

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Planejar criativamente

.7

Escolher caminhos para fazer cada vez maior diferença

“Uma vez traçado o caminho, só há uma coisa a fazer: segui-lo” (Saint Exupéry)

Planejamento é um conceito muito utilizado, mas as pessoas podem ter diferentes reações a ele: desde uma forte rejeição até considerá-lo como “tábua de salvação”. De maneira bem simples, planejar é conversar sobre o futuro, é pensar antes de fazer. Assim:

- Planejamento implica falar de futuro. Existe uma frase que diz algo como: “não devemos nos preocupar com o futuro que tememos, mas sim com o futuro que queremos”.
- Planejamento pressupõe incerteza. Primeiro, porque envolve escolha; segundo, porque não é fácil escolher um destino ou uma prioridade. O desafio é diminuir o grau de incerteza na escolha a ser feita.
- Planejamento envolve perguntas. São elas que abrem novas perspectivas e possibilidades. O planejamento não é meramente um processo lógico, é um processo criativo e imaginativo.
- Planejamento pressupõe responsabilidade. Especialmente no âmbito de uma organização. É muito frequente ser necessário tomar decisões que afetam outras pessoas.
- Planejar é considerar alternativas. Amyr Klink¹ afirma que **“O MENOR CAMINHO ENTRE DOIS PONTOS NÃO É NECESSARIAMENTE O MAIS CURTO, MAS AQUELE QUE CONTA COM O MÁXIMO DE CONDIÇÕES FAVORÁVEIS”**. É preciso investigar e avaliar os diferentes caminhos: os obstáculos e as oportunidades que cada um pode oferecer. Ajuda muito conversar com quem já fez e aproveitar experiências anteriores.

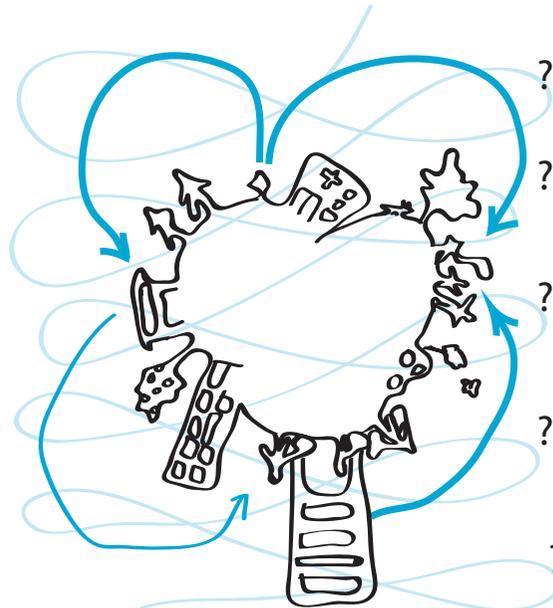
Portanto, planejamento requer uma abordagem integrada de todos os fatores e elementos ao redor de uma iniciativa. É preciso cuidar do conjunto, sem descuidar das partes. Planejar é uma atividade humana e nunca é impessoal. É feito por pessoas que têm suas próprias ideias, sentimentos e vontades. Não existe receita pronta de como fazer um planejamento. Pode-se dizer que a viagem acontece quando as pessoas se colocam a caminho.

Planejar quando se tem perguntas

Um processo de planejamento deve ser desencadeado quando se tem questões a respeito do futuro da organização. Pode servir tanto para definir “o que se quer ser no futuro” como “o que se quer daqui para frente”. O período de tempo que se consegue planejar - um, dois, três, cinco, dez anos - depende da capacidade que a organização tem de antever, ou melhor, de construir essa imagem de futuro.

O mais importante é ter em mente, entretanto, que um planejamento só vai dar bons resultados se levado a sério. Quanto maior o grau de incerteza, dúvida, insegurança, maior deverá ser o cuidado com a qualidade do processo de planejamento.

TODA ORGANIZAÇÃO DEFRONTA-SE, DIARIAMENTE, COM DIVERSOS TIPOS DE QUESTÕES, DANDO A CADA UMA DELAS É UM TRATAMENTO DIFERENTE. TER CLAREZA DE QUAL A PERGUNTA PRINCIPAL DA ORGANIZAÇÃO FACILITA DESENHAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO MAIS ADEQUADO PARA AQUELE MOMENTO. ASSIM, TODO PROCESSO DE PLANEJAMENTO COMEÇA COM UMA PERGUNTA!



A sabedoria reside em saber que não existem questões melhores ou piores, cada tipo de questão tem o seu contexto próprio. É necessário ser capaz de conviver com os diferentes tipos de questões simultaneamente e lidar com cada uma da forma que ela exige.

Nesse sentido, podemos afirmar que dependendo da natureza da questão, ela poderá implicar em diferentes níveis de envolvimento e decisão. Por exemplo, o planejamento estratégico é o processo de planejamento que trata de questões de desenvolvimento organizacional da OSC ou questões estratégicas acerca de seu futuro, da sua missão na comunidade.

Sem dúvida, a presença de um facilitador - profissional ou não - pode ajudar um grupo a fazer um bom planejamento. Isto não significa, porém, que não se possa fazer sozinho. Ao contrário: um grupo terá mais condições de fazer sozinho um planejamento quanto mais consciente estiver do que está em jogo em cada momento.

Respeitar o “DNA” do planejamento

A seguir, serão descritas algumas etapas ou estágios pelos quais se pode passar durante um planejamento - seu reconhecimento facilita a sua coordenação. Conduzir um planejamento não é meramente uma questão de seguir um conjunto de passos predeterminados, mas de reconhecer que existem perguntas que estão sem respostas e desenhar a melhor maneira de construir a resposta para elas.

Aliás, é bom que se diga: **BOAS REUNIÕES SÃO ESSENCIAIS PARA UM BOM PLANEJAMENTO. DE NADA ADIANTA DOMINAR CONCEITOS AVANÇADÍSSIMOS DE ESTRATÉGIA OU DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SE NÃO SE É CAPAZ DE FAZER BOAS REUNIÕES**. Reuniões são espaços onde um grupo todo se encontra - podem ser momentos de intensa criatividade e crescimento conjunto, ou desperdício de tempo e fonte de irritação.

O processo de planejamento, como um processo de formação de juízo em grupo, tem o papel de ajudar as pessoas a construir ou transformar suas opiniões a respeito do contexto em que estão, melhorar seus julgamentos,

1. AMYR, K. *Cem dias entre o céu e o mar*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

aprofundar suas opiniões, analisar alternativas, cogitar escolhas e tornar as análises e decisões mais precisas e sábias.

Alguns conceitos podem ajudar na condução de um bom planejamento. Serão destacados, aqui, os conceitos de Formação de Juízo² e o Ciclo Ação-Aprendizagem³.

Juízo, do dicionário⁴, quer dizer “conceito, parecer, opinião, tino, seriedade”. Formar juízo tem o sentido de chegar-se a uma opinião, a um julgamento a respeito de alguma questão. É uma atividade rotineira na vida de qualquer pessoa ou grupo. As pessoas passam a vida toda formando juízos e tomando decisões. Elas frequentemente expressam juízos, opiniões, julgamentos sobre as mais diferentes coisas. É um processo dinâmico e não linear. É a partir dos seus juízos que as pessoas realizam ou deixam de realizar coisas em suas vidas. Por exemplo:

- “A gasolina daquele posto está muito cara”.
- “Vamos apoiar projetos que visem autonomia e sustentabilidade da entidade”.
- “Nossa equipe já está sobrecarregada”.

Filosoficamente falando, **A PARTIR DE TODOS OS JUÍZOS QUE FORAM PRODUZIDOS AO LONGO DOS ANOS FORMOU-SE A REALIDADE EM QUE VIVEMOS. E TAMBÉM O MUNDO NO FUTURO SERÁ DETERMINADO POR TAIS JUÍZOS.** Como diz o Dr. Lex Bos, “quem se preocupa com o mundo em que vivemos deveria se preocupar como surgem os juízos que o formaram”.

Juízos podem se referir tanto ao passado como ao futuro. Da mesma forma, o processo de planejamento passa por investigar o passado, a realidade apresentada (atitude investigadora) e por definir opções, fazendo escolhas para o futuro (atitude empreendedora). E o que impulsiona todo esse processo e lhe dá direção é a pergunta, a questão! O ritmo dialógico se dá entre a pergunta, em transformação, e as respostas, em formação.

É importante ter clareza de que as questões mudam durante o planejamento, determinando sua direção e ritmo, indicando que o grupo está aprendendo ou, ao menos, que novos questionamentos estão sendo feitos.

Podemos afirmar que o resultado final do processo de planejamento é um juízo a respeito daquilo que se quer ser ou fazer.

Desta forma, fica explícito que, no planejamento, a relação que as pessoas têm com as perguntas tratadas influencia a relação que terão com o seu resultado, assim como acontece na Formação de Juízo. Muitas vezes, um planejamento “fica só no papel” porque as pessoas não têm uma relação importante com as perguntas que estão sendo tratadas ou o processo não está sendo bem conduzido.

Outra abordagem de planejamento pode ser percebida por meio do Ciclo Ação-Aprendizagem. Este é definido como o processo de aprender conscientemente a partir da experiência, de forma a aprimorar ações futuras. Baseia-se na premissa de que não há aprendizagem sem ação.

Se na abordagem anterior, o esforço empreendido está na construção de juízos aqui o resultado do conhecimento surge da combinação entre compreender e transformar a experiência. Muitas vezes, é a necessidade de resolver um problema, uma limitação, uma crise, uma questão que coloca as pessoas em movimento, promovendo assim a aprendizagem e possibilitando a superação ou mudança.

O processo de aprendizagem acontece, portanto, a partir da experiência subjetiva e da tomada de consciência sobre o próprio fazer ou sobre a prática. Mas aprender não é fácil; exige disciplina, abertura e compromisso, o que pode gerar resistência no grupo. Porém, **É DA PERCEPÇÃO CLARA DA SITUAÇÃO QUE NASCE O DESEJO DE TRANSFORMÁ-LA.**

Na prática, o processo de planejamento deve contemplar momentos e atividades diferentes que incluem a vivência, a reflexão sobre ela e a utilização dos resultados obtidos na experiência individual para se galgar novos conhecimentos, atitudes ou habilidades.

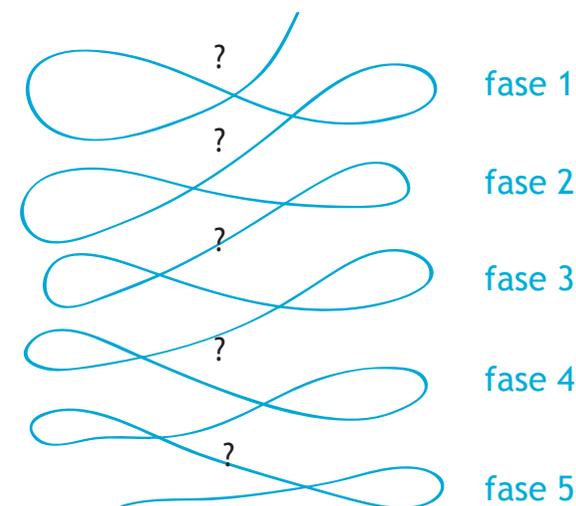
Em ambos os casos, é o indivíduo/participante que assume o papel central no processo do planejamento.

Desfrutar das trilhas e corredeiras

O planejamento, como processo dinâmico de formação

de juízo, se alterna entre passado e futuro, seguindo em duas “trilhas”, continuamente: a trilha do conhecimento e a trilha da escolha. Porém, nem sempre o planejamento segue “adiante” - se uma pergunta não está bem respondida, pode ser necessário voltar a um estágio anterior. Na prática, tenho visto grupos ansiosos por decidir logo o que deve acontecer. Entretanto, quando começam a discutir isso, percebem que ou não têm algumas informações necessárias, ou baseiam-se em conclusões muito opostas sobre a realidade, necessitando voltar a trilhar um caminho de conhecimento: rever fatos, discutir opiniões e chegar a conclusões em conjunto. Isto faz parte do processo! Cada grupo deve ter seu próprio ritmo, suas próprias questões, seu próprio caminho.

Na figura a seguir, é possível perceber as diferentes etapas do processo de planejamento e sua inter-relação:



2. BOS, A. Formação de juízo. São Paulo: Editora Antroposófica, 2010.

3. SKOLB, D. Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984. O ciclo ação-aprendizagem foi inspirado na proposta

de Aprendizagem Experiencial ou Vivencial, elaborada por David Kolb, que parte do princípio de que a experiência vivida de cada um e sua consciência é que fundamenta todo o processo de aprendizagem.

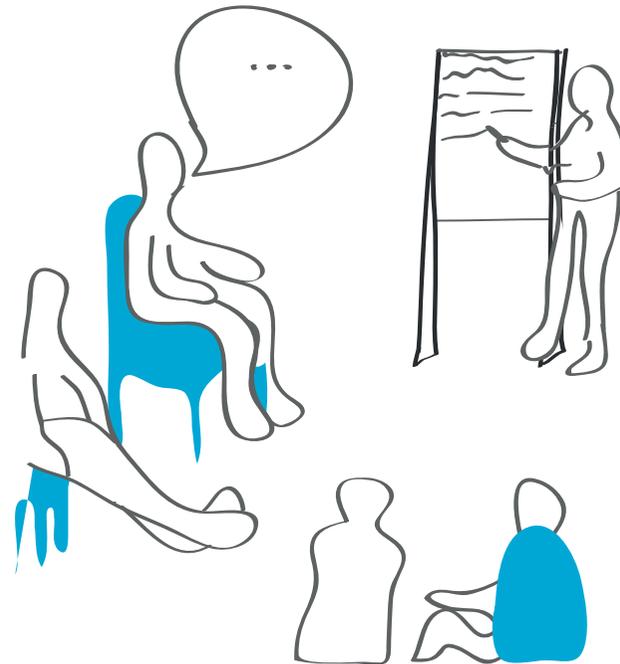
Serão caracterizadas algumas fases típicas, para fins de orientação:

- **ORGANIZAÇÃO OU “PLANEJAMENTO DO PLANEJAMENTO”**. Talvez a fase mais importante no processo de planejamento, pois nela se busca criar todas as melhores condições para que o planejamento se desenrole num clima de tranquilidade, num ritmo e forma adequados e em direção a um objetivo comum a todos. A pergunta central é do tipo “Como vai ser o planejamento?”.
- **ORIENTAÇÃO OU “APRENDENDO PARA PLANEJAR”**. Chama-se de “orientação” porque as pessoas buscam ampliar sua visão sobre a organização e a sociedade em que ela atua. O foco é basicamente compartilhar informações, dados, julgamentos, fatos, pareceres, ideias, sugestões e conhecimentos. Esta etapa, no entanto, não é de decisão. A pergunta central é do tipo “Qual é a situação real?”, ou “Qual é o contexto em que vivemos?”, “Qual é a leitura da realidade que cada um faz?”, “Como vamos discutir o que cada um está vendo?”, “Quem somos?”.
- **DIRECIONAMENTO OU “FAZENDO AS GRANDES ESCOLHAS”**. Quando a pergunta central é parecida com “O que vamos ser ou mudar?” ou “Como queremos que seja daqui para frente?” pode-se dizer que a fase é de “direcionamento”. Nesta fase costuma existir uma forte pressão do grupo para fazer escolhas, decidir. O objetivo nesta fase é definir algumas balizas que darão orientação e sentido ao trabalho durante o período definido pelo grupo. É importante, por isso, tomar cuidado especial em avaliar as possíveis consequências de cada uma das escolhas.
- **PLANO DE AÇÃO OU “QUEM FAZ O QUÊ”**. O plano de ação deve converter em ações e resultados do que foi definido anteriormente. O tipo de pergunta principal desta fase é “O que vamos fazer?”. Na prática, ouve-se “Quem deve assumir o quê?”, “Por onde vamos começar?”, “Como vamos transformar tudo isso em metas e atividades?”, “Quanto tudo isso vai custar?”. O plano de ação tem que ser concreto, palpável, deixando explícito o que vai ser feito, quando, por quem etc.

- **AVALIAÇÃO OU “FAZENDO OS DEVIDOS ACERTOS”**. Todo plano só se torna realmente bom quando confrontado com a prática. É nesta etapa, que pode ter múltiplas atividades, que se consolida o aprendizado obtido no processo. A pergunta central parece ser do tipo “O que precisa ser corrigido ou ajustado?”.

A caracterização em fases não deve ser encarada como “modelo” a ser seguido. Ao contrário, deve ser utilizada como referência para reconhecer o momento em que se está. As cinco fases acontecem naturalmente, embora nem sempre se esteja consciente disso. A consciência das características de cada fase auxilia tanto coordenar ou facilitar o processo, como também aprofundá-lo e evitar buracos e esquecimentos. A grande arte deste processo, portanto, não é definir cada passo e segui-lo rigidamente, mas estar apto a reconhecer as exigências de cada momento, atendendo-os adequada e conscientemente.

Para aqueles encarregados de facilitar ou coordenar um processo de planejamento, uma imagem adequada é a do



“rafting”. Neste esporte, uma ou mais pessoas descem uma corredeira de rio num pequeno barco, com auxílio de remos. Para terem sucesso, precisam tanto saber acompanhar a corredeira como saber equilibrar-se com o auxílio dos remos. Qualquer tentativa de lutar contra a corrente ou de seguir um caminho muito rígido e direto, invariavelmente, leva à virada do barco. Boa aventura!

Fontes para consulta

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.
- SILVA, A. L. P. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Editora Global, 2000.
- SCHAEFER, C.; VOORS, T. **Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora**. São Paulo: Editora Antroposófica, 2000.
- BOS, A. **Formação de juízo**. São Paulo: Editora Antroposófica, 2010.
- KAPLAN, A.; MARAIS, D. **Action learning for development: use your experience to improve your effectiveness**. Cape Town: Juta, 1997.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

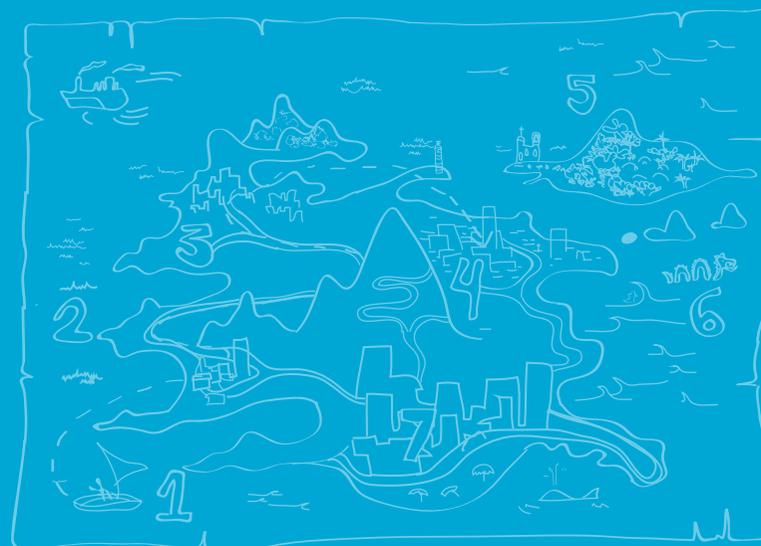
Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



**CRÍTICAS
ESPERANÇAS**

Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA