

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO NO DIRECIONAMENTO, ENGAJAMENTO E FORTALECIMENTO DE COLETIVOS

Leandro Henrique da Silva Santos<sup>1</sup>

### RESUMO

Este material se dedica a um projeto de ação, cuja execução é pretendida no território do extremo da zona oeste da cidade de São Paulo, no Distrito Raposo Tavares. A essência do pensamento se concentra na base ideológica de Carlos Matus, ao tratar do Planejamento Estratégico como uma linha de pensamento em transformação (da Planificação Tradicional para Planificação Estratégica), cuja proposta de análise está concentrada na atuação de um coletivo de “agitação cultural”. O subsídio acadêmico, não será explorado em todo seu potencial neste momento, pois a maturidade do coletivo estudado ainda é um ponto em desenvolvimento, fator que dificulta o aprofundamento teórico e prático, todavia potencializa a continuidade da ação. O esforço se concentra então, em explorar o conteúdo, e “customizar” a teoria a favor de uma aplicação prática do Planejamento Estratégico, com foco no controle, e organização das ações culturais desenvolvidas pelo coletivo.

**Palavras-chaves:** Planejamento, Estratégia, Cultura, Território, Coletivos

### ABSTRACT

This work follows an action project, which its focus is in the far west region of São Paulo city, in Raposo Tavares district. The main idea is inspired by the Carlos Matus's ideological basis of thinking, that deals with strategical planning as a changing point of society (starting in the Traditional Planning to the concept of Strategical Planning), whose proposal of analysis is focus on the practices of a “cultural agitation” collective. In a first moment, the bibliographical content will not be explored in its total, because it's difficult to ally a deep understanding of a case which didn't get its maturity and it's subject to practical analysis with actual theories, however this potentiates the course of actions. Since, to get the collective plain develop is important to study its content allied to the practice and customize this knowledge in favor of an empiric application of the strategical planning, with focus on control, and the collective organization and development of the cultural actions.

**Keywords:** Planning, Strategy, Culture, Territory, Popular Culture Groups

---

<sup>1</sup> Administrador de empresas formado pelas Faculdades Integradas Rio Branco, especializou-se em Gestão Cultural pelo Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo. Atualmente, atua como Analista Econômico Financeiro – Telefônica | Vivo. Contato: lhhenriler@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Desde o seu surgimento, em 1989, o bairro COHAB Raposo Tavares, localizado no extremo oeste da cidade de São Paulo, enfrenta uma longa guerra em prol de questões dignas de existência. Durante esse período, diversas pautas foram levantadas, discutidas e direcionadas para determinadas soluções, como moradia, saneamento básico, educação, saúde, segurança, transporte/mobilidade e, mais recentemente, cultura.

O que se percebe nas falas dos agentes responsáveis pelo êxito dessa luta é que, ao longo desse período de batalhas, existiram alguns protagonistas e os grupos foram articulados com certo rigor de renovação. Embora isso tenha acontecido de maneira orgânica, e a apropriação dessa história por parte dos colaboradores ou agentes participantes tenha se dado de maneira muito voluntária, atualmente a articulação cultural carece de maior consistência para que a garantia do processo de conscientização sobre a diversidade das ações culturais seja de fato uma discussão de todos.

Segundo figuras e grupos de influência do território estudado, o maior problema enfrentado hoje, do ponto de vista de ações culturais no bairro COHAB Raposo Tavares, é a dificuldade de se formar um grupo que sustente um calendário de ações, este fator se sustenta também, pelo histórico de atividades, que não apresenta uma consistência periódica, embora apresente um histórico de luta bastante sólido.

Outros aspectos também serão abordados, e passam por questões de dificuldade de orientação e direcionamento, frente aos objetivos macro, que contextualizam cada ação cultural pontual e individual no território.

Ambos consideram que a dificuldade não está na construção da ação e de sua celebração, mas sim no engajamento e fortalecimento do diálogo entre aqueles que querem fazer parte do processo de consolidação dessas ações, e de sua conseqüente apropriação por parte dos moradores.

Além desses agentes, artistas de rua locais, artistas plásticos e lideranças comunitárias compõem o diálogo pretendido de maneira mais estratégica neste trabalho, considerando aqui o desgaste existente por parte de determinadas figuras, dado o trajeto da história que se consolida a cada dia, desde o final da década de 1980.

Fica evidente, dentro desta contextualização inicial, a necessidade de formação e fortalecimento de um grupo já existente, porém isento de um direcionamento estratégico, que aqui será tratado como “Planejamento Estratégico com foco no direcionamento, engajamento, e fortalecimento de grupos/coletivos”, tendo como ponto de partida esta história trazida sem seus detalhes existenciais, com foco definido na composição e articulação do grupo.

Espera-se, ao final desta empreitada, que o grupo possa ter claro um direcionamento estratégico pautado no reconhecimento de suas limitações e potenciais, para que a governabilidade de seus objetivos no campo cultural, mais especificamente dentro do bairro COHAB Raposo Tavares, possa ser gerenciada de maneira equilibrada e com o objetivo de atingir maior consistência em suas ações.

### **OBJETIVO GERAL**

Implementar o planejamento estratégico de um grupo que promove ações culturais na periferia da zona oeste de São Paulo, no bairro COHAB Raposo Tavares, com o intuito de direcionar uma agenda consistente para o grupo a partir do primeiro semestre do ano de 2017.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar pesquisa bibliográfica;
- Definir o modelo de pensamento utilizado no planejamento estratégico;
- Desenhar o plano estratégico com base nas análises dos resultados.

### **PROBLEMA**

Há alguns anos, o grupo de jovens moradores da periferia da zona oeste de São Paulo, nas proximidades do bairro COHAB Raposo Tavares, realiza ações culturais pontuais com objetivos diversos. Embora exista uma forte aceitação por parte dos moradores em geral, essas ações não conseguem tomar um corpo sólido, nem consistência ao longo do tempo. Segundo Carlos Matus,

O equilíbrio entre as variáveis que controla e as que não controla define sua governabilidade sobre o objeto do plano. A governabilidade do homem sobre a realidade aponta justamente para qual dos extremos teóricos se encaminha sua situação. O governante pode decidir quanto às variáveis que controla, mas, muitas vezes, não pode assegurar resultados, porque dependem de uma parte do mundo que não controla (MATUS,1991, p. 28).

Nessa perspectiva, o que se evidencia no objeto de estudo tratado aqui é a existência de um controle muito forte sobre as variáveis que o grupo pretende no território de atuação; entretanto, a existência natural de variáveis externas que influenciam na concretização dos objetivos buscados é tratada de maneira despercebida, e uma devida análise dos ambientes (interno e externo) de maneira estratégica ainda é um fator ausente.

Dado este cenário, será criado aqui um plano estratégico de ação para início no primeiro semestre de 2017, com o intuito de garantir uma postura mais direcionada e objetiva, que sustente a criação de uma agenda anual pautada por pilares sólidos e ações consistentes geridas pelo grupo pretendido como objeto de estudo.

## **METAS**

1) Consolidar o processo de criação da identidade do grupo.

O grupo possui um histórico de ações e de características que, ao longo do tempo, compõem seu perfil de atuação. Embora as ações sejam distintas devido à necessidade de atuação do momento e às demandas percebidas nas vivências dos agentes, é evidente a existência do começo do processo de criação de identidade deste jovem grupo. A proposta é, antes de mais nada, consolidar algo que já existe dentro de um conhecimento tácito do grupo, e garantir que o conhecimento explícito seja também um componente auxiliar no processo de planejamento estratégico do grupo.

2) Resgatar e fortalecer a voz das lideranças que fazem parte da história do bairro.

- Dona Mariazinha: Conhecida como a primeira moradora do bairro, o respeito por esta figura transcende as questões familiares de sangue, sendo sua palavra considerada uma força e sua casa um abrigo cultural.
- Janete Lima e Diva: Atualmente as líderes comunitárias, responsáveis pelas grandes transformações do bairro, atuam fortemente por intermédio do diálogo e das trocas de experiências com o público jovem que ocupa os espaços do bairro. Seu reconhecimento nos diversos círculos de relacionamentos sociais afirma a participação e importância delas na história do bairro.
- Centro de Memória COHAB Raposo Tavares: O Centro de Memória COHAB Raposo Tavares representa o principal acervo documental público do bairro. Atualmente, essa instituição reflete uma voz muito forte dos jovens do bairro.

Fazer menção ao resgate dessas vozes não significa que elas não existam, mas sim que as demandas atuais são outras, as discussões mudaram e os agentes também assumem esse papel de mudança. Entretanto, ainda assim, considera-se de extrema relevância para a essência das ações, a experiência e prudência desses protagonistas aqui pretendidos.

### 3) Inserir todos os apoiadores no processo de planejamento estratégico.

- Instituto Sylvio Passarelli: trata-se de uma organização mantida pela construtora de mesmo nome, que atua no bairro, porém em um formato bastante restrito, com um número fechado de participantes, e uma infraestrutura completa. Apesar de representar um ativo cultural do bairro, não consegue expandir o diálogo dado seu caráter mais privado. Ainda assim, auxilia o grupo com questões de infraestrutura e burocracias orçamentárias, na mesma medida em que o grupo lhe permite um diálogo mais realista sobre a região de atuação. Este fator se apresenta como uma colaboração interessante para ambas as partes, e certamente, por uma perspectiva mais estratégica merece ser discutida de maneira mais intensa pelo grupo.
- Centro de Memória COHAB Raposo Tavares: por meio dessa organização, que se articula por intermédio de uma professora de história, existe, além do tema memória, a literatura representada por um sarau “tímido” diante da região e saídas esporádicas para ocupação do parque através de aulas com grupos fechados de alunos. A expectativa é que essas ações possam ser intensificadas com um diálogo estratégico do ponto de vista da colaboração, pois o grupo que busca articulação através dessas ações tem muito potencial de ampliação da sua arte e da sua importância para a região.
- Parque Juliana Torres de Carvalho: o local faz referência a uma moradora do bairro, já falecida. Esse parque é representado por um comitê gestor que se articula com o grupo por meio de conversas esporádicas. A existência do parque é um fator que favorece as atividades do grupo, dado o diálogo aberto e participativo entre as partes. A ausência de atividades e ações culturais também é um fator que permite um olhar mais crítico sobre as possibilidades de atuação.
- Time de futebol de várzea do bairro, Aliados COHAB Raposo Tavares: esse time, assim como o Centro de Memória, agrupa uma parcela significativa das crianças e jovens da região. O bairro possui três campos de futebol que sempre foram ocupados com uma grande frequência. Hoje, o time representa, além de uma memória viva dos espaços de lazer do bairro, uma resistência, ao dar continuidade às atividades mesmo com as dificuldades proporcionadas pela extinção dos espaços de prática desse esporte. Aqui, existe uma possibilidade muito clara de articular a formação de um público extremamente estratégico para a garantia de consistência das ações pretendidas pelo grupo hoje e no futuro, todavia, essa estratégia precisa ser pensada e engajada de maneira prudente.

- Centro Comunitário COHAB Raposo Tavares: o espaço mantém sua rotina histórica de forma pouco ativa no bairro. Entretanto, apresenta-se como um espaço de muita cooperação do ponto de vista de infraestrutura básica para a realização de determinadas atividades e de participação nas ações realizadas pelo grupo.

Todos esses apoiadores representam pontos que devem ser analisados de maneira estratégica dentro do processo de construção de uma agenda de ações, entende-se como estratégico neste momento um diálogo em que a colaboração possa entendida como um termo que busca eliminar esforços desnecessários, potencializar capacidades e canalizar maior consistência de ações.

Segundo a linha de pensamento de Matus (1991) sobre governabilidade, esses agentes são variáveis. Conforme o histórico de atuação do grupo estudado, apresentam-se como variáveis que estão dentro de uma linha de controle parcial. O grupo não tem controle total sobre essas variáveis; contudo, com a proposta de criação de uma agenda anual aqui pretendida, a possibilidade de controle sobre a imprevisibilidade dessas variáveis aumenta consideravelmente.

O principal motivo para que as variáveis possam compor o diálogo do planejamento proposto aqui, segundo Vaz<sup>2</sup>, é a importância de se criar pontes “entre o presente e o futuro”, “entre o passado e o futuro” e “entre o conhecimento e a ação”. Então, as variáveis foram escolhidas dentro dessa linha de pensamento.

No decorrer das aulas ministradas no curso SESC de Gestão Cultural, também se observou um fator de descontentamento bastante comum: a carência de financiamento das produções culturais. Sendo assim, um dos motivos pelos quais, dentro de uma perspectiva de formação de público, infraestrutura e espaços de atuação, essas variáveis foram trazidas para o diálogo de construção deste planejamento.

4) Construir um plano estratégico para ser implementado a partir do primeiro semestre de 2017, com base nas análises dos resultados das dinâmicas realizadas. Esta proposta de meta foi estabelecida com o prazo de início de implementação em Jan/17, porém, não será tratada como uma busca incansável do prazo, mas sim como uma busca incansável das respostas necessárias para que os próximos passos possam ser dados na história do bairro, e assim seja consolidada uma agenda consistente de ações.

---

2 Aula ministrada pelo Prof. Dr. José Carlos Vaz no curso de Gestão Cultural do Centro de Pesquisa e Formação do SESC 2015/2016, com o tema Planejamento Estratégico.

### **O GRUPO<sup>3</sup>**

Atualmente, o grupo consolida-se a partir dos esforços de quatro integrantes:

- 1 pedagogo e líder comunitário;
- 1 artista de rua;
- 1 formando em Contabilidade;
- 1 administrador de empresas certificado em Gestão Cultural.

A última ação elaborada e executada pelo grupo foi desenvolvida entre novembro de 2014 e maio de 2015.

A pretensão é de que todos os quatro integrantes façam parte do processo de planejamento estratégico e das análises dos resultados das dinâmicas.

Mesmo com a instabilidade orgânica característica do grupo, a sinergia entre os agentes participantes – e aqui considera-se moradores e organizações – é sempre um fator decisivo no processo de elaboração e desenvolvimento dos projetos propostos pelo grupo. E isso é certamente o que faz com que essa instabilidade não se acabe em um processo de estagnação.

### **APOIADORES**

- Instituto Sylvio Passarelli
- Centro de memória do bairro COHAB Raposo Tavares (Escola Municipal Maria Alice)
- Parque Juliana Torres de Carvalho
- Time de futebol de várzea do bairro: Aliados COHAB Raposo Tavares
- Centro Comunitário COHAB Raposo Tavares

Aqui, entende-se como apoiadores aqueles que nos últimos anos colaboraram de maneira intensa no processo de construção desse cenário cultural, que ainda se mantém aberto a essa construção. Pretende-se também a realização de dinâmicas orientadas ao diálogo com cada grupo de apoiadores.

### **LIDERANÇAS COMUNITÁRIAS**

- Dona Mariazinha (Primeira moradora do bairro)

---

<sup>3</sup> Referente ao grupo, uma nova integrante, artista Manuella Alves da Silva, passa a assumir um papel de protagonista diante da realização das últimas ações, com foco em atuações de grupos teatrais e de contação de histórias.



- Janete Lima (Movimento de moradia)
- Diva (Movimento de moradia)
- Centro de memória COHAB Raposo Tavares (Andréa)

As lideranças comunitárias da região são responsáveis por grande parte do desenvolvimento entre o final da década de 1980 e os dias atuais.

Moradia sempre foi o principal assunto, dadas as condições de existência do bairro. Posterior a essas necessidades, seguem: saneamento básico, educação, saúde, segurança, transporte/mobilidade e, mais recentemente, cultura, que traz para este artigo a necessidade de maior detalhamento histórico, como apresentam os fatos da linha do tempo a seguir.

1. No início da história da COHAB, o local que hoje é considerado o coração do bairro era um lixão a céu aberto.
2. Muitas batalhas foram travadas entre os moradores do bairro e a prefeitura por conta desse espaço, sendo sua protagonista Janete Lima, líder comunitária atuante no movimento de moradia.
3. Depois de muita luta, o espaço foi limpo. Caminhões de lixo e entulho foram retirados do espaço.
4. Desde então, a batalha foi entre os próprios moradores para não aceitar aquele espaço como um lixão. Em encontros públicos, falou-se em posto de saúde, base da polícia militar, ecoponto, entre outras opções para o espaço.
5. Por uma escolha coletiva, o local foi definido como um espaço de cultura. O principal argumento foi a própria forma como o espaço passou a ser ocupado naturalmente pelos moradores e o próprio respeito que todos os moradores tinham e ainda têm pelo espaço.
6. Depois de muita conversa entre as lideranças comunitárias, buscou-se a legitimação do espaço, e o mesmo foi institucionalizado como espaço de cultura da região, ou seja, nada pode ser construído no local.
7. Por meio de uma parceria entre a prefeitura de São Paulo e a cidade de Genebra, constrói-se uma quadra de futebol no espaço de cultura.
8. Tempos depois, alguns poucos ainda enxergavam o espaço como depósito de lixo. E a luta continuou.
9. Entre novembro de 2014 e junho de 2015, realizou-se uma oficina de grafite para discutir a perda dos três campos de futebol de várzea no bairro, a relação dessa prática esportiva com o bairro e a memória do bairro. No decorrer do projeto, a proposta de reforçar o



local como um espaço de cultura trouxe à tona novamente o tema do “lixo”. O projeto “ALIMANIA: Fazendo arte na COHAB” assumiu a identidade “Menos lixo, mais arte!”, proposta por Felipe Valentim.

10. Após a realização desse projeto, que se encerrou em 2015, concretiza-se no ano de 2016 uma reestruturação completa do espaço sob uma perspectiva de lazer, desconsiderando todos os demais aspectos da diversidade cultural que a região comporta.

Este contexto representa uma situação clara do pensamento de Matus (1991), que discorre sobre o planejamento estratégico-situacional e reflete sobre duas questões:

1. “O escritório de planificação planifica”: neste primeiro momento, justifica-se a realização desta última obra no espaço de cultura, que não assume nem sequer parte da responsabilidade que um espaço de cultura tem diante do diálogo e da sensibilidade de constituição do sujeito e do espaço em que está inserida.
2. “Quem governa planifica”: no item 5 da cronologia apontada anteriormente, foi esclarecido um ponto de extrema importância nesta segunda questão – “por uma escolha coletiva, o espaço foi definido como um espaço de cultura”. Neste momento, a proposta de defesa e consolidação do espaço como um espaço de cultura se legitima pela escolha do governante.

Este relato se faz necessário para a compreensão da importância estratégica que as lideranças comunitárias carregam dentro da região. Sem desconsiderar aqui as questões de divergências ideológicas e contrapontos existentes entre figuras protagonistas do diálogo na região. Apesar desse local ser considerado um espaço de cultura na prefeitura de São Paulo, ele não assumiu essa característica do ponto de vista de realização de ações, dada a inconsistência que esse grupo carrega em seu histórico de formação.

A proposta de consolidar uma consistência de ações frente a uma agenda para o início do ano de 2017 se fortalece e se apresenta como uma necessidade justamente pelo cenário apontar para um amadurecimento do grupo e, conseqüentemente, da conscientização da região diante do ativo cultural de que dispõem.

#### **EXPECTATIVAS DE LOCAIS E TEMPO**

A expectativa referente ao período de desenvolvimento do planejamento estratégico é que ocorra entre julho/2016 e dezembro/2016, para que a partir do ano de 2017 o grupo já tenha uma orientação definida.

Apesar dessa perspectiva que se propõe a uma questão mais exata no processo de avaliação, não serão desconsideradas aqui as questões referentes à complexidade que envolve o processo de planejamento estratégico de qualquer organização, pois, segundo Vaz, “Os instrumentos não podem ser mais importantes que o objetivo”.

Sobre o local de realização das dinâmicas, como o grupo não dispõe de espaço físico próprio, e parte do pensamento da estratégia pretendida aqui está voltada para essas questões que, por sua vez, não dispensam o diálogo com a problemática do financiamento cultural, os encontros serão realizados conforme disponibilidade, nos seguintes locais:

- Bar do “Zé do Norte”, que dispõe de infraestrutura mínima adequada, aos domingos (dias em que o bar não opera), em horário a ser definido pelo grupo.
- Parque Juliana Torres de Carvalho, dias a serem definidos pelo grupo e conforme características da dinâmica.
- Instituto Sylvio Passarelli, que dispõe de infraestrutura completa, em datas a serem definidas com o Instituto e com o grupo.
- Praça da COHAB Raposo Tavares, onde são realizados diversos eventos (samba e funk aos domingos), em datas a serem definidas com o grupo e conforme características da dinâmica.
- “Coração da COHAB”, onde o grupo costuma realizar suas ações, em datas a serem definidas pelo grupo e conforme características da dinâmica.
- Centro Comunitário do bairro.

A proposta é que, desde o processo de construção do planejamento estratégico, esses espaços já passem a se consolidar como parte integrante das apostas culturais do bairro.

### **JUSTIFICATIVA**

O bairro COHAB Raposo Tavares surge no final da década de 1980, como consequência de uma tragédia ocorrida na zona sul da cidade de São Paulo. O excesso de chuva ocasiona uma situação de emergência, que direciona os esforços dos órgãos públicos de moradia para a construção de prédios na região, hoje denominada Conjunto PROMORAR Raposo Tavares, mais conhecida como COHAB Raposo Tavares, ou “COHAB Rap”.

Junto com a moradia, não se seguiram as bases mínimas de existência, como infraestrutura de saúde, saneamento básico, transporte, educação e cultura. Esse cenário faz iniciar uma luta que acompanha o bairro até os dias de hoje.

A luta mais recente gira em torno das questões culturais. Assim como todas as demais periferias da cidade, os recursos direcionados para a garantia da diversidade cultural são mínimos, quando não são inexistentes, como é o caso da COHAB Raposo Tavares, que não dispõe de opções que permitam uma transcendência das práticas culturais locais.

Sob uma perspectiva menos regional, mas ainda limitada a uma análise dos equipamentos culturais da zona oeste da cidade de São Paulo, existem poucas opções de ações culturais na região, sejam elas promovidas por grupos fomentados, grupos autônomos/independentes, pontos de cultura ou estruturas mais sólidas.

Os quatro integrantes do grupo tratado aqui possuem um vínculo bastante forte com a história da região e com os núcleos estratégicos que fazem parte das lutas que compõem a história do bairro, fator que atualmente favorece a realização das ações culturais pontuais promovidas no bairro. Ainda segundo Carlos Matus:

Os fundamentos das apostas de um governante são tanto mais sólidos quanto maior for o peso das variáveis que controla em relação ao das que não controla, e são mais débeis se as variáveis que controla forem poucas e de pouco peso. Num extremo do controle absoluto, a aposta converte-se em certeza sobre os resultados. Noutro, de absoluto descontrole, a aposta é um caso de sorte ou azar (MATUS, 1991, p. 29).

Ao seguirmos essa linha de pensamento, em convergência com os relatos do grupo e a observação frente às ações já desenvolvidas, pode-se concluir que o grupo possui dois momentos nos quais divide os lados apontados por Matus (1991).

1. Pela ótica da ação cultural pontual, encontra-se na situação: “Num extremo”, onde a certeza frente aos resultados aqui tratados como objetivos é uma aposta garantida.
2. Pela ótica da continuidade dessas ações frente a um grupo com uma agenda propícia à garantia das opções culturais na periferia da região oeste da cidade de São Paulo, de maneira sólida e consistente, encontra-se na situação: “Noutro extremo”, onde a aposta assume seu real papel com uma probabilidade igual entre a sorte e o azar (tendendo, conforme os dias atuais, ao azar).

Apesar de o desejo por um ambiente mais permeado por opções culturais ser o grande motivador do grupo hoje, certamente uma postura pautada por um planejamento estratégico favorecerá muito o processo de amadurecimento pelo qual o grupo passa, e é com base nesse cenário que a escolha pela concretização de um planejamento estratégico para este grupo se justifica.

**DIAGNÓSTICO DA REGIÃO/ANÁLISE DE CONTEXTO**

**Figura 1:** Território de atuação direta do grupo

Legenda:

- Azul: Equipamentos que estão localizados fisicamente dentro do bairro;
- Verde: Áreas de preservação;
- Vermelho: Organizações que estão fisicamente fora do bairro, porém com poder de alcance real para as ações.

Os equipamentos apresentados no mapa anterior não possuem uma agenda consistente direcionada para ações culturais, que permita um diálogo voltado para a integração das potências mapeadas.

No que diz respeito ao grupo pretendido na proposta de planejamento estratégico deste trabalho, a linha de pensamento condutora das características essenciais desse grupo é refletida de maneira objetiva nas palavras de Nunes (2013), ao discorrer sobre as zonas de resistência.

Sem espaços ‘oficiais’ de atuação e determinados a enfrentar a lógica do mercado, que a priori, define a qualidade de uma obra de arte, artistas de diversas regiões do país passaram a se agrupar em torno de um interesse em comum e a definir seus locais de atuação fora do cubo branco e dos espaços sagrados de legitimação. A estes espaços, deu-se o nome de coletivos (NUNES, 2013, p. 32).

A partir desse ponto, considera-se como coletivo o objeto de estudo deste trabalho.

Ao se considerar a grande movimentação cultural que tem sido levantada nas periferias da cidade de São Paulo, como vivenciado na grade do curso Sesc de Gestão Cultural 2015/2016, além de diversas outras evidências das vivências cotidianas, percebe-se que a exposição ideológica construída por Nunes (2013), com base em argumentos de relatos de décadas passadas, ainda hoje é uma chama latente em nossa sociedade, visivelmente consumada no desejo desse coletivo da periferia da zona Oeste da cidade de São Paulo.

Embora o coletivo atue com ações pontuais, observou-se que ele não se apresenta dentro do mapeamento da região apresentada. Esse grupo atua, em sua maioria, em espaços não concorrentes com as pretensões culturais locais. As ações são praticadas, em geral, no local especificado no mapa como “Coração da COHAB”, ou no Parque Juliana Torres de Carvalho (no mapa como “JTC”).

Ainda em conformidade com Nunes:

Quando apontado que os espaços autônomos e, neste caso, os coletivos, podem ser entendidos como zonas de resistência, significa dizer que eles resistem, inclusive, à hostilidade e à aridez do sistema que os envolve, mas nem sempre os absorve. Resistem não somente ‘apesar’, mas também ‘por causa’ dessa aridez. Na tentativa de compreender ainda melhor estes últimos vinte anos, devemos apreendê-los como um processo em movimento, que não refuta a história, mas tampouco torna-se refém do próprio passado e, menos ainda, das referidas políticas de incentivo à cultura criadas e gerenciadas por órgãos do Estado (NUNES, 2013, p. 33).

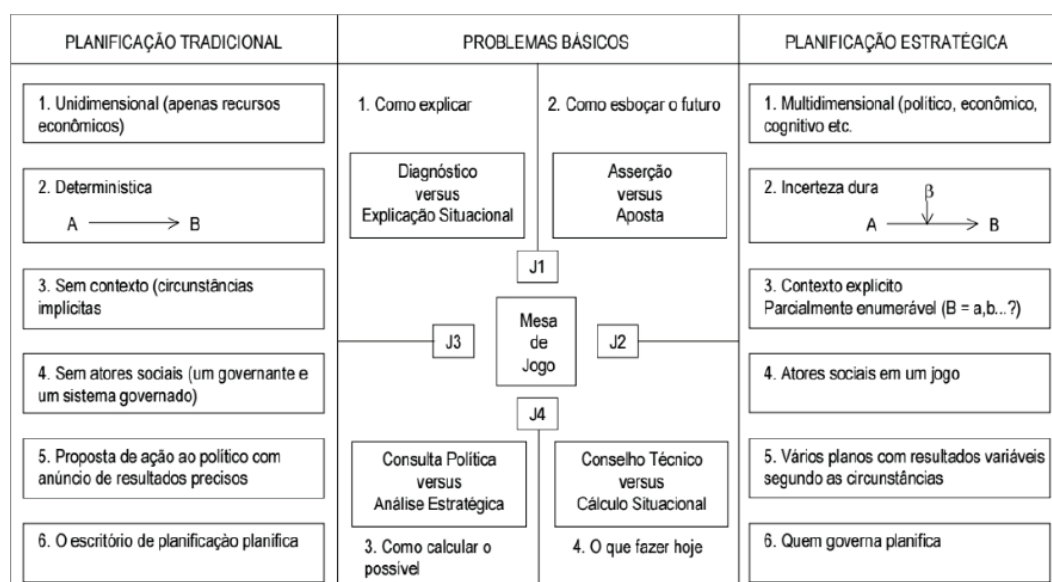
Ainda dentro da linha de pensamento pautada pelas questões de autonomia desses coletivos, que reflete a realidade do objeto de estudo tratado aqui, uma vez que as ações praticadas pelo coletivo ainda estão fora do âmbito de financiamento Estatal, a questão do plano necessário para que a garantia da consistência das ações seja efetivada se apresenta como ponto crítico de discussão estratégica.

Dentro da teoria de planificação tratada por Matus (1991), pode-se afirmar que hoje o coletivo possui jogadores dispostos, com o sino tocando e todos fazendo movimentos diversos e desarticulados entre si, mas com o mesmo objetivo de silenciar o sino por meio uma consistência de ações convergentes e com um poder de realização extremamente potente, sendo um cenário ideal para a implementação de um plano estratégico que vise garantir maior ordenação dos movimentos.

O diagnóstico apresentado até aqui pretende se colocar como uma ferramenta de discussão diante das possibilidades e oportunidades que o coletivo pode planejar, de maneira ordenada e estratégica, tendo como discussão as limitações que cada organização apresenta.



Dentro do contexto proposto por Matus (1991), com a consideração de uma planificação estratégico-situacional, dado o potencial de articulação do grupo para solução de problemas básicos na concretização das ações culturais e sua relação com os agentes apontados no mapa para tal, pode-se aferir que o grupo circula, hoje, entre os extremos da planificação tradicional e da planificação estratégica, tendo em vista a complexidade das ações promovidas pelo grupo.



**Figura 2:** Planificação estratégico-situacional (PES)

Fonte: Matus (1991)

O grande ponto de discussão que será pretendido neste trabalho, principalmente no momento de articulação das dinâmicas, será o sexto ponto tratado por Matus (1991) no PES, pensando em uma busca do “quem governa planifica” e, conseqüentemente, fugindo de “o escritório de planificação planifica”.

A análise será feita no último projeto desenvolvido pelo grupo, onde as questões políticas, econômicas, cognitivas, as incertezas com suas condicionantes, o contexto, os atores sociais/culturais e os diversos projetos já desenvolvidos em decorrência das diversas circunstâncias foram garantidas com êxito.

Ainda assim, as questões macro que permitiriam uma continuidade consistente dessas ações não atingiram um pensamento que garanta maior consistência ao longo do tempo. E será dentro desse ambiente complexo que as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades de atuação deverão ser pensadas.

## **IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **Dinâmicas com o grupo**

**Encontro 1:** Avaliação da trajetória do grupo até o presente momento.

- O que já foi feito e como foi feito?
- O que poderia ter sido feito de maneira diferente para se obter um impacto mais positivo?
- Dentre as ações realizadas, o que se repetiria e o que se eliminaria?
- O que pode ser feito para que o grupo atinja um estágio de consistência e solidez das ações?
- Se tivesse que avaliar o grupo, qual seria sua definição?

Este primeiro momento será de avaliação da trajetória do grupo. A pretensão é que os pontos levantados neste primeiro encontro sejam trabalhados no decorrer da proposta de planejamento estratégico do grupo, considerando-se as demais variáveis diretas e indiretas (moradores, apoiadores e lideranças comunitárias).

**Encontro 2:** Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)<sup>4</sup> pautado na realidade dos problemas enfrentados pelo grupo em sua trajetória.

#### **Passado do grupo:**

- Quais os principais problemas que o grupo enfrentou?
- Por que esses problemas existiram?
- O que foi feito diante desses problemas?
- Como eles poderiam ter sido solucionados de maneira mais eficiente?
- Pontuação das características dos problemas enfrentados.
- Soluções alternativas para os problemas enfrentados.

#### **Presente do grupo:**

- Quais os principais problemas do grupo hoje?
- Por que esses problemas existem?
- Pontuação das características dos problemas enfrentados e definição das prioridades.

---

<sup>4</sup> Trata-se de uma metodologia discutida no Curso SESC de Gestão Cultural 2015/2016, cujo objetivo é diagnosticar problemas e propor soluções rápidas. Será aplicado de maneira customizada aos temas e necessidades do grupo.



- Possíveis soluções.
- Soluções alternativas para os problemas.
- Como implementar essas soluções?
- Quem pode fazer parte do processo de solução?

Neste segundo encontro, a proposta é que o grupo seja articulado, primeiramente, em função de uma autoanálise, seguida da reconstrução da realidade dos problemas do grupo, orientadas para suas possíveis soluções.

**Encontro 3:** Momento dedicado a uma perspectiva mais autocrítica do grupo

#### **Acolhida dos participantes**

- Retomada dos principais pontos discutidos e levantados no último encontro

#### **Conteúdo pretendido como pontos focais de discussão**

- O que o grupo é atualmente, e como é visto do ponto de vista das ações culturais?
- Qual a importância do grupo para o cenário cultural da região?
- O que o grupo espera ser? Grupo autônomo/independente?
- Qual a importância ou necessidade de um espaço físico para o grupo e para a região, do ponto de vista de organização e referência cultural?
- Como esse espaço influenciaria no engajamento do grupo e do público?
- A abertura de um CNPJ é um caminho (OSCIP/OS, Ong, Empresa, Associação)?
- Quais são as implicações de seguir uma dessas opções?
- Visão | Missão | Valores | Princípios?
- Como o grupo pode assumir maior solidez e consistência frente às discussões realizadas até aqui?

#### **Criação de desenhos de modelos de atuação com base nas discussões pretendidas na dinâmica**

A ideia, aqui, não é pensar o momento desse terceiro encontro dentro uma perspectiva engessada, mas sim dentro de uma linha de pensamento do posicionamento que o grupo pretende assumir frente às decisões que serão tomadas no decorrer dos enfrentamentos dos problemas

provenientes das ações a serem realizadas. Será pretendido um pensamento orientado para a definição de uma estratégia de posicionamento neste momento do diálogo.

Este encontro será orientado através das questões descritas acima, onde os desdobramentos das dinâmicas servirão de base para a definição do desenho e proposta de ação.

**Encontro 4:** Criação de modelos de atuação baseados em propostas já existentes, e possíveis propostas de inovação na forma de atuação

**Análise, reflexão e consolidação de um material final sobre os encontros realizados pelo grupo.**

- Entendimento da necessidade de existência de um modelo de atuação que permita maior perenidade das ações, quando se pensa aspectos de consolidação do grupo, público pretendido, laços e parcerias.
- Discussão dos modelos desenvolvidos no último encontro
- Relação dos modelos desenvolvidos com as necessidades já trabalhadas na etapa do DRP
- Relação dos modelos com os anseios levantadas nos encontros
- Definição de uma proposta final que contemple as expectativas discutidas com o grupo
- Explorar as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças que o modelo escolhido pode apresentar em uma possível efetivação ao longo dos anos

A proposta deste encontro é que possa ser elaborado um material consolidado com as respostas e dúvidas provenientes dos 3 primeiros encontros. Esse material servirá de subsídio para que o grupo possa reconhecer suas limitações e potencialidades e agir de maneira preventiva diante das possibilidades do futuro incerto. Assim como promover maior eficiência na utilização do conhecimento que circula no grupo, com o intuito de vislumbrar oportunidades de atuação, ameaças frente às ações já realizadas e garantir maior consistência nas ações pretendidas no futuro.

**Encontro 5:** Desenvolvimento e alinhamento do diálogo e das expectativas com as lideranças comunitárias

**Análise, reflexão e consolidação de um material final sobre os encontros realizados com as lideranças comunitárias.**

- Será feito um convite ao grupo de mídia independente, VAIDAPÉ,

da zona oeste da cidade de São Paulo, que já atua com o coletivo do bairro COHAB Raposo Tavares, para que os mesmos acompanhem os encontros com as lideranças comunitárias, e que ao final possamos produzir um material audiovisual

- A proposta de reflexão será feita com base nas falas coletadas e registradas durante os encontros
- Este material será disponibilizado para o acervo do Centro de Memória do bairro

A expectativa deste encontro é que possamos registrar a importância das lideranças comunitárias nas conquistas da região, manter isto na memória do bairro, e garantir que esta essência faça parte, direta e/ou indiretamente das decisões futuras.

**Encontro 6:** Momento dedicado a reflexão sobre o que se ouviu dos apoiadores, para entendimento de suas reais expectativas de atuação e retorno esperado

**Análise, reflexão e consolidação de um material final sobre os encontros realizados com os apoiadores.**

Os últimos encontros, 5 e 6, definidos aqui no modelo de implementação do planejamento estratégico, não necessariamente serão efetivados no último momento, pois o diálogo orientado pelos temas definidos certamente serão pontos de reflexão que irão permitir maior sensibilidade do grupo no momento de efetivação da avaliação e da realização do DRP.

Todos estes encontros caminham na direção da afirmação de Vaz (2016) ao discorrer sobre a clareza de expectativas no planejamento estratégico: “À medida que você consegue envolver as pessoas na dimensão correta, você tem maior clareza das expectativas e dos pontos de partida”.

Diante do exposto, Vaz conclui que essa transparência de sentimentos e anseios permite que certas imprevisibilidades possam ser trabalhadas de maneira mais eficiente, com impactos menos desastrosos, fator que permite menos espaço para a improvisação.

### **Dinâmicas com as lideranças comunitárias**

**Encontro único:** Aqui se pretende o registro e documentação da história do bairro, para que a mesma seja fator de continuidade e uma ponte entre passado, presente e futuro.

- Avaliação da trajetória das lideranças e seus impactos no campo cultural.

- O que já foi feito e como foi feito?
- O que poderia ter sido feito de maneira diferente para se obter um impacto mais positivo?
- O que já foi imaginado/sonhado para a COHAB Raposo Tavares do ponto de vista cultural?
- Como vocês enxergam o cenário cultural hoje?
- Como vocês enxergam o cenário cultural daqui cinco anos? Expectativas?
- O que vocês mudariam hoje?
- Quais suas frustrações com a realidade cultural da COHAB hoje?
- Como vocês acreditam que nós podemos contribuir?
- Como vocês ainda podem contribuir?

A expectativa é de que o diálogo permita o entendimento diante da importância que essas lideranças possuem como figuras estratégicas do processo de formação cultural do bairro. Embora o coletivo represente um processo de renovação das figuras de atuação do bairro, com temas e discussões diferentes, ele também significa um processo de continuidade de uma história.

Ao buscar reconhecer a importância das lideranças comunitárias, que contextualizam toda a realidade da região de atuação do grupo hoje, entende-se também a afirmação de Vaz (2016) quando defende a necessidade de se “fazer mediação entre o presente e o futuro”, em se “fazer mediação entre o passado e o futuro”, e em permitir o “encontro entre o conhecimento e a ação”.

Com tal caminho escolhido para a realização do planejamento estratégico pretendido aqui, busca-se também um caminho de convergências práticas e ideológicas, traduzido por Vaz (2016) como “coerência entre as ações”.

### **Dinâmica com os apoiadores:**

**Encontro único:** A expectativa aqui é de uma aproximação cujo objetivo se concentra no entendimento das expectativas e limitações na relação do coletivo, com aqueles que querem fazer parte do processo de transformação

- Qual o papel de vocês na COHAB, do ponto de vista cultural?
- Como vocês enxergam o cenário cultural hoje?
- Como vocês enxergam o cenário cultural daqui cinco anos?

- O que vocês mudariam hoje?
- Quais são suas frustrações com a realidade cultural da COHAB hoje?
- Quais são suas expectativas para o futuro?
- Como vocês acreditam que nós podemos contribuir?
- Como vocês ainda podem contribuir?

A pretensão de realização dessa dinâmica com os apoiadores assume uma frente extremamente estratégica dentro do processo de planejamento. O intuito é que, conforme exposição ideológica de Matus (1991), ao tratar do assunto no plano da governabilidade, essas variáveis possam ser distanciadas de esforços desnecessários, e assim o grupo possa assumir maior controle sobre tais variáveis e distanciar-se das imprevisibilidades provenientes desse relacionamento.

Com um alinhamento das expectativas do grupo e dos apoiadores, essas variáveis passam a assumir um peso de maior controle para o grupo e, conseqüentemente, passam a assumir um papel mais estratégico no processo de garantia da consistência pretendida no problema deste trabalho.

### **Dinâmicas com o grupo**

Último encontro com o grupo:

- Analisar todas as dinâmicas anteriores em função da construção de um planejamento estratégico, para que no ano de 2017 as ações possam ser articuladas de maneira mais consistente, sólida e inteligente.

Ao discorrer sobre a importância do planejamento estratégico, Vaz (2016) também traz a questão sobre “decidir onde se quer chegar e qual a melhor maneira”. A proposta de intensificação de um diálogo mais orientado e estratégico com os apoiadores surge com essa pretensão. Por esse motivo, será buscado um alinhamento frente às expectativas de atuação dos envolvidos.

Este processo metodológico pretende atuar de maneira convergente com a proposta de Matus (1991, p. 33): “Em síntese, o primeiro problema é identificar corretamente os problemas e explicá-los, situacionalmente; quer dizer, diferenciar as explicações, para saber não apenas onde atuar para enfrentá-los, como também perante quem devemos fazê-lo”.

Dessa forma, se faz fundamental, diante desse primeiro problema, uma atuação conjunta, pois para explicá-los e para diferenciar tais explicações dos problemas, o processo de constituição da realidade cultural do território de atuação do grupo é um fator decisivo na garantia de consistência das ações no futuro. Reconhecer a história cultural construída

pelas lideranças comunitárias e pelos apoiadores será importante para que o grupo ganhe legitimidade em seu processo de amadurecimento.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

NUNES, Kamilla. *Espaços Autônomos de Arte Contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora Circuito, 2013.

MATUS, Carlos. “O Plano como aposta”. São Paulo em perspectiva. São Paulo, 5 (4), p.28-42, out/dez 1991. Disponível em: <http://www.cgca.com.br/userfiles/file/O%20Plano%20Como%20Aposta%20por%20Carlos%20Matus.pdf>. Acesso em: 27/03/2017. Tradução do texto de Carlos Matus feita por Frank Roy Cintra Ferreira.

VAZ, Carlos Sérgio. *Planejamento Estratégico*. 2015-2016. Notas de Aula.