

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: QUATRO EXEMPLOS EDIFICANTES

Luiz Roberto Zuliani*

RESUMO

O autor analisa quatro modelos de planejamento participativo. Os resultados obtidos nos exemplos citados, demonstram seu valor, e eficácia.

É razoável reconhecer que num sistema organizacional vários aspectos merecem ser analisados em profundidade, como, por exemplo, a estrutura, a tecnologia e, o mais importante, as pessoas. Assim sendo, podemos pensar: (1) na filosofia; (2) nos objetivos; (3) na sua estrutura; (4) nas pessoas de que se compõem as organizações; (5) nos seus aspectos tecnológicos e da informação; (6) nos aspectos políticos; (7) nos aspectos pedagógicos; (8) nos recursos financeiros; (9) no estilo de administração, e outros aspectos que poderiam ser também relevantes a curto, médio e longo prazos.

Leavitt (1982) afirma que "as organizações podem ser consideradas como conjuntos vivos de sistemas ligados entre si e destinados a executar tarefas complicadas"

É muito provável que os estilos de administração por objetivos, a comportamentalista, a funcionalista, a tecnicista, a taylorista e a participante sejam amplamente superados nos próximos anos. Não obstante, estes seis enfoques

não são os únicos, e podem, em determinadas situações, serem conciliáveis e interdependentes.

Expressões populares como "O Homem não existe, coexiste" ou então "O Homem não é uma ilha", ou ainda a tão conhecida "Uma andorinha só, não faz verão" nos dão testemunhos que o ser humano é gregário, social e que é capaz de grandes feitos e com resultados satisfatórios, quando há o trabalho cooperativo.

Participar, integrar, cooperar tendo em vista o bem comum, tem sido a preocupação de filósofos, sociólogos, psicólogos, políticos, professores, havendo uma significativa literatura a respeito. Porém, esse resultado não é conseguido aleatoriamente. Faz-se necessário seu planejamento. Planejar a participação comunitária pode soar estranho à primeira vista. Mas, se aprofundarmos um pouco o seu significado, vemos que é imprescindível que assim seja, pois o trabalho participativo exige intercâmbio profundo entre as pessoas envolvidas. A finali-

* Professor Assistente do Departamento de Organização e Aplicação Desportiva da EEFUSP

dade fundamental da união comunitária é preparar o indivíduo para um desempenho satisfatório na sua vida de integrante da sociedade.

Ao verificarmos as tentativas de um trabalho comunitário em nosso país, percebemos logo a grande dificuldade de seu êxito, pois se tem pouca tradição neste campo. Afirmamos que é uma falha de base, sendo mesmo histórica e cultural. Tomamos por exemplo a instituição Escola: desde suas origens foi e continua sendo centrada nas atividades do professor e pouco nas atividades dos alunos e, menos ainda, nas atividades em conjunto com a comunidade, apesar da participação ser uma necessidade básica. O homem não nasce sabendo participar. A participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa, como podemos auferir dos quatro "Modelos" que tomamos como exemplos para ilustrar as nossas afirmações e dos quais fazemos um pequeno resumo:

1. Planejamento participativo a partir da Escola – Escola Estadual de Primeiro Grau Escritor 'Julio Atlas', no Grande ABC-SP
2. Planejamento participativo a partir das atividades físicas – Escola Estadual de Primeiro e Segundo Graus "Madame Curie" – La Seyne Sur Mer/França.
3. Planejamento participativo a partir da colaboração voluntária ACMs (Associação Cristã de Moços).
4. Planejamento participativo na empresa – Teoria Z – Cooperação espontânea como fruto de um relacionamento holístico – Japão.

MODELO Nº 1

Resumo: Planejamento participativo a partir da Escola – Escola Estadual de Primeiro Grau "Julio Atlas" – São Bernardo do Campo, SP
Experiência realizada pela Prof^a Ilca Oliveira de Almeida Vianna.

O presente "modelo" enfoca um trabalho sustentado pelo tripé: Escola-Família-Comunidade, no sentido de melhorar as condições físicas da escola, fazer melhor uso dos recursos da comunidade próximos à área da Escola, melhorar o nível de saúde, higiene, alimentação, nível educacional e propiciar condições

psicológicas favoráveis ao bom desempenho das funções da equipe escolar.

Para tal, foram estabelecidas metas nos campos administrativo, pedagógico, político, assistencial e usadas estratégias onde a participação dos alunos, professores, funcionários e instituições públicas e privadas fosse efetiva.

Foi usado um esquema de prioridade e o processo foi desenvolvido levando em consideração todas as dificuldades e aspectos negativos impostos pelo próprio sistema escolar.

As dificuldades foram muitas. Muita luta foi travada contra a inércia, incredulidade, má vontade, falta de confiança e crédito dos professores, pais, alunos e membros da comunidade envolvidos no processo.

Estes entraves foram superados à medida que a comunidade se conscientizou dos benefícios advindos do trabalho participativo e os resultados foram altamente satisfatórios.

MODELO Nº 2

Resumo: Planejamento participativo a partir das atividades físicas" – Escola Estadual de Primeiro e Segundo Grau "Madame Curie" – La Seyne Sur Mer – França. Experiência realizada pelo Prof. Auguste Listello.

A experiência do Prof. Listello, realizada nessa escola, teve dois momentos significativos:

- 1º – Considerou a classe como a célula básica do planejamento do ensino e se utilizou das atividades físicas, esportivas e de lazer como meio de integração e educação.
- 2º – Enfoca também o Clube de lazer que se utiliza do espaço físico da escola para reunião da comunidade, pais de alunos e os próprios alunos fora do horário das aulas.

O esquema de funcionamento das classes é o seguinte: Exemplo: Classe de 40 alunos:

- 1 – Formação de quatro equipes de dez alunos.
- 2 – Cada equipe tem um assistente que será o auxiliar do professor.

3 – Cada classe terá um responsável que será o elemento de ligação entre a sua classe e as outras e entre os professores de todas as outras disciplinas.

4 – Dois clubes de classe.

Dentro da classe o aluno tem oportunidade de assumir responsabilidades em relação ao grupo, desenvolvendo o espírito de cooperação e o reconhecimento de que através de um trabalho pessoal poderá contribuir para o bem estar do grupo, na resolução de problemas da Escola.

O esquema de funcionamento do Clube de Lazer:

1 – Comitê-diretor.

2 – Relação de todas as seções do clube e de seus presidentes.

3 – Alunos responsáveis por vários setores.

4 – Colaboradores externos e internos.

O Clube de Lazer conta também com um Animador-Coordenador cuja tarefa é muito importante pois terá autoridade administrativa e deverá ser um elemento de grande capacidade, energia e amor a sua profissão.

O Clube de Lazer visa entre outras coisas a:

1 – Preencher o tempo livre das crianças da comunidade;

2 – Dar oportunidade de descobrir o meio e praticar atividades de caráter esportivo, artístico, cultural e vocacional profissional;

3 – Educar para o lazer através do lazer.

4 – Realizar visitar às Instituições da Comunidade, passeios, excursões de atração cultural e de lazer;

5 – Tornar possível a tomada de consciência de sua realidade social. Através de visitas às empresas;

6 – Favorecer a orientação profissional.

No Clube de Lazer é imprescindível a colaboração da comunidade local, do Ministério da Educação, da Secretarias de Educação, Esporte e Lazer, da Direção do estabelecimento de ensino, dos Professores de Educação Física e das demais disciplinas.

MODELO Nº 3

Resumo: Planejamento participativo a partir da colaboração voluntária – A.C.Ms – Associações Cristãs de Moços.

A A.C.M. (Associação Cristã de Moços), hoje uma instituição internacional, pois possui sedes em 96 países, foi criada em Londres em 1844 e visa união fraterna e cristã através de atividades que vão desde a prática organizada dos esportes, às mais variadas manifestações de arte, ciências, de ação comunitária e de meditação espiritual.

A orientação geral, filosófica dessa nobre Instituição, é responsabilidade dos colaboradores voluntários e dos Secretários profissionais. Os secretários profissionais dão orientação técnica e assessoramento. Também têm a tarefa de recrutar e preparar colaboradores de vários níveis.

O colaborador voluntário poderá ou não pertencer ao quadro de sócios, dependendo do seu interesse e tempo disponível. Poderá ser um empresário, um comerciante, um profissional liberal, um educador, um técnico, um jovem estudante, um aposentado, um trabalhador.

Os colaboradores voluntários têm várias funções e atribuições específicas e bem definidas. A ele compete:

1 – A representação de seu próprio grupo.

2 – A representação da comunidade a que ele pertence.

3 – Votar como sócio eleitor da ACM.

4 – Aprovar o orçamento.

5 – Representar oficialmente a ACM.

6 – Designar comissões.

7 – Buscar recursos financeiros.

8 – Autorizar gastos específicos.

9 – Aprovar planos de ação e relatórios.

10 – Fixar cotas sociais e preços de serviços.

11 – Assinar documentos oficiais da ACM.

12 – Interpretar a Associação junto à comunidade.

O voluntário representa para o movimento acemista a abertura de novas idéias, adequação da ACM ao meio ambiente, divisão de responsabilidades e multiplicação de trabalho. O processo de preparar voluntários é muito mais do que ensinar técnicas. A preparação dos voluntários se inicia, no momento em que se esclarecem os conceitos relativos ao voluntariado e os objetivos da ACM. Enfatizar que a partir deste pensar inicial os próprios voluntários devem participar, pois sua preparação começa com sua atuação na elaboração dos programas e da forma e conteúdo dos mesmos.

MODELO Nº 4

Resumo: Planejamento participativo na empresa – Teoria Z – Cooperação espontânea como fruto de um relacionamento holístico – Japão.

Como um dos objetivos principais de qualquer empresa é a produtividade, tem havido muita preocupação com a sua melhoria em diversos países. O Japão tem se salientado pela alta produtividade de suas empresas e tem sido alvo de estudo por parte de muitos especialistas.

A Teoria Z – de autoria de William Ouchi – apresenta um sistema administrativo baseado em cooperação e participação que tem por finalidade o aumento da produtividade sem violentação, sem exploração e de uma forma holística.

A motivação para a cooperação é a base da filosofia da Teoria Z. Suas principais características são: estabilidade no emprego, confiança, lealdade, relacionamentos pessoais íntimos, condições de trabalho humanizadas, ação conjunta e igualitarismo.

O processo de administração participativa, uma vez iniciado, é em grande parte auto-sustentado, porque apela para os valores básicos de todos envolvidos.

Outro ponto importante do sistema é a tomada de decisão coletiva. Todos os que sentirão seu efeito estarão envolvidos no processo de decisão. Isso é conseguido através de um entrosamento íntimo dos comportamentos individuais. Não há somente relações de trabalho, mas também a vida social do indivíduo se de-

envolve através do grupo de trabalho. Dessa “intimidade” nasce a integração, anulando as ações desonestas e egoísticas.

Os relacionamentos holísticos são uma consequência e não uma causa de integração organizacional. Ajudam a manter a natureza igualitária da organização por reunir superiores e subordinados (em jogos, atividades recreativas, atividades filantrópicas ou sociais) como iguais temporários, e assim demonstrar que a distância entre eles não é grande e nem intransponível.

A teoria Z demonstra, com seus resultados, que o trabalho em equipe (cooperativo e participante) é o caminho que os japoneses encontraram, e impressionaram o mundo ocidental com sua alta produtividade.

CONCLUSÕES

1. O planejamento participativo na família, nas escolas e nas organizações parece ser uma das mais promissoras vias pelas quais se procura atingir novas formas de concretização dos ideais democráticos.

2. A participação é um dos caminhos mais seguros de realização pessoal e social, na família, na escola e nas organizações.

3. Para os autores referenciados a participação comunitária não é gerada espontaneamente; ela deve ser planejada, liderada, conquistada, desejada, consciente e crítica.

4. O planejamento participativo nos quatro exemplos citados, caracteriza-se pelo respeito ao ser humano, pelo trabalho em equipe, e no empenho de todos, na busca de soluções dos problemas comuns.

ABSTRACT

Participative planning has been shown to achieve good results either in school settings and in big business. The author describes four models of participative planning in order to show its value and its efficacy.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS. **O papel do voluntário e do profissional.** São Paulo, 1980.

LEAVITT H.J. **Psicologia para administradores.** São Paulo, Cultrix, 1972.

LISTELLO, A. **Educação pelas atividades físicas, desportivas e de lazer.** 3ª ed. São Paulo, EPU, 1984.

OUCHI, W. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês.** São Paulo, Fundo Educativo-Brasileiro, 1982.

VIANNA, I.O.A. **Planejamento participativo na Escola.** São Paulo, EPU, 1986.

Recebido para publicação em: setembro/88