PERSPECTIVAS

O RENASCER DE UMA ESTRATÉGIA

Métodos mistos em planejamento

POR:
ROGÉRIO SILVA
ANA CAROLINA VARGAS

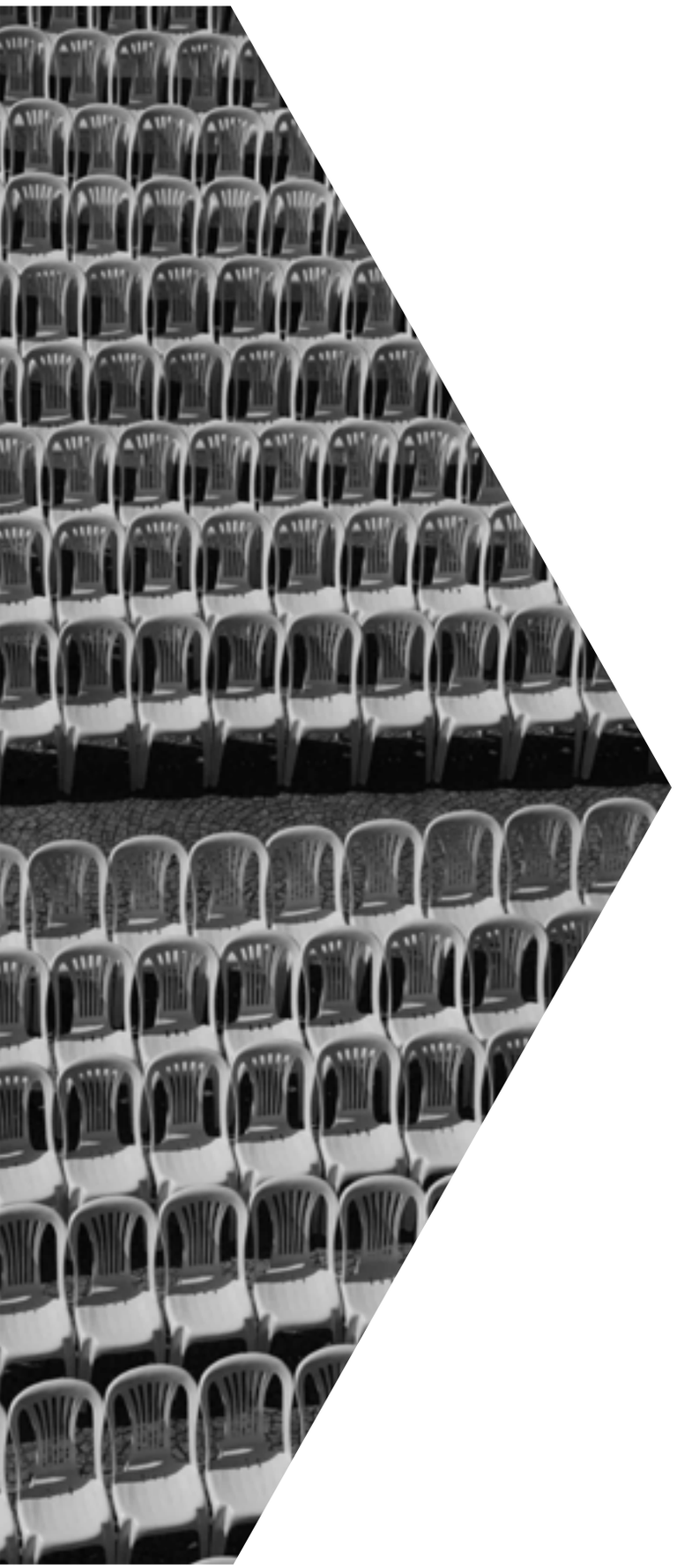
ENTRE os meses de fevereiro e setembro de 2012, trabalhamos junto a uma organização da sociedade civil localizada na periferia da zona norte de São Paulo. Com 12 anos de vida, essa organização atua no tema das juventudes urbanas por meio de uma proposta pedagógica vivencial que apoia jovens de 15 a 19 anos a revisar seus projetos de vida e fazer escolhas que aumentem sua escolaridade, profissionalização, identidade cultural e afetividade, para que articulem assim um projeto de futuro com autoria e sentido.

Tais temática, público-alvo e proposta pedagógica são fruto de longa construção, em um histórico organizacional marcado por subsequentes mudanças metodológicas e no público-alvo, além de guinadas no arranjo organizacional. Em meio a essa fluidez, a organização alcançou mais clareza e consolidação nos últimos dois anos, frutos de intenso trabalho da direção. Os resultados sensivelmente positivos desse biênio, para os jovens e os educadores, marcaram o fechamento de um ciclo pedagógico encarado de forma satisfatória pela equipe. Ao mesmo tempo, esse avanço lhes trouxe a necessidade de compreender a intensa experiência pedagógica vivida para melhor consolidar suas escolhas. Em busca de sistematizar e avaliar a iniciativa, a diretora contatou a Move.

Nas conversas iniciais com a direção, em vez de perguntas avaliativas sobre o que a organização já havia realizado, percebemos que as questões relevantes tocavam muito mais sua identidade, seu posicionamento no território em que estavam inseridos e seu modelo de governança e de gestão. Uma enxurrada de perguntas ocupou o espaço que constituíamos como porta de acesso à dinâmica organizacional: *como somos percebidos pelos jovens com quem trabalhamos? Que características tem a nossa prática pedagógica? Por que é tão difícil descrever o que somos e o que fazemos? A partir da experiência vivida nesses dois anos, qual direção seguir? Que tipo de aproximação e vínculo precisamos manter em nosso território? Por que dependemos tanto das decisões do presidente ao mesmo tempo em que somos compelidos à autonomia? Por que nosso processo de tomada de decisões é tão difícil? Por que nossas reuniões são tão longas?* A organização falava sobre consolidação de escolhas, sobre o que era e o que queria ser, evidenciando-se a necessidade de um novo plano estratégico.

Preocupados em escutar atentamente os discursos que se produziam nos espaços em que íamos nos inserindo, discursos marcados de muita intensidade, dúvidas, desejos e angústias, demos os primeiros passos na leitura do processo (i) da organização, a fim de que pudéssemos propor uma intervenção e pactuar os contornos do trabalho. Observamos que, apesar de manter-se firme na defesa da experiência vivida no último ciclo pedagógico e satisfeita com os resultados, a organização se mostrava bastante incerta , não apenas quanto aos contornos da sua identidade e seu futuro, mas quanto a papéis e funções, instâncias de tomada de decisões, incluindo-se a diluição dos limites nas relações profissionais e afetivas dentro da equipe e entre educadores e jovens. Se por um lado havia convicção e compromisso com as escolhas pedagógicas, por outro havia imensa frouxidão organizacional.

(i) Leitura de Processo pode ser definido como o esforço realizado permanentemente ao longo da consultoria para escutar, enxergar, experimentar e inferir as demandas e as motivações implícitas e explícitas da organização cliente. Trata-se de um articulação dinâmica entre as categorias teóricas no repertório do(a) consultor(a) e aquilo que se experimenta na relação com a organização cliente. É a singularidade da Leitura de Processo que determina a direção da intervenção, que estabelece os limites entre o que fazer e não fazer, que define as ferramentas a utilizar.



Emaranhada em valores como autonomia, liberdade, inovação, fluidez e arte do improviso, a mesma organização que produzia um trabalho pedagógico reconhecido pelos jovens e familiares produzia um ambiente de indecisões e indefinições, gerando confusão, angústia e desgastes nas relações. Entre os educadores, manifestações de "querer sair" davam sinais leves de que uma crise poderia emergir num futuro breve.

Escutávamos um processo organizacional que historicamente produzia lacunas e zonas de segredo sobre inúmeros componentes da organização: seu histórico, financiamento, regras administrativo-financeiras e escolhas estratégicas. Nesse sentido, tornou-se imperativo, no escopo de nossa intervenção, constituir um espaço em que essas questões pudessem emergir, para serem percebidas e trabalhadas pelo grupo. Apostamos na construção de um olhar coletivo para o *dentro* e o *agora* da organização, a fim de preparar bases para a construção de um olhar para o *fora* e para o *futuro* almejado. Ali, optamos por combinar métodos.

Sustentando a hipótese de que a cultura de incertezas e frouxidão seriam componentes chave a serem trabalhados previamente à formulação do novo plano estratégico para cinco anos, reconhecemos a necessidade de articular dois dispositivos metodológicos combinados. Para tocar nas questões mais íntimas e implícitas, propusemos a realização de grupos operativos, inspirados pelo trabalho de Enrique Pichón-Rivière[1]. Para alcançar uma formulação estratégica atenta ao território e aos próprios limites de governabilidade, recorremos ao Planejamento Estratégico de Carlos Matus[2] . No conjunto metodológico, decidimos ancorar o trabalho em uma matriz metodológica crítica, o que trazia conforto para uma organização e um grupo que politizavam as conversas e se encontravam em posição de luta contra a exclusão social e a violência .

No que tange aos grupos operativos, sustentamos um enquadre organizador rigoroso nos horários de início e término, datas de encontro, número de sessões, bem como dos papéis de coordenação e observação. Escolhíamos sustentar a firmeza do enquadre a fim de lidar com aquilo que procurava desestabilizá-lo, atravessá-lo e torná-lo fluído como o restante. Ao longo de três meses, em encontros semanais, resistindo às pressões para alterar a agenda, ocorreu um vigoroso processo de diálogo e elaboração, permitindo que marcos cruciais para a revisão estratégica da organização fossem produzidos pelos grupos.

Vimos emergir fortes contradições inerentes à toda vida organizacional. Dentre outros elementos, revelou-se o paradoxo autonomia-dependência, que se apresentava na relação tanto dos jovens com os educadores quanto dos educadores com a coordenação e da coordenação com a direção. Apesar de um discurso de construção de autonomia e liberdade para um fazer pedagógico, reconhecia-se quão difícil era "deixar o jovem partir", o que se expressava na extensão do ciclo pedagógico e na inexistência de elos entre a organização e outros atores da sociedade que poderiam oferecer formação e trabalho aos jovens, inclusive certa posição refratária à educação formal e ao papel da escola na vida desses jovens.

---

1 Desenvolvidos pelo psiquiatra argentino Enrique Pichón-Riviere, grupos operativos são dispositivos desenvolvidos no âmbito da psicologia social para intervenções em grupos terapêuticos e institucionais. Trata-se de um espaço mediado no qual um grupo realiza (opera) certa tarefa, tomando essa experiência – em ato – como via de análise de questões dos participantes individuais, dos grupos, bem como das organizações.

2 Economista Chileno, foi ministro da economia no Governo de Salvador Allende (1965-1970). Carlos Matus é reconhecido como um dos maiores autores mundiais em planejamento governamental. É autor de diversas abordagens e conceitos sobre o tema, especialmente o Planejamento Estratégico Situacional, abordagem que teve grande penetração no Brasil, sobretudo na área de saúde, a partir dos anos 1980.

Nos encontros emergiu também o quanto a dinâmica de poder na organização se perpetuava em zonas de segredos. Mesmo frente a decisões corriqueiras de gestão, à origem de recursos financeiros ou, em casos mais delicados, à composição do orçamento, contratações e demissões, operava uma prática de manter segredos que evocava inúmeras fantasias, tornando impraticável favorecer um ambiente de autonomia e responsabilidade. Os segredos não eram apenas sinais de afeto à equipe operacional, serviam também para manter o presidente do conselho numa posição de isolamento, tido pelo grupo como uma entidade que tudo sabia, via e controlava. O grupo considerava que a ele cabiam todas as decisões, reconhecendo-se bastante dependente de uma instância que, a qualquer hora, poderia por fim à organização.

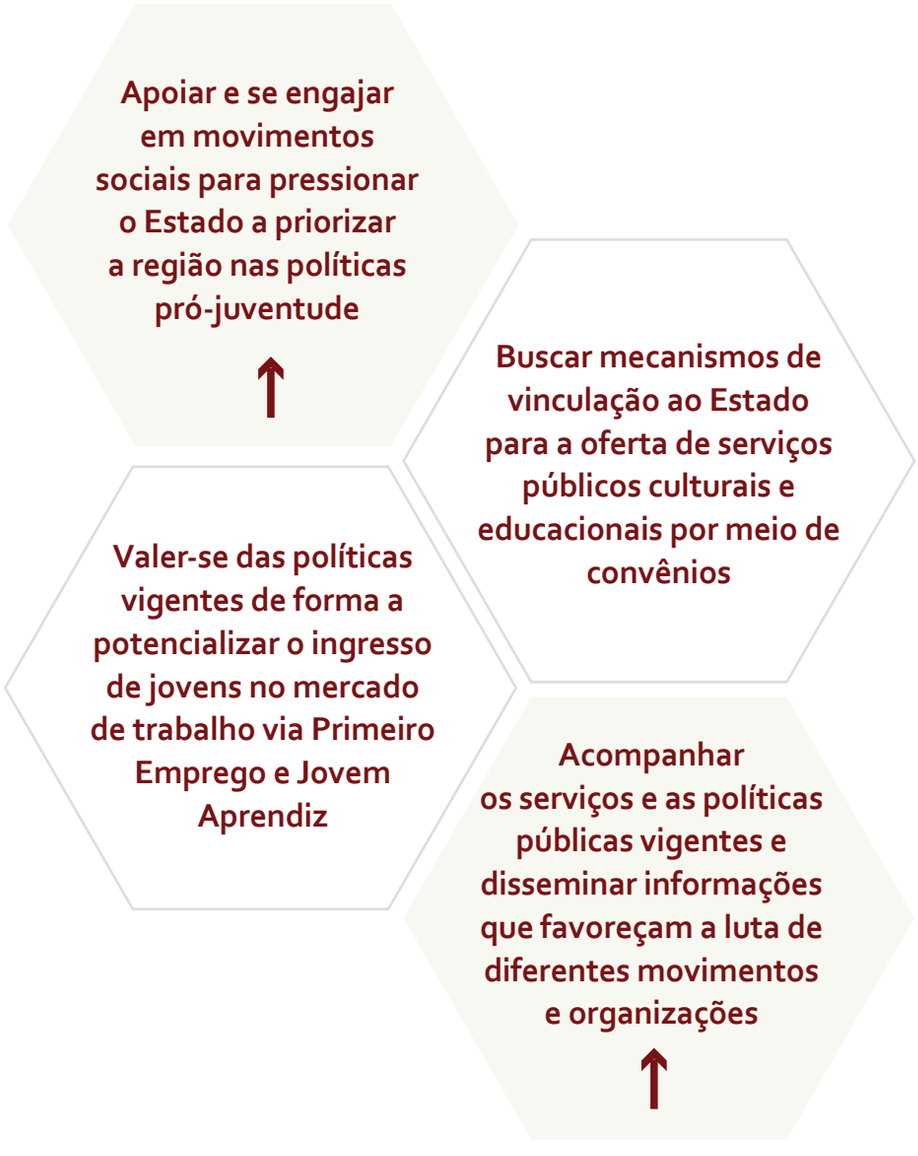
Como em "O grande chefe", majestosamente dirigido por Lars Von Trier, a diretora reforçava sua dependência nas decisões do presidente do conselho, ao mesmo tempo em que sabia – e isso era explícito na relação entre ela e o presidente – que o processo decisório estava com ela, e não com ele. Em boa medida, a organização deu-se conta de que o exercício do poder e, especialmente, da autoridade pareciam embebidos em uma poção na qual ninguém queria colocar a mão, num misto contraditório de autonomia e dependência. Esses foram alguns elementos surgidos nos grupos operativos que puderam ser vistos e elaborados dentro dos limites possíveis do trabalho por nós realizado.

Constituiu-se ali um espaço de diálogo e reflexão, fora do enquadre institucional, que possibilitou a partilha, entre os membros da equipe, de diferentes referenciais, leituras e compreensões sobre a organização e o trabalho, das fantasias produzidas em meio aos segredos até então vivenciadas apenas em âmbito individual. O coletivo se reforçou, assentando bases para o próximo passo do trabalho.

Em paralelo aos grupos operativos – que reverberavam ao longo da semana, mobilizando a reflexão da equipe – houve um esforço tanto da equipe da Move quanto da equipe da organização, de busca por informações sobre o território em que estavam inseridos, com o objetivo de subsidiar as oficinas de planejamento estratégico. A tarefa que lhes foi solicitada, que exigia um movimento de ir para fora, teve grande potência organizadora: eles foram convidados a realizar um estudo do território, a dialogar com algumas escolas, ONGs e líderes comunitários locais, convidados a escutar as demandas e os projetos, a reconhecer os movimentos e os limites, a identificar as lutas coletivas e a ampliar sua compreensão sobre o lugar em que estavam instalados.

Concluída a fase de grupos operativos e munidos de informações quantitativas e qualitativas sobre o território, iniciamos as oficinas de planejamento. Daquele momento em diante, invertemos os papéis na condução das reuniões, comunicando isso com clareza ao grupo. Enquanto um de nós facilitava os encontros de planejamento, o outro atuava com liberdade para dialogar sobre os conteúdos do plano e, quando necessário, apontar o retorno e a emergência dos padrões de funcionamento dos quais o grupo queria se desvencilhar.

(ii) Relações com o Estado – Nas construções grupais, foi possível enxergar que havia diferentes maneiras de vincular o trabalho da ONG com políticas públicas, desejo almejado pelo grupo. Em função de uma longa conversa sobre governabilidade, capacidade de influenciar atores e vocação organizacional, a escolha se deu pelas duas posições assinaladas na figura a seguir.



Com o estudo em mãos, o grupo mergulhou na formulação da nova estratégia, o que tomou cerca de dois meses em cinco oficinas com intervalos de duas semanas. Identificados os principais desafios do território e sua relação com o contexto da cidade, longos diálogos permitiram que a organização compusesse seu novo posicionamento estratégico. Os objetivos estratégicos para os próximos cinco anos passaram a ser marcados centralmente pelas seguintes características: (a) colaboração com outras organizações do território que atuam com as juventudes, para constituir espaços de troca e formação pedagógica compartilhada entre educadores e professores das escolas públicas; (b) influência intencional sobre a escolaridade dos jovens, em razão do reconhecimento do peso dessa variável em seus projetos de vida, sobretudo em seu ingresso no mercado de trabalho; (c) construção de parcerias com organizações públicas e privadas que favoreçam o ingresso dos jovens da região ao mercado profissional, incluindo aquelas relacionadas ao primeiro emprego e ao Programa Jovem Aprendiz, do Governo Federal(ii) .

Finalizado o plano, o trabalho alcançou o último estágio das etapas que havíamos nos proposto a realizar: sua apresentação e debate com o presidente. Ansiosa, a diretora executiva apresentou a construção com um misto de orgulho e receio, encontrando apoio irrestrito à nova direção que ali se desenhava, com o reconhecimento dos avanços que o grupo havia conquistado. Sem pactuar um novo orçamento, aspecto remetido a uma futura reunião, recomendou-se a reformulação do conselho, historicamente inoperante, para contar agora com dois líderes reconhecidos no território, e outras pessoas com acúmulo nos campos da educação e das políticas públicas de inclusão social. Dava-se um novo passo para impulsionar o pensamento estratégico no conselho, ampliando a perspectiva da governança, enquanto se fortalecia o lugar da diretora executiva.

Em outros temas de grande importância para encarnar o novo plano e favorecer um novo tônus, a equipe foi ligeiramente ampliada, desenhou-se um processo de supervisão dos educadores, aumentou-se o número de jovens atendidos e empreendeu-se, com ajuda externa, uma reorganização das finanças. Mais segura para falar de si mesma, mais modesta para reconhecer suas raízes teóricas e seus limites de influência, a organização entraria em 2013 com o slogan inspirado na árida autobiografia de Eliane Maciel: “Com licença, eu vou à luta”.