

## Modelo de Gestão Territorial Participativa

Prof. Dr. José Fernando Arns  
[fernando.arns@pucpr.br](mailto:fernando.arns@pucpr.br)  
PUCPR

**RESUMO:** O Modelo de uma Gestão Territorial Participativa vêm ao encontro de necessidades encontradas em entidades públicas e privadas com ações, atividades em comunidades ainda enraizadas em culturas paternalistas e assistencialistas. Por outro lado se têm comunidades que querem interagir e não sabem como fazer esse importante papel de protagonistas e construtores de processos interativos com outros atores. Por meio desse modelo se pode construir processos sustentados em comunidades e isso servir de experiências humanas, técnicas e científicas para outros locais.

**Palavras-chaves:** Planejamento e Gestão Participativo, sustentabilidade dos processos

**ABSTRACT:** The Model of Territorial Management Participation you come to the meeting of needs found in private and public entities with actions, activities in communities still incultures paternalism and assistencialism. On the other hand they have communities that want interagir and do not they know as do that protagonists paper important thing and interactive builders of trials with others actors. By means of that model can be built trials maintained in communities and that serve of human experiences, techniques and scientific for others local.

**Words-keys:** Planning and Management Participation , sustentation of the trials.

### 1. Gestão Territorial Participativa

A Gestão Participativa é a construção de diversos processos de ações locais e regionais. Essas ações deverão ser integradas por uma rede de trabalho formada por um sistema de atores interdisciplinares e interinstitucionais interagindo a partir das potencialidades humanas, técnicas e científicas. Deverão formar um sistema de informação e comunicação de alcance comunitário que busque a sustentabilidade nos ambientes socioeconômicos e ambientais dentro de um espaço social e territorial.

Essa atuação interdisciplinar, entre diferentes áreas do conhecimento dentro de um propósito interinstitucional (são entidades públicas e privadas, sociedade organizada), pretende atender à demanda da comunidade em questão nos seus espaços socioeconômicos e ambientais; para tanto, deve contar com uma equipe de atores participantes de conhecimentos e experiências variadas. Esta construção de vários processos de aprendizagem, atividades, ações em áreas específicas de trabalho, grupos /clusters de trabalho estimula o ensino, a pesquisa e a extensão, com ações locais e regionais nos níveis municipais, estaduais e federal. Estas ações são formadas e integradas por uma rede de trabalho composta por um sistema de atores, os quais fornecem suporte ao espaço social e territorial por meio de um sistema de informação e comunicação de alcance comunitário nos meios socioeconômicos e ambientais. Este sistema de atores fazendo o cadastro de suas potencialidades técnico-científicas e humanas pode planejar, manter, gerir e redimensionar um novo espaço físico-humano, uma nova sustentabilidade ao planejamento da paisagem, promovendo assim, a conquista da qualidade de vida, a sustentabilidade do meio e a construção da cidadania por meio de uma Gestão Participativa.

### 2. Modelo de Gestão Territorial Participativa

O modelo analisa os diferentes atores que compõe o ambiente decisional nas esferas públicas e privadas. Por meio do planejamento participativo interdisciplinar e interinstitucional deve propor ações que integrem os clusters / áreas de trabalho dos ambientes socioeconômicos e ambientais. Para tanto, é necessário organizar e mobilizar ações que proponham mudança da realidade por meio do acesso à informação e comunicação de alcance comunitário.

Essa perspectiva encontra apoio em Demo (1993), “a participação é um processo de conquista, não somente na ótica da comunidade ou dos interessados, mas também do técnico, do pesquisador, do intelectual. Acrescenta que para se chegar à prática, supõe-se forte ascese, que é mais fácil pregar nos outros, do que concretizá-la em nós”.

As diversas políticas surgidas com a Constituição Cidadã de 1988, como também as recomendações internacionais, devem sustentar e fornecer subsídios a estes ambientes socioeconômicos e o sistema de atores que formam a rede de trabalho para a eficiência e eficácia na construção do conhecimento a partir da dada realidade. As diversas entidades públicas e privadas, aqui denominadas facilitadores da comunidade, devem apoiar e participar de ações e experiências que mobilizem ações que gerem o desenvolvimento da comunidade, por meio da organização, mobilização, informação e formação de gestores, e auxiliem na organização básica das ações e das atividades, entre elas o planejamento participativo local, gerenciamento das ações e formação de indicadores que corrijam, forneçam novas alternativas futuras, mediante a organização do espaço e a valoração do indivíduo. O esquema a seguir é o modelo que integra e interage o espaço social e territorial buscando interagir com os facilitadores de entidades públicas e privadas dentro da orientação do espírito do planejar participativamente e resgatando as potencialidades de cada ator presente nos diversos processos.



Fonte: Gestão Territorial Participativa / 2003

**Figura 1** : Modelo de Gestão Participativa integrando e interagindo atividades socioeconômicas, culturais, políticas e ambientais

## 2.1 Descentralização Administrativa

A descentralização administrativa por meio da organização coordenadora nas instâncias regionais, estaduais, municipais e locais é necessária para possibilitar a gestão participativa, democrática e cidadã, proposta em alguns artigos na Constituição cidadã de 1988. Isto contribui para a formação de um ambiente decisório aberto, descentralizado, conforme já proposto anteriormente. Somente com a interação e integração do sistema de atores proposto poderá ser realizada de forma eficaz a desejada transformação social e política.

Para tanto, a descentralização administrativa apóia ações da organização coordenadora com atuação interdisciplinar e interinstitucional, a qual deve planejar ações que gerem a sustentabilidade do espaço social e territorial. Para o êxito desta proposta de trabalho integrado em interação com as expectativas da comunidade envolvida, é necessário oferecer e construir a cidadania plena respaldada em políticas socioeconômicas condizentes que ofereçam e habilitem os cidadãos a participarem ativamente de ações

como diz a Constituição Cidadã de 1988, capítulos da Agenda 21 e tantos outros documentos estrangeiros. Mas, é importante não ficar apenas no discurso ou no papel e sim colocar em prática. Enfim aqui se resgatam alguns importantes ambientes políticos consagrados que precisam ser avaliados para melhorar a ação social, principalmente no que tange à Gestão Participativa das sociedades organizadas.

A organização dos diversos projetos na comunidade deve ser feita de forma linear, horizontal e não piramidal ou de organogramas, buscando conjugar programas, projetos de cooperação entre os diversos atores com os indivíduos, grupos e organizações locais com o intuito de formar gestores mirins e adultos nestas estruturas dinâmicas.

Em nível regional a integração entre as diversas políticas sociais, econômicas, ambientais com a participação da sociedade organizada (descentralização administrativa por parte do Governo) fará com este processo de desenvolvimento humano nos ambientes rurais e urbanos seja sustentável e melhor assistida pela comunidade em geral. Isto está consoante a reorganização administrativa do Estado do Paraná vigente na Lei nº 8.485/87, no que concerne à fixação de regiões administrativas na construção de processos que gerem a descentralização Administrativa.

A descentralização administrativa em nível local é possível por meio da interação e integração e formação de um sistema de atores locais, entre entidades públicas, privadas e a formação de gestores participativos nas comunidades. É necessária a união e a formação de uma rede de trabalho consciente na formação de gestores locais com o propósito de desenvolver nas comunidades por meio sistema de informação e comunicação não tecnicista, mas de alcance comunitário, a sustentabilidade do espaço social e territorial. As instâncias de ensino formal e informal integradas ao sistema de atores / facilitadores devem propor ações que gerem conhecimento e desenvolvimento local. Riggs, apud Hilhorst (1981), afirma que “sua especialidade ( a do especialista) não é independente e auto-suficiente, mas apenas subsistirá se estiver intimamente coordenada com especialidades complementares de outros”. Portanto, a existência de equipes interdisciplinares e interinstitucionais, cada qual contribuindo com sua especialidade individual e experiências técnico-científicas e humanas, é imprescindível para o êxito na construção do processo de Gestão Territorial.

### **3. Construção de processos na comunidade**

#### **3.1 Organização do Espaço Comunidade**

Enfatizar que o processo inicia-se a partir da visão construtivista, da subjetividade do decisor da comunidade, é dizer que se toma rumo contrário ao paternalismo, assistencialismo. Isto porque o processo proposto cria o comprometimento, a conscientização, o crescimento de todos os atores envolvidos, desde o momento de planejar conjuntamente, de saber o momento de gerar novas informações e formas de comunicar. Este entrelaçamento de ações concretas, partindo das potencialidades dos atores envolvidos, precisa acontecer para o enriquecimento e crescimento humano propondo ações de desenvolvimento local. Demo (1982), sugere que função social seria o relacionamento com a população na linha da autopromoção e da co-gestão, o que significa também capacidade de aprender dela.

Os diversos atores da rede de trabalho são ditos como receptores (*INPUT*) de conhecimento, da construção da realidade, e emissores (*OUTPUT*) de informações para a construção do conhecimento, onde a experiência é depositada na forma técnica, científica e humana junto a organização coordenadora. O cadastro permanente, de ações pequenas de acordo com as necessidades humanas em estudo, o estímulo em participar, de cooperar, dentro de um planejamento de co-responsabilidades entre os diversos atores reconhecerá estratégias no processo humano diferenciando e enriquecendo o cadastro deste processo de construção do conhecimento.

Essa participação propiciará tanto a geração de novas idéias como a aplicação ou colocação em prática dessas idéias diminuindo ou minimizando dificuldades da comunidade, aumentando o conhecimento e a participação de novos co-gestores comunitários e do ambiente decisional nestas localidades. A comunidade unida co-gestora, atora ativa no ambiente decisional, co-responsável por suas atitudes e posturas pode resultar na construção de um cidadão solidário e inovador.

A proposta do modelo de integração e interação entre vários processo, promover e encorajar a criatividade, a potencialidade, a informação e a comunicação aberta e descentralizada. Para tanto, é necessária e imprescindível a formação de um espaço de criatividade e inovação nas comunidades.

O esquema mostra a organização e o planejamento das atividades por meio da organização coordenadora,

que se utiliza dos pressupostos do planejamento participativo com atuação interdisciplinar e interinstitucional para chamar novos atores para compor a rede de trabalho e cadastrar continuamente as experiências técnicas, científicas e humanas nos diferentes *clusters* / áreas de trabalho. As instâncias de ensino que desenvolvem o ensino, a pesquisa e a extensão podem trazer subsídios técnico-científicos e humanos importantes para a construção do conhecimento do processo. Mas o sentido de atuação no processo é sempre da comunidade para os facilitadores e deles para a comunidade.

A interdisciplinaridade é o processo que envolve a integração e o engajamento de um sistema de atores num trabalho conjunto de interação de disciplinas do currículo escolar. Acredito que a Universidade precisa trabalhar em parceria com entidades públicas e privadas de cunho social para que juntas otimizem suas potencialidades e experiências humanas, técnicas e científicas.



Fonte: Gestão Territorial Participativa / 2003

**Figura 2** : Fases de organização do espaço comunidade

### 3.2 Formação do espaço comunidade

Estes elementos facilitarão e nortearão a criação do espaço comunidade.com. nas comunidades. Seguindo o esquema anteriormente mostrado e as seguintes definições tornar-se-á fácil construir os diversos processos que mobilizam decisores e facilitadores com o intuito de promover o desenvolvimento local. Estes elementos são divididos em duas fases, em nível regional e local, conforme o esquema a seguir:



Fonte: Gestão Territorial Participativa / 2003

**Figura 3** : Planejamento em Nível Regional e Local

A integração e interação da Organização Coordenadora e o Espaço Comunidade passa pelas seguintes fases a serem seguidas e contempladas para melhor desenvolvimento de projetos que sustentem as comunidades.

#### 3.2.1 Composição do Sistema de Atores em nível Regional e Local

##### 3.2.1.1 Composição do Sistema em nível Regional

### Fase I: Formação da Organização Coordenadora

**Organização Coordenadora:** Esta organização possui funções, papéis importantes, tais como: fornecer suporte técnico-científico e humano às comunidades, buscando subsídios e facilitadores para os diversos projetos e programas junto a outras entidades públicas e privadas que trabalham em áreas afins. Planejar de forma participativa compreende a união da estrutura da organização coordenadora composta por sistemas anteriormente comentados e a demanda do fluxo de informações necessário para o desenvolvimento das ações que atendam às diferentes necessidades socioeconômicas e ambientais das comunidades. Importante é perceber, analisar qual a forma de se construir uma organização aberta e descentralizada. O papel principal da organização coordenadora com atuação participativa é gerar informação suficiente para a formação de gestores comunitários. As pessoas assumem responsabilidades e, com o passar do tempo, da geração do conhecimento, da formação de gestores, o próprio processo de construção cria sua identidade, forma protagonistas locais, aproxima e legitima o processo, por meio da valorização do ser humano, como indivíduo pertencente a uma sociedade organizada e cidadã e co-responsável quanto a sustentabilidade do espaço social e territorial.

**Participação:** A integração entre os atores do processo, decisores e facilitadores tem por meta promover a interação lateral e horizontal sobre a vertical. Cada ator ou sistemas de atores participa com suas potencialidades, habilidades, aptidões, talentos.

**Foco do problema e de alternativas de soluções:** Reside na busca das necessidades, anseios, a partir das comunidades, buscando construir o processo pela visão construtivista dos atores do processo. O Cadastro Técnico Multifinalitário e a roda de conversa com a formação dos grupos focais, bem como a Pirâmide de Maslow, fornecerão subsídios para a identificação dos problemas, como sua hierarquização e busca de alternativas de soluções promovendo, desta forma a sustentabilidade do espaço social e territorial na área de abrangência da comunidade.

**Planejamento participativo:** o planejamento e as ações integradas em apoio ao desenvolvimento com base na interdisciplinaridade e interinstitucionalidade em consonância e interdependência política e administrativa, visando ao aumento da qualidade e padrão de vida da população nas comunidades e a sustentabilidade do meio social e territorial pela busca continuada de informações que propiciem o auto-conhecimento pessoal e coletivo. Comunidades são aqui entendidas como: instâncias de ensino, escolas públicas e privadas, universidades, entidades públicas e privadas, empresas. Todo espaço possível multiplicador do conhecimento e alheio a politicagens.

#### 3.2.1.2. Composição do Sistema de Atores em nível Local

**Espaço Comunidade:** É o espaço da inovação, da criatividade e da busca de ajudar, de mobilizar socialmente a comunidade na busca da interação e integração de atores internos e externos na promoção do bem-estar da comunidade. Este espaço pode ser na escola, na empresa, enfim onde houver o maior número de atores envolvidos e comprometidos a multiplicar o conhecimento.

**Área de atuação e abrangência do projeto:** A área de atuação começa no interior da comunidade, pode ser a escola, entidades públicas e privadas, empresas, e desta para a comunidade. O espaço comunidade é a catalisadora das ações e interlocutora com a organização coordenadora e neste espaço serão iniciadas ações de planejamento. A formação de atores decisores e facilitadores.

**Público-alvo:** São trabalhados grupos de acordo com a faixa etária, áreas de interesse / *clusters* de trabalho, com no máximo 20/25 participantes. A metodologia da roda de conversa, dos grupos focais em conjunto com a metodologia do Cadastro Técnico Multifinalitário, resgata as potencialidades do espaço social e territorial da comunidade em questão. Para fins de identificação do público, consideram-se inicialmente a área de abrangência, a faixa etária, a escolaridade, como também projetos, programas já em desenvolvimento na comunidade e por seus facilitadores. Inicialmente potencializa-se o que já se têm à disposição para não sobrecarregar a construção de novos processos na comunidade. Alguns modelos de questionários desenvolvidos encontram-se em anexo.

**Processos / Áreas de trabalho:** A construção dos diversos processos de aprendizagem inclui áreas de trabalho necessárias à sustentabilidade do espaço social e territorial. Estas áreas são formadas por um sistema de atores com suas potencialidades humanas, técnicas e científicas analisadas por meio do CTM ou das rodas de conversa. Todos os atores podem e devem participar para não se perder nenhuma potencialidade humana na construção dos diversos processos.

**Formação de Gestores:** A troca de informações técnicas, científicas e humanas na construção dos diversos processos é rica e abre portas para o aprendizado constante, busca de alternativas e promoção e formação de gestores em áreas de trabalho de interesse pessoal de cada integrante.

Deve-se considerar todos os sujeitos do processo, as pessoas, os decisores e facilitadores, os parceiros cadastrados por meio do formulário de cadastro socioeconômico e ambiental. Este cadastro fornece dados necessários e atualizados da identidade de todos os participantes e principalmente suas funções, necessidades, responsabilidades e potencialidades para que se possa, por meio deste banco de dados multissetorial da comunidade planejar ações que minimizem os problemas e as necessidades e gerem resultados de sustentabilidade e co-gestão e responsabilidades na comunidade.

As vantagens múltiplas do sistema aberto vão desde a inovação do sistema de informação e de conhecimento, oportunizando desta forma inovar a partir de uma realidade conhecida, até o reconhecimento desse sistema como uma mudança plausível e justificável.

A abertura ao conhecimento da realidade da comunidade e proposta de ações na busca de alternativas de soluções se inicia na identificação da estrutura física e humana existente para alicerçar o esperado desenvolvimento, com a co-gestão entre os atores do processo resultando em inovação, num poder descentralizado. Com isto, pode-se buscar facilitadores que ajudem, cooperem a partir de sua experiência técnico-científica e humana todo este processo de aprendizagem e ensinamento e mostrem alternativas de soluções reais.

No processo de Gestão Territorial deve-se propor: identificar formas de planejar e desenvolver as diversas ações; buscar formas de torná-las reais e acessíveis aos diversos atores; esclarecer as regras; as formas de atuar, responsabilidades dos diversos grupos, e fornecer subsídios para formar grupos que possam atuar participativamente.

Com a opção pelo desenvolvimento com planejamento, tendo o conhecimento das atividades, dos projetos, dos líderes envolvidos, do espaço organizado e identificado, como também as formas já discutidas de como intervir informando e comunicando a comunidade, constroem-se ações legítimas com a participação ativa dos sujeitos da ação, dentro de normas, regras e responsabilidades da Comunidade. Dessa forma, oportuniza-se a Construção da Cidadania nos níveis socioeconômicos e ambientais, dando condições ao sujeito de reescrever a sua história, de reconstruir sua identidade e ministrar em conjunto a gestão do espaço resultado do conhecimento e desenvolvimento local.

#### **4. Resultados**

A interação de diferentes atores de áreas de excelência na gestão participativa da comunidade fez com que as construções de diversos processos interagissem informações, dados, experiências de projetos e programas. Toda as propostas de ação eram sempre desenvolvida, discutidas com a comunidade. A valoração do Ser Humano e do seu espaço foi sempre premissa e isto significa analisar, cadastrar, discutir como grupo de atores as potencialidades do espaço social e territorial e enxergar formas de agir e buscar soluções.

A construção dos diversos processos se desenvolveu na roda de conversa, forma continuada de confrontar idéias, opiniões. O cadastro técnico multifinalitário trouxe subsídios para estes grupos, principalmente para os facilitadores por meio do conhecimento da realidade local e de dados fornecidos por outros facilitadores (entidades públicas e privadas) que realizam ações nessa localidade.

Por fim o planejamento e a atuação participativa estarão gerando multiplicadores, tornando os membros da população sujeitos do processo de transformação social que sua realidade imediata demanda, atendendo às necessidades e expectativas da população.

#### **5. Conclusão**

O modelo indica mostra a importância de potencializar, descobrir e encorajar o conhecimento das pessoas e procurar uma estrutura física da comunidade onde se pudesse desenvolver as atividades.

A gestão Territorial Participativa, a participação dos indivíduos, dos cidadãos da comunidade enriqueceu a construção da história e identidade, imagem da comunidade por meio da valoração do ser humano, que lá

vive, mora e trabalha.

A construção de novos atributos culturais, a real transformação social deve começar pela participação e valorização do indivíduo da comunidade, suas experiências humanas, técnicas e científicas. A construção e composição desse sistema de atores devem alicerçar esses indivíduos de novos conhecimentos, linguagens de alcance comunitário para a sustentabilidade dos processos em construção.

## 6. Referências

**Arns, J.F.** *“Gestão Territorial Participativa”*, tese no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

Brasil, *“Constituição: República Federativa do Brasil”*, Brasília. Câmara dos Deputados, 1988.

**Demo, P.** *“Campus Avançado: comentários a partir da ótica social e cultural”*. Educação brasileira, jan/jun/1982.

**Demo, P.** *“Participação é conquista. Noções da política social participativa”*, São Paulo, 1993”.

**Hilhorst, H.** *“Planejamento Regional, enfoque sobre sistemas”*, Rio de Janeiro, 1981.

**Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento.** *“Agenda 21 Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente e desenvolvimento*, São Paulo, 1997.