



Eixo: Serviço Social, fundamentos, formação e trabalho profissional.
Sub-eixo: Trabalho profissional.

METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO PARA O SERVIÇO SOCIAL: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO E ESTUDOS PROSPECTIVOS

ARTHUR ALMEIDA SILVA¹
FERNANDA NUNES DA ROSA MANGINI²

Resumo: A presente pesquisa de caráter teórico-bibliográfico, é voltada para a problemática da perda dos referenciais macrossociais e dos horizontes de futuro que torna-se obstáculo para planejamentos de médio e longo prazo. Buscar-se-á analisar diferentes tendências de planejamento e o potencial de transformação da realidade social de cada uma delas dentro dos horizontes ético-políticos da profissão. Como resultado obtêm-se uma sistematização dos principais enfoques de planejamento presentes no Serviço Social (planejamento estratégico e planejamento participativo). Bem como, a apresentação de uma nova ferramenta de planejamento (estudos prospectivos) em vistas a fortalecer os demais enfoques para planejamentos de médio e longo prazo.

Palavras-chave: Serviço Social, Planejamento Participativo, Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos.

Abstract: The present theoretical-bibliographic research is focused on the problems of the loss of macro-social references and future horizons that become an obstacle to medium and long-term planning. It will be sought to analyze different planning tendencies and the potential of transformation of the social reality in each of them, within the ethical-political horizons of Social Work. As a result, we obtain a systematization of the main planning approaches present in the Social Work (strategic planning and participatory planning). As well as the presentation of a new planning tool (prospective studies) in order to develop, the other approaches to medium and long-term planning.

Key words: Social Work, Participatory Planning, Strategic Planning, Prospective Studies.

1 – INTRODUÇÃO

O artigo visa analisar diferentes metodologias e tendências de planejamento e as contribuições que tais metodologias possam trazer para o Serviço Social. É resultado de reflexões que decorrem da docência na disciplina de “Planejamento e Gestão Social”, voltadas para a compreensão sistemática de algumas das principais tendências de planejamento na área. O problema de pesquisa está centrado na crise que inaugura a pós-modernidade, e seus impactos no âmbito do planejamento social e das políticas públicas, no

¹ Estudante de Graduação, Universidade Federal de Santa Maria, E-mail: arthuralmeida2711@gmail.com.

² Professor com formação em Serviço Social, Universidade Federal de Santa Maria, E-mail: arthuralmeida2711@gmail.com.

sentido de que perderam-se os horizontes de futuro e passou-se a vigorar uma grande desconfiança diante dos referenciais macrossociais e dos macroprojetos orientados a médio e longo prazo.

Diante de tal problemática, a pesquisa situa-se na busca por analisar o potencial de transformação da realidade das diversas tendências de planejamento, bem como seus limites ético-políticos. Para que isso seja desenvolvido, utilizamos como base de fundamentação as definições de Miotto e Lima (2007) referentes à pesquisa bibliográfica e à maneira como esta deve ser conduzida. Segundo as autoras, o pesquisador deve considerar que o objeto de pesquisa é carregado de historicidade, desse modo, o momento inicial desta pesquisa estará voltado para a abordagem histórica da temática do planejamento, partindo de sua consolidação a partir do planejamento tradicional.

Após essa etapa histórico-crítica que trata do planejamento formal e suas manifestações na sociedade burguesa, ou seja, de como se dá o desenvolvimento do planejamento e gestão tradicional, apresentaremos de maneira sistemática as diferentes metodologias presentes nas produções e nos debates do Serviço Social. Essas metodologias são: Planejamento Estratégico e Planejamento Participativo.

Juntamente com a sistematização de tais metodologias, faremos uma análise dos seus horizontes ético-políticos e do seu potencial para transformar a realidade social. Com isso, objetivamos trazer contribuições que venham a incrementar o fazer profissional e a produção de conhecimento dos profissionais assistentes sociais, tendo em mente que faz-se necessário compreender as maneiras pelas quais os profissionais planejam suas ações.

Posteriormente, apresentaremos uma nova ferramenta de planejamento para a profissão, trata-se dos Estudos Prospectivos, que manifestam-se como um instrumental com potencial de fortalecer as práticas de planejamento que aqui serão apresentadas, pois possibilita ao profissional antecipar tendências futuras, ampliando e garantindo maior confiabilidade aos planejamentos, tanto aqueles orientados no enfoque estratégico quanto aqueles orientados pelo enfoque participativo.

Compreender o processo de surgimento e consolidação do planejamento formal, ou seja, da abordagem tradicional de planejamento, requer que possamos direcionar nosso olhar para um período histórico que tem seu início no século XIV indo até o século XVII. Tal período histórico será marcado por uma série de modificações nas maneiras como as pessoas da época percebiam a cultura, as ciências, as artes e a filosofia. Essas novas percepções eram marcadas por uma busca de questionamento dos velhos dogmas e valores da Idade Média.

É importante considerar que durante a Idade Média, as manifestações culturais e artísticas, bem como, a produção de conhecimento, estavam sob as rédeas da Igreja e do clero. Isso é reforçado por Rubano e Moroz (2007, p. 22), “[na Idade Média] toda a vida

intelectual ficou subordinada a Igreja: a teologia, a filosofia e a ciência traziam umas mais, outras menos explicitamente, a marca da religião”.

Esse período marcado por críticas ao conjunto de valores da Idade Média, será conhecido como Renascimento. Tal época será marcada por uma reviravolta nas concepções de mundo, e o teocentrismo característico da era medieval será gradualmente substituído por uma perspectiva antropocentrista, o humano passa a assumir a centralidade na cultura, nas artes, na filosofia e nas ciências. (GANDIN, 2010). Juntamente com essa mudança de percepção, começam a surgir novas propostas e projetos de futuro, carregadas de grande otimismo quanto as possibilidades de progresso, frutos do desenvolvimento da racionalidade humana.

Com o desenvolvimento do capitalismo, houve uma série de avanços tecnológicos e científicos nessa época, e tal desenvolvimento trazia uma promessa de futuro na qual o homem poderia alcançar a felicidade mediante o domínio da natureza a partir da técnica. No plano cultural, esse otimismo será acentuado com a chegada do Iluminismo dos séculos XVIII e XIX, é nesse momento que começam a tomar forma as grandes utopias e projetos de sociedade que estavam centrados na promessa de felicidade a partir do desenvolvimento científico.

O autor Eduardo Giannetti (2002, p. 42) descreve o projeto Iluminista como centrado em três pilares fundamentais: “domínio da natureza, perfectibilidade humana e governo racional”. Porém, a tentativa de desenvolvimento desse projeto, passou por algumas falhas de execução, pois cada um desses pilares não foi desenvolvido de maneira simultânea, o que culminou em uma nova crise dos valores.

Nesse ponto, Gandin (2010) ressalta que mesmo com a permanência de alguns dos ideais iluministas no século XX, a ocorrência das duas grandes guerras mundiais, o surgimento dos governos totalitários, fez com que a humanidade experimentasse uma nova crise, que manifesta-se na desconfiança diante das grande propostas e dos macroprojetos de futuro, a exemplo da falência do socialismo soviético. Diante disso, o capitalismo passa a ser compreendido como fim da história, mesmo com suas consequências danosas, concebidas como um “mal necessário”. Gandin (2010, p. 23), descreve da seguinte forma:

Em nosso tempo, sobretudo a partir da segunda grande guerra, uma nova onda do mesmo tamanho do Renascimento, passa a questionar os resultados por ele obtidos e inicia a proposta de novas verdades.

É a partir dessa busca por novas verdades que tem início a crise que inaugura a perspectiva da pós-modernidade. Esse contexto de crise passa a ser marcado pela descrença e pela desconfiança ante os grandes projetos societários e as propostas de mudanças no âmbito macrossocial. Desse modo, ocorre uma dificuldade de planejar e

pensar o futuro em termos de médio e longo prazo. O homem pós-moderno passa a ter o seu horizonte de futuro obscurecido, centrando-se em uma visão voltada apenas para um micro tempo e micro espaço, limitando-se apenas ao que é presente e imediato.

Sendo assim, é notável o surgimento de inúmeros obstáculos e desafios frente a ação de planejar, conseqüentemente gerando dificuldades na busca por estabelecer projetos que venham a trazer mudanças sociais significativas. Referente a essa questão, Gandin (2010, p. 24), apresenta que: “[...] como fonte e consequência da crise, faz aparecer como fraqueza teórica e perigo ideológico as propostas de transformação social e a tentativa de novas estruturas”. Em consequência do que é descrito, o planejamento torna-se restrito aos aspectos meramente técnico-formais e operacionais, o que pode ser descrito como planejamento e gestão tradicional.

O planejamento e gestão tradicional, sendo mais associado as etapas e processos que compõem a gerência, é centrado de maneira mais forte nas dimensões lógico-rationais e operacionais, podendo ser comparado ao “Gerenciamento da Qualidade Total” (GANDIN, 2010, p. 24). Trata-se de uma prática de caráter conservador, pois seus objetivos não estão centrados na busca por alterações da realidade no âmbito social, tampouco há uma preocupação societária a partir dessa abordagem.

O modo como são desenvolvidas as ações na abordagem tradicional do planejamento, prioriza apenas uma lógica econômica, buscando sempre a rentabilidade, em detrimento da qualidade e do alcance social das ações, tal prática caracteriza-se apenas pelo levantamento de meios para atingir fins. O critério que norteia o enfoque tradicional é voltado apenas para a eficiência e desconsidera a direção da efetividade. Sobre a diferenciação de tais critérios, Tenório (1997, p.18) apresenta eficiência como “melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis”. Já o conceito de efetividade é “capacidade de atender melhor às expectativas da sociedade”. (TENÓRIO, 1997, p. 20). Sendo assim, a efetividade é um critério de avaliação que está voltado à identificação da produção de impactos sociais relevantes que um projeto alcança após a execução, indo além dos resultados esperados em seu processo elaboração.

Baptista (2015, p. 17) ao se referir ao planejamento tradicional ressalta que este não leva em consideração os aspectos políticos e as tensões da sociedade:

[...] tradicionalmente, ao se tratar de planejamento, a ênfase era dada aos seus aspectos técnico-operativos, desconhecendo no seu processamento, as tensões e pressões embutidas nas relações dos diferentes sujeitos políticos.

O planejamento e gestão tradicional possuem uma missão orientadora que é limitada, pois não carrega propostas sociais, já que seu objetivo é o lucro e a manutenção de uma determinada ordem social. Sendo assim, sua orientação política é de caráter

conservador, baseando-se em sistemas hierárquicos e na padronização dos procedimentos e das ações. (GANDIN, 2010).

As autoras Bonin e Krüger (2015) realizaram um estudo centrado na análise do desenvolvimento histórico da profissão e a forma como a categoria profissional foi se utilizando das metodologias de planejamento ao longo do tempo. Nesse estudo, as autoras apresentam também uma relação entre a utilização de tais metodologias e as definições dos códigos de ética anteriores da profissão e as vertentes teóricas que a norteavam, tais como o funcionalismo, que tinha como foco a tentativa de adaptar os indivíduos ao modelo social vigente.

Sendo assim, Bonin e Krüger (2015), constatam que a utilização do planejamento como instrumental técnico-operativo da atuação profissional em seus primórdios era muito restrita, pois estava amparada em bases funcionalistas, o que acabava por direcionar as ações não em um sentido transformador, mas apenas no sentido de reafirmar as estruturas da sociedade vigente na época.

Outra contribuição trazida pela pesquisa realizada por Bonin e Krüger (2015), é a constatação das autoras de que com o código de ética de 1965 e o processo de renovação da profissão, a categoria profissional passa a considerar a importância técnica do planejamento. Isso ocorre especialmente, a partir dos Encontros de Araxá e Teresópolis com a proposição de duas dimensões de intervenção: a micro e a macro atuação.

A afirmação dessas duas dimensões apontava para o reconhecimento do Assistente Social como profissional capaz de atuar nos processos de planejamento de larga escala, superando a visão desse profissional como mero executor terminal de políticas sociais. Assim, começam a ser incorporadas na profissão novas metodologias de planejamento com vistas a ampliar o alcance das ações profissionais e garantir a participação mais abrangente da população usuária. São algumas dessas novas metodologias que nos propomos a analisar e sistematizar neste trabalho, identificando as potencialidades de transformação social de cada uma delas.

2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

O planejamento estratégico é uma metodologia bastante difundida na produção acadêmica do Serviço Social, na presente pesquisa manteremos o foco nos estudos desenvolvidos por Myrian Veras Baptista (2015) e Carlos Matus (1989). Trabalhando na linha do planejamento estratégico, Baptista (2015) o situa como campo de forças em disputa, arena privilegiada para atuação do assistente social em face das expressões da questão social. O Planejamento Estratégico Situacional (PES), como ficou conhecido, na perspectiva de Carlos Matus (1989, p. 107), pode ser definido como "a arte de 'governar' em

situações de poder compartilhado". Ou seja, a capacidade de tomar decisões em contextos nos quais existem interesses conflitantes, levando em conta os diferentes agentes sociais, de modo a atingir um resultado esperado.

O enfoque estratégico de planejamento está centrado no conceito de estratégia, entendido, *strictu sensu*, como arte da guerra, ou seja, parte da noção de que o planejamento pressupõe combate. Assim, o planejamento não é somente um mero esforço de alocar recursos, definir atividades e objetivos, mas também é um processo que se inscreve num campo complexo de interesses, disputas, escassez de recursos, falta de motivação e iniciativa que apenas contribuem para a manutenção das coisas como elas são (GANDIM, 2010).

No sentido metodológico, o planejamento estratégico é composto de 4 momentos: I - momento explicativo; II - momento normativo; III - momento estratégico e IV - momento tático-operacional. Matus (1989) opta por dividir o planejamento estratégico em momentos e não em etapas, por se tratar de um processo que é contínuo e permanente. Os enfoques explicativo, normativo e estratégico estão interligados e devem estar constantemente em reconstrução, concomitantemente com a etapa tático-operacional.

O momento explicativo consiste inicialmente no ato de "selecionar problemas e descartar outros" (MATUS, 1989, p.125). Após a seleção de problemas específicos, é preciso que o planejador, busque explicações concretas para os problemas selecionados, levando em conta inúmeras variáveis. Definidos os problemas e definidas as explicações causais destes, o momento que se segue no planejamento estratégico é o momento normativo, este trata do que o autor chama de desenho normativo, que consiste na definição dos rumos desejados para a ação. O momento normativo encontra-se na dimensão do "deve ser", é a determinação prévia dos resultados que o planejador almeja alcançar com suas ações.

Prosseguindo, têm-se então o momento estratégico que está diretamente relacionado com o momento normativo, pois está voltado ao ato de pensar possíveis ações que possam garantir que o planejador ou a equipe atinjam seus objetivos. Já o momento final (tático-operacional) difere dos anteriores, pois está centrado na aplicação prática do que foi planejado. Matus (1989) divide o momento tático-operacional em 4 etapas diversas que são: I - apreciação da situação conjuntural; II - pré-avaliação das decisões possíveis; III - tomada de decisões e execução e IV - pós-avaliação das decisões tomadas ou apreciação da nova situação.

Essas etapas constituem o elo entre as definições normativas e as operações decisórias no âmbito da ação. A apreciação da situação conjuntural é uma etapa que visa acompanhar as mudanças na realidade, de modo a identificar novos problemas; a pré-avaliação das decisões possíveis busca definir operações eficazes frente às adversidades

conjunturais; a tomada de decisões e execução deve estar apoiada nas etapas anteriores para que as ações produzam resultados positivos frente às dificuldades políticas, econômicas e temporais; já a pós-avaliação das decisões tomadas, consiste na retomada do processo de apreciação situacional comparando os efeitos resultantes das ações com os objetivos que compõem a situação desejada.

Ainda referente ao planejamento estratégico, a autora Myrian Baptista (2015) o percebe como um processo técnico-político, pois o seu funcionamento requer a interligação entre a esfera lógico-racional e a esfera política. A esfera lógico-racional corresponde conforme a autora, numa abordagem racional e científica, frente aos fenômenos sociais, constituindo-se num processo permanente e contínuo. A dimensão lógico-racional envolve técnica e método, pois é materializada na “sequência de atos decisórios, ordenados em momentos definidos e baseados em conhecimentos teóricos, científicos e técnicos” (BAPTISTA, 2015, p. 13). Já a dimensão política do planejamento estratégico, se inscreve no fato de que o espaço em que as decisões são tomadas é permeado por forças e interesses conflitantes. Frente a isso cabe ao planejador identificar como se estabelece a dinâmica por trás desses conflitos, encontrando caminhos de estabelecer parcerias e identificar oportunidades e ameaças.

O planejamento estratégico possui um horizonte ético-político mais amplo que o planejamento e gestão tradicional, pois torna a esfera econômica apenas uma das variáveis que interferem no processo de tomada de decisões, seu foco está nos múltiplos fatores que compõem os fenômenos sociais, pensando-os em uma relação de causalidade.

O potencial de transformação social do enfoque estratégico é maior do que no planejamento tradicional, pois garante maior governabilidade nas ações e permitindo identificar possíveis parcerias. A metodologia do planejamento estratégico possui afinidade com a bagagem formativa do Assistente Social. Da leitura crítica da realidade, o Assistente Social constrói o momento explicativo, amparado no referencial marxista-dialético, que demanda a abordagem histórica dos fenômenos, apreensão de suas determinações essenciais, causalidades e contradições. Do momento normativo decorre o estabelecimento de objetivos que garantam as necessidades e os interesses dos usuários. Do momento estratégico, no sentido atribuído por Matus (2007) para a palavra “estratégia”, decorre a capacidade de formular uma jogada, medindo forças e contornando os obstáculos colocados pelos adversários que apresentam projetos parcialmente opostos ou inconciliáveis aos nossos. Para Matus (2007, p. 38) “Uma estratégia implica ofertas, disputa, simulações, acordos, ameaças, golpes, pausas e respostas entre os atores divididos em posições contrárias”.

3 - PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO:

Outra metodologia de planejamento relevante de ser identificada e analisada no âmbito do Serviço Social é o planejamento participativo, abordado por autores do Serviço Social, como Bertollo (2006). Este enfoque de planejamento é decorrente de uma visão de mundo que se ampara na ideia de que “nossa realidade é injusta e de que essa injustiça se deve à falta de participação em todos os níveis e aspectos da atividade humana. A instauração da justiça social passa pela participação de todos no poder” (GANDIN, 2010, p.28). Nesse sentido, o planejamento participativo, é orientado por uma lógica de garantir a ampla participação dos diferentes atores sociais nos processos decisórios.

A metodologia do planejamento participativo proposta por Gandin (2010) é composta por diferentes etapas de planejamento e dinâmicas de organização dos participantes. O detalhamento da proposta metodológica contribui para que a prática do planejamento não se distancie do ideal participativo, pois podem ocorrer desvios e manipulações nas diferentes etapas metodológicas, por exemplo, para alguns grupos sociais, até mesmo para aqueles que promovem o planejamento participativo, pode haver interesse de que o processo participativo ocorra de forma rasa, ilusória ou superficial.

O princípio do enfoque participativo é o de que “governar é coordenar o processo de definição conjunta de rumos sociais e, conjuntamente, administrar os meios para seguir a caminhada nos rumos estabelecidos” (GANDIN, 2010, p. 56). Esta definição se aproxima da noção proposta por Bordenave (1994) para quem a participação social significa tomar parte no processo de produção, na gestão de bens e no seu usufruto.

O planejamento participativo é constituído das seguintes etapas metodológicas: elaboração do marco referencial, diagnóstico da situação e programação. Em vistas a garantir um melhor direcionamento dessas ações, Gandin (2010), apresenta um roteiro metodológico de como estimular a participação no processo de planejamento. O roteiro desenvolvido pelo autor é dividido em 4 etapas: I – Preparação; II – Elaboração do Plano Global de Médio Prazo; III – Elaboração de Planos Globais de Curto Prazo e IV – Elaboração de Planos Setoriais.

A etapa da preparação consiste no estudo referente aos fundamentos e as etapas que compõem o processo de planejamento. Esse estudo pode ser realizado através de palestras, plenárias ou leitura de textos, todos os participantes devem a partir dessa etapa compreender quais são os procedimentos do planejamento no que se refere aos seus níveis, e ao seu papel enquanto ferramenta de transformação da realidade e quanto ao esquema básico de como é realizado o planejamento.

A elaboração do plano global de médio prazo é feita a partir da realização de um questionário com todos os participantes, estes devem responder individualmente ao

questionário, para no momento posterior realizarem a leitura conjunta das respostas em subgrupos, para que depois sejam levados em plenária. Essa etapa é voltada para a definição do marco referencial, que consiste no estabelecimento de um diagnóstico quanto à realidade vigente e as definições quanto à realidade desejada. É importante ressaltar que o enfoque participativo deve contar com a participação de todos os indivíduos como apresenta Gandin (2010, p. 122) "não pode haver planejamento participativo sem momentos em que cada pessoa possa pronunciar-se por si mesma, sem a tomada de posição pessoal antecedendo à reunião do grupo".

Já a elaboração de planos globais de curto prazo está relacionada à operacionalização do que foi anteriormente definido nos planos de médio prazo, essa etapa é voltada para períodos mais curtos de ação (um ano), nessa etapa as ações podem ser mais flexíveis pois estão voltadas diretamente para os planos de longo prazo que são mais restritos a determinação dos rumos desejados. Essa etapa de operacionalização pode ser realizada por uma equipe técnica responsável, mas sempre levando em consideração as deliberações das plenárias e as decisões conjuntas, sem priorizar o pronunciamento de alguns em detrimento da discussão coletiva. Por fim, a elaboração dos planos de setores está orientada para definição das ações em setores específicos de determinada instituição na qual as ações estão sendo realizadas.

No âmbito do Serviço Social, já na década de 1970 começaram a ser introduzidas diferentes metodologias de planejamento na atuação dos assistentes sociais, entre essas metodologias estava o planejamento participativo (BONIN; KRUGER, 2015). No entanto, a abordagem do planejamento participativo no referido período histórico é diversa da abordagem que aqui é apresentada, pois na época muitas limitações político-institucionais tornaram-se obstáculos para os assistentes sociais, e a lógica de atuação era pautada nos programas de Desenvolvimento e Organização de Comunidade, patrocinados por Organismos Multilaterais. Desse modo, a participação da população era muito restrita, reduzindo-se ao nível da colaboração, geralmente o que ocorria era que as decisões centrais do processo de planejamento eram tomadas previamente pela equipe de técnicos, e a participação era limitada a aspectos secundários. A introdução do planejamento participativo nesse período histórico (mesmo de forma restrita) se deve a uma proposta institucional desenvolvimentista da época ainda sob o domínio do regime militar, mas a intencionalidade por trás das ações ainda era a de adaptar os indivíduos ao meio.

Na perspectiva de Gandin (2010), o planejamento participativo está fortemente ligado a uma busca pelo aprofundamento de processos deliberativos mais democráticos, buscando a distribuição de poder. Seu norte é justamente estabelecer planejamentos voltados para atender as finalidades sociais presentes em determinado contexto. Desse modo, seu potencial ético-político é direcionado à práticas que podem viabilizar transformações sociais

significativas, além de contribuir com o processo de fortalecimento da autonomia dos diferentes indivíduos sociais. É relevante destacar que esse enfoque de planejamento deve ser amparado por uma busca de ampliação da participação, a partir da garantia de que todos os indivíduos possam apresentar de forma coerente suas posições e considerações e desse modo estabelecer decisões conjuntas.

4 - ESTUDOS PROSPECTIVOS:

Os estudos prospectivos surgiram como ferramenta, mais especificamente no final do século XIX início do século XX. Segundo Thiesen (2011), os fenômenos sociais tornaram-se cada vez mais complexos na contemporaneidade, o processo de globalização e de desenvolvimento tecnológico fez com que muitas empresas e instituições buscassem desenvolver novas tecnologias de planejamento, de modo a garantir mais sucesso nas ações em uma realidade social em constante mudança. Atualmente, muitas empresas se utilizam dessa metodologia com parte de um processo de gestão estratégica.

Para conquistar espaços mais significativos no mercado, a exemplo das empresas Rand Corporation e Royal Dutch/Shell que vêm usando essa metodologia desde a década de 1960. A Shell desenvolveu estudo prospectivo que sinalizou para uma crise de petróleo, controlada pela descoberta de fontes marítimas.

Cabe ressaltar a importância de refletir quanto aos impactos resultantes da utilização dos estudos do futuro no campo da economia e da produção. Essa reflexão nos remete ao significado político da utilização dessas metodologias, considerando que muitas dessas empresas tornaram-se empresas de destaque no mercado, enquanto que outros setores não possuem o conhecimento dessa metodologia, e o devido acesso as informações referentes a tal ferramenta.

O uso dessa metodologia pelas grandes corporações mostra que ela vem sendo apropriada em favor dos interesses das classes dominantes. Desse modo podemos perceber que estamos numa sociedade na qual o conhecimento é central e decisivo na correlação de forças entre as classes. Democratizar esse tipo de metodologia contribuiria para fazer o uso contra hegemônico em favor das classes subalternas, tendo em vista que esse referencial é pouco conhecido e explorado por elas. Os estudos prospectivos são uma temática recente, mas já vem sendo utilizados desde muito tempo pelas grandes corporações, mostrando que o futuro é valioso e objeto de disputa, ao contrário do que se subentende.

O filósofo francês Gaston Berger apresenta que “a prospectiva é uma atitude” (2004, p. 311), essa atitude deve ser voltada para a ação e envolve pensar o futuro de maneira mais racional possível. A característica da prospectiva segundo o autor é ver longe de

maneira ampla. Os estudos prospectivos são uma ferramenta que envolve ciência e arte, intuição e criatividade³. Existem diferentes procedimentos no que se refere à prospectiva, no entanto, o enfoque será dado aos procedimentos de antecipação de cenários. A palavra "cenários" surge em 1950 nos estudos da *Rand Corporation*, influenciada pela indústria cinematográfica da época.

A antecipação de cenários segundo Thiesen (2011) não é considerada uma ciência ou uma disciplina, mas sim, trata-se de uma ferramenta técnica situada no âmbito estratégico, devendo ter coerência e plausibilidade. Para que se compreenda como deve ser utilizada essa técnica é preciso ter em mente algumas definições do conceito de cenário. São diversas as definições atribuídas a esse conceito, Moritz (apud THIESEN, 2011, p.30) associa cenário ao teatro grego e às técnicas de teatro modernas. Para além dessa definição Schoemaker (apud THIESEN, 2011, p.30) percebe a palavra "cenário" como algo que carrega múltiplos significados, que vão desde roteiros de cinema até combinações estatísticas.

Como uma peça de teatro, o cenário deve apresentar cenas, trajetórias e atores que retratem possibilidades de futuro para orientar a tomada de decisão e o desenvolvimento de estratégias. Na construção de cenários deve-se descrever com coerência as variáveis e os atores, levando em conta seu papel e influência. As variáveis são as incertezas que podem ser classificadas em níveis probabilísticos na construção dos cenários. Também cabe conhecer as estratégias dos atores, suas ações, objetivos e capacidade de se tornarem agentes de mudança. Outro elemento fundamental na metodologia da construção de cenários são as tendências, que à diferença das incertezas, têm mais probabilidade de acontecer e estão alicerçadas em aspectos do passado e do presente.

Variáveis, atores e tendências seriam os elementos básicos da metodologia da construção de cenários e dos estudos prospectivos, porém as etapas e os processos metodológicos podem variar, dependendo da organização promotora desses estudos, que pode até desenvolver uma metodologia específica de construção de cenários. Desses estudos, podem resultar um ou diferentes tipos de cenários, como representações da realidade futura. Os cenários também podem ter diferentes níveis de abrangência: macro para os âmbitos mundial, nacional ou regional; intermediário ou setorial para as organizações, indústrias, sistemas setoriais públicos, segmentos ou ambiente de negócios e micro para questões específicas de uma organização ou instituição.

Os cenários privilegiam aspectos mais qualitativos, por isso são construídos à semelhança de uma peça ou roteiro de teatro. Um bom cenário é aquele que possibilita uma visão global da realidade atual e futura, captando a complexidade e dinamicidade dos

³ Nesse sentido, é que os estudos prospectivos diferem da mera adivinhação ou previsão que possuem um sentido místico e religioso.

processos e eventos. Devem ser utilizadas bases teóricas de fundamentação a fim de garantir a coerência, pertinência e plausibilidade do cenário. A construção de cenários pode partir de diferentes temporalidades: curto prazo 1 e 5 anos, médio prazo 5 a 20 anos, longo prazo 20 a 50 anos e longínquo mais de 50 anos. Os cenários prospectivos ainda podem ser classificados em dois tipos, que são: cenários normativos e cenários exploratórios. Os cenários normativos, são voltados para um desenho de futuro desejado, nas palavras de Thiesen (2011, p. 33) esse tipo de cenário “exprime sempre uma vontade ou um compromisso de um autor, um gestor ou uma organização em relação a determinados objetivos ou projetos”.

Já os cenários exploratórios, são mais centrados na análise de probabilidades, diferem dos cenários normativos, pois desconsideram os desejos e a vontade dos autores, buscando identificar para qual direção seguirá a situação estudada, antecipando mudanças, que possibilitem a criação de estratégias de adaptação e a tomada de decisão. Os cenários exploratórios estão divididos em tipos diversos que podem ser extrapolativos e alternativos ou múltiplos. Os cenários extrapolativos são desenvolvidos com base em tendências passadas, como define o autor “caracteriza-se pela previsão de eventos futuros com base na extrapolação de eventos verificados no passado” (THIESEN, 2011, p. 35). Os cenários alternativos ou múltiplos, são cenários que levam em conta possibilidades de futuro, que são diversas tanto do presente, quanto do passado.

Na área de Serviço Social, um estudo que parece aproximar-se dessa metodologia é o artigo intitulado “Transformações societárias e Serviço Social: notas para uma análise prospectiva da profissão no Brasil” da autoria de Netto (1996)⁴. Os estudos prospectivos podem trazer grandes contribuições para o âmbito do Serviço Social, na medida em que essa metodologia quando utilizada com um horizonte ético-político de transformação da realidade social, pode instigar a construção de uma sociedade melhor, a partir da prospecção de cenários a longo prazo, ampliando a busca dos assistentes sociais por uma sociedade baseada em relações de alteridade e despertando a face ético-política da profissão. Sendo assim, tal metodologia contribuiria para reafirmar o projeto ético-político da profissão que está articulado a um projeto societário alternativo e a uma proposta de transformação da sociedade. No que se refere às classes subalternas, essa metodologia de planejamento pode contribuir para despertar o sentimento de solidariedade com as futuras gerações e, conseqüentemente, para ampliar a dimensão ético-política da sociabilidade humana, de modo a instigar o desejo de mudar e de construir uma sociedade mais justa a partir de ações coletivas.

⁴ Segundo o estudo prospectivo realizado por Netto (1996), no futuro a profissão precisaria oferecer respostas mais elaboradas do ponto de vista operativo e mais legitimadas do ponto de vista sócio-político.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O planejamento constitui parte importante dos processos de trabalho do assistente social, é através dele que o assistente social articula criticamente sua intencionalidade com a ação profissional, trata-se de um processo que envolve o estudo e a compreensão da realidade institucional e social. O planejamento, sobretudo, quando expresso por meio de planos, programas e projetos auxilia a organizar o trabalho a ser executado, pois instiga processos reflexivos marcados por aproximações sucessivas ao objeto, que permitem ampliar a consciência dos objetivos e adquirir maior clareza das ações necessárias para o seu alcance.

A perspectiva ora esboçada tem como referência a dupla dimensão do planejamento, como processo racional de tomada de decisão que é, ao mesmo tempo, técnico e político. A primeira dimensão diz respeito à capacidade de utilizar instrumentais como pesquisas, relatórios, indicadores e índices. Em síntese, diz respeito, a saber, como fazer um projeto (por exemplo, forma e conteúdo claro e objetivos, uso de fontes e dados), executar um plano ou programa. Já a segunda diz respeito ao desenvolvimento de estratégias e à capacidade de identificar pontos de tensão, articular interesses, persuadir sobre nossos projetos, eliminar ou contornar pontos de dissenso, fazer alianças, reconhecer as incompatibilidades, entre outros.

Como o planejamento possui uma dimensão técnica e outra política é preciso considerar os múltiplos desafios que se colocam aos Assistentes Sociais na prática do planejamento, posto que estão inseridos num contexto político e social marcado pelo ideário neoliberal fortalecido por uma lógica financeira, típica da atual fase de mundialização do capital, cujos rebatimentos sobre as políticas sociais são o desmonte, a privatização e o sucateamento dos serviços. Trata-se de um momento de afronta aos direitos sociais duramente conquistados pela população, sobretudo, com a Constituição Federal de 1988.

Entretanto, antes de se deixar levar pela maré, cabe resistir, desenvolver táticas e estratégias nos espaços que se descortinam para a ação. E a construção, implementação e execução de planos, programas e projetos sociais pode se transformar numa dessas alternativas de fazer frente a tais problemas dentro de uma perspectiva contra-hegemônica, capaz de articular as necessidades e os interesses dos usuários por uma vida digna, humana e plena. (IAMAMOTO, 2011).

O Serviço Social é uma área de conhecimento que avançou nas últimas décadas, momento em que participou de uma efetiva interlocução com as ciências sociais, constituindo-se em um campo de produção de conhecimento com reconhecimento das agências de fomento à pesquisa, como o Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq). Do ponto de vista do conhecimento, a área de planejamento social, especialmente, da elaboração e

execução de projetos sociais, consiste em um observatório privilegiado das ações profissionais e de sua dimensão tecnológica.

Por meio deste trabalho, mostrou-se que existem diferentes modalidades de planejamento que estão atreladas à diferentes visões de sociedade e de homem, as quais articulam, por sua vez, diferentes matrizes teórico-metodológicas, técnico-operativas e ético-políticas. É o caso de Planejamento Estratégico Situacional (PES) que tem como fonte de inspiração o marxismo (TESTA, 1989). Tais formas de planejamento podem ser apropriadas e subordinadas ao planejamento tradicional, de cunho conservador e pautado apenas em interesses econômicos, mesmo porque empresas e corporações têm se utilizado das abordagens de planejamento estratégico e, sobretudo, dos estudos prospectivos. O planejamento participativo, por exemplo, pode ser empregado de forma manipuladora garantindo um simulacro de participação.

A análise e o estudo de diferentes metodologias de planejamento e seus horizontes ético-políticos de transformação da realidade torna-se relevante na medida em que sistematiza essas metodologias e apresenta de forma mais clara os instrumentais disponíveis. Conclui-se, portanto, que as metodologias sistematizadas de planejamento estratégico e participativo podem contribuir para a formação e a qualificação de profissionais propositivos e capazes de elaborar planos, programas e projetos mais eficazes, com maior alcance social. Na medida em que tais metodologias de planejamento garantem ao assistente social um olhar mais abrangente e mais amplo quanto as suas possibilidades de planejar, o profissional percebe as diferentes variáveis que influenciam nos fenômenos sociais e o reflexo dessas variáveis nos possíveis resultados das ações.

6 - REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento Social: intencionalidade e instrumentação**. 3. ed. São Paulo: Editora Veras, 2015.

BERGER, Gaston. A Atitude Prospectiva. **Revista Parcerias Estratégicas**, n. 19, 2004, p. 311 - 317, Tradução de: Nathália Kneipp. Disponível em: <http://www.acisap.com.br/imagens/biblioteca/A%20atitude%20Prospectiva%20Gaston%20Berger.pdf> Acesso em: 15 maio 2018.

BERTOLLO, Kathiúça. Planejamento em Serviço Social: tensões e desafios no exercício profissional. **Revista Temporalis**, Brasília, n. 31, jan./jun.2016. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/temporalis/article/viewFile/11943/10111> Acesso em: 16 nov. 2017.

BONIN, Silvana; KRÜGER, Tânia Regina. Planejamento e Serviço Social. **Revista Sociedade em Debate**, n. 21, v. 2, p. 63-83, 2015. Disponível em:

<http://www.rle.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/view/1216/860> Acesso em: 22 maio 2018.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1994.

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo**. 17. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.

GIANNETTI, Eduardo. **Felicidade**: diálogos sobre o bem-estar na civilização. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

IAMAMOTO, Marilda Vilella. **Serviço Social em Tempo de Capital Fetiche**: capital financeiro, trabalho e questão social. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIMA, Telma C. Sasso; MIOTO, Regina C. Tamaso. Procedimentos Metodológicos na Construção do Conhecimento Científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, p. 37 – 45, 2007.

MATUS, Carlos. Fundamentos da Planificação Situacional. Venezuela: IVPLAN, 1985. Tradução de: Elizabeth Artmann. In: RIVERA, F. Javier (Org.). **Planejamento e Programação em Saúde**: um enfoque estratégico. São Paulo: Cortez, 1989.

_____. **Estratégias políticas**: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo: Fundap, 2007.

NETTO, José Paulo. Transformações societárias e Serviço Social: notas para uma análise prospectiva da profissão no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 50, 1996.

RUBANO, Denize; MOROZ, Melania. O Conhecimento Como Ato de Iluminação Divina: Santo Agostinho. In: ANDERY, Maria Amália; et al. (Org.). **Para Compreender a Ciência**: uma perspectiva histórica. Rio de Janeiro: Gramond, 2007.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TESTA, Mario. Planificação Estratégica no Setor Saúde. Venezuela: Cendes/UCV, 1981. Tradução de: Elizabeth Artmann. In: RIVERA, F. Javier (Org.). **Planejamento e Programação em Saúde**: um enfoque estratégico. São Paulo: Cortez, 1989.

THIESEN, Juarez da Silva. **O Futuro da Educação**: contribuições da gestão do conhecimento. São Paulo: Papyrus Editora, 2011.