

P

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO EM SAÚDE

PARTICIPATIVE PLANNING IN HEALTH

José Reginaldo Feijão Parente ¹

RESUMO

.....

O exercício do planejamento remonta a tempos imemoriais estando profundamente enraizada às práticas humanas, que exigem ações que se prolonguem no tempo e que contemplem divisões de tarefas. Neste texto apresentamos diversos modelos de planejamento, dando especial ênfase ao planejamento participativo, assim como, procuramos contextualizar esta prática no campo da saúde. O planejamento tem uma tripla missão: a primeira consiste em refletir sobre as práticas de trabalho. A segunda missão compreende a construção de cenários de curto, médio e longo alcance de práticas e resultados desejáveis na área da saúde. A terceira missão do planejamento se encontra no esforço de organizar as práticas de trabalho a fim de garantir o fazer bem, o que deve ser feito viabilizando a transformação desta realidade.

.....

Palavras-chave: Planejamento. Participação Comunitária. Educação na Saúde.

ABSTRACT

.....

*T*he planning exercise dates back to ancient times and is deeply rooted to human practices, which requires actions that extend over time and include divisions of tasks. In this paper, we present several models of planning, with special emphasis on participatory planning as well as seeking to contextualize this practice in the health field. The plan has a threefold mission: the first is to focus on work practices. The second mission involves the construction of scenarios of short, medium and long range of practical and desirable outcomes in healthcare. The third mission of planning lies in the effort to organize the working practices to ensure the well doing and things that must be done and, thus, enabling the transformation of such reality.

.....

Key-words: Planning. Consumer Participation. Education in Health.

1. Psicólogo. Mestre em gestão pública. Professor da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA.

*“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo,
não precisa temer o resultado de cem batalhas.
Se você se conhece mas não conhece o inimigo,
para cada vitória ganha sofrerá
também uma derrota.
Se você não conhece nem o inimigo nem a si
mesmo, perderá todas as batalhas.”
(Sun Tzu)*

1. INTRODUÇÃO

Planejar é algo que fazemos o tempo todo em nossas vidas. Quando nos preparamos para uma viagem e decidimos ir de carro ao invés de ônibus, ao estabelecer o roteiro e o horário da viagem implicitamente estamos planejando; quando escolhemos uma dada roupa em detrimento de uma outra em função de um evento social específico mais uma vez estamos planejando; na preparação de nossas refeições onde o planejamento acontece desde a decisão do que vamos comer até a forma de preparar e servir nossos alimentos. Em todas essas situações cotidianas o planejar se faz presente.

O planejamento na modernidade se caracteriza por ser uma disciplina, uma ferramenta e ao mesmo tempo um método que pretende fundamentalmente tornar realizáveis sonhos que refletem desejos quer individuais ou coletivos, quer por segmentos sociais, organizações ou nações. Não existe um modo único de planejar. A atividade social de planejar almeja, portanto, viabilizar ações rumo ao futuro desejado, de uma forma que se contraponha à tentadora facilidade de se fazer, só e improvisadamente, aquilo que diz respeito a toda uma coletividade. O planejamento foge também daquela idéia simplista de ser preciso fazer primeiro para somente depois examinar o que foi feito (experimentalismo).

No presente estudo apresentamos algumas questões que consideramos relevantes para a compreensão e a prática eficaz do planejamento. Tentamos justificar sua importância no contexto atual, trazendo ainda conceituações, caracterizações e, em particular, nosso entendimento dos limites e desafios do planejamento na área da saúde.

Acreditamos que mais do que seguir roteiros previamente definidos pelas diferentes escolas ou gurus do planejamento, o fundamental por parte de quem pretende trabalhar com a implementação de planos é aprender a

*A atividade social de
planejar almeja,
portanto, viabilizar ações
rumo ao futuro desejado.*

desenvolver uma postura aprendente, sensível, crítica, humilde, dotada de bom senso em relação ao planejamento e suas possibilidades e centrada no processo. Isso porque tão importante quanto chegar a algum lugar é como se chega a esse lugar.

2. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANEJAR

A prática do planejamento é bem mais antiga do que o senso comum supõe. Desde os primórdios da história, o homem, de algum modo, mesmo que rudimentarmente, já fazia uso do planejamento. Quando se preparava em grupo para uma caçada, nas suas incursões por territórios desconhecidos e até para celebrar o sucesso dessas empreitadas, minimamente, o planejamento se fazia presente. Em tempos de guerra o exercício do planejamento era muito mais evidente¹.

O ato de planejar² que, entre outros aspectos e a exemplo da categoria do trabalho e da linguagem, é uma das categorias responsáveis pela passagem do homem do reino animal para o simbólico. É na dialética do planejar-fazer / fazer-planejar que se acha parte da responsabilidade pelo processo de humanização dos primeiros hominídeos. Seria a capacidade de antecipar determinados eventos (antes que os mesmos venham a ocorrer) que possibilitou a diferenciação significativa e decisiva da espécie humana em relação às demais espécies existentes na natureza.

Nas organizações militares, o planejamento ganha *status* de disciplina tendo lugar de destaque no *logos* militarista. Exemplo maior é a evidência dada para o clássico *A arte da guerra*³ o qual foi alçado à condição de oráculo das corporações militares. Ainda hoje, é leitura obrigatória em inúmeras escolas de altos estudos de formação de oficiais militares no Brasil e mundo a fora.

É na ciência da administração que o planejamento vai ser adotado como disciplina fundante e estruturante do saber e da prática administrativa. Frederick W. Taylor, ao escrever os *Princípios da Administração Científica*, introduz definitivamente o planejamento como condição de racionalidade no mundo do trabalho. Ao aplicar os princípios do planejamento ao controle dos tempos e dos movimentos no interior das empresas Taylor instituiu a lógica da racionalidade gerencial hegemônica⁴. A partir daí inaugura-se uma nova fase na forma de se entender e fazer o planejamento. Este passa a ser compreendido como ferramenta gerencial privilegiada que não só organiza a dinâmica interna das empresas mas que também regula tais processos através do controle e da disciplina⁴.

Na contemporaneidade, o planejamento sofisticou-se, ganhou corpo, *status* acadêmico e até virou obsessão

no interior de boa parte das organizações que pretendem ostentar o título de modernas. Sociólogos contemporâneos^{5,6} veem na sociedade planejada um atributo essencial da modernidade. Seria a capacidade de refletir e definir o futuro que se quer a grande marca do tempo presente. É nesse contexto que o planejamento entra em cena ganhando novo significado.

3. POR QUE PLANEJAR

Em um memorável diálogo travado entre Alice e o gato, na conhecida estória Alice no País das Maravilhas⁷, ele (o gato) pergunta para a encantadora menina onde ela quer ir. Alice sem muitos ardeios responde que não tem ideia apenas deseja ir. E o gato retruca para a menina (Alice) que se ela não sabe para onde vai qualquer lugar lhe servirá.

O que podemos depreender dessa estória e sua relação com o planejamento é que se planejamos é porque queremos ir a algum lugar e não a qualquer lugar. O propósito do planejamento é proporcionar a definição e a análise das condições, os meios, um tempo definido, pessoas responsáveis, formas de acompanhamento e os critérios de avaliação acerca dos possíveis lugares a serem alcançados e da qualidade com que se pretende chegar.

Proporcionar a boa chegada a esses lugares especiais é o que podemos reconhecer como sendo o objeto próprio do planejamento a partir do uso de determinadas metodologias. Aqui fica claro que o ato de planejar não é um fim em si mesmo mas, apenas um meio para se atingir determinados objetivos.

Trazendo para o nosso dia a dia na área da saúde, o planejamento tem uma tripla missão: a primeira missão passa por nos ajudar a refletir sobre nossas práticas (o que temos feito, como temos feito, o custo humano e financeiro deste fazer, os objetivos, as articulações políticas, enfim o resultado do que fazemos etc); a segunda grande missão consiste em construir cenários de curto, médio e longo alcance das práticas e dos resultados desejáveis na área da saúde. A terceira missão do planejamento se encontra no esforço de organizar as práticas de trabalho a fim de garantir o fazer bem o que deve ser feito, viabilizando a transformação desta realidade, ou seja, dos processos de trabalho. Não se planeja para deixar do jeito que está, mas para construir novas e promissoras realidades⁸.

4. O QUE É O PLANEJAMENTO

O planejamento é uma odologia (*odos= caminho e logos= estudo/forma*), ou seja, um estudo dos caminhos e dos meios para se chegar bem a um certo lugar.

*Não se planeja para
deixar do jeito que está,
mas para construir
novas e promissoras
realidades.*

Planejar pode ser também um excelente pretexto para aproximar pessoas e fazê-las refletir sobre suas práticas passadas e presentes, sobre a conjuntura em que tais práticas se dão e que práticas presentes devem ser mantidas, quais deverão ser descartadas e quais novas deverão ser introduzidas.

Existem inúmeras definições que procuram apreender esse processo de construção de cenários que se quer. A grande maioria, de uma forma ou de outra, guardam muitos pontos em comuns. Para uma compreensão mais precisa acerca do conceito, apresentamos algumas definições de diferentes autores. Para determinados autores planejar seria antecipar e ordenar decisões⁹; Para outros, seria transformar a realidade numa direção escolhida¹⁰. E ainda o planejamento é entendido como processo de previsão de necessidades e racionalização do emprego dos meios materiais e humanos disponíveis, a fim de se alcançar determinados objetivos¹¹.

A partir das diferentes, mais convergentes, definições apresentadas acima sobre planejamento se torna um pouco mais fácil tentar dizer o que ele não é:

- a) Planejar não é uma receita que se possa facilmente aplicar para diferentes realidades;
- b) Planejar tampouco é remédio para todos os males de que padeça uma instituição. Suas possibilidades têm limitações e precisam sempre estar contextualizadas;
- c) Planejar não é uma camisa de força que obrigue aqueles que aderiram a essa prática a terem que seguir pelos caminhos definidos no plano sob quaisquer circunstâncias;
- d) Planejar não é ponto de chegada, mas de partida. É um dos passos na conquista de maiores níveis de qualidade dos processos humanos (comunicação, tomada de decisão, liderança, motivação, coesão do grupo) e organizacionais;
- e) Planejar não é um fim que se basta a si mesmo. É um dispositivo (estratégia) capaz de disparar outros processos que visam facilitar os processos humanos e organizacionais.

O futuro para virar realidade não depende apenas que se queira muito, ou seja, não basta sonhar e desejar ou ter boa vontade. É preciso agir com rapidez valorizando cada micro ação. Não se constrói um grande edifício de

uma só vez, porém, sobrepondo um tijolo sobre outro, com regularidade, disciplina, persistência, com visão do todo e principalmente fazendo uso de um bom método¹².

5. TIPOS DE PLANEJAMENTO

Assim como existem várias concepções sobre o planejamento também podemos identificar diferentes modelos de planejamento:

Planejamento Normativo ou Burocrático:

Trata-se de uma forma de planejar em que a ênfase é dada ao produto, ou seja, o plano em detrimento do processo de trabalho que foi necessário para produzir esse documento. Geralmente o envolvimento dos atores sociais é bastante reduzido ou até desestimulado¹⁰. O planejar cumpre, via de regra uma determinação legal muito comum nas administrações públicas e privadas que trabalham centradas numa lógica de baixa ou de nenhuma participação dos seus colaboradores. Os dirigentes é quem decide tudo. O planejamento se torna uma peça de ficção a exemplos da construção dos orçamentos públicos e de planos de governos de muitos gestores que contratam os serviços de consultorias especializadas para produzir esses documentos os quais invariavelmente descansarão em paz em alguma gaveta de escritório.

Planejamento Estratégico - PE

A palavra estratégia deriva da palavra grega *strategos*, a qual deriva de *stratos* (exército) + *agos* (comando). Estratégia significava, portanto, a arte do general comandar as suas tropas. Não é por acaso que o planejamento estratégico recebeu rápida adesão das corporações militares e financeiras. Estas encaram seus cotidianos como frentes permanentes de batalha¹³

De certo modo seria correto declarar que todo planejamento é estratégico¹⁰. O fato de planejar por si mesmo é algo que foge da rotina, faz sair do lugar comum. Entretanto, na disciplina da administração condicionou-se reconhecer como estratégico um modo de planejar que não se reduz à elaboração de um plano de ação, mas que avança nas reflexões acerca da identidade organizacional e da

O fato de planejar por si mesmo é algo que foge da rotina, faz sair do lugar comum.

análise de variáveis intra e extra ambiente organizacional que podem interferir dramaticamente na execução do plano¹².

Elaborar um plano estratégico passa então por identificar e explorar propositivamente os elementos estratégicos presentes na dinâmica organizacional fazendo com que a construção do plano volte-se prioritariamente para compreendê-los e viabilizar a sua concretização e aperfeiçoamento. Por elementos estratégicos queremos nos referir à discussão sobre a missão (entende-se a razão de ser de uma instituição, por exemplo, a missão de uma Secretaria de Saúde é planejar, coordenar, executar, organizar e promover ações de saúde, ou simplesmente melhorar a qualidade de vida da população); a visão corresponde a uma situação ideal desejada a qual passa a ser assimilada enquanto cenário futuro; os valores são um conjunto de princípios de natureza ético-moral que regulam a implementação das ações programadas no plano, por exemplo: transparência, participação, trabalho interdisciplinar, etc.

Planejamento Estratégico Situacional - PES

O PES tem em Carlos Matus seu maior divulgador. Para ele o planejamento tradicional é insuficiente para enfrentar a complexidade da realidade. A principal característica deste método está em compreender a realidade como incerta e complexa.

O PES trabalha com a estratégia inicial de: 1) identificar, selecionar e priorizar determinados problemas; 2) descrever o problema o mais ricamente possível; 3) explicar detalhadamente o problema identificado; 4) definir objetivos em relação ao enfrentamento do problema; 5) levantar as operações necessárias ao enfrentamento da situação problema 6) analisar a viabilidade do enfrentamento do problema e 7) implementar as intervenções sugeridas.

O Planejamento Participativo

O educador Carlos Rodrigues Brandão em um de seus livros sobre educação popular faz a seguinte declaração: "nenhum de nós é melhor ou mais inteligente do que todos nós"¹⁴. Esta afirmação resume muito bem toda a filosofia do planejamento participativo. No coletivo vemos multiplicadas nossas forças e possibilidades. Por isso há o entendimento de que o trabalho que contemple a contribuição do maior número de pessoas tende a ser qualitativamente melhor do que os daqueles que se restringem a uma aristocracia organizacional. Devemos, porém, ressaltar que nem sempre mais quer dizer melhor. Não basta juntar o maior número

possível de pessoas para garantir que teremos um processo participativo e de qualidade. O coletivo precisa estar minimamente organizado para diferenciar-se de uma massa informe e acrítica.

Danilo Gandin demarca alguns momentos teórico-metodológicos, os quais o autor denomina de utopia que devem animar o processo do planejamento participativo. São eles: o marco situacional, doutrinal e operativo.

O marco situacional compreende a etapa de contextualização crítica pelo grupo de trabalho do momento sócio-histórico local e global no qual se pretende operar o planejamento. O autor chama atenção para o fato desta tarefa não ser neutra: “... a descrição da realidade nunca está isenta de impressão pessoal”¹⁴.

O marco doutrinal compreende a discussão e definição dos valores, crenças e ideias gerais do coletivo, o modelo de sociedade que o grupo acredita. Os resultados consensuados destas reflexões deverão subsidiar o processo de planejamento e o próprio plano.

O marco operacional compreende a tomada de decisão do grupo no sentido de construir o plano e aplicar aquilo que foi discutido.

Imediatamente após a discussão do Marco Referencial (marco situacional, doutrinal e operativo) temos o momento do diagnóstico o qual compreende a etapa de geração e análise de dados que irão subsidiar o processo de construção do plano propriamente dito. A realização do diagnóstico é também uma atividade coletiva onde todos os interessados na proposta do planejamento devem contribuir. Metodologicamente, diversos são os caminhos a serem percorridos, pode-se fazer uso da observação-participante, da pesquisa-ação, entrevistas, aplicação de questionários, análise etnográfica, análise documental e aplicação de escalas de atitude etc.

De posse do diagnóstico, passa-se para a discussão e construção participativa do plano ou programação. Esta deve levar em consideração os objetivos, as ações a serem desenvolvidas, os recursos necessários, o cronograma, o processo de acompanhamento e avaliação.

Por fim, na saúde pública se quisermos alcançar resultados significativos precisamos construir uma agenda que tenha a contribuição de todos os atores sociais envolvidos no processo de promoção da saúde: gestores, usuários, trabalhadores, controle social e também dos

O coletivo precisa estar minimamente organizado para diferenciar-se de uma massa informe e acrítica.

movimentos sócias que militam em prol dos princípios do Sistema Único da Saúde – SUS: universalidade, equidade e integralidade.

6. PASSOS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Existem várias possibilidades quanto à condução e implementação de um planejamento participativo. Por reconhecermos as limitações deste trabalho optamos por apresentar o seguinte roteiro básico de um planejamento participativo:

Entrada – compreende o momento inicial de chegada, das primeiras conversas e reconhecimento do terreno e dos atores significativos ao processo (territorialização);

Contratação – é o momento de pactuações, de levantamento de expectativas, de confirmação da vontade de mudar, de trabalhar de forma coletiva e dialogada, de definição dos acertos preliminares tanto junto às lideranças da organização (Centro de Saúde da Família) quanto com os coletivos organizados (por coletivos organizados queremos nos referir aos movimentos de grupo conscientemente constituídos com finalidades específicas quer de classe ou de interesses comunitários.

Preparação/Sensibilização – esta é uma fase de pré-planejamento onde a equipe que estará mais diretamente à frente dos trabalhos investe na preparação das etapas seguintes;

Análise de Cenários – compreende o diagnóstico participativo sobre a situação do sistema/serviço de saúde dividido em duas etapas: geração de dados e análise dos dados;

Construção de Cenários – a partir das informações levantadas e discutidas na fase anterior passa-se a se construir, envolvendo o maior número possível de atores significativos, o futuro que se deseja para a saúde de um lugar. – É o momento do sonho coletivo;

Identificação de Campos de Força – Analisado os cenários e consensuado o sonho coletivo, devemos estar atentos aos fatores que podem impulsionar ou restringir a realização do sonho e para cada variável positiva e negativa devemos estabelecer estratégia de potencialização (para as forças positivas – oportunidades) ou de neutralização das mesmas (para as forças negativas – ameaças);

Elaboração do Plano – O plano é a fase de sistematização no papel dos compromissos e dos acertos acordados coletivamente. No plano devemos registrar os objetivos, os resultados esperados, ações, cronogramas, cuidadores das ações e os recursos necessários para viabilizá-las.

Acompanhamento e Avaliação – nenhum planejamento está completo sem que o mesmo contemple critérios

Na saúde pública se quisermos alcançar resultados significativos precisamos construir uma agenda que tenha a contribuição de todos os atores sociais envolvidos no processo de promoção da saúde.

de acompanhamento do processo e de avaliação dos resultados. Este processo deverá envolver necessariamente os diversos atores e não apenas os técnicos responsáveis pela construção do plano.

7. O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO É UM PROCESSO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O planejamento em saúde pode ser um instrumento ou uma tecnologia ou ainda uma metodologia, como queiram, mas sua essência, para aqueles que trabalham na área da saúde, encontra-se na sua capacidade de produzir níveis crescentes de autonomia e de protagonismo junto aos diversos atores sociais que se relacionam com o sistema de saúde: usuários, trabalhadores e gestores.

Nessa perspectiva o planejar deixa de ser uma atividade burocrática ou uma técnica para ser uma ação político-pedagógica que tem entre seus propósitos resgatar e promover a qualidade de vida a partir do fortalecimento da condição de sujeitos destes atores sociais. Sujeitos entendidos como indivíduos capazes de refletirem criticamente o texto e o contexto de sua vida; que são solidários consigo e com os outros que direta ou indiretamente participam do processo de promoção da saúde e; que estão comprometidos com a transformação das suas práticas de trabalho e com o seu processo de saúde.

8. DIALOGICIDADE COMO CONDIÇÃO DO PLANEJAR

O ato de planejar implica então a necessidade de se estabelecer a dialogicidade entre os diferentes atores (usuários, trabalhadores, controle social, movimentos sociais e gestores). Por dialogicidade queremos dizer aumentar o grau comunicacional intra e inter pessoal (sujeitos capazes de dialogarem mais consigo mesmo e com os outros); intra e inter grupos (melhorar o diálogo

no interior de cada grupo e entre os diferentes grupos. Significa ainda radicalizar o processo de escuta e acolhida do diferente. Por exemplo, promover o diálogo dos agentes de saúde com os seus pares e ao mesmo tempo com outras categorias profissionais, como por exemplo: os agentes administrativos, os membros do Conselho Municipal de Saúde); e institucional (reduzir o ruído dentro de uma mesma organização e entre outras organizações que necessitam trabalhar cooperativamente, por exemplo, estreitar o contato e trabalho conjunto com outras secretarias e outras organizações presentes no território).

9. SEM INCLUIR OS COLETIVOS NÃO HÁ PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Existem algumas condições que precisam ser garantidas senão não poderemos falar em planejamento participativo. Estas condições passam por incluirmos no processo os diferentes coletivos que participam da construção das políticas de saúde.

O primeiro coletivo é constituído pelos diferentes atores sociais: gestores (secretário, coordenadores, gerentes), usuários (associação de moradores de um dado território, por exemplo) e trabalhadores (sindicato dos servidores municipais, profissionais de uma dada categoria, por exemplo).

O segundo coletivo é formado por outros três coletivos: o dos movimentos sociais organizados; o dos movimentos dos usuários (grupo de hipertensos, grupo de gestantes, grupo de adolescentes, etc. O terceiro coletivo é do coletivo que há dentro de cada um de nós.

10. PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Ao investirmos na construção de um plano de forma participativa devemos trabalhar com os seguintes princípios:

- Não perder de vista o ideal de uma sociedade democrática, justa, solidária e cidadã;
- Reconhecer a complexidade deste processo e da realidade que o mesmo pretende abarcar;
- Trabalhar com a multiderminação de variáveis que afetam pessoas e sistemas sociais (econômicas, políticas, culturais, religiosas, psicosociais etc.);
- Adotar a educação permanente como prática de qualificação e de transformação dos processos de trabalho;
- Reconhecer politicamente a experiência do planejamento participativo como um importante espaço de grupalidade.

11. PLANEJAMENTO E PODER

Não devemos nos esquecer de que o ato de planejar é antes de tudo uma decisão política por parte dos gestores e dos técnicos. Estes, por sua vez, não decidem de forma espontaneísta ou isoladamente, mas o fazem porque compartilham de certas crenças e porque são influenciados por certas forças políticas. Dentre essas crenças considera-se, inclusive, a de que o planejamento é uma necessária ferramenta de gestão que lhes ajudará a mais rapidamente e melhor atingir certos objetivos organizacionais/pessoais. Pode também o gestor reconhecer nesse procedimento a possibilidade de legitimar, de maneira consistente, demandas provindas de determinados coletivos ou simplesmente para atender a certas pressões de pequenos grupos corporativos.

Reconhecemos, pois, que a adesão ao planejamento não se dá de forma espontânea, mas sempre dentro de determinados contextos. Esses, por sua vez, são animados por certas correntes ideológicas, que buscam se afirmar(em) através dessa prática. O exercício do planejamento acontece no interior de uma dada coletividade que possui uma história. Portanto, o planejamento se torna realidade situando-se num certo tempo e espaço. Ambos historicamente construídos pelo homem. Isso acontece quer se tenha consciência ou não deste fenômeno histórico-social.

O tipo de planejamento, o papel de cada ator, o grau de participação destes atores, a profundidade com que se elabora um plano e suas análises vão refletir certamente a visão de mundo, de homem e principalmente o modo de vida desta sociedade.

Se consideramos que nos encontramos numa sociedade onde o estado democrático é uma realidade consolidada e, não apenas uma peça de ficção, muito provavelmente a forma de construção do planejamento irá refletir essa realidade assim como o contrário também se aplicará.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já dissemos em outro momento deste trabalho, planejar não é ponto de chegada, mas de partida. O ato de planejar não elimina as incertezas que em parte são necessárias a qualquer caminhada¹⁵. O educador Paulo Freire gostava de dizer que as certezas tendem a nos traír¹⁶. Entretanto, isso não significa que não devamos trabalhar planejadamente, pois ao fazê-lo aumentamos as chances de sucesso em nossa caminhada e mais ainda se o fazemos coletivamente.

Cabe destacar também que nossa opção pelo planejamento participativo é resultado de uma escolha

A adesão ao planejamento não se dá de forma espontânea, mas sempre dentro de determinados contextos.

política. Não somos e não pretendemos ser neutros, até porque isso seria totalmente impossível¹⁷. Pretendemos, com o planejamento participativo, incluir os coletivos organizados ou não no processo fundamental de construir o futuro que se deseja. Buscamos também fortalecer a lógica da racionalidade comunicativa em contraposição à racionalidade instrumental, que ao longo da história falhou no seu projeto de emancipação do homem, na medida em que desumanizou esse homem ao negar-lhe a fala, a subjetividade, alienando-lhe no processo de produção e ao tentar substituir o encontro com outro pela fria lógica da ciência positivista. A ação comunicativa pretende recuperar a condição de sujeito do homem através do diálogo e da busca de consensos¹⁸.

Outro aspecto destacado pelo educador Paulo Freire, e que precisamos tomar em consideração, é o da provisoriidade dos planos e decisões¹⁶. É a condição de inacabado do humano que se reflete no fazer humano, ou seja, ninguém está pronto (acabado) estamos de fato sempre nos fazendo, em construção, somos devir¹⁹ como defenderia o filósofo pré-socrático Heráclito de Éfeso 400 a.C. Isso não quer dizer também que devamos ser refêns do relativismo que nos impeça de decidir e amarrar compromissos com o futuro, apenas precisamos reconhecer a nossa historicidade e que a emergência dos planos e da própria condição humana nasce e se desenvolve dentro de certos contextos.

Por falar em caminhada, Pedro Demo¹⁵ reconhece que mais do que chegar a algum lugar, o que importa e nos motiva verdadeiramente é o percurso da viagem. "Procurar apaixonadamente um lugar ainda é mais gratificante que achá-lo", ou ainda, como diria o grande poeta português, Fernando Pessoa, "Navegar é preciso, viver não é preciso". Para concluir, gostamos muito do que nos diz o escritor e poeta brasileiro, Fernando Sabino, "de tudo ficaram três coisas: a certeza de que estava sempre começando; a certeza de que era preciso continuar e; a certeza de que seria interrompido antes de terminar". E que, no nosso entendimento, muito tem a ver com as lições que podemos aprender com a prática do planejamento em diferentes contextos.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dalmás A. Planejamento participativo na escola. 7ª Ed. Petrópolis: Vozes; 1999.
2. Leontiev A. O desenvolvimento do psiquismo. Lisboa: Horizonte Universitário; 1964.
3. Tzu S. A arte da guerra. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1998.
4. Campos GWS. Um método para análise e co-gestão de coletivos. São Paulo: Hucitec; 2000.
5. Demasi D. O ócio criativo. 2ª Ed. São Paulo: Sextante; 2001.
6. Tourraine A. Crítica da modernidade. 6ª Ed. Petrópolis: Vozes; 1999.
7. Carroll L . Alice no país das maravilhas. São Paulo: L&PM Editores; 2010.
8. Drucker P. O gerente eficaz. São Paulo: Moderna;1995.
9. Castro CM. A prática da pesquisa. Rio de Janeiro: MGGraw Hill; 2007.
10. Gandin D. A prática do planejamento participativo. 11ª Ed. Petrópolis: Vozes; 2002
11. Enricione D et al. Planejamento do ensino e avaliação. Porto Alegre: Sagra, 2001.
12. Drucker P. Sociedade pós-capitalista. Lisboa: Actual Editora; 2003
13. Lista de Palavras. Site de etimologia [homepage na internet] [atualizada em 2012 Ago 20, acesso em 2009 jul 9] Disponível em: <http://origemdapalavra.com.br/palavras/estrategia/>
14. Brandão CR et al. (org.). A Questão Política da Educação Popular. 2ª Ed. São Paulo: Brasiliense;1980
15. Demo P. Certeza da incerteza. 3ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
16. Freire P. Educação e mudança. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra; 1997.
17. Chauí M. Convite a Filosofia. 2ª Ed. São Paulo: Moderna; 2000.
18. Habermas J. Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo, 2007
19. Heráclito. Coleção os pensadores. Os pré-socráticos. São Paulo: Nova Cultural; 2001.

