

Dialogia como Tecnologia na Gestão de Projetos Socioambientais

Dialogism as a Technology in Socio-Environmental Project Management

La dialogía como tecnología en la gestión de proyectos socioambientales

Daniel Augusto Frediani

Escola de Administração, UFBA, Brasil

danielfrediani.eng@gmail.com

Av. Reitor Miguel Calmon, s/nº, térreo

Salvador - Bahia – CEP: 40110-903

 <https://orcid.org/0000-0001-6210-4938>

e-mail: danielfrediani.eng@gmail.com

Eduardo Paes Barreto Davel

Escola de Administração, UFBA, Brasil

davel.eduardo@gmail.com

Av. Reitor Miguel Calmon, s/nº, térreo

Salvador - Bahia – CEP: 40110-903

 <https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>

e-mail: davel.eduardo@gmail.com

Andréa Cardoso Ventura

Escola de Administração, UFBA, Brasil

andreaventurassa@gmail.com

Av. Reitor Miguel Calmon, s/nº, térreo

Salvador - Bahia – CEP: 40110-903

 <https://orcid.org/0000-0002-4371-632X>

e-mail: andreaventurassa@gmail.com

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

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

Abstract: Immersed in an unprecedented multidimensional crisis, humanity faces the challenge of radically transforming the ways in which people relate to one another and to the environment, at the risk of extinction. In this context, addressing socio-environmental issues becomes a vital axis for envisioning a viable future for the planet.

However, research on socio-environmental project management is still recent and not yet well consolidated. Consequently, the management of this type of project continues to face a number of interactional problems and often fails to address the multiple interests of the stakeholders involved in contexts that are almost always conflict-ridden. This research aims to propose dialogism as a management technology for socio-environmental projects. The research methodology is based on a conceptual and theoretical review integrating the field of dialogism with that of socio-environmental project management, as well as on multiple case studies. The findings open new avenues for rethinking the theorization and practice of socio-environmental project management from the perspective of dialogism.

Keywords: Environmental management, Socio-environmental projects, Dialogism.

Resumen: *Inmersa en una crisis multidimensional sin precedentes, la humanidad enfrenta el desafío de transformar radicalmente las formas en que las personas se relacionan entre sí y con el medio ambiente, a riesgo de extinción. En este contexto, abordar las cuestiones socioambientales se convierte en un eje vital para imaginar un futuro viable para el planeta. Sin embargo, la investigación sobre la gestión de proyectos socioambientales es aún reciente y no está bien consolidada. En consecuencia, la gestión de este tipo de proyectos continúa enfrentando una serie de problemas de interacción y a menudo no logra atender los múltiples intereses de las partes interesadas involucradas en contextos que casi siempre están marcados por conflictos. Esta investigación tiene como objetivo proponer el dialogismo como una tecnología de gestión para proyectos socioambientales. La metodología de investigación se basa en una revisión conceptual y teórica que integra el campo del dialogismo con el de la gestión de proyectos socioambientales, así como en múltiples estudios de caso. Los hallazgos abren nuevas vías para repensar la teorización y la práctica de la gestión de proyectos socioambientales desde la perspectiva del dialogismo.*

Palabras clave: Gestión socioambiental, Proyectos socioambientales, Dialogía.

Introdução

As questões ambientais e a desigualdade social, os maiores desafios da humanidade na atualidade, são problemas que, combinados, desequilibram de maneira estrutural o desenvolvimento e a qualidade de vida (Boff, 2017; Lovelock, 2007; Dowbor, 2017; Susa, 2019). Diante de uma crise que se reflete em condições ambientais e sociais alarmantes, é evidente a necessidade de soluções eficazes em curto prazo (OXFAN, 2016). Na busca por meios que sejam capazes de impulsionar a promoção de um desenvolvimento sustentável e democrático, a realização de projetos socioambientais se apresenta como um caminho possível. Estes projetos têm o potencial de afetar positivamente o desenvolvimento territorial local e de servir como embasamento para políticas públicas locais em acordo com diretrizes internacionais ou ainda a criação de redes colaborativas cidadãos (Desmaison et al., 2019; Claghorn, Orsini, Restrepo, & Werthmann, 2016). Sob esta lógica, pensar a gestão dos projetos socioambientais é estratégico para o futuro da humanidade (Oxfan, 2016). As pesquisas sobre a dimensão da gestão, no entanto, ainda são insuficientes e não conseguem fornecer conhecimento prático que atenda aos múltiplos interesses dos atores envolvidos.

A gestão de projetos socioambientais é um sistema complexo de interações sociais entre diversos atores, orientada por objetivos em comum, normas, programas, estratégias, metodologias e informações compartilhadas (Theodoro et al., 2004; Herrera et al., 2018). Entretanto, um dos principais desafios de gerenciamento surge em função do lugar específico de cada um desses atores, uma vez que a visão e interesses sobre o território varia consideravelmente (Mercher, 2019; Pereira, 2011). Dessa forma, entendemos que a utilização da dialogia (entendida como um processo diferenciado de comunicação voltado ao aprendizado coletivo), como base tecnológica, pode contribuir para repensarmos e elaborarmos uma lógica de gestão mais eficaz e eficiente. Nesse sentido, o objetivo

desta pesquisa é propor a dialogia como tecnologia de gestão de projetos socioambientais, de forma que considere e incorpore os interesses e perspectivas do maior número possível de atores nos territórios.

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

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

A relevância interdisciplinar da dialogia

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

Projetos socioambientais envolvem uma grande variedade de pessoas, com interesses variados e muitos conflitos. É importante reconhecer as origens destes conflitos, considerando a construção de uma identidade baseada em afinidades e oposições (Gergen & Barrett, 2002; Theodoro et al., 2004). Ou seja, é importante facilitar o processo em que cada um reconhece e inclui as vontades e necessidades do outro, refletindo inclusive as suas próprias. A gestão dialógica contribui para esta identificação e para que, a partir daí, sejam construídos objetivos em comum. Um convite para que novas ideias surjam no inconsciente, individual e coletivo (Isaacs, 2002). O diálogo, ou a dialogia, deve ser encarada como a metodologia para viabilizar maneiras de a humanidade seguir junta, mesmo diante de todas as diferenças que a caracteriza.

A gestão dialógica deve ser entendida como metodologia voltada para a ação de gestores de

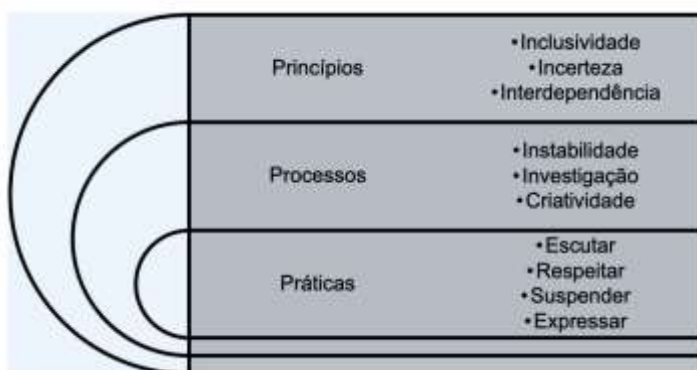
projetos, em que a dialogia se apresenta através de formas de coordenar atividades. Trata-se de um processo que fomenta a criação de ambientes que prezem pela criatividade, compartilhamento e inclusão. Para a gestão dialógica, a sistematização de processos e, sobretudo, princípios, é importante para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

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

A partir da leitura acerca da dialogia e da reflexão sobre sua aplicação na gestão socioambiental de maneira ampla, seja de projetos ou até mesmo de organizações, o desafio sobre o qual esse trabalho se debruça é o de propor uma referência para a atuação dos gestores pautada na dialogia. Tendo como referência metodológica a experiência prática da gestão de projetos socioambientais e de organizações que lidam com iniciativas dessa natureza, mas apoiada em autores fundamentais da gestão organizacional e da dialogia, a referência aqui proposta se baseia em três aspectos fundamentais, oriundos da teorização dialógica: princípios, processos e práticas (Figura 1).

Figura 1

Esquema representativo da gestão dialógica de projetos socioambientais



Fonte: Autores (2023)

Princípios

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

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

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

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

Processos

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

caminhos também para a definição das práticas que virão a seguir.

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

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

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

A segunda etapa do processo dialógico é marcada pela “investigação”. Aqui é o momento em que os participantes se tornam capazes de investigar dentro da polarização existente outras ideias, evitando a adoção de estratégias que levem à fragmentação do grupo. Uma vez que essa habilidade é absorvida pelo grupo, ele começa a experimentar um segundo momento de crise mais aguda, que pode ser descrita como um sofrimento coletivo, que tem relação com a maneira com a qual o grupo lida com a desconexão existente entre as partes. A oportunidade gerada por essa crise é a condução para o aprofundamento de trocas de experiências entre as partes. A gestão dialógica convida os indivíduos e organizações a viverem a partir da experiência do presente, criando um campo de oportunidade para a construção de uma nova relação pautada em novos princípios e valores. É importante deixar claro aqui que a memória construída até então foi baseada em um outro paradigma e certificar de que todos os atores estão dispostos a construir uma nova realidade a partir de então.

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

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

Práticas

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

O primeiro conjunto de práticas diz respeito à “escuta”, geralmente relacionada a uma atividade individual. Na perspectiva dialógica é habilidade de escutar em conjunto como parte integrante de algo maior, como prevê o próprio princípio da interdependência. Essa mudança de perspectiva obriga os indivíduos a levarem em conta como as coisas se parecem a partir da perspectiva de uma rede de relacionamentos (Isaacs, 1999).

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

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

O segundo conjunto de práticas é de “respeito” mútuo. Para construir deliberadamente um espaço para pessoas que tem pontos de vista diferentes acerca de um mesmo objeto é fundamental que se aprenda a compartilhar através do diálogo. Encorajar pessoas e organizações a colocar os seus pontos de maneira respeitosa pode trazer para as trocas entre as partes uma qualidade jamais experimentada anteriormente. O estabelecimento deste espaço requer de todas as partes envolvidas a manutenção de um espaço aberto para a colocação de novas perspectivas, sejam elas oriundas das partes ou do conjunto. Um dos maiores desafios que um grupo pode enfrentar no desenvolvimento da experiência

dialógica é o de segurar a tensão que invariavelmente surgirá e não reagir a ela. Instintivamente, quando este tipo de situação ocorre em um grupo, as pessoas começam a eleger aqueles posicionamentos que, de acordo com as suas percepções, é o mais correto ou coerente. Uma das competências coletivas necessárias para o desenvolvimento do diálogo é a sustentação do respeito a todas as perspectivas (Isaacs, 1999). Esse conjunto de práticas se relaciona diretamente com os princípios da inclusividade e da incerteza, uma vez que diz respeito à aceitação da multiplicidade existente e as inclui na sua totalidade, sem a eleição de uma e exclusão de outra.

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

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

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

O quarto e último campo de práticas diz respeito ao ato de “expressar” algo. Dentro do processo dialógico, este ato deve ser consequência da reflexão acerca do que precisa necessariamente ser expresso naquele contexto. Para fazer isso, é preciso não apenas lidar com as emoções internas, reações e impulsos, mas ter clareza sobre a identidade do indivíduo ou da organização (Isaacs, 1999). O fracasso nas iniciativas socioambientais tende a ocorrer pela ausência de comunicação efetiva e igualitária entre os diversos atores envolvidos, que interfere no processo de tomada de decisão (Gergen & Barrett, 2002). Apesar de reconhecer que a comunicação acontece através de diversas ferramentas, a criação de espaços para a verbalização dos anseios torna as expectativas de todos os envolvidos mais explícita e, portanto, favorece a transparência dos processos.

Em diálogos que fluem poderosamente, as falas coadunam com o ideário que está sendo criado coletivamente. Há uma busca por um novo conjunto de significados e compreensões de maneira

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

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

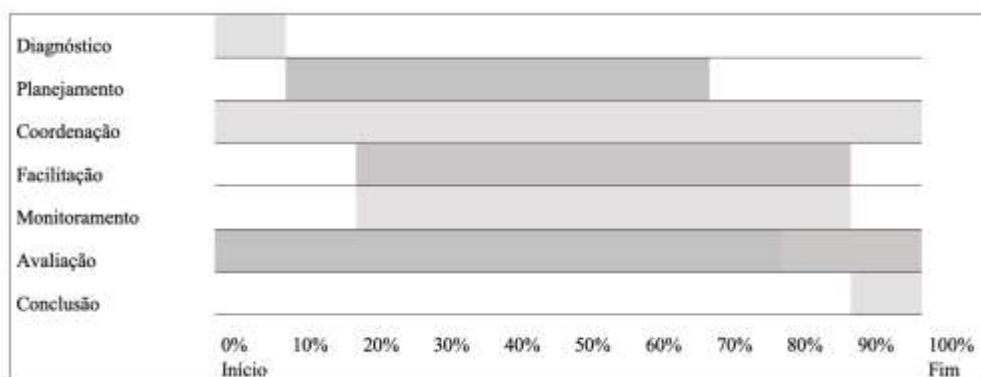
O processo de gestão dialógica de projetos socioambientais

A proposição de uma tecnologia de gestão dialógica voltada para projetos socioambientais passa pela proposição da dialogia como alicerce metodológico para a prática do gestor em todas as etapas. A tecnologia aqui proposta conjuga os valores pautados pela dialogia - sistematizados pelos 3 P's (princípios, processos e práticas dialógicas) - para a realização de um conjunto específico de atividades e superação de desafios. Os 3 P's se complementam. Enquanto os princípios são transversais a todas as atividades e os processos se configuram em uma compreensão mais geral de como a gestão dialógica deve acontecer, as práticas são mais específicas, apresentando particularidades a depender de cada atividade a ser desenvolvida.

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

Figura 2

Linha do tempo de execução de um projeto socioambiental



Fonte: Autores (2023)

Diagnóstico socioambiental

O diagnóstico socioambiental se orienta por três ações: (a) compreender a natureza e quais as motivações da instituição financiadora; (b) identificar quais são os atores mais atuantes e influentes no território; e (c) identificar as vulnerabilidades e potenciais do território (Gray & Larson, 2009). O desafio aqui é procurar compreender aspectos que extrapolem o levantamento de dados objetivos, mas passíveis de observação, e que sejam determinantes das relações entre os atores. É importante que o gestor manifeste, a partir de seu discurso e ações, a essência dos princípios. A inclusividade na coleta de informações incluindo as múltiplas perspectivas; a incerteza na compreensão de que a perspectiva dos atores é diversa; e a interdependência, no esforço de elaborar um perfil territorial que considere todas as perspectivas possíveis, e essa ideia seja transmitida satisfatoriamente para todos.

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

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

Os projetos A-SCiv e B-SCiv, ambos financiados por bancos públicos, foram aprovados mediante apresentação de um escopo predefinido de atividades muito específicas. Com o desenrolar dos projetos, ambos apresentaram a necessidade de alterações no seu escopo, seja nas atividades propostas inicialmente ou no escopo de materiais e equipamentos solicitados. Devido a natureza pública do

recurso, esse procedimento foi extremamente burocrático e difícil para os gestores:

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

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

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

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

A terceira ação busca identificar as vulnerabilidades e potenciais do território por meio de uma contextualização territorial, que deve acontecer a partir de atividades inclusivas e participativas, não considerando apenas aspectos técnicos. Ao contrário, devem se esforçar para abordar também as relações de identidade dos atores, ao ponto de identificar o maior número de expectativas possível. O projeto A-Uni, dentro de um conjunto amplo de estratégias de gestão social, desenvolveu uma atividade de mapeamento comunitário e contextualização socioterritorial, que se configurou em uma aproximação ao território e ao capital social de uma área delimitada. Esta ação, que demandou a participação da comunidade local e de outros atores chave, como a academia e outras organizações da sociedade civil, permitiu reconhecer as potencialidades e limitações da região. A partir de então se criou uma plataforma comum onde foi possível a troca de ideias e interações das mais diversas possíveis.

Planejamento

Esta atividade é um desdobramento da etapa diagnóstico. Na linha do tempo do projeto, o planejamento está previsto após o diagnóstico e durante todo o período de facilitação, monitoramento e avaliação. No entanto, ele poderá ser revisitado quantas vezes forem necessárias ao longo do projeto,

a depender do contexto. O planejamento envolve as seguintes ações: (a) definir o objetivo do projeto; (b) determinar e dividir o escopo; e (c) comunicar adequadamente o plano-base para os atores envolvidos (Gido & Clements, 2011). É função do gestor propor um escopo de inclusivo, contemplando todos os atores envolvidos no diagnóstico. O resultado é um plano-base, que deverá ser claro para o financiador, prático para a equipe técnica e acessível para os demais atores.

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

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

A terceira ação foca em comunicar o planejamento para todos os atores de maneira adequada. O princípio da inclusividade aqui é preponderante, uma vez que é preciso incluir todos os elementos dos atores na comunicação, respeitando suas particularidades. A instituição financiadora irá demandar a apresentação de um planejamento em um formato determinado, mais formal. Já os atores impactados pela ação do projeto deverão ter acesso a um formato mais acessível. Ao analisar o conjunto de projetos da organização SCiv (A-SCiv; B-SCiv; C-SCiv; D-SCiv e E-SCiv), verifica-se que, por atuar primordialmente com financiadores públicos, precisa apresentar com antecedência um escopo consolidado e detalhado das ações a serem realizadas, mas busca criar em conjunto com as comunidades ferramentas para deixar claro para todos quais serão as atividades que serão realizadas.

Coordenação

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

Para o exercício da coordenação sobre os princípios da gestão dialógica, o gestor tem como principal desafio estender os princípios dialógicos para os demais atores. A inclusividade se dá na medida em que desenvolve estratégias para a participação de todos nos processos de tomada de decisão. A incerteza se faz presente, na medida em que media e direciona o projeto, mas jamais o determina, de acordo com suas crenças. Por fim, a interdependência se manifesta quando o próprio gestor se coloca como parte atuante no território e compreende que cada um é determinante no alcance

dos objetivos. O gestor não pode estar apenas atento a questões gerenciais, mas precisa exercer a liderança. Isto envolve o reconhecimento do papel e necessidade de todos e a capacidade de alterar a direção do projeto, se necessário, alinhando e motivando todos a trabalharem juntos.

A atividade de coordenação também diz respeito ao estabelecimento da teia de relacionamentos entre os atores, na qual o gestor ocupa papel central. Um bom gestor de projetos se esforça para que essas relações sadias se perpetuem mesmo na sua ausência ou quando o projeto estiver finalizado. É a equipe do projeto que gerencia, facilita e executa boa parte das ações estipuladas. É natural que, mesmo querendo fazer um bom trabalho, muitos tendam a se preocupar com suas outras obrigações e como seu envolvimento no projeto contribuirá para suas aspirações e objetivos pessoais (Gido & Clements, 2011). O gestor deve observar e evitar ao máximo a criação de um ambiente de competição, seja por recursos ou por apoio. Ao contrário, é desejado que a equipe sempre compartilhe recursos e troque informações sobre as diversas nuances do projeto.

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

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

Facilitação e monitoramento

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

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

a necessidade de mudanças de rumos do projeto.

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

Para orientação do monitoramento, é importante a determinação de indicadores relacionados com as variáveis de interesse. O monitoramento deve alimentar esses indicadores, o que não desobriga a equipe executora a estar vigilante sobre elementos inesperados. É preciso determinar um período regular para emissão de relatórios, que tragam os dados ou informações levantadas pelo monitoramento, podendo ser realizado atividade por atividade ou em um período que englobe a realização de uma série de atividades ou um objetivo específico. É interessante prever a relatoria das atividades para todos os atores do projeto, preservando evidentemente a natureza de cada um deles.

A EmpC, por exemplo, tem como estratégia a criação de grupos em aplicativos de troca de mensagens, para compartilhar informações sobre as atividades realizadas pelos seus projetos. Esses espaços, além de um canal para a prestação de contas social com alto alcance, tem o potencial de mobilizar os indivíduos e compartilhar as conquistas de cada ator ao longo do projeto. O gestor precisa exercitar o princípio da interdependência, na medida que delega e confia na equipe, exercendo a sua liderança e controle de forma ampla e influente.

Avaliação

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

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

A terceira ação – avaliação de resultados – é voltada a verificar em que medida a intervenção planejada surtiu o efeito desejado. Essas avaliações buscam responder a perguntas referentes à continuidade e replicabilidade do projeto em questão. A avaliação de impactos – quarta ação – é a mais complexa de realizar dentre todas as outras, pois envolve um conjunto de informações que nem sempre estão disponíveis. É voltada às transformações ocorridas e não se restringem a resultados imediatos;

pelo contrário, buscam encontrar resultados mais estruturais. Esta avaliação é fundamental para se criar argumentos que consolidem a realização de projetos socioambientais como ferramenta de transformação social, mas também se reconhece na maioria dos casos a limitação das equipes em realizar.

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

Conclusão

A conclusão do projeto começa logo após a execução das atividades da fase de facilitação e monitoramento, envolvendo as ações de (a) verificação das entregas acordadas; (b) avaliação interna de desempenho e aprendizado; e (c) celebração. O objetivo de concluir de forma adequada é absorver os aprendizados nele adquiridos a fim de melhorar a performance em iniciativas futuras (Gido & Clements, 2011). Este é o momento ideal para reafirmar os princípios dialógicos e fortalecer as suas ideias como fundamentais para o seguimento das ações de maneira autônoma ao gestor e à equipe executora. É natural que dentro do processo dialógico, já se tenha atingido a etapa de criatividade e que novas ideias e manifestações de intenções aconteçam.

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

A conclusão deve ser considerada desde a atividade de planejamento. Um ciclo de projeto completo não deve ser finalizado quando se conclui o escopo de realização de ações, mas sim quando todos os atores reunidos reconhecem o final de um ciclo e sonham com o início de um novo, independentemente da existência formal daquele projeto ou da presença física da equipe gestora em campo.

Discussão e conclusão

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

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

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

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

Referências

- Bastos, L. C., & Biar, L. d. A. (2015). Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. D.E.L.T.A., 31(Especial), 97-126. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/0102-445083363903760077>
- Boff, L. (2017). O despertar da águia: o dia-bólic e o sim-bólico na construção da realidade. Petrópolis: Vozes.
- Claghorn, J., Orsini, F. M., Restrepo, C. A. E., & Werthmann, C. (2016). Rehabitar la Montaña: strategies and processes for sustainable communities in the mountainous periphery of Medellín. Urbe

- Revista Brasileira de Gestão Urbana, 8(1), 42-60. doi:<https://doi.org/10.1590/2175-3369.008.001.SE03>

Desmaison, B., Espinoza, K., Jaime, K., & Gallardo, L. (2019). *Convivir en la Amazonía en el siglo XXI*. Lima: PUCP.

Dowbor, L. (2017). *A era do capital improdutivo*. São Paulo: Autonomia Literária.

Gergen, K. J., McNamee, S., & Barrett, F. J. (2002). Realizing transformative dialogue. In N. C. Roberts (Ed.), *The transformative power of dialogue* (pp. 107-131). San Francisco: JAI Press.

Gido, J., & Clements, J. P. (2011). *Gestão de projetos*. São Paulo: Cengage Learning.

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Hatch, M. J., & Ehrlich, S. (2002). The dialogic organization. In N. C. Roberts (Ed.), *The transformative power of dialogue* (pp. 107-131). San Francisco: JAI Press.

Herrera, C. E., Ponce, E. L., & Valverde, B. R. (2018). Gestión socioambiental sustentable em la comunidade Ixil de Chel, Chajul, Quiché, Guatemala. Estudio de caso: Hidroeléctrica comunitária. *Economía y Sociedad*, 23(53), 103-126. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/ays.23-53.6>

Isaacs, W. N. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.

Isaacs, W. N. (2002). Creating a shared field of meaning: an action theory of dialogue. In N. C. Roberts (Ed.), *The transformative power of dialogue* (pp. 203-241). San Francisco: JAI Press.

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

Machado, V. (2016). *Diálogo e gestão criativa de conflitos: método centrado na complexidade do pensamento e simplicidade da ação*. Salvador: Solisluna Design Editora.

Maitlis, S. (2012). Narrative analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Los Angeles: Sage Publications.

Mercher, L. (2019). Gestão Socioambiental nas grandes cidades: por que olhar do Brasil para as iniciativas das megalópoles indianas? *Urbe - Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 11(e20190009). doi:<https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20190009>

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

Pereira, J. M. M. (2011). Conflitos e parcerias em torno de projetos socioambientais. *Tempo social, revista de sociologia da USP*, 23(2), 235-263. doi:<https://doi.org/10.1590/S0103-20702011000200010>

Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
Ripple, W. J., Wolf, C., Newsome, T. M., Barnard, P., & Moomaw, W. R. (2020). World Scientists' Warning of a Climate Emergency. *BioScience*, 70(1), 8-12. doi:<https://doi.org/10.1093/biosci/biz088>

Susa, O. (2019). Global dynamics of a socio-environmental crisis: Dangers on the way to a sustainable future. *Civitas*, 19(2), 315-336. doi:<https://doi.org/10.15448/1984-7289.2019.2.31969>

Theodoro, S. H., Cordeiro, P. M. F., & Beke, Z. (2004). *Gestão ambiental: uma prática para mediar conflitos socioambientais*. Paper presented at the Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade, São Paulo.