

# III

## Processo de Planejamento

### 1-APROFUNDANDO O CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Discutir conceitos (de planejamento, de projeto, por exemplo) pode parecer 'perda de tempo', sendo que o mais importante seria discutir o *como* fazer. Ocorre que, com freqüência, as idéias mais interessantes sobre a prática acabam advindo justamente da clareza conceitual. Quanto mais se aprofunda o conceito, maior o grau de liberdade, de autonomia do sujeito-professor. Pela negativa: quanto menor a fundamentação, maior a necessidade de receita, de modelo.

Chegar a um conceito de planejamento, assim como outros tantos, não é tarefa fácil. Vamos partir da concepção dicionarizada:

*Planejamento*. S. m. 1.Ato ou efeito de planejar. 2.Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação: o planejamento de um livro, de uma comemoração. (*Aurélio*)

*Planejar*. V. t. d. 1.Fazer o plano de; projetar, traçar: Um bom arquiteto planejará o edifício. 2.Fazer o planejamento de; elaborar um plano ou roteiro de; programar, planificar: planejar um roubo. 3.Fazer tenção ou resolução de; tencionar, projetar (...). (*Aurélio*)

*Plano*. (Do lat. planu) Adj. (...) Projeto ou empreendimento com fim determinado. Conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento (...). (*Aurélio*)

*Projeto*. (do lat. *projectu*, 'lançado' para diante). S. m. 1.Idéia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento, desígnio. 2. Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema. (*Aurélio*)

*Projeto*. Em geral, a antecipação das possibilidades: isto é, qualquer previsão, predição, predisposição, plano, ordenação, predeterminação. (*Nicola Abbagnano*)

Por aqui percebemos a manifestação de um conceito de planejamento que poderíamos chamar, no mínimo<sup>62</sup>, de **restrito**, visto que não está supondo a vinculação entre a **elaboração** e a **realização** pelo sujeito. Na verdade, esta concepção retrata aquela divisão a que nos referimos anteriormente, e que alçou um estatuto científico com o taylorismo.

62. Para não dizer ideológico ou alienado.

Tendo em vista o caráter emancipatório que buscamos, o que nos interessa neste trabalho é o conceito **integral** de planejamento, como aquele já explicitado: planejar é **antecipar** mentalmente **uma ação**<sup>63</sup> **a ser realizada e agir** de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensou. Podemos fazer uma analogia com a coluna vertebral: é aquilo que dá postura ao sujeito, qual seja, não é algo característico só do antecedente da ação: está presente também na ação (e no depois). Esta antecipação e realização pode ser obra de um indivíduo, de um grupo ou mesmo de uma coletividade social bem mais ampla (ex.: o planejamento participativo num sindicato, numa rede de ensino). Trata-se, ao fim e ao cabo, de antever, projetar uma *ação*, mas não qualquer: é uma ação a ser realizada (realizar = tornar real); é uma ação, portanto, que visa um *fim* (age-se de tal forma *para...*), e por sua vez, tanto o fim quanto a ação estão referidos a uma *realidade* a ser transformada. Pode ser entendido como “atividade consciente do homem que concebe uma coisa futura como possível e dependente dele, que para isto tende pelo desejo e vontade, e se esforça pela sua realização” (Lalande, s/d). Deve ficar muito claro, portanto, que planejar é também se comprometer com a concretização daquilo que foi elaborado enquanto plano. Este compromisso corresponde à *energética da ação* (cf. Piaget), que possibilitará (no sentido de impulsionar e dar suporte) a passagem da esfera reflexiva ao mundo objetivo.

O planejamento, enquanto **construção-transformação de representações**, é uma *mediação* teórico-metodológica para a ação, que, em função de tal mediação, passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isto é necessário ‘amarrar’, ‘condicionar’, estabelecer as condições — objetivas e subjetivas — prevendo o desenvolvimento da ação no tempo (o que vem primeiro, o que vem em seguida), no espaço (onde vai ser feita), as condições materiais (que recursos, materiais, equipamentos serão necessários) e políticas (relações de poder, negociações, estruturas), bem como a disposição interior (desejo, mobilização), para que aconteça. É fazer história: uma tentativa de fazer elo consciente entre passado, presente e futuro. Independente de o sujeito planejar ou não, há um ‘fluxo’ do tempo, dos acontecimentos. Planejar é tentar interferir neste fluxo, no devir.

*Vários atos desarticulados ou justapostos casualmente não permitem que se fale de atividade (de planejamento); é preciso que os atos singulares se articulem ou estruturem, como elementos de um todo, ou de um processo total, que culmina na modificação de uma realidade.* (Vázquez, 1977: 186)

### — Diferenças

Planejar tem uma série de aproximações com outras práticas que envolvem alguns de seus elementos básicos (representação, antecipação, etc.). Todavia, é importante perceber também suas diferenças e, com isto, ter maior clareza do próprio conceito.

63. Ou um conjunto de ações.

- Planejar difere da simples imaginação, na medida em que nesta não há o compromisso com a colocação em prática.
- Difere do sonho, do desejo difuso, da mera intenção, visto que prevê passos, seqüência determinada de ação, utilização de recursos, etc.
- O planejamento remete à prática, tem uma relação intrínseca com ela; isto o difere de uma teoria educacional qualquer, por exemplo, que pode ficar em meras elucubrações; além disto, o planejamento se dá em cima de uma ação específica, numa situação bem concreta, enquanto que uma teoria tem um caráter genérico (explica, se aplica a vários objetos ou contextos).
- Difere do relatório (memória), pois apesar deste ter a prática como referência, trata-se de uma prática já realizada, ao passo que o planejamento incide sobre uma ação a ser realizada (*imagem reprodutora x imagem antecipadora*); pelo mesmo motivo, distingue-se da avaliação, no sentido estrito (embora estejam muito vinculados).
- Difere também da predição, pois esta apenas aponta o que está para acontecer com as condições dadas, enquanto que o planejamento é uma forma de intervir e interagir com as condições dadas para que determinadas coisas venham a acontecer.
- Distingue-se ainda do *script* de uma peça, pois, embora este se refira a uma prática a ser realizada, não há, digamos assim, grau de liberdade: uma vez montada a peça, praticamente nada se altera, vai ser a repetição do mesmo, enquanto que o planejamento, sobretudo o educacional, não chega a este nível de detalhamento e de amarração *segundo a segundo*.

Tem, portanto, uma carga de interesse em função deste caráter pragmático, visto que “é a única entre todas as figuras antecipatórias a poder ser considerada como operatória” (Carvalho e Diogo, 1994: 8).

### — Planejamento x Plano

Planejamento é o processo, contínuo e dinâmico, de reflexão, tomada de decisão, colocação em prática e acompanhamento. Plano é o produto desta reflexão e tomada de decisão, que como tal pode ser explicitado em forma de registro, de documento ou não: “Poderá tão-somente ser assumido como uma decisão e permanecer na memória viva como guia da ação. Aliás, só como memória viva ele faz sentido” (Luckesi, 1984: 211).

O planejamento, enquanto processo, é permanente. O plano, enquanto produto, é provisório.

*O planejamento da educação escolar pode ser concebido como processo que envolve a prática docente no cotidiano escolar, durante todo o ano letivo, onde o trabalho de formação do aluno, através do currículo escolar, será priorizado. Assim, o planejamento envolve a fase anterior ao início das aulas, o durante e o depois, significando o exercício contínuo da ação-reflexão-ação, o que caracteriza o ser educador.* (Fusari, 1988: 9)

O plano corresponde a um certo momento de amadurecimento e de clareza no processo de planejamento: “quando condições, objetivos, meios podem ser e são determinados ‘exatamente’, e quando a ordenação recíproca dos meios e dos

fins apóia-se sobre um saber suficiente do domínio em questão” (Castoriadis, 1995: 97). Esta é sua força e seu limite, pois se desta forma pode direcionar a ação, de outra, está condenado a ficar ultrapassado pelo fluxo do real: os planos passam, o planejamento permanece (cf. Castoriadis, 1995: 97).

### — Subprocessos

Planejar é elaborar o plano de mediação, da intervenção na realidade, aliado à exigência, decorrente de sua intencionalidade, de colocação deste plano em prática. A elaboração do plano, obviamente, não é ainda a ação; é um processo mental, de reflexão, de tomada de decisão; por sua vez, não uma reflexão qualquer, mas uma reflexão ‘grávida’ de intervenção na realidade. Temos, então, a dialética da ação humana consciente e intencional entre ação e reflexão. É preciso ficar claro, no entanto, que não se trata de ‘etapas’ que se sucedem mecanicamente: uma de reflexão, outra de ação. Trata-se de predominância de uma ou de outra, mas não de justaposições estanques, dicotômicas. Isto é importante: são momentos em que predomina a reflexão ou a ação, mas ambos constituem uma unidade indissolúvel (práxis). Na reflexão está presente a ação, como ponto de partida, como desafio. Na ação há um tipo de reflexão que é ‘tensional’, que está ao mesmo tempo guiando a ação e confrontando, comparando com o ideal estabelecido.

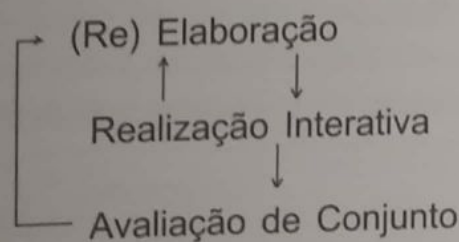
O planejamento enquanto processo envolve, pois, dois grandes subprocessos:

□ Elaboração

□ Realização Interativa<sup>64</sup>

Tem que haver elaboração do plano de ação. Mas isto não basta: se não houver a tentativa de colocação em prática, tendo como referência aquilo que foi planejado, estará rompida a unidade do processo, se estabelecerá uma dicotomia entre pensar e fazer, conceber e realizar, teoria e prática, o que caracteriza uma atividade alienada. “A relação entre a consciência do projeto proposto e o processo no qual se busca sua concretização é a base da ação planejada dos seres humanos” (Freire, 1981a: 43).

Por outro lado, ainda que a avaliação seja elemento inerente à *Realização Interativa*, deve-se prever um momento de avaliação mais sistemática do conjunto da atividade (anteação, ação, retroação, cf. Palmarini, 1992: 23). Podemos representar o ciclo do planejamento da seguinte forma:



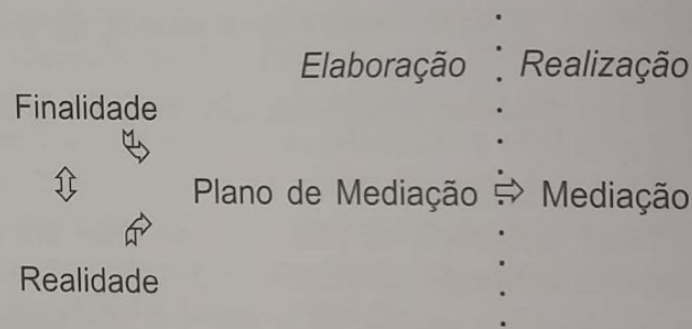
— Esquema: Ciclo do Planejamento —

64. No planejamento administrativo, este subprocesso fase costuma corresponder às fases denominadas “execução” e “controle”.

Os esquemas clássicos do ciclo do planejamento apresentam os seguintes 'passos': Planejar, Executar e Avaliar. Temos restrições a esta abordagem por entendermos que a execução não pode estar separada do que foi planejado e a avaliação não é algo que ocorre apenas no fim; ao contrário, acompanha todo processo de colocação em prática. Por isto, afirmamos que o ciclo do planejamento, na verdade, é *elaborar e realizar interativamente*, o que implica a avaliação — tanto no processo como num momento de conjunto —, ou seja, não pode haver — para não ser planejamento alienado — separação na execução com aquilo que foi planejado. Esta não desvinculação da ação com a intencionalidade caracteriza a **práxis**.

## 2-FUNDAMENTOS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO

A Elaboração do planejamento “é um processo mental; precede a ação e reporta-se a um real ‘não mental’, mas é relativo a uma situação desejada, um real construído mentalmente” (Carvalho e Diogo, 1994: 13). Dá-se tendo como referência as três dimensões da ação humana consciente e intencional: *Realidade*, *Finalidade* e *Plano de Ação Mediadora* (essência da elaboração do planejamento).



— Esquema: Dimensões do Planejamento—

A mediação (partejada pelo plano) é ‘filha’ da tensão entre a realidade e a finalidade, qual seja, se não há distância entre o que se vive e o que se quer, não há motivo para a ação (por via de consequência, nem para a elaboração do plano). “O hiato entre a visão e a realidade é fonte de energia. (...) Nós chamamos este hiato de *tensão criativa*” (Senge, 1998: 178).

A cada uma destas dimensões do planejamento, corresponde respectivamente, um tipo de atividade reflexiva:

Dimensão do Planejamento	Atividade Reflexiva Correlata
Realidade	Cognoscitiva
Finalidade	Teleológica
Plano de Mediação	Projetivo-Mediadora

— Quadro: Dimensões e Atividades Reflexivas Correlatas na Elaboração do Planejamento—

Em sua obra *Filosofia da Praxis*, Vázquez insiste na práxis como articulação entre reflexão e ação, teoria e prática. Aponta duas grandes atividades que estariam envolvidas na reflexão: a atividade *Cognoscitiva* e a *Teleológica*. Considerando a análise prévia que fizemos sobre as três dimensões constituintes da atividade humana consciente e intencional, sentimos necessidade de desdobrar essa divisão, visando a maior clareza e precisão na compreensão do processo de reflexão. A atividade teleológica, em que Vázquez subentende tanto a finalidade da ação, quanto o plano de ação, pode ser desdobrada na atividade *Teleológica*, no sentido da maior especificidade, por se referir à intencionalidade da ação, e na atividade que chamaremos de *Projetivo-Mediadora*, em função de seu caráter de projeto de ação que fará a mediação entre a realidade e a finalidade (transformar a realidade na direção da finalidade). Observemos que, na verdade, a atividade reflexiva no seu conjunto pode ser entendida como mediadora da ação humana consciente; aqui, no entanto, estamos falando de um aspecto particular desta mediação: a projeção.

Vamos retomar as três dimensões básicas do processo de elaboração do planejamento.

### ① Realidade

Planejar, como vimos, é tentar intervir no vir-a-ser, antever, amarrar ao nosso desejo os acontecimentos no tempo futuro. Para isto, é preciso conhecer o campo que se quer intervir, sua estrutura e funcionamento: “o projeto retém e revela a realidade superada, recusada pelo movimento mesmo que a supera: assim, o conhecimento é um momento da *praxis*, mesmo da mais rudimentar” (Sartre, 1978: 152). Quando nos referimos ao conhecimento da realidade, falamos de uma visão de um sujeito/grupo, que é, portanto, sempre uma **construção**.

Acontece que a realidade não se dá a conhecer diretamente, não se ‘entrega’; o esforço de decifração e interpretação visa a apreender o dinamismo do real já configurado, tendo em vista nele entrar, seja no sentido de usufruir ou de transformar. Tanto o *para quê*, quanto o *quê* do plano estão referidos à situação, à realidade. Ela é o ponto de partida e o de chegada (só que já transformada), bem como o campo de caminhada.

Ao ser conhecida, a realidade pode revelar possibilidades inexploradas:

*A situação, ao mesmo tempo em que nos indica o que nos falta (portanto, os objetivos, ou seja, aquilo que ainda não foi alcançado mas que deve ser alcançado), indica o que temos (portanto, os meios que nos permitem realizar os objetivos propostos).*  
(Saviani, 1983a: 64)

A atividade reflexiva característica desta dimensão, como indicamos, é a *Cognoscitiva*. Refere-se à reflexão sobre uma realidade presente, que se pretende conhecer; não traz em si uma exigência de ação efetiva, diferentemente da teleológica. Uma das funções da teoria é interpretar a realidade, decifrá-la, através da pesquisa. Tem como resultado a produção de conhecimentos (informações que se articulam em saberes, conceitos, hipóteses, teorias, leis).

## ② Finalidade

Esta dimensão corresponde à busca do *telos* (fim), à explicitação da intencionalidade, ao sentido a ser dado à ação, ao estado futuro de coisas, à uma orientação geral, à direção para transformar o *que é* naquilo que *deve ser*: qual o horizonte, qual a utopia, o que se deseja mais profundamente.

*A forma de raciocínio projectual é diferente das formas de raciocínio descritivo e explicativo relacionadas com a observação de fatos. (...) Não é um método de obtenção de informação, é um método de 'injeção' de informação na configuração do projeto. (Thiollent, 1984: 49)*

A afirmação do que se quer tem uma importante tarefa na superação dialética: ao assumir finalidades, o homem nega a realidade presente e afirma uma outra ainda não existente. "O presente é contraditório, está sempre sobrecarregado de passado, mas ao mesmo tempo está sempre grávido das possibilidades concretas de futuro" (Konder, 1992: 123). A determinação da ação passa a vir não simplesmente do passado ou do presente, **mas como que também do futuro.**

*A atividade propriamente humana só se verifica quando atos dirigidos a um objeto para transformá-lo se iniciam com um resultado ideal, ou finalidade, e terminam com um resultado ou produto efetivo, real. Neste caso, os atos não só são determinados casualmente por um estado anterior que se verificou efetivamente — determinação do passado pelo presente —, como também por algo que ainda não tem uma existência efetiva e que, não obstante, determina e regula os diferentes atos antes de culminar num resultado real; ou seja, a determinação não vem do passado, mas sim do futuro. (Vázquez, 1977: 187)*

A finalidade deve ser aberta, um projeto dinâmico, que vai se configurando pela interação com a própria realidade.

Aqui, a atividade reflexiva característica é a *Teleológica*, que refere-se a um estado futuro, portanto ainda inexistente. É a construção de representações mentais sobre o que se deseja. Trata-se da intencionalidade, do alçar vôo, antever, projetar ou explicitar finalidades. Tem como resultado os fins, os objetivos, as metas (de acordo com os diferentes níveis de abrangência), o 'produto' ideal, entes que "ainda-não-são", a imagem do resultado almejado.

O caráter finalista que reveste certas idéias provém do engajamento do homem no mundo (cf. Pinto, 1979: 144), da sua luta pela sobrevivência, da sua não mera adaptação: "...a atividade teleológica traz implícita uma exigência de realização, em virtude da qual se tende a fazer da finalidade uma causa de ação real" (Vázquez, 1977: 191).

A atividade reflexiva serve também, pois, para a projeção, para esboçar o novo, para abrir novas possibilidades, criar o ainda não existente: "...o possível cognitivo é essencialmente invenção e criação" (Piaget, 1985: 8). A mudança da realidade exige imaginação, criatividade a fim de se projetar uma possibilidade de organização diferente da que temos. Podemos lembrar uma outra colocação de Einstein: "Nada existe na ciência que não tenha estado antes na imaginação".

*...o possível, o virtual, o futuro não se representa senão através do imaginário. Trabalhadas, elaboradas, essas representações se tornam utopias afirmativas ou ne-*

*gativas. De tal modo que o imaginário possui uma 'função' igual ou superior à do saber que se refere ao 'real'. (Lefebvre, 1983: 63)*

Para planejar é importante imaginar, porém não uma imaginação descomprometida, mas que tenha em conta as experiências anteriores e o engajamento para que venha a acontecer.

Segundo Barbier, há com efeito uma *relação genética* entre as representações: “para definir uma representação do possível torna-se provavelmente necessário partir de uma representação do real existente” (Barbier, 1996: 52), qual seja, a construção da representação de um estado ideal, de um novo horizonte se dá tendo como base as representações mentais anteriores, portanto, relativas ao passado ou ao presente. Logo, o trabalho de conhecer bem a realidade é da maior importância para ampliar o leque de possibilidades de criação de novas representações antecipadoras. Assim, estabelecer finalidades não pode ser entendido como um devaneio, um passeio por cima das nuvens onde as finalidades, prontas, amadurecidas, bem definidas, seriam colhidas e trazidas... É um processo que parte de uma escuta atenta da realidade, que arrisca interpretações, e que finalmente ousa apostar em algumas projeções.

### ③ Plano de Mediação

É a previsão das ações, do movimento, da seqüência de operações a serem realizadas para a transformação da realidade. Dimensão mais operacional, de criação de alternativas concretas de mudança, onde se elabora um plano de intervenção. Enquanto a finalidade corresponde a uma antecipação de um estado a ser alcançado, o plano diz respeito à antecipação do processo (sucessão de iniciativas, *passagem* de um estado a outro) a ser desencadeado (cf. Barbier, 1996: 57). Tudo se dá como se a imagem ideal projetada retroagisse sobre o sujeito para estruturá-lo a fim de alcançá-la (cf. Not, 1981: 454).

A atividade reflexiva *Projetivo-Mediadora* é característica desta dimensão. São idéias que têm a função de poder representar prefiguradamente uma ação a fazer. Trata-se de buscar construir a imagem mental do **caminho** a ser seguido, ser capaz de visualizar o movimento na situação futura: como ocupar o tempo, o espaço e os recursos. Tem como resultado o projeto — *stritu senso* —, a produção de propostas de atividades, enfim, o plano a ser assumido.

Para o êxito na realização do projetado, é fundamental, portanto, que a consciência não se limite à representação do próprio fim, mas que este fim direcione igualmente o *modo de ação* nele implicado.

*...acaba por dar uma estrutura nova ao ato de trabalho, enquanto implica doravante em si próprio o seu próprio plano, como consciência da forma do movimento a imprimir ao objeto. É pois na verdade a imagem que o trabalhador projetou da sua cabeça no material, não somente a imagem da própria forma do instrumento a obter, mas a imagem da forma do movimento da sua execução, que se realiza na matéria trabalhada. (Trân Duc Thao, 1974: 201)*

O plano deve levar em consideração os *meios* disponíveis ou potenciais. Vai implicar também em tomada de decisões quanto às formas de realização.



Devemos estar atentos para um possível equívoco metodológico: a confusão entre a operacionalização da solução do problema (mediações) e a finalidade. Diante de uma situação-problema, uma vez que esta é captada, normalmente o que aparece no sujeito é o desejo de sua superação — objetivo/finalidade —, e isto pode ser confundido com a solução; ocorre que a operacionalização precisa ser elaborada (plano de mediação), ser construída, a partir da análise sobre as determinações da realidade e da reflexão sobre os fins almejados.

### — Dialética entre as Dimensões

A relação entre estas três dimensões é dialética, o que significa dizer que uma supõe, nega e supera as demais. Há, por exemplo, uma unidade indissolúvel entre *Realidade* e *Finalidade*: primeiro, a existência da finalidade remete ao conhecimento da realidade para que o fim possa se realizar, mas também tem sua gênese numa necessidade advinda desta realidade; segundo, a finalidade é de certa forma a negação (ideal) da realidade (que se quer transformar). O arquiteto, como veremos a seguir, imagina a casa, mas esta imaginação está baseada em suas experiências anteriores, portanto, na própria realidade. Se pensarmos no *Plano de Mediação*, veremos que também leva em conta a realidade, tanto no sentido de experiências anteriores, quanto dos recursos disponíveis na mesma; e assim por diante.

*A démarche de elaboração de projeto pode efetivamente ser definida como um processo de transformação de uma representação orientada do real, com efeito cognitivo e relevando de uma démarche de identificação e de conhecimento, numa representação orientando o real, com efeito operatório antecedendo diretamente a ação.* (Barbier, 1996: 24)

### 3-FUNDAMENTOS DA REALIZAÇÃO INTERATIVA

O autêntico processo de planejamento, além da elaboração, traz implícita uma exigência de **realização**. O tipicamente humano é, a partir da realidade, projetar a finalidade, esboçar o plano de ação e agir de acordo com ele, influenciado, determinado, tendo-o como referência.

*Com efeito, enquanto antecipação ideal de um resultado real que se pretende alcançar, o objetivo é também expressão de uma necessidade humana que só se satisfaz atingindo-se o resultado que aquele prefigura ou antecipa. Por isto, não se trata apenas de antecipação ideal do que está por vir, mas sim de algo que além disso, queremos que venha.* (Vázquez, 1977: 191)

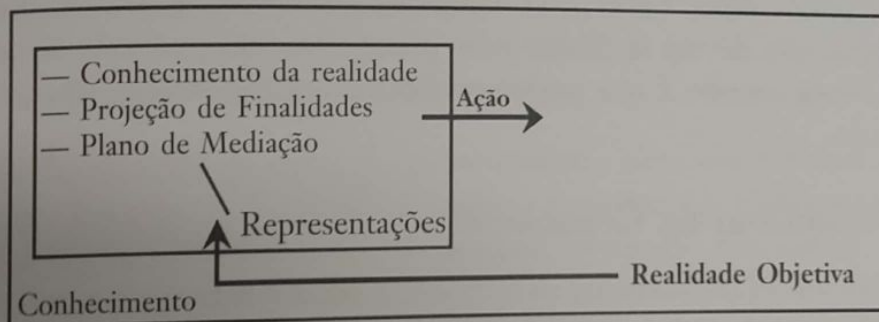
O plano passa a constituir-se em guia, referência, orientação, direção da ação, interferindo, pois, no seu desenrolar. Esta prática comum de se fazer plano e depois se esquecer dele, não se comprometer com sua realização, é marca da atividade humana alienada, onde alguns pensam e decidem, outros executam. Aliás, como analisamos, este é o ponto que no cotidiano escolar mais desacredita o plano e, por conseqüência, a própria idéia de planejamento: as coisas vão para

o papel e depois não acontecem! Não basta ter uma finalidade inicial; é preciso que ela acompanhe a atividade de concretização, ainda que o resultado — em função de fatores intervenientes — saia diferente do ideal inicial. A realização do planejado não vai se dar de forma linear, mas por um processo de aproximações sucessivas.

*E essa subordinação não é um ato fortuito. Além do esforço dos órgãos que trabalham, é mister a vontade adequada que se manifesta através da atenção durante todo o curso do trabalho. E isto é tanto mais necessário quanto menos se sintam o trabalhador atraído pelo conteúdo e pelo método de execução de sua tarefa, que lhe oferece por isso menos possibilidade de fruir da aplicação das suas próprias forças físicas e espirituais.* (Marx, 1980b: 202)

Há, portanto, uma unidade interna entre concepção (necessidade-finalidade-plano de ação) e ação que não pode ser rompida: “Impõe-se que a antecipação intelectual, a idéia das conseqüências se misture com o desejo e o impulso para adquirir força de movimento e dar, então, direção ao que seria atividade cega, enquanto o desejo dá às idéias ímpeto e projeção” (Dewey, 1979: 68).

Deve ficar claro que estamos nos movimentando aqui em dois campos distintos, embora profundamente articulados. A elaboração se dá no campo das representações (*processos mentais e intelectuais*), enquanto que a realização acontece, digamos assim, na realidade objetiva, no campo não-mental.



— Esquema: Relação entre Campos de Elaboração e de Realização do Planejamento —

O planejamento com efeito é um processo de transformação; comporta distinguir, no entanto, transformação das *representações* e transformação do *real* em si. Planejar no seu conjunto implica, pois, a passagem das *idéias* (transformadas) para a *transformação da realidade*.

### — Interferências

Falamos de *intenção* de adequação porque não há como ‘garantir’ absolutamente que o resultado da ação saia igual ao idealizado. É claro que na análise da realidade, procurar-se-á captar seus determinantes, e na projeção de finalidades se procurará estabelecer objetivos compatíveis com a realidade e as possibilidades, mas, seja pela não captação adequada do real ou pelas diferentes finalidades dos sujeitos da instituição, pode acontecer a inadequação. Os conflitos podem emergir, inclusive, decorrentes de um processo global inintencional, qual

seja, de "relações que os homens contraem independente de sua vontade e de sua consciência" (Vázquez, 1977: 188). A perspectiva de um bom processo de planejamento é superar (ou pelo menos diminuir a influência) inclusive esta inintencionalidade.

Muitos fatores só se manifestam na consecução do projeto, à medida que avança a prática, levando a modificar o *processo* (plano) e o *produto* (fim) de início projetado.

*A finalidade preside as 'modalidades de atuação', mas na medida em que entram em jogo elementos não propriamente ideais — e não podem deixar de entrar, se a finalidade for se realizar — já se está numa esfera imprevisível na qual seu próprio domínio também está constantemente em jogo. Mas a finalidade não pode deixar de dominar — ou seja, a consciência não pode bater em retirada no processo prático —, e por isso tem que estar alerta às exigências imprevistas do processo objetivo de realização.* (Vázquez, 1977: 242)

Em função das interferências, o que pode acontecer é o planejamento não completar seu ciclo Elaboração & Realização Interativa (ex.: prevê-se um curso na escola e depois ele não acontece). É claro que aqui caberá uma análise para localizar o foco do problema: plano mal elaborado, falta de compromisso da execução, interferência não previsível, etc.

Não podemos, portanto, identificar o planejar com o necessariamente acontecer — embora deva haver esta intenção inicial—. Todavia, quando da concretização, esta deverá se pautar pelo planejado, não podendo ser uma ação qualquer. Neste sentido é que podemos falar do planejamento como *Métodos* para a Práxis.

### — Dinamismo da Consciência

Não há uma lei previamente determinada que oriente todo o trabalho educacional. Há fatores comuns que permitem certo grau de previsão, porém não de forma absoluta, variando de acordo com as condições objetivas, peculiares. "O que significa que a consciência não pode limitar-se a traçar um objetivo ou modelo ideal imutável. O dinamismo e a imprevisibilidade do processo exigem também um dinamismo da consciência" (Vázquez, 1977: 242).

A consciência tem de estar atenta durante todo o processo, tendo em vista as mudanças necessárias. Diante de uma mudança na realidade, por exemplo, o sujeito poderá manter o objetivo e rever a mediação, ou alterar o próprio objetivo, etc. Os fins não são, portanto, produtos acabados, mas estão neste processo de interação com a realidade e as formas de mediação.

Por isto também, é importante tentar fazer: ao tentar, conhece-se melhor a realidade, pode-se aquilatar melhor onde está a resistência.<sup>65</sup> Não é viável, pois, aquela postura de se esperar ter toda a certeza para só depois agir.

65. Ex.: pode-se pensar, inicialmente, que a dificuldade de se implantar uma idéia estaria na direção da escola; quando se tenta, percebe-se que a resistência na verdade está nos professores ou nos pais.

A competência do educador vai crescendo na mesma proporção em que vai aprendendo a transformar sua prática pedagógica. A mera repetição — ainda que de práticas interessantes — não faz um bom professor. Nesta perspectiva, o planejamento pode ser um suporte para ajudar o seu crescimento.

### — Duas vezes

Nesta explicitação do processo de planejamento, fica claro que o resultado acontece duas vezes: uma vez quando é antecipado mentalmente, outra quando é realizado. O conceito de planejamento está vinculado simultaneamente às idéias de antecipação e de realização da ação, tendo em vista atingir determinado objetivo.

*Este modo de articulação e determinação dos diferentes atos do processo ativo distingue radicalmente a atividade especificamente humana de qualquer outra que se situe num nível meramente natural. Esta atividade implica na intervenção da consciência, graças à qual o resultado existe duas vezes — e em tempos diferentes—: como resultado ideal e como produto real. (Vázquez, 1977: 187)*

No texto já reproduzido, Marx afirma que o arquiteto *figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade.*

Devemos ponderar, no entanto, o fato de que não é só o resultado que aparece duas vezes; **a mediação também**: enquanto plano de ação e enquanto ação concreta na realização interativa.

### — Atividades Reflexivas Presentes

Pensando no ciclo integral do planejamento, além das atividades reflexivas *Cognoscitiva, Teleológica, Projetivo-Mediadora*, presentes na Elaboração, devemos acrescentar ainda, relativamente à Realização Interativa, duas outras, mais específicas deste momento, a saber:

□ *Práxico-Pragmática*<sup>66</sup>: atividade reflexiva de caráter mais operatório, que está presente, em alguma medida, na prática concreta do sujeito; trata-se mais de um estado mental que o acompanha, dando inclusive sua identidade por ligar passado, presente e futuro;

□ *Diagnóstica*: atividade reflexiva de cunho axiológico, valorativo, aquela que faz a revisão, a crítica, a análise dos resultados que estão sendo obtidos e/ou o julgamento da ação, no sentido de perceber até que ponto está se aproximando do plano de ação elaborado (e/ou da própria finalidade), e o que deve ser feito (comparação + juízo + decisão); a comparação se dará entre as representações assumidas como aquilo que deveria ser e as representações relativas ao que aconteceu ou está acontecendo. Através da análise ou dos juízos, ela indica as necessidades que orientam a intervenção na prática (princípio de auto-regulação). Devemos reconhecer que esta atividade reflexiva também está presente na elaboração (ex.: AR: foram considerados todos os elementos relevantes da reali-

66. Agradeço ao prof. Antonio Joaquim Severino pela sugestão da denominação deste tipo de atividade mental.

dade?, já chegamos ao núcleo do problema?; PF: os objetivos estão claros?, é isto mesmo que queremos?; FM: quais os recursos disponíveis?, quais as melhores alternativas de ação?). Aqui, no entanto, se manifesta de forma mais clara e específica enquanto regulação da ação

A atividade reflexiva Práxico-Pragmática, de acordo com o empenho do sujeito, pode ocupar um espectro que vai desde um maior nível de intencionalidade (práxica) até um nível mais elementar (pragmática).

Planejar implica, pois, refletir *antes de agir, durante a ação e depois dela* (cf. Brighenti, 1988: 10). Assim, é possível representar a práxis pedagógica da seguinte forma:

	Modalidade	Atividade Reflexiva Envolvida
Práxis	(Reflexão sobre a Prática) Reflexão	Cognoscitiva Teleológica Projetivo-Mediadora
	⇕	⇕
	Ação (Prática Reflexiva)	Práxico-Pragmática Diagnóstica

— Quadro: Práxis enquanto dialética Reflexão-Ação—

### — Sobre a Utopia

As reflexões anteriores nos remetem à questão do papel e do lugar da utopia. Como sabemos, este é um aspecto controverso, sobretudo depois das críticas 'pós' (pós-moderna, pós-estruturalista). De imediato adiantamos que não estamos assumindo utopia naquele sentido dado por alguns autores modernos (como a *Cidade do Sol* de Campanella, 1568-1639) de um programa rigidamente definido, de uma descrição concreta e pormenorizada de passos a serem dados para se chegar a algum lugar; também não desejamos aquela perspectiva denunciada por Marx, qual seja, como "ópio do povo": algo irrealizável, que não tem em conta os fatos reais, forma de refúgio subjetivo pela fuga da realidade objetiva (recusa do princípio de realidade). O conceito de utopia foi criado e utilizado por Thomas Morus (1478-1535) na obra que o leva como título (1516), a partir de grego *topos* (que significa lugar) e *ou* (negação). Entendemos que a utopia tem um papel importante no processo de transformação quando é compreendida como *ou-topos*, qual seja, aquilo que não tem lugar ainda, mas que pode vir a ter, e, em especial, que desejamos que tenha. Neste sentido, tem uma função de denúncia de uma determinada situação e de anúncio da possibilidade de uma outra, a ser construída; portanto, é criadora e "subversiva".

*A utopia é a exploração de novas possibilidades e vontades humanas, por via da oposição da imaginação à necessidade do que existe, só porque existe, em nome de*

*algo radicalmente melhor que a humanidade tem direito de desejar e por que merece a pena lutar.* (Santos, 1996b: 323)

Tem por base, pois, a *esperança*, a crença na possibilidade de mudança do real, conforme reflexão anterior. Partilhamos aqui da perspectiva de Ernest Bloch quando liga “a espera a um futuro melhor e a qualifica, ao mesmo tempo, de *docta spes*, isto é: de *esperança* fundada também no conhecimento do mundo e na análise científica de sua estrutura e contradições” (Münster, 1993: 13). Para Bloch, “utopia é, em primeiro lugar, um *topos* da atividade humana orientada para um futuro, um *topos* da consciência antecipadora e a força ativa dos sonhos diurnos” (Münster, 1993: 25). Contrapondo-se à utopia abstrata, afirma a concreta que é vinculada a tendências objetivas, já existentes na realidade (embora ainda não manifestadas).

Resgatamos utopia no seu sentido mais profundo, oriundo de uma concepção ontológica que reconhece o ser humano como inacabado (*ainda-não-ser*: dialética de um *ser* e de um *não-ser* cf. Bloch) e, nesta medida, toda existência é um constante vir-a-ser em direção ao ser-mais, tornar-se cada vez mais humano (tanto do ponto de vista individual quanto social).

Não podemos negligenciar as potencialidades criativas e transformadoras da realidade, seu *excedente utópico* ainda-não explorado (cf. Bloch), sua característica de *objeto-projeto* (Carvalho, 1988: 119). Deve fazer parte, portanto, das ciências da educação a preocupação com o futuro, a componente utópica (Gimeno Sastre, 1983: 33). Retomando a reflexão de Gimeno, Carvalho enfatiza: “a ciência da educação não pode apenas ser uma ciência descritiva: será também uma ciência normativa em que a *componente utópica* tem papel central” (1988: 93), visto lidar com um objeto inconcluído, em construção.

Viver é perigoso (cf. Guimarães Rosa); não podemos ficar aguardando passivamente o melhor momento, a melhor concepção que viriam a se configurar, sabe-se lá quando. A vida nos cobra no aqui e agora. Temos de fazer apostas, temos de nos arriscar, nos chamuscar. Construir, assumir uma utopia, portanto, é uma tarefa delicada, mas decisiva.

*Na medida em que as previsões deterministas não são passíveis, é provável que as previsões de futuro, e até as utopias, desempenhem um papel importante nessa construção. Há pessoas que temem as utopias; eu temo mais a falta de utopias.* (Prigogine, 1996: 268)

Que se reconheça: mudar a realidade não é absolutamente fácil! É a meta a ser alcançada, um ideal que dá sentido ao caminhar. Assim, se o professor não sonha mais, se não deseja, se não tem a esperança crítica, o que está fazendo em sala de aula? Aliás, o que está fazendo na vida?

## Sonho Impossível<sup>67</sup>

Sonhar, mais um sonho impossível,  
Lutar, quando é fácil ceder,  
Vencer o inimigo invencível,  
Negar, quando a regra é vender.  
Sofrer a tortura implacável,  
Romper a incabível prisão,  
Voar, num limite improvável  
Tocar o inacessível chão.

É minha lei, é minha questão,  
Virar este mundo, cravar este chão.  
Não importa saber se é terrível demais,  
Quantas guerras terei de vencer  
por um pouco de paz.  
E amanhã,  
Se esse chão que eu beijei for meu leito e perdão,  
Vou saber que valeu delirar e morrer de paixão.

E assim, seja lá como for, vai ter fim a infinita aflição.  
E o mundo vai ver uma flor brotar  
do impossível chão.

### 4-NECESSIDADE DA PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO

O conceito de planejamento que estamos plasmando e assumindo traz consigo uma outra exigência: a **Participação**. Concebemos o planejar como uma oportunidade de repensar todo o fazer da escola, como um caminho de formação dos educadores e educandos, bem como de humanização, de desalienação e de libertação. Colocamos como pano de fundo de todo o processo de planejamento, o desafio da **transformação**, ou seja, de conseguirmos efetivamente criar algo novo, ousar, avançar, dar um salto qualitativo. O fato de buscarmos o planejamento participativo tem a ver com opções de ordem ontológica, ética e política, mas também pragmática.

A participação é um valor, é uma necessidade humana (o homem se torna homem pela sua inserção ativa no mundo da cultura, das relações, etc.); é uma questão de respeito pelo outro, de reconhecimento de sua condição de cidadão, de sujeito do sentir, pensar, fazer, poder. "Ao cooperar com outros de acordo com um plano, desfaz-se o trabalhador dos limites de sua individualidade e desenvolve a capacidade de sua espécie" (Marx, 1980b: 378).

Os problemas fundamentais do homem estão justamente nas suas relações com o mundo e, especialmente, com os outros homens na sociedade: os coefi-

67. J. Darion e M. Leigh, *The impossible dream*; tradução de Chico Buarque de Hollanda e Ruy Guerra.

cientes de poder. Estamos no cerne da questão política da atividade humana e da organização da sociedade. Numa sociedade dividida em classes sociais antagônicas onde “*os ricos estão cada vez mais ricos, às custas*” dos pobres cada vez mais pobres<sup>68</sup>, não há espaço para neutralidade. Cabe-nos então a questão: que tipo de planejamento estamos favorecendo? que tipo de sociedade está subjacente à nossa prática de planejar? Não importa, pois, só o que se planeja, mas também o como, visto que estamos na busca do bem comum, de uma nova qualidade de vida para todos. A autêntica participação é, muito concretamente, uma estratégia de superar a dominação e a exclusão.

Por outro lado, a participação no processo de planejamento tem a ver com uma questão muito prática: o desejo de que as coisas planejadas **realmente aconteçam**. Uma das grandes metas (e queixas) na instituição que planeja é que todos ‘vistam a camisa’, incorporem os objetivos traçados, criando uma nova cultura. Todavia, em levantamentos feitos junto a educadores de diferentes realidades, os maiores problemas da escola apontados são, de um modo geral, da ordem das relações, da política interna e não tanto de proposta pedagógica: pessoas que não querem, não aceitam, não abrem mão, não deixam, controlam, não mudam. Por isto, quanto maior o nível de participação, maiores as chances de vermos o planejado realizado. A proposta metodológica do planejamento participativo favorece este envolvimento, visto que nasce na própria participação ativa de cada membro.

Além disto, como sabemos, o problema maior não está tanto em se fazer uma mudança, mas em sustentá-la. Daí a essencialidade da participação! Que o planejar seja **do** grupo e não **para** o grupo.

A participação pode ser enfocada em três níveis (inter-relacionados): a *institucional*, que remete ao tipo de proposta feita para a elaboração do planejamento; a *individual*, que tem a ver com o grau do envolvimento da pessoa, possibilitando o resgate da condição de sujeito por parte do educador; a *coletiva*, relativa à organização dos sujeitos, que pode favorecer a que um conjunto de forças se articule em torno de uma mesma direção, o que aumenta as chances de que as coisas venham a se concretizar; há uma diferença muito grande, em termos de possibilidade de realização, entre ‘colocar no papel’ a idéia de um indivíduo, e uma idéia assumida pelo grupo. A participação, portanto, é também um elemento estratégico, é uma forma de diminuir — pela negociação, pela busca de consenso ou de hegemonia — as resistências dos próprios agentes internos à instituição.

É necessário fazer um planejamento participativo, uma vez que dessa forma:

- O sujeito da reflexão é também o sujeito da decisão, da ação e do usufruto;
- Há motivação, pelo fato de estar atendendo às necessidades dos sujeitos;
- A probabilidade de concretização é maior, dado que quem ajudou a construir está mais predisposto a realizar;
- Propicia-se uma nova postura (crença, convicção, valores): se o sujeito não participa de todo o processo, pode até fazer as coisas novas que são propostas, mas não ‘por inteiro’ ou com ‘espírito velho’;

68. João Paulo II, Discurso inaugural de Puebla, 1979.



- Possibilita-se o crescimento dialético da autonomia e da solidariedade;
- O que se privilegia é o processo e não só o plano escrito.

A participação deve se dar em todas as instâncias: sensibilização, discussão, decisão, colocação em prática, avaliação e frutos do trabalho.

Pela participação efetiva há oportunidade das pessoas se posicionarem, se dizerem, saírem de suas trincheiras, arriscarem-se, apostarem em algo; abre-se espaço para a razão comunicativa (cf. Habermas, 1929- )<sup>69</sup>, para o autêntico diálogo (cf. P. Freire), portanto, para a vida.

É comum vermos grandes esforços serem empregados para colocar em prática um projeto que é da equipe diretiva; diante da inviabilização, muitos perguntam-se: 'Onde foi que erramos? O projeto era bom, estávamos cheios de boa vontade, por que não deu certo?' Aqui podemos estabelecer um **critério de julgamento** para o planejamento: por melhor que seja a intenção (do Estado, da mantenedora, da direção, dos professores, da equipe de coordenação, dos alunos ou dos pais), se não houver condições institucionais mínimas de desencadear um processo de planejamento com a participação da comunidade educativa (mesmo que em diferentes níveis)<sup>70</sup>, é porque não há ainda condições de desencadear um processo de realização de uma Educação Dialética-Libertadora, cabendo uma ação de intervenção, a partir da clareza desta realidade.

Acabamos de refletir sobre o planejamento numa visão mais geral. Iremos, na seqüência, analisar seu desdobramento, em termos mais operacionais, no campo da prática de sala de aula e da escola.

69. "Chamo comunicativas às interações nas quais as pessoas envolvidas se põem de acordo para coordenar seus planos de ação, o acordo alcançado em cada caso medindo-se pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade" (Habermas, 1989: 79).

70. Ex.: uma primeira elaboração apenas com professores e funcionários.