletividade (Drumond et al., 2009; Cordioli, 2019).

Para melhor compreender como as metodologias participativas acontecem na prática, há modelos diversos que esquematizam ciclos participativos e suas etapas relacionadas. Um modelo que descreve um processo orientado por metodologias participativas é proposto por Kummer (2007). Ele pressupõe um processo contínuo que precisa ser adaptado de acordo com cada “grupo alvo” e sua realidade (cultura, valores, normas, história). É composto por cinco etapas, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Ciclo dos processos orientados por metodologias participativas.



Fonte: Elaborado a partir de Kummer (2007).

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

A etapa de **Sensibilização e Mobilização** destina-se ao compartilhamento e discussão de detalhes preliminares sobre o trabalho a ser desenvolvido na comunidade, com o objetivo de tornar os atores sociais mais ambientados e partícipes da proposta. Envolve as atividades: identificação e caracterização da comunidade; reunião dos facilitadores, representantes dos municípios, comunidades, grupos selecionados (lideranças, porta-vozes) e parceiros importantes; reunião com a comunidade e discussão sobre os próximos passos (Kummer, 2009). Há autores que localizam essa etapa como parte da fase de Diagnóstico Participativo (Geilfus, 2002). O sucesso da mobilização depende da construção de relações de confiança entre as partes, o que pode ser dificultado em situações onde existam conflitos (Drumond et al., 2009).

A segunda etapa, **Diagnóstico Participativo** é marcada pela análise da situação da comunidade e pela preparação do ambiente para o processo de planejamento. Ocorre a identificação e priorização dos problemas e potencialidades da comunidade, sempre de forma participativa (Kummer, 2007). Os métodos de diagnósticos participativos começaram a se desenvolver como alternativa de pesquisas e intervenção social nos anos 1970, com destaque para os Diagnósticos Rápidos Participativos (DRPs) e suas variações.

Os DRPs são resultados de métodos anteriores e base para avanços ulteriores, constituem um momento de reflexão sobre a realidade social e necessidade de construção de respostas para o desenvolvimento local (Kummer, 2007). Quando o DRP é realizado corretamente e suas técnicas funcionam adequadamente pode levar a população local a analisar sua própria realidade e a planejar seu próprio desenvolvimento (Chambers; Guijt, 1995).

Na terceira etapa, **Planejamento Participativo**, são elaborados o planejamento de longo e curto prazo, que levará a consecução dos resultados almejados. Para isso, é preciso prever as necessidades para o estabelecimento da nova situação e organizar as ações futuras (Kummer, 2007). O trabalho participativo nesse momento “deverá, portanto, mobilizar a ajuda mútua, o diálogo, a solidariedade, a sinergia e a complementaridade entre os envolvidos, buscando sempre a mobilização do potencial humano” (Cordioli, 2019, p.5).

De acordo com Pesce Júnior e Cordioli (2021), o Planejamento Participativo envolve uma sequência de etapas que consideram a situação inicial (captada, sobretudo, no momento

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

de Diagnóstico Participativo), os objetivos, as estratégias e a gestão do plano. Essas etapas precisam ser desenvolvidas colaborativamente e orientadas pelo facilitador. Os autores ressaltam que os processos precisam ser direcionados para a construção de consensos (transparentes) sobre as opiniões proferidas, de modo que o recurso de votação seja o último a ser considerado.

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

A última etapa **Monitoramento, avaliação, acompanhamento e replanejamento**, objetiva-se monitorar o desenvolvimento das ações, comparando o planejado com o realizado, de modo a corrigir o percurso, quando necessário (Kummer, 2007; Cordioli, 2019). É comum nessa etapa o uso de indicadores, os quais informam até onde se chegou e o que e quanto ainda precisa ser feito para se chegar ao destino desejado (Kummer, 2007; Pesce Júnior; Cordioli, 2021). São analisados os custos, investimentos e o cumprimento das responsabilidades de cada membro envolvido. Quando necessário faz-se o replanejamento com o objetivo de adaptação às diferentes realidades encontradas (Drumond et al., 2009).

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

**METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA  
O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

Quadro 3 - Métodos e Técnicas Participativos.

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

Fonte: Elaborado a partir de Abbot e Guijt (1998); Geilfus (2002); Drumond et al. (2009); Brose (2010); Naves et al. (2010); Pereira (2007, 2017); Cordioli (2019).

O Quadro 3 evidencia alguns métodos e técnicas que compõem as metodologias participativas. Apesar de dispostos em etapas específicas, a ocorrência deles não acontece de forma rígida e fragmentada. Eles se integram em um processo cíclico e marcado por adaptações constantes. Esse quadro se amplia ainda para muitas direções, uma vez que os

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

processos participativos envolvem pessoas e realidades diversas, com potencialidades, mas também com inúmeras carências.

Uma outra metodologia relevante, que pode dar suporte às várias etapas apresentadas no Quadro 3, é a Abordagem de Apoio Multicritério à Decisão (Multi-Criteria Decision Analysis – MCDA). De acordo com Lima (2012), a MCDA é uma metodologia que auxilia no processo de tomada de decisões, considerando tanto aspectos técnicos quanto sociais, combinando elementos objetivos (como dados e ações) e subjetivos (como os valores dos envolvidos). Diferente de métodos tradicionais que focam apenas em critérios técnicos, a MCDA adota uma visão construtivista e participativa, onde os decisores, juntamente com os interessados, constroem modelos que permitem explorar diferentes alternativas e critérios de avaliação. O processo é interativo e busca criar soluções novas, adaptadas às necessidades e valores dos envolvidos.

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

Propostas de metodologias não convencionais foram sugeridas para a Gestão Social (Giannella, 2008; Giannella, Moura, 2009) e de metodologias integrativas, como um avanço e especificação daquelas anteriores (Giannella; Araújo; Oliveira-Neta, 2011; Giannella, 2014). As metodologias não convencionais consistem em metodologias teoricamente pós-positivistas e não tecnicistas, “que visam propiciar a produção de conhecimento interativo, valorizar as competências reais dos sujeitos envolvidos em cada processo, que visam, finalmente, mobilizar na esfera pública toda a riqueza do humano” (Giannella, 2008, p.12; Giannella; Moura, 2009, p.14).

Tais metodologias envolvem a gestão do trabalho em grupo; a produção conjunta de conhecimento; a análise, interpretação e solução participativa de situações-problema; e o uso das artes em auxílio à compreensão e reflexão da realidade. Giannella e Moura (2009) ressaltam que a necessidade de definição e uso das metodologias não convencionais ocorre porque é preciso compatibilizar ambições e o que se faz para concretizá-las. As metodologias e técnicas utilizadas precisam alinhar discurso e ação em um mesmo sentido. Ou seja, a Gestão Social precisa dispor de instrumentos metodológicos que valorizam todas as formas

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

com as quais o sujeito social poderá e saberá interferir na esfera pública, de forma inclusiva e participativa.

As metodologias não convencionais avançam para o que se denomina metodologias integrativas, as quais representam as abordagens, técnicas e métodos orientados pela recomposição entre as partes separadas do ser humano, pelo paradigma dominante (Giannella; Araújo; Oliveira-Neta, 2011; Giannella, 2014). A iniciativa abre novas oportunidades para várias áreas, além da Gestão Social, como a educação, a extensão universitária, o aprendizado organizacional, práticas participativas e até mesmo o ensino tradicional em sala de aula. A missão principal é incluir aqueles radicalmente excluídos e proporcionar novas abordagens e olhares sobre o processo educativo (Giannella; Araújo; Oliveira-Neta, 2011).

Segundo Giannella (2008) e Giannella e Moura (2009), as metodologias mencionadas destacam-se por não seguirem um enfoque tecnicista, priorizando a criação de conhecimento por meio da interação e valorizando as capacidades individuais dos participantes. O principal objetivo é engajar a sociedade, aproveitando ao máximo o potencial humano para a construção de saberes. Essa proposta busca incluir aqueles que estão à margem da sociedade, não apenas por questões econômicas, mas, sobretudo, por serem excluídos dos padrões dominantes de pensamento, que se baseiam na lógica, na linguagem verbal, na análise e na sistematização. As metodologias integrativas se revelam ferramentas essenciais para fortalecer a interação entre comunidades, gestores sociais, universidades e, especialmente, entre diferentes formas de pensar dentro da Gestão Social. Para que essa interação seja mais eficaz, sugere-se que os envolvidos na construção epistemológica da Gestão Social flexibilizem, ainda que de forma temporária, os modelos tradicionais de gestão prescritos por especialistas, e experimentem novas abordagens, especialmente no campo da formação (Giannella; Araújo; Oliveira-Neta, 2011).

Dentre as possibilidades metodológicas que potencializam o construto teórico da Gestão Social, destaca-se o Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE). O DRPE fundamenta-se, por um lado, nos DRPs, utilizados na década de 1970 por organizações não governamentais (ONGs) e governamentais europeias no desenvolvimento rural de países da África e Ásia. Por outro lado, fundamenta-se na teoria crítica (habermasiana), na educação

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

dialógica de Paulo Freire, e nos métodos participativos embasados nas metodologias de agentes de extensão (Pereira, 2017). Tenório (2017) considera essa proposta como uma importante contribuição para “instrumentalizar” a Gestão Social. O DRPE revela uma preocupação com a participação dos sujeitos, enquanto agentes do processo e receptores finais dos benefícios para os quais o método se propõe.

O DRPE é um método de identificação de problemas, causas e possíveis soluções, partindo da ação comunicativa dialógica e do alcance do consenso (Pereira, 2017). Apresenta os seguintes objetivos: identificar e analisar os temas geradores dos participantes, de modo a motivá-los na problematização da própria realidade, na definição de prioridades e na assimilação das ações que conseguem desenvolver e “delegação” daquelas que cabem às instituições (locais, estaduais e federais); levantar informações para a criação de estratégias de ação para os próprios participantes; identificar as limitações e potencialidades estruturais de organização; identificar como os participantes compreendem e quais as práticas que expressam a respeito de suas relações com a natureza (Pereira, 2017).

As técnicas que compõe o método DRPE são descritos no Quadro 4, e suas correspondências com cada uma das etapas (dias) de aplicação do DRPE. A técnica “Entra e Sai” não possui correspondência, pois pode ser realizada a qualquer tempo, sem posição definida no processo. O método é desenvolvido comumente em 5 dias e é prevista a formação de uma equipe interdisciplinar, externa à organização, cujo papel é orientar os participantes na identificação de seus próprios problemas, causas e soluções, partindo de um princípio de alteridade dialogal (Pereira, 2017). Ao final, são gerados relatórios que auxiliam na elaboração dos trabalhos finais que serão devolvidos à comunidade, a partir dos quais parte-se para a viabilização de planos gestionários para atendimento às demandas (Teixeira, T. et al., 2019).

**METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA  
O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

Quadro 4 - Técnicas metodológicas do DRPE.

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

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

A aproximação entre a Gestão Social e o DRPE ocorre na medida em que ambos envolvem participação, deliberação por meio de processos dialógicos, e consciência crítica dos atores sociais, inseridos nas esferas públicas e em busca do bem comum. Eles contribuem

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

para a construção de uma sociedade com cidadãos conscientes e capazes de dialogar, refletir e participar (Teixeira, T. et al., 2019).

O DRPE prevê sua continuidade de intervenção social por meio da realização de um planejamento participativo com apoio do MAPP – Método Altadir de Planificação Popular (Pereira, 2007; 2017). Esse é um instrumento de planejamento que, por meio de técnicas de discussão em grupo, objetiva orientar as organizações, na identificação, seleção, e hierarquização dos problemas sociais mais relevantes, e no estabelecimento de possíveis soluções, partindo dos meios disponíveis. O MAPP possibilita que os atores sociais possam se organizar para superar e atingir os objetivos comuns (Pereira, 2007).

O MAPP é, originalmente, um “produto latino-americano desenvolvido para grupos semiestruturados, tais como organizações de mobilização comunitária, grupos de ação político-partidária ou sindical” (Junckes, 2010). Ele é flexível, adaptável e proporciona resultados efetivos quando passa a ser apreendido culturalmente e incorporado à vida dos grupos que o utilizam (De Toni et al., 2008). É avaliado em plenária e escolhem-se os responsáveis por cada atividade, a equipe de apoio e os prazos, constituindo uma gestão que preza pela democracia e participação (Pereira, 2007). Nesse sentido, o MAPP, como continuidade do DRPE, se alinha, do mesmo modo, aos pressupostos teóricos da Gestão Social.

O MAPP também se apoia e compartilha os mesmos princípios do chamado Planejamento Estratégico e Situacional – PES (Pereira, 2007). De Toni, Salerno e Bertini (2008) consideram o MAPP como uma “versão simplificada” do método PES, que no Brasil é voltado para o trabalho com grupos populares. Por meio do PES é possível refletir sobre o futuro da comunidade e instituições envolvidas na geração de trabalho e renda (Pereira, 2007).

A utilização do DRPE enfrenta também desafios, como a garantia da representatividade e o engajamento das instituições envolvidas. Por isso, é fundamental adotar abordagens inclusivas, como o uso de linguagens acessíveis e apoio a pessoas com necessidades específicas. Além disso, a falta de compromisso institucional pode dificultar o cumprimento das etapas propostas, sendo necessário, para isso, um diálogo transparente e contínuo, que demonstre os benefícios do DRPE para o desenvolvimento da coletividade. A

## **METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

mobilização dos participantes também é um desafio, exigindo um ambiente de confiança e incentivo constante para que a coletividade assuma um papel central na transformação de sua realidade.

Outro desafio importante é a assimetria de conhecimento entre os participantes, o que pode ser contornado a partir da educação dialógica, por meio da troca de saberes, compartilhamento e valorização de experiências prévias. O DRPE, por sua natureza deliberativa, pode revelar ainda conflitos entre os envolvidos. Para esse desafio, a teoria da ação comunicativa de Habermas (2012) oferece ferramentas para a mediação e busca pelo consenso. Ademais, para garantir a efetividade do processo, como já indicado, é crucial que o diagnóstico não se encerre com sua finalização, sendo necessário um planejamento participativo contínuo, como o proposto pelo MAPP, que visa transformar o diagnóstico em ações concretas e sustentáveis.

Diante da descrição do DRPE, faz-se necessário evidenciar qual a base teórica que o faz se aproximar dos pressupostos da Gestão Social. Os fundamentos teóricos do método DRPE, de acordo com Pereira (2017), exploram as contribuições conceituais de democracia representativa, participativa e deliberativa; da ação comunicativa de Habermas; e do processo de Educação Dialógica de Paulo Freire. Na prática, tais contribuições se traduzem na realização do DRPE como um tipo de intervenção participativa, baseado na estratégia de educação participativa e cujas realizações ocorrem por meio da ação comunicativa, pela equipe interdisciplinar que faz o diagnóstico de uma realidade social, com e pelos sujeitos, em busca da emancipação como fim último. Essa interrelação é mostrada na Figura 2, abaixo.

**METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA  
O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

Figura 2 - Metodologias Participativas para a Gestão Social



Fonte: Elaboração própria (2022).

A Figura 2 evidencia a aproximação dos pressupostos teóricos da Gestão Social (intervenção participativa, educação dialógica, ação comunicativa e emancipação) com o método participativo DRPE, com suas técnicas, e sua localização no escopo das metodologias participativas. Essa figura pode ainda ser ampliada para abarcar outros métodos e técnicas participativas e demais formulações teóricas que definem o campo da Gestão Social. Tenório e Rozenberg (1997) já apontavam para a importância da construção de projetos sociais orientados por uma gestão democrática, intermediados por metodologias que criem espaços para a participação plena, aproximando do construto teórico da Gestão Social.

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

### 5 Considerações Finais

As metodologias participativas configuram uma possibilidade prática para a potencialização dos pressupostos teóricos da Gestão Social. São exatamente essas metodologias que se afastam do *mainstream* do campo administrativo e passam a considerar os sujeitos sociais como essenciais e necessários na identificação de seus próprios problemas e na construção e realização de respostas que melhoram suas condições de vida.

Este estudo explorou o uso de metodologias participativas como uma forma de fortalecer os fundamentos teóricos da Gestão Social. A análise do DRPE destacou a importância da participação ativa e do diálogo para promover a emancipação cidadã e decisões mais inclusivas e colaborativas. Ao empregar tais metodologias, os atores sociais podem adquirir maior autonomia e capacidade para desenvolver soluções sustentáveis e inclusivas em seus contextos.

Entretanto, é importante também considerar as limitações desse estudo. A análise teórica realizada não contemplou de forma exaustiva todas as metodologias participativas existentes no campo da Gestão Social, limitando-se principalmente ao DRPE. Por isso, é fundamental ampliar a investigação para outros métodos participativos já existentes na literatura, buscando uma compreensão mais abrangente sobre as diferentes ferramentas disponíveis para a Gestão Social. Além disso, a pesquisa se concentrou no aspecto teórico, com menor aprofundamento em análises empíricas. A realização de estudos de caso e pesquisas de campo sobre a aplicação prática do DRPE e de outros métodos participativos seria fundamental para avaliar sua efetividade e identificar os desafios e as oportunidades de implementação em diferentes contextos.

Dessa forma, pesquisas futuras poderão avançar na exploração empírica das metodologias participativas, especialmente em realidades diversas, para compreender melhor suas potencialidades e desafios. Para uma agenda de pesquisa sobre o assunto, podem ser desenvolvidos estudos comparativos entre diferentes metodologias participativas, partindo de suas características, vantagens e desvantagens para a Gestão Social. Essa análise aprofundada permitirá uma melhor compreensão sobre qual método se adapta melhor a cada realidade e quais são os seus impactos reais.

## METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL

Outro ponto relevante para a agenda de pesquisa é a ampliação do diálogo entre a Gestão Social e outros campos do conhecimento que tratam de gestão participativa e emancipatória. Isso pode contribuir para o desenvolvimento de um arcabouço teórico e metodológico mais robusto e aplicável a uma variedade maior de contextos.

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

### REFERÊNCIAS

- ABBOT, J.; GUIJT, I. *Novas visões sobre mudança ambiental: abordagens participativas de monitoramento*. Tradução de J. C. Comerford. IIED/ASPTA, 1998.
- ALCÂNTARA, V. de C.; PEREIRA, J. R.; PRADO, J. W. do; SILVA, Érica A. F. Quo Vadis: Caminhos e Diálogos da Gestão Social com as Obras de Jürgen Habermas. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, n. 47, 2018.
- ARAÚJO, E. T. (In)consistências da gestão social e seus processos de formação: um campo em construção. 2012. Tese (Doutorado em Gestão Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.
- ASSIS, L. B., PAES DE PAULA, A. P. Gestão social e bildung: reflexões sobre a importância da formação para a democratização no setor público. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 6, n. 2, p. 57-64, 2014.
- BOULLOSA, R. F.; SCHOMMER, P. C. Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de Lampedusa? In: RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. (Eds.). *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. UNIVASF, 2010.
- BROSE, M. O Marco Lógico: instrumento de gestão e comunicação. In: BROSE, M. (Org.). *Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Tomo Editorial, 2010.
- CANÇADO, A. C. Fundamentos teóricos da gestão social. 2011. Tese (Doutorado em Gestão Social) – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2011.

**METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA  
O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

CANÇADO, A. C. Gestão social. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). *Dicionário para a formação em gestão social*. CIAGS/UFBA, 2014.

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

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

CHAMBERS, R.; GUIJT, I. DRP, cinco años después. Donde nos encontramos? Tradução de F. Chivite-Matthews. Universidad Nur, 1995.

CORDIOLI, S. *Enfoque Participativo – Um Processo de Mudança*. 2. ed. revisada e ampliada. Porto Alegre, 2010.

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

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

DRUMOND, M. A.; GIOVANNETTI, L.; QUEIROZ, A. *Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação*. 2. ed. GTZ, 2009.

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

FRANÇA FILHO, G. C. Definido Gestão Social. In: SILVA JUNIOR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C. (Eds.). *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Imprensa Universitária, 2008.

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

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

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

GEILFUS, F. *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. Prochamate-IIICA, 1997.

GIANNELLA, V. Base teórica e papel das metodologias não convencionais para a formação em Gestão Social. In: CANÇADO, A. C.; SILVA JUNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; RIGO,

**METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA  
O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

A. S. (Eds.). *Os desafios da formação em Gestão Social*. Provisão, 2008.

GIANNELLA, V. Metodologias integrativas. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). *Dicionário para a formação em gestão social*. CIAGS/UFBA, 2014.

GIANNELLA, V.; ARAÚJO, E. T.; OLIVEIRA-NETA, V. M. As metodologias integrativas como caminho na ampliação da esfera pública. In: SCHOMMER, P. C.; BOULLOSA, R. F. (Eds.). *Gestão Social como caminho para redefinição da esfera pública*. Udesc, 2011.

GIANNELLA, V.; MOURA, M. S. *Gestão em rede e metodologias não convencionais para a gestão social*. 2. ed. CIAGS/UFBA, 2009.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Sustentabilidade. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). *Dicionário para a formação em gestão social*. CIAGS/UFBA, 2014.

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

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. FGV, 1989.

HABERMAS, J. *Consciência moral e agir comunicativo*. Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, J. *Direito e Democracia – entre facticidade e validade*. Tempo Brasileiro, 2011.

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

JASMIN, M. G. *Alexis de Tocqueville: a historiografia como ciência da política*. 2. ed. UFMG, Iuperj, 2005.

JUNCKES, I. J. 13 anos de MAPP do B. In: BROSE, M. (Org.). *Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Tomo Editorial, 2010.

JUSTEN, C. E. O. Angelus Novus Emoldurado à Gestão Social: Reflexões Acerca da Construção de Políticas Públicas Emancipadoras. *Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 36, 2016.

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

LIMA, L. F. *Processo sociotécnico MACBETH de apoio multicritério à decisão e a organização de comunidades tradicionais: o caso da comunidade do Marujá no Vale do Ribeira-SP*. Dissertação (Mestrado)–Universidade Estadual de Campinas, Campinas [Brasil], 2012.

**METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA  
O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. Atlas, 2021.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S.; GOMES, S. F. D. R. (Orgs.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 27. ed. Vozes, 2007.

NAVES, L. N.; MAFRA, L. A. S.; GOMES, M. A. O.; AMÂNCIO, R. Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP): um olhar diferente sobre a realidade organizacional. In: BROSE, M. (Org.). *Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Tomo Editorial, 2010.

OLIVEIRA, V. A. R. Interesse público, gestão pública e gestão social: significados e conexões. 2012. Tese (Doutorado em Gestão Social) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

PAES DE PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas, Campinas*, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

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

PEREIRA, J. R. *Diagnóstico Participativo: o Método DRPE*. 1. ed. Perito, 2017.

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

SERVA, M. A racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, 1997.

TEIXEIRA, E. S. Gestão Social da água mineral no município de Cambuquira - Minas Gerais. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Social) – Universidade Federal de Lavras, 2017.

TEIXEIRA, E. S.; CRUZ, A. O.; MACHADO, J. C.; PEREIRA, J. R. Método DRPE y manejo sostenible de agua mineral en Cambuquira, Minas Gerais, Brasil. *Espacio Abierto*, v. 29, n. 3, 2020.

TEIXEIRA, T. S.; ALCÂNTARA, V. C.; GARCIA, A. S.; PEREIRA, J. R. O DRPE como Método de Intervenção da Gestão Social. *Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)*, v. 16, 2019.

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

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

**METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS: POSSIBILIDADES PARA  
O FORTALECIMENTO TEÓRICO DA GESTÃO SOCIAL**

TENÓRIO, F. G. *Tem Razão a Administração?* Unijuí, 2008a.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de Gestão Social. In: SILVA JUNIOR, J. T., et al. (Eds.). *Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção*. Imprensa Universitária, 2008b.

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

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

TENÓRIO, F. G.; ROZENBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 7, 1997.

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

TOCQUEVILLE, A. *A democracia na América*. 2. ed. Edusp, Itatiaia, 1987.

**Autor Correspondente:**

Gisleine do Carmo

Universidade Federal de Lavras – UFLA

Trevo Rotatório Professor Edmir Sá Santos Universidade Federal de Lavras/MG. CEP 37203-202

Lavras/MG, Brasil

[gisleinecarmo95@gmail.com](mailto:gisleinecarmo95@gmail.com)

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da licença Creative Commons.

