

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pina, Luiz Wilson

Planejamento de equipamentos de lazer / Luiz
Wilson Pina. -- 2014. ed. -- São Paulo : PerSe,
2014.

ISBN 978-85-8196-717-2

1. Equipamentos - Manutenção 2. Equipamentos
industriais - Projetos 3. Planejamento
4. Planejamento e controle de projetos
5. Planejamento estratégico 6. Planejamento social
7. Serviço social - Administração 8. Serviço social -
Metodologia 9. Serviço social - Planejamento
I. Título.

14-08251

CDD-361.3

Índices para catálogo sistemático:

1. Serviços sociais : Planejamento de
equipamentos de lazer 361.3

Capítulo III – O Planejamento de Equipamentos de Lazer

1. Planejamento

1.1 Significados e fundamentos

Assumir a importância do planejamento é uma opção do profissional que atua em qualquer área do conhecimento humano. O qual pode se beneficiar dos conhecimentos e das experiências que foram consolidados nas últimas décadas, acessíveis na literatura técnica e nos programas de inúmeros cursos de graduação e pós-graduação em diversas modalidades.

O desenvolvimento econômico após a Revolução Industrial e os movimentos sociopolíticos que se seguiram, como a Revolução de Outubro na Rússia, os sistemas econômicos planejados, a expansão das grandes corporações, os planos de desenvolvimento nacional e regional, divulgaram e banalizaram a idéia de planejamento. Associada sempre a grandes planos e complicados programas, a serem rigidamente obedecidos, prevendo todos os passos com rigor e precisão.

As mudanças que vêm ocorrendo no mundo desde a década de 60 alteraram a compreensão do que poderia ser o planejamento, cujos conceitos e métodos foram se adaptando às modificações sociais e econômicas. Compreende-se também que o planejamento não é restrito às macrosituações, grandes organizações, departamentos governamentais. De um modo ou outro, todos nós planejamos, em nossa vida pessoal e profissional, o cidadão comum planeja, nem que seja o roteiro que vai seguir na viagem ou na ida ao trabalho. O que merece debate é o porque planejar, quando e como, e com quais métodos operacionais.

Os conceitos e os procedimentos relativos ao planejamento, no Século XX, foram trabalhados e desenvolvidos principalmente no campo da Engenharia, da Economia e da Administração de Empresas, recebendo grande impulso e da os projetos estatais de desenvolvimento e com a expansão das grandes corporações do setor privado, além da produção de estudos teóricos elaborados por acadêmicos e por instituições universitárias que se dedicaram a esses campos do conhecimento.

Sobre esse tema, “planejamento” ou “planificação”, Ferrari apresenta uma definição à qual atribui valor “apenas didático”, mas que é estruturada sobre idéias mais abrangentes e até mesmo ambiciosas - buscar antecipadamente a solução de problemas de uma sociedade:

Em um sentido amplo, planejamento é um *método* de aplicação, *contínuo* e *permanente*, destinado a resolver, *racionalmente*, os problemas que afetam uma sociedade situada em determinado espaço, em determinada época, através de uma *previsão ordenada* capaz de *antecipar suas ulteriores consequências* (1979, p. 03).

De acordo com Baptista, planejamento é um processo aplicável a situações dinâmicas da realidade social (2003, p. 13):

O termo “planejamento”, na perspectiva lógico-racional, refere-se ao processo permanente e metódico de abordagem racional e científica de questões que se colocam no mundo social. Enquanto processo permanente, supõe ação contínua sobre um conjunto dinâmico de situação em um determinado momento histórico. Como processo metódico de abordagem racional e científica, supõe uma seqüência de atos decisórios, ordenados em momentos definidos e

baseados em conhecimentos teóricos, científicos e técnicos.

Baptista inclui outras considerações (2003, p. 31):

O objeto do planejamento da intervenção profissional é o segmento da realidade que lhe é posto como desafio, é o aspecto determinado de uma realidade total sobre o qual irá formular um conjunto de reflexões e de proposições para intervenção. Sua construção e reconstrução permanente ocorrem a partir da localização da questão central a ser trabalhada e das ideias básicas que nortearão o processo.

Na medida em que a realidade social é dinâmica e, também, que o processo para apreendê-la se faz por sucessivas aproximações, não existe um momento no qual se possa dizer que se tenha perfeitamente delineado e delimitado o objeto da intervenção: ele vai se construindo e reconstruindo permanentemente no decorrer de toda a ação planejada, em função de suas relações com o contexto que o produziu, sendo modificado e modificando-o permanentemente.

A autora sintetiza o que as pessoas que atuam profissionalmente com planejamento já verificaram empiricamente: inclusive por ser um processo, o planejamento é dinâmico, e deve ser empregado com uma postura pré-determinada de flexibilidade, sobretudo quando os resultados esperados serão concretizados em uma escala mais ampla de tempo. Do imediato ao longo prazo, aumenta a flexibilidade dos procedimentos, ações, propostas e empreendimentos. O próprio processo de planejamento deve prever as possíveis alterações a serem feitas ao longo do seu desenvolvimento.

Considerando essa relação entre “problema” e “solução”, mediada por um método de ação, como poderia ser aplicado esse procedimento de planejar, seja no setor público, seja no

56

setor privado, em empresas ou em instituições sem finalidades lucrativas? Por que se preocupar com o planejamento, esse processo que em outros tempos estava restrito a alguns profissionais, como o engenheiro planejando a construção do prédio ou o processo mecânico de produção, ou o arquiteto urbanista planejando a cidade?

Uma primeira indicação pode ser encontrada em um dos postulados clássicos da Teoria da Administração, o qual propõe para o Administrador quatro funções primordiais: **Planejamento, Organização, Direção e Controle.**

Partindo dessa classificação tradicional das quatro funções, Chiavenato afirma:

O planejamento figura como a primeira *função administrativa* por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. *O planejamento é a função administrativa* que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com *objetivos* e detalha os planos necessários para atingidos da melhor maneira possível. *Planejar* é definir os *objetivos* e escolher antecipadamente o melhor *curso* de ação para alcançá-los. *O planejamento* define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência. (1993, p. 367).

A idéia central do planejamento é preparar portanto a ação futura, aquilo que se pretende fazer, dentro de um período pré-determinado; os objetivos, entretanto, são definidos no presente, quando se inicia o processo.

Chiavenato acrescenta:

O planejamento implica fundamentalmente traçar o futuro e alcançá-lo. A essência do *planejamento* consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los, conforme o caso. *O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los. Estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planejamento*" (1993, p. 369).

Planejar significa também coordenar os procedimentos, adotando coerência na ação, organizada sobre uma sequência determinada de etapas.

Para Chiavenato, o planejamento tem quatro fases sequenciais: "Estabelecimento de objetivos a alcançar"; "tomada de decisões a respeito das ações futuras"; "elaboração de planos"; "ação empresarial". (1993, p. 369-370).

Ampliando essa ponderação, pode-se sugerir a substituição de "ação empresarial" por "ação organizacional", para abranger as pessoas jurídicas de finalidades não lucrativas, de natureza pública ou privada, atuando na área sociocultural, educacional, etc. Como por exemplo os diferentes setores públicos, as fundações culturais e associativas, as instituições como o Sesc ou o SESI.

Chiavenato tem ainda uma interpretação para a expressão "objetivos": "Conceitualmente, objetivos são resultados previamente estabelecidos que devem ser atingidos dentro de um curto período de tempo" (1993, p. 370).

Ao mesmo tempo instrumento e resultado operacional do planejamento, o plano é assim explicado pelo autor:

Um *plano* é o produto do *planejamento* e constitui o evento intermediário entre o processo de *planejamento* e o processo de *implementação do planejamento*. Todos os *planos* têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se aplicados com sucesso, deverão conduzir ao alcance dos *objetivos* que os comandam. Um *plano* é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo, que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um *objetivo* formulado. Como um plano descreve um curso de ação, ele precisa proporcionar respostas às questões: o quê, quanto, como, onde e por quem. (1993, p. 382-383).

Chiavenato aponta quatro tipos distintos de planos: "relacionados com *métodos*, denominados *procedimentos*"; "relacionados com *dinheiro*, denominados *orçamentos*"; relacionados com *tempo*, denominados *programas ou programações*"; e "relacionados com *comportamentos*, denominados *normas ou regulamentos*" (1993, p. 383).

Para se planejar, segundo os "autores clássicos e neo-clássicos" estudados por Chiavenato, devem ser adotados alguns "princípios universais", dos quais dois são destacados pelo autor (1993, p. 392): O da "*definição do objetivo*", e o da "*flexibilidade do planejamento*": No primeiro caso, deve-se "estabelecer, de forma clara, os *objetivos* que se pretendem alcançar"; no segundo caso, o planejamento é um processo flexível (1993, p. 392):

Não termina com o início da organização que se pretende efetivar: ele é permanente e aplicável tanto para atividades que não estejam ainda em funcionamento quanto para as que já estejam funcionando". Falhas e defeitos do planejamento, e problemas na execução, podem ser corrigidos se o planejamento tiver uma "*certa flexibilidade*". As datas,

os programas, a articulação das unidades envolvidas e a distribuição das tarefas deverão ser tão elásticas e flexíveis quanto o que permita o caso em questão.

Inskeep explica de um outro modo a importância dos objetivos no processo de planejamento:

Em sua definição mais ampla, planejamento é organizar o futuro para atingir determinados objetivos. Há um forte elemento de predição no planejamento porque ele tenta ver o futuro, embora e frequentemente somente de uma maneira geral porque é entendido que muitos fatores não podem preditos com muita precisão. O planejamento é executado em todos os níveis, desde indivíduos planejando suas atividades cotidianas e suas vidas pessoais até o planejamento nacional e regional formalizado e compreensível, realizado por alguns governos. (1991, p. 25).

Pensar o futuro, a idéia básica do planejamento conforme evidenciam as noções transcritas, pode ser considerada como uma atitude de risco e de incerteza. Pondera o que pode acontecer no momento seguinte, na vida das pessoas e na existência das coletividades, é mais um exercício de avaliar probabilidades do que estabelecer certezas objetivas.

Lidamos com variáveis no sentido explícito do termo: a complexa natureza dos seres humanos; os fenômenos ambientais (climáticos, geológicos, etc.); a instabilidade das relações, de cada pessoa com as outras, consigo mesma e com o ambiente (Dumazedier, 1994); as características incertas e pouco estáveis dos sistemas políticos, sociais e econômicos; as incompetências administrativas; a dinâmica de cada cultura e de todas as culturas.

Reconhecendo tantas possibilidades de variação no futuro, imediato, a curto, a médio e a longo prazo, as abordagens

60

adotadas na prática de planejar têm se modificado nas décadas recentes. O planejamento tornou-se menos rígido, os planos foram preparados com um enfoque mais flexível, incorporando a dinâmica da realidade, na qual os fatores podem mudar além do que é previsível ou esperado.

Nessa ponderação, a explicação de Inskip (1991, p. 26) resume como mudou o processo de planejamento:

Conceitos e abordagens do planejamento têm mudado um pouco durante as últimas décadas recentes, baseando-se na experiência obtida nos anos anteriores. Previamente, muita ênfase era colocada na preparação do estado final "plano diretor", o qual era assumido como sendo suficiente para orientar e controlar os padrões de desenvolvimento futuro. Considerava-se que tais planos eram muito rígidos, não levando em consideração os estilos de vida e a tecnologia em transformação, além de outras circunstâncias, e não eram factíveis para implementação em um período de longo prazo. Agora, a abordagem geral sendo aplicada nesse planejamento é um processo contínuo, o qual deve ser flexível, dependendo das circunstâncias em mutação, mas ainda atingindo os objetivos básicos de desenvolvimento. Como parte da abordagem flexível, o planejamento deve ser incrementado com monitoramento contínuo e retorno de informações sobre os efeitos do desenvolvimento prévio e a avaliação de novas tendências, ambas as quais podem influenciar a tomada de decisões no estágio seguinte do desenvolvimento.

Em quais situações o processo de planejamento se faz presente? O mesmo autor (1991, p. 25-26) lembra que os principais tipos de planejamento incluem:

Planos de desenvolvimento econômico; planejamento territorial; planejamento da infraestrutura para

instalações e serviços de transporte, abastecimento de água, energia elétrica, depósitos para resíduos de esgoto e para lixo sólido, e telecomunicações; planejamento de instalações sociais para fins educativos e de saúde, e instalações e serviços de recreação; planejamento de parques e serviços de conservação; planejamento corporativo; e planejamento urbano e regional, o qual aplica atualmente a abordagem global integrando economia, uso do território, infraestrutura, instalações sociais e planejamento de parques e conservação.

O ato de planejar também pode ter lugar no campo social. Essa possibilidade já fica clara no verbete dos dicionários, como por exemplo o de Ferreira:

...trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados. Elaboração, por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo sócio-econômico), de planos e programas com objetivos definidos. (1986, p. 1343).

Para Oliveira, antes de se conceituar o planejamento, devem ser estabelecidas a sua amplitude e abrangência, o que pode ser feito pela determinação de suas cinco dimensões:

Assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc., elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros, dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo, unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado; características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou

62
quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. (1993, p. 24).

Assim,

...o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. (1993, p. 24-25).

Completa o mesmo autor (1993, p. 26):

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Com outra abordagem, que pode dar algumas indicações para a ação nas áreas socioculturais, Almeida (1993, p. 14) observa que

... como técnica administrativa moderna, o planejamento é um processo rigoroso de dar racionalidade à ação, Assim, planejamento é, basicamente, um processo de raciocínio, onde se deve enfrentar, de maneira criativa, as situações que se apresentam.

E acrescenta:

Modernamente, o processo de planejamento tem passado de sequencial para interativo. Existe, sem dúvida, uma série de etapas a seguir: Mesmo expressas linearmente no tempo, sucedendo-se umas após outras, na realidade o processo é cíclico e se realimenta constantemente, gerando soluções e propostas num processo contínuo de tomada de decisões. O processo de planejamento é continuado na gestão, ao por em prática as determinações do plano. No entanto, atualmente, é considerada artificial a separação entre planejamento e gestão, e esta gestão é concebida como uma etapa interativa cujos dados realimentam as fases do planejamento. Isto exige que o controle de ambos seja realizado por um mesmo órgão. (1993, p. 14-15).

E pode-se, seguindo o mesmo autor, caracterizar, entre outras, duas linhas principais de planejamento:

Uma linha, chamada de demanda, estuda a problemática econômica e social da população e define os objetivos a alcançar; a outra, denominada oferta, examina as características do meio em que se desenvolve a atividade humana, definindo as possibilidades atuais e potenciais de satisfazer a demanda. (1993, p. 115).

Para as duas linhas, pode-se aplicar o raciocínio de Ferrari (1979, p. 04), o qual para ser aplicado na prática exige um trabalho do planejador que vai além da simples coleta de informações:

Fica subentendido que é preciso conhecer os dados do problema (através de pesquisa) e compreendê-lo (através de análise), para equacioná-lo e resolvê-lo. Logo, todo planejamento pressupõe uma pesquisa, uma análise e, conseqüentemente, uma síntese, noções estas que devem, implicitamente, estar contidas, no conceito amplo de planejamento.

54

Dessa coletânea de ponderações, observa-se que o planejamento é um processo, conjunto de procedimentos, estabelecidos em etapas ou fases. Procura-se pensar o que se vai ou o que se pode fazer no futuro, em período a ser determinado na própria execução do processo. Este, por sua vez, não deve ser rígido, mas sim flexível e versátil, para poder acompanhar as modificações que devem inevitavelmente ocorrer. Essa flexibilidade é tanto mais importante quanto não se tem certeza sobre quais mudanças acontecerão, quando, como, onde ou em quais aspectos ou fatores.

O planejamento flexível e versátil pode trabalhar com as modificações das variáveis sociais, econômicas, políticas, humanas e ambientais, lidando com elas da melhor maneira possível e procurando soluções para os novos problemas ou as novas dificuldades que aparecerem. O que não é possível quando se trabalha com um processo de planejamento que tenha estabelecido como ponto de partida a imutabilidade das etapas, dos procedimentos e das ações.

Para uma organização formalmente estabelecida, quaisquer que sejam as suas finalidades e a sua política de ação, adotar o processo de planejamento ou de planificação implica, no mínimo, em assumir uma dupla responsabilidade: desenvolver o próprio processo, em primeiro lugar, e executá-lo de maneira permanente, administrando a aplicação dos planos preparados e as necessárias e inevitáveis adaptações a serem feitas, conforme as mudanças observadas e os fatos novos esperados ou inesperados.

Planejar, para qualquer organização, é um ato sem fim que permanece enquanto aquela mesma organização não é extinta por uma razão política, social ou econômica, significando igualmente uma tarefa administrativa contínua, integrada com

todas as demais atribuições dos seus dirigentes e do seu quadro de pessoal, ação essa que realimenta e reprocessa as próprias decisões e medidas de gestão, e sendo, ao mesmo tempo, por elas permanentemente realimentada e reprocessada.

Planejar também é uma atitude e um procedimento operacional de todos os que fazem parte dessa mesma organização, e de todos os seus setores, ou de todos os departamentos que fazem parte de sua estrutura formal. Não é tarefa de um único setor, mas sim de todos os setores em conjunto.

Um setor específico de planejamento, dentro dessas características de flexibilidade e de adaptabilidade às circunstâncias, pode ter como seu principal trabalho o de propor e coordenar o processo de planejamento a ser adotado pela organização, e de mediar a execução de suas diferentes etapas e os relacionamentos que deverão construir a necessária integração entre os seus diferentes agentes internos e externos (neste caso, o ambiente sociocultural, os serviços terceirizados, as consultorias e/ou assessorias contratadas, os órgãos de pesquisa e de informação).

Mesmo com essa importante coordenação central em pleno funcionamento todos devem participar, em maior ou menor grau, com maior ou menor intensidade, de acordo com os seus papéis profissionais, funções e tarefas, e segundo as suas respectivas formações e informações técnicas, teóricas e/ou práticas, desse processo sem fim que é o planejamento, como demonstram os autores em referência.

1.2 Noções complementares: Plano, Programa e Projeto; Processo 66

Inicialmente, por se tratar de termos técnicos que serão constantemente utilizados na proposta, cumpre apresentar o significado das expressões **Plano, Programa e Projeto**, completado por **Processo**. Foi adotado, pela objetividade das explicações, o material disponível no site do Prof. Jairo Nogueira, do Rio Grande do Sul (<http://www.jaironogueira.noradar.com/jairo13.htm>), acesso em 20 de junho de 2009), que utilizou como referências as definições do livro "Introdução à Metodologia do Planejamento Social", de Myriam Veras Baptistas.

Plano

O plano delinea as decisões de caráter geral do sistema, as suas grandes linhas políticas, suas estratégias, suas diretrizes e precisa responsabilidades. O plano tem o sentido específico de sistematizar e compatibilizar objetivos e metas, procurando otimizar o uso dos recursos do sistema. Deve, ainda, fornecer referencial que permita continuar os estudos setoriais e/ou regionais, com vistas a elaborar programas e projetos específicos, dentro de uma perspectiva de coerência interna do sistema e externa, em relação ao contexto no qual o sistema se insere.

Programa

O programa é basicamente um aprofundamento do plano: os objetivos setoriais do plano irão constituir os objetivos gerais do programa. "É o documento que detalha por setor, a política, diretrizes, metas e medidas instrumentais. É a setorização do plano." O programa estabelece o quadro de referência do projeto, no entanto, "é algo mais que um punhado de projetos, pois pressupõe, também, vinculação entre os projetos componentes".

O Programa compreende as atividades e serviços permanentes, temporários e eventuais, e o conjunto de projetos técnicos que são elaborados e realizados ano a ano. Portanto, o Programa é muito mais do que um simples agregado de Projetos, é a totalização das ações desenvolvidas no Equipamento de Lazer, englobando todas as atividades permanentes, periódicas, serviços, eventos e projetos, agrupados por modalidades técnicas – recreativas, associativas, esportivas, artísticas, turísticas e ambientais.

Projeto

O projeto é o documento que sistematiza e estabelece o traçado prévio da operação de uma unidade de ação. É, portanto, a unidade elementar do processo sistemático da racionalização de decisões. Constitui-se da proposição de produção de algum bem ou serviço, com emprego de técnicas determinadas e com o objetivo de obter resultados definidos.

Xavier e Chueri (2008, p. 03) oferecem uma versão do significado de **Programa**:

Um programa é um grupo de projetos gerenciados de forma coordenada, visando conseguir benefícios difíceis de serem obtidos quando gerenciados isoladamente. Eles podem envolver uma série de atividades cíclicas ou repetitivas.

Para esses autores, um **programa** “é composto por vários projetos e também atividades do dia-a-dia que não são projetos” (2008, p. 04).

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 98) adotam uma definição mais elaborada:

68
Uma visão mais completa diria que é um complexo de pessoas, organização, administração e recursos que constituem coletivamente a tentativa constante de atingir um objetivo particular no âmbito educacional, social ou comercial. Poderia também ser definido como uma intervenção planejada e constante que procura chegar a alguns resultados específicos em resposta a um problema educacional, social ou comercial detectado previamente.

Xavier e Chueri também definem **projeto**:

Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades interrelacionadas, e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro de prazo e recursos limitados. Um projeto é orientado para gerar resultados – bens ou benefícios – ou para prestar serviços específicos. Portanto, necessita de metas claras – medidas de resultados – e datas de início e término que atendam aos requisitos negociados e explícitos pelos envolvidos ou partes interessadas (2008, p. 01).

Eles observam que a característica que diferencia **projeto** de **processo** é a que o primeiro é temporário, com um tempo definido. E definem o segundo (2008, p. 05):

“Um processo é uma seqüência repetitiva de operações, com o objetivo de produzir resultados padronizados.”

Almeida (2002, p. 27) apresenta duas definições de **processo**:

O conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, **independentemente** de relacionamento hierárquico.

A seqüência de atividades que transforma insumos em produtos finais, ou serviços, de muito maior valor para o cliente final.

O processo, segundo esse mesmo autor, tem as seguintes características (2002, p. 29): suas atividades são **interdependentes; utilizam produtos parciais mensuráveis** (entradas, *inputs*); **modificam o produto parcial recebido** (agregam valor); **geram produtos também mensuráveis; são repetitivas.**

Esta última característica justifica a diferenciação entre **projeto e processo**, para Almeida (2002, p. 29):

Se o conjunto das atividades não for repetitivo, teremos no máximo um projeto e não um processo – construir uma única ponte é um projeto – construir uma seqüência de casas similares é um processo, porque poderemos transferir às novas casas as melhorias obtidas quando da construção das anteriores.

Oliveira propõe uma definição semelhante, que reafirma a interdependência entre as atividades (2006, p. 08):

Processo é um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Quem planeja trabalha permanentemente com essas noções, que definem as diferenças de procedimentos e de finalidades. Em lazer utiliza-se muito a expressão **programa**, e atua-se intensamente com **projetos**. No planejamento em lazer distinguir claramente as diferenças entre tais noções é a primeira etapa na atuação do profissional.

70
Repetindo e confirmando, adicionalmente, o **planejamento** é o **processo**; **planos, programas e projetos** são os resultados concretos e efetivos desse mesmo processo.