



PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: A EXPERIÊNCIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA REDE DE DEFENSORES DE DIREITOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU

Gabriel da Silva Ribeiro¹
Tarcisio Dorn de Oliveira²
Nelson José Thesing³
Pedro Luís Büntenbender⁴

Resumo: A presente pesquisa versa sobre a garantia dos direitos humanos em um processo de planejamento participativo desenvolvido, tomando por referência experiência desenvolvida em Guiné Bissau. O processo desenvolvido com base na pedagogia freireana, a construção coletiva na elaboração das estratégias, a integração de ferramentas metodológicas, como Linha do Tempo, Análise Situacional com base na Matriz SWOT e Quadrimembração. A pesquisa se caracteriza como exploratória, descritiva e Estudo de Caso, quanto aos fins, e bibliográfica, documental e de campo, quanto aos meios. A análise, sistematização e descrição foi realizada com base no objetivo. A experiência estudada contou com uma metodologia de planejamento participativo, permeando um referencial teórico-metodológico, freireana, educação cooperativista e de desenvolvimento regional. Os resultados da pesquisa reconhecem que o processo foi robusto e adaptável, que conecta o passado e o presente e aduz para as ações futuras. Permite melhor compreensão das dinâmicas de planejamento participativo em cenários institucionais desafiadores, como o contexto do País da Guiné-Bissau, que podem ser aplicados a organizações cooperativistas, não cooperativistas, e demais organizações complexas. Agrega-se que a metodologia aplicada e estudada, sustentadas nos referenciais teóricos, os fundamentos dos direitos humanos, do cooperativismo e do desenvolvimento territorial, potencializando a importância e o papel de organizações da sociedade civil e das metodologias de participação e cidadania.

Palavras-chave: Planejamento participativo; construções coletivas; desenvolvimento regional; direitos humanos.

PARTICIPATORY PLANNING: THE EXPERIENCE OF THE PLANNING PROCESS OF THE NETWORK OF HUMAN RIGHTS DEFENDERS IN GUINEA-BISSAU

Abstract: *This research deals with the guarantee of human rights in a participatory planning process developed, taking as reference the experience developed in 1994 in Guinea-Bissau. The process developed based on Freirean pedagogy, the collective construction in the elaboration of strategies, the integration of methodological tools, such as Timeline, Situational Analysis based on the SWOT Matrix and Quadrimembration. The research is characterized as exploratory, descriptive and Case Study, as to the ends, and bibliographical, documentary and field, as to the means. The analysis, systematization and description were carried out based on the objective. The experience studied relied on a participatory planning methodology, permeating a theoretical-methodological framework, Freirean, cooperative education and regional development. The results of the research recognize that the process was robust and adaptable, that it connects the past and the present and leads to future actions. It allows a better understanding of the dynamics of participatory planning in challenging institutional scenarios, such as the context of the country of Guinea-Bissau, which can be applied to cooperative, non-cooperative organizations, and other complex organizations. In addition, the methodology applied and studied, supported by theoretical frameworks, the foundations of human rights,*

¹ Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Rua do Comércio 3000, Bairro Universitário, 3000 – Ijuí/RS. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5060-3603>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3310454299042862>. E-mail: gabriel.ribeiro@sou.unijui.edu.br

² Doutor em Educação nas Ciências pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Rua do Comércio 3000, Bairro Universitário, 3000 – Ijuí/RS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5842-2415>. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1493478586678556>. E-mail: tarcisio_dorn@hotmail.com

³ Doutor em Integração Regional pela Universidade Federal de Pelotas. Rua do Comércio 3000, Bairro Universitário, 3000 – Ijuí/RS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7123-0717>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1975094711329644>. E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br

⁴ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Rua do Comércio 3000, Bairro Universitário, 3000 – Ijuí/RS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7011-8552>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0685947440843291>. E-mail: pedrolb@unijui.edu.br



cooperatives and territorial development, enhances the importance and role of civil society organizations and methodologies of participation and citizenship.

Keywords: *Participatory planning; collective constructions; regional development; human rights.*

1 Introdução

A Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB, representa um marco importante na proteção e promoção dos direitos fundamentais, em uma realidade marcado por desafios sociopolíticos complexos. Essa organização desempenha um papel vital na articulação de esforços coletivos para enfrentar violações de direitos humanos, promover a justiça social e fortalecer a sociedade civil guineense. Segundo Bütttenbender e Bütttenbender (2024, p. 211), "a governança territorial refere-se aos processos de articulação, negociação, cooperação e coordenação entre os diversos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam no território, visando a construção de consensos, a resolução de conflitos e a implementação de ações conjuntas para o desenvolvimento local". Nesse contexto, a Rede se posiciona como um ator central na defesa dos direitos humanos e como catalisadora de mudanças sociais significativas, indispensáveis no desenvolvimento da Guiné-Bissau.

Diante dos desafios enfrentados pela sociedade guineense, o fortalecimento da Rede, com bases no Planejamento Estratégico participativo torna-se essencial. A necessidade de uma abordagem sistemática e inclusiva é evidenciada pela complexidade do cenário guineense, e pela urgência em responder de forma eficaz às violações de direitos humanos. Santos (2024, p. 13) argumenta que "o diagnóstico territorial é uma etapa crucial do planejamento, que consiste na análise sistemática e integrada das características, potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças presentes no território, fornecendo uma base sólida para a definição de estratégias e ações de desenvolvimento". Assim, um planejamento estratégico bem estruturado potencializa a eficácia da Rede e contribui para a construção de um modelo participativo fundamentado nos princípios dos direitos humanos e da cidadania ativa.

A partir dessa perspectiva, emerge o problema central desta pesquisa: como um processo de planejamento participativo, fundamentado na pedagogia de Paulo Freire, pode contribuir para o fortalecimento e a ampliação da atuação da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau? Essa questão busca explorar a eficácia organizacional, ao contar com metodologias participativas capazes de catalisar mudanças sociais significativas. Ferreira e Sousa (2019), destacam que a educação cooperativista é um processo contínuo de aprendizagem que deve abranger diferentes públicos de interesse. Aplicado ao contexto da Rede, o planejamento participativo se configura como uma ferramenta educativa e transformadora, apta a empoderar os



atores envolvidos e fortalecer o tecido social guineense.

Assim, o objetivo visa estudar o processo de planejamento participativo no fortalecimento da Rede de Defensores de Direitos Humanos na Guiné-Bissau. Para alcançar esse desafio, a pesquisa passa a fazer uso da aplicabilidade pedagógica freireana no contexto do Planejamento Estratégico da Rede; busca identificar as principais ferramentas metodológicas para um processo de planejamento participativo, ao contar com uma base metodológica de planejamento participativo adaptada às especificidades de organizações que atuam em contextos desafiadores. Desta forma, a pesquisa busca compreender os processos de planejamento e contribuir para o desenvolvimento de metodologias que fortaleçam a sociedade civil em contextos complexos.

Este estudo se diferencia de pesquisas anteriores ao integrar, de forma inovadora, os conceitos do campo cooperativista, do desenvolvimento territorial, no contexto de uma organização da sociedade civil. Enquanto estudos anteriores se concentraram em cooperativas ou no planejamento territorial governamental, esta pesquisa explora como esses princípios podem ser aplicados eficazmente em uma organização de direitos humanos que atua em um ambiente de fragilidade institucional. Essa abordagem preenche uma lacuna significativa na literatura e oferece novas possibilidades para a adaptação e implementação de metodologias participativas em contextos desafiadores.

Por fim, o artigo está estruturado em seis seções principais, refletindo a abordagem sistemática e abrangente adotada na pesquisa. Após esta introdução, a segunda seção apresenta uma análise sobre os desafios e violações de direitos humanos na Guiné-Bissau. A terceira seção desenvolve o referencial teórico, abordando conceitos-chave de planejamento para o desenvolvimento territorial, cooperativista, pedagógica de Paulo Freire. A quarta seção detalha a metodologia utilizada na pesquisa, enquanto a quinta apresenta e discute o processo de planejamento participativo da Rede. Por fim, a sexta seção traz as conclusões do estudo, suas implicações práticas e teóricas e sugestões para pesquisas futuras. Essa estrutura busca não apenas analisar o processo de planejamento participativo, mas também contribuir para o fortalecimento das práticas de governança em contextos desafiadores.

2 Fundamentações Teóricas

2.1 Desafios e violações de direitos humanos na Guiné-Bissau

A Guiné-Bissau, localizada na costa ocidental da África, enfrenta desafios socioeconômicos profundos que comprometem o desenvolvimento e a qualidade de vida de sua população. Com uma economia predominantemente agrícola e dependente da exportação de castanha de caju, o país convive com altos índices de pobreza e desigualdade social. Desde sua



independência em 1974, a instabilidade política tem sido uma constante, marcada por sucessivos golpes de Estado e mudanças frequentes de governo. Essa volatilidade dificulta a implementação de políticas públicas de longo prazo, agravando a fragilidade das instituições democráticas e do estado de direito.

Esses fatores afetam diretamente os direitos humanos no país, refletindo-se em violações sistemáticas, como restrições à liberdade de expressão, perseguições políticas e dificuldades de acesso à justiça. A Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau denuncia frequentes atos de violência contra defensores de direitos humanos e capacita esses defensores para sua atuação. Como destaca Dallabrida *et al.* (2022), a governança territorial exige mudanças estruturais nas formas de governar, necessárias para enfrentar desafios complexos e fortalecer as instituições. É fundamental reforçar as estruturas de governança para garantir justiça e equidade, ao entender que a promoção de uma cultura de respeito aos direitos humanos exige compromisso coletivo – a urgência em fortalecer a governança reflete desafios sociais e políticos contemporâneos.

2.2 Papel da sociedade civil e da RDDH-GB

Em meio a esse cenário de grandes desafios da sociedade civil em Guiné-Bissau, a Rede Defensores de Direitos Humanos desempenha um papel central na promoção e defesa dos direitos humanos. A Rede atua como uma plataforma de articulação entre diversos atores sociais e políticos, monitorando violações e oferecendo suporte às vítimas. Além disso, advoga por reformas legislativas e por políticas públicas que promovam a dignidade humana. Segundo Favareto (2024, p. 16), "são as coalizões de atores e a capacidade de coordenar interesses plurais, e não o poder de um único ator, o que explica as dinâmicas territoriais inclusivas". A atuação da RDDH-GB ilustra como a sociedade civil pode influenciar positivamente o fortalecimento das instituições e a proteção dos direitos fundamentais.

Além de seu papel advocatório, a RDDH-GB investe na formação e capacitação de defensores de direitos humanos, promovendo uma cultura de respeito e proteção aos direitos fundamentais. Essa estratégia está alinhada ao conceito de educação cooperativista apresentado por Ferreira e Sousa (2019), que ressaltam a importância de processos contínuos de aprendizagem para diferentes públicos. Por meio dessa abordagem, a RDDH-GB fortalece sua capacidade operacional, contribuindo para a construção de uma sociedade mais consciente e engajada na defesa dos direitos humanos.

A RDDH-GB também se destaca por sua abordagem territorial e colaborativa, estabelecendo parcerias estratégicas com organizações nacionais e internacionais para ampliar seu impacto. Essas estratégias refletem o conceito de governança territorial colaborativa proposto por



Piroux (2024, p. 16), definida como "arranjos institucionais situados em várias escalas, construídos entre redes da sociedade civil e autoridades públicas, engajados em um processo coletivo e inclusivo de tomada de decisão". Por meio dessa prática, a RDDH-GB reforça seu papel como protagonista em contextos de fragilidade institucional e contribui para a promoção de uma governança mais inclusiva e eficiente.

2.3 Planejamento participativo e educação cooperativista

O planejamento participativo é uma abordagem fundamental para o desenvolvimento territorial sustentável, integrando as perspectivas e necessidades de diversos atores locais. Essa metodologia reconhece a importância do envolvimento ativo da comunidade em todas as etapas do processo, desde a identificação de problemas até a implementação e avaliação de soluções. Segundo Silva (2024), "o planejamento territorial é um processo estratégico, participativo e contínuo que visa orientar o desenvolvimento de um determinado espaço geográfico, considerando suas características físicas, sociais, econômicas e ambientais". Essa abordagem aumenta a eficácia das intervenções planejadas e fortalece o tecido social e a capacidade de autogestão das comunidades.

O planejamento participativo surge como uma ferramenta indispensável para integrar saberes, mobilizar recursos e potencializar as características próprias de cada localidade, promovendo um desenvolvimento mais equitativo e sustentável. Pecqueur (2024, p. 13) destaca que "o desenvolvimento territorial é um encontro de atores, em um referente espacial que revela e implementa soluções para problemas comuns". O território, nesse contexto, não se limita a uma dimensão física, mas se configura como um espaço vivo e dinâmico, moldado por interações sociais, culturais e econômicas, visto que sua construção envolve a ação de diferentes atores, cujas experiências e percepções contribuem para a definição de identidades e vocações locais.

Embora tradicionalmente associado a organizações econômicas, o cooperativismo oferece princípios que podem ser aplicados amplamente no desenvolvimento territorial e na articulação entre diferentes setores da sociedade. Forgiarini e Alves (2024, p. 41) argumentam que "a cooperação como método pode originar a forma da cooperação como produto, resultado dessa escolha de trabalho e relação com o outro". Nessa direção, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), lidera o movimento cooperativista em nível mundial. A escuta ativa da comunidade e o compartilhamento de responsabilidades são princípios fundamentais da governança territorial e encontram forte paralelo na educação cooperativista, que valoriza a participação democrática e o aprendizado coletivo. Ao incentivar o envolvimento direto dos indivíduos na tomada de decisões, tanto no planejamento territorial quanto no ambiente educacional, cria-se um espaço de colaboração onde o conhecimento é construído de forma conjunta e alinhado às necessidades



locais.

ACI unifica o movimento cooperativista com base nos Princípios do Cooperativismo: Adesão Livre e Voluntária, Gestão e Controle Democrática, Participação Econômica dos Sócios, Autonomia e Independência, Educação, Formação e Informação Cooperativa, Interação e Interesse pela Comunidade (Schneider; Hedges, 2006). Destaca Thesing (2015), o movimento cooperativista, não aceita a discriminação social, racial, política, religiosa e de sexo. Ainda, as cooperativas atuam para o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas, com a aprovação das diretrizes pelo quadro associativo. Desta forma, esse conjunto de orientações fortalecem a Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau, embora não seja uma cooperativa, incorpora valores cooperativistas em sua abordagem participativa, promovendo colaboração, autogestão e empoderamento coletivo. Essa prática fortalece a sociedade civil e contribui para o desenvolvimento regional sustentável.

2.4 Pedagogia freireana no planejamento participativo

Paulo Freire revolucionou o pensamento pedagógico ao criticar a "educação bancária", que trata o conhecimento como algo depositado nos educandos. Freire (1996, p. 47) afirma que "ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou construção". Essa visão valoriza os saberes prévios e as experiências dos educandos, promovendo autonomia e participação ativa no processo educativo. O diálogo, um elemento central na pedagogia freireana, é concebido como uma prática transformadora. Para Freire, ele vai além da troca de palavras, sendo um ato criativo e horizontal entre sujeitos. Sausen *et al.* (2024, p. 193) reforçam que "mediante a busca da autonomia, vem a participação consciente e responsável dos cooperados, outra importante característica da gestão cooperativa". Essa prática, aplicada ao planejamento participativo, transforma as comunidades em protagonistas da mudança social.

A ação transformadora, central no pensamento de Paulo Freire, vai além da mera transmissão de conhecimento, estimulando nos educandos uma postura crítica e ativa diante do mundo, ao envolver a conscientização sobre as estruturas sociais, políticas e culturais que influenciam suas vidas, permitindo que compreendam suas realidades de maneira reflexiva e questionadora. Ferreira e Sousa (2019, p. 28) afirmam que "o Homem é consciente e, na medida em que conhece (e compreende), tende a se comprometer com a própria realidade". Ao perceberem-se como sujeitos históricos e agentes de mudança, o homem passa a intervir em seu contexto, buscando transformar as condições que perpetuam desigualdades e limitações, visto que a educação deixa de ser um ato passivo e se torna um instrumento de emancipação, possibilitando que cada indivíduo contribua para a construção de uma sociedade mais justa e democrática. No contexto da Rede de Defensores de Direitos Humanos, essa abordagem potencializa a capacidade



das comunidades de analisar criticamente suas realidades e implementar mudanças significativas.

Ao integrar os princípios freireanos, o planejamento participativo deixa de ser um simples instrumento técnico e se torna um espaço vivo de diálogo, construção coletiva e empoderamento. Nessa perspectiva, a participação dos sujeitos não se limita à consulta ou à validação de propostas predefinidas, mas envolve um processo contínuo de reflexão crítica e ação transformadora. Piraux (2024, p. 5) descreve a pesquisa-ação como um processo "no qual todos os participantes tornam-se atores voluntários no processo de experimentação e construção de conhecimento". O aprendizado, portanto, ocorre de forma democrática, valorizando os saberes locais e promovendo a autonomia dos indivíduos na tomada de decisões que impactam suas realidades, haja vista que o planejamento participativo se consolida como um mecanismo emancipatório, capaz de fortalecer a cidadania e fomentar mudanças estruturais que atendam às necessidades e aspirações da comunidade. Assim, o planejamento participativo aplicado à Rede não apenas mobiliza recursos e soluções locais, mas também promove a emancipação dos participantes como agentes de transformação social.

3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, adequada para investigar o processo contextual e complexo do planejamento participativo da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB). Os métodos utilizados incluem revisão bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. A revisão bibliográfica abrangeu literatura publicada entre 2019 e 2024, com foco em temas como planejamento participativo, desenvolvimento territorial e cooperativismo. Foram priorizadas publicações em português e inglês, selecionadas por sua relevância teórica e prática. Entre os conceitos explorados estão a abordagem territorial do desenvolvimento (Dallabrida; Büttgenbender e Büttgenbender), a pedagogia dialógica e transformadora (Freire), e as recentes perspectivas sobre desenvolvimento territorial (Pecqueur), cooperativismo (Sausen *et al.*; Ferreira e Sousa; Forgiarini e Alves). Essa base teórica forneceu as lentes analíticas para interpretar o processo de planejamento participativo da RDDH-GB.

A pesquisa documental baseou-se na análise de fontes primárias e secundárias, incluindo relatórios internos da RDDH-GB, atas de reuniões, documentos de planejamento estratégico, além de informações disponíveis no site oficial da RDDH-GB e do Parlamento da Guiné-Bissau. A seleção desses materiais considerou sua relevância para compreender o contexto institucional e operacional da Rede, bem como os desafios específicos enfrentados no país. A análise documental permitiu identificar padrões e aprofundar a compreensão do processo de planejamento. O estudo de caso concentrou-se no planejamento participativo da RDDH-GB realizado em 2024. Um



diferencial desta pesquisa foi a atuação de um dos autores como facilitador do processo, possibilitando uma observação participante intensiva. Essa perspectiva interna permitiu uma análise detalhada das dinâmicas, desafios e sucessos do planejamento. No entanto, essa dupla função exigiu uma reflexão constante sobre potenciais vieses na coleta e interpretação dos dados. Para mitigar essa questão, adotaram-se três estratégias: registro sistemático das observações ao longo do processo, revisão cruzada dos dados com documentos e relatos de outros participantes, e uma reflexão crítica contínua para equilibrar objetividade e subjetividade.

Da análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa, com codificação temática baseada nos conceitos-chave identificados na revisão bibliográfica e na pesquisa documental. Essa codificação foi orientada por categorias como governança territorial, pedagogia dialógica e desenvolvimento cooperativado. O uso dessa abordagem permitiu interpretar as dinâmicas do processo de planejamento à luz de perspectivas teóricas, conectando os dados empíricos aos objetivos da pesquisa. A metodologia do planejamento participativo da Rede de Defensores de Direitos Humanos de Guiné-Bissau (RDDH-GB) foi concebida com base nos princípios da pedagogia freireana, priorizando o diálogo, a participação ativa e a construção coletiva do conhecimento. Realizado em dezembro de 2024, na cidade de Bissau, o processo contou com oito dias intensivos de atividades, envolvendo diretamente os membros da Rede e contando com o apoio do Sistema das Nações Unidas em Guiné-Bissau. Essa abordagem buscou empoderar os participantes como agentes de transformação.

O planejamento estratégico foi estruturado em três etapas principais, refletindo o modelo de reflexão-ação-reflexão característico da pedagogia freireana:

1. Diagnóstico situacional: Compreensão do histórico da Rede, dos desafios enfrentados e das oportunidades existentes.
2. Definição de objetivos estratégicos para 2030: Construção de uma visão coletiva e alinhada para o futuro.
3. Elaboração de planos de ação para 2025-2026: Priorização de ações concretas para fortalecer a atuação da Rede.

Essa estrutura permitiu que o planejamento fosse embasado na realidade concreta dos participantes, promovendo um processo profundamente democrático e participativo.

Um elemento central do método foi o trabalho em grupos, inspirado na concepção freireana de diálogo como ferramenta para resolver problemas complexos. Os participantes refletiram individualmente sobre temas e, em seguida, dividiram-se em grupos para debater e sistematizar suas ideias, apresentando-as em plenário. Essa dinâmica promoveu uma relação horizontal, rompendo com hierarquias tradicionais e garantindo que todos fossem cocriadores do plano estratégico.



O processo preparatório foi meticulosamente organizado, estabelecendo uma base sólida para as discussões subsequentes. Uma etapa central foi a leitura e análise do Relatório intitulado "Estudo de Avaliação da Situação dos Defensores de Direitos Humanos na Guiné-Bissau e Proposta da Estratégia de Proteção", elaborado pelo Sistema das Nações Unidas em Guiné-Bissau. Esse documento ofereceu um panorama detalhado do contexto em que a Rede opera, destacando desafios enfrentados e estratégias potenciais de proteção. A análise foi essencial para informar e direcionar as etapas seguintes do planejamento.

Além disso, 11 entrevistas individuais foram realizadas com membros-chave da Rede, indicados pela coordenação. As entrevistas exploraram temas como: Identidade e propósito da Rede; funcionamento interno e parcerias externas e principais desafios e necessidades. Esses diálogos proporcionaram um diagnóstico interno importante, capturando perspectivas e expectativas dos membros. O processo de escuta ativa fortaleceu o senso de pertencimento e engajamento dos participantes no planejamento. As informações coletadas foram sistematizadas em um documento resumo, que serviu como base para estruturar as sessões de trabalho. Esse material garantiu que o planejamento estratégico abordasse as questões mais relevantes para o fortalecimento e eficácia da RDDH-GB, promovendo um alinhamento entre diagnóstico e ação.

4 Resultados e Discussão

4.1 Planejamento estratégico da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB)

O primeiro dia do planejamento estratégico da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB), realizado em 09 de dezembro de 2024, foi dedicado a estabelecer as bases para um processo participativo e reflexivo. A sessão iniciou-se com a definição coletiva de acordos de grupo, incluindo diretrizes como manter os telefones no silencioso, valorizar todas as ideias e perguntas, e praticar a escuta ativa. Essas diretrizes, aliadas ao uso da técnica de visualização em cartelas, criaram um ambiente propício para o diálogo aberto e a construção coletiva. O objetivo principal foi apresentar a dinâmica do planejamento estratégico, alinhar expectativas e garantir o engajamento ativo de todos os participantes. Uma das atividades centrais do dia foi a construção colaborativa da linha do tempo da RDDH-GB, conduzida em três etapas: reflexão individual, discussão em pequenos grupos e consolidação em plenário. Esse exercício permitiu aos participantes revisitar os 11 anos de história da Rede desde sua fundação em 2013, identificando momentos significativos e marcos históricos.

Durante essa atividade, 2014 destacou-se como um período de intensa atividade, caracterizado por avanços significativos na organização e em suas ações. Essa descoberta reforçou



a identidade coletiva da Rede oferecendo insights sobre os fatores que contribuíram para esse período de maior eficácia, servindo de base para as discussões estratégicas futuras. O dia foi encerrado com uma tarefa reflexiva para casa, solicitando aos participantes que identificassem os principais desafios enfrentados pelos defensores de direitos humanos no contexto atual. Essa atividade buscou ampliar a continuidade do processo reflexivo além do espaço formal do workshop, preparando os participantes para as discussões aprofundadas dos próximos dias e fortalecendo seu compromisso com o planejamento estratégico.

O segundo dia do planejamento estratégico da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB), realizado em 10 de dezembro de 2024, foi dedicado à análise aprofundada do contexto em que a Rede opera. As atividades foram estruturadas para promover uma compreensão coletiva dos desafios enfrentados pelos defensores de direitos humanos no país. Por meio de discussões facilitadas, os participantes identificaram fatores críticos que interferem na atuação da Rede, como:

- Fraqueza organizacional interna: Falta de resiliência da própria Rede;
- Problemas externos: Funcionamento ineficaz dos órgãos do Estado, restrições às liberdades cívicas e ausência de mecanismos legais de proteção.

Na parte final do dia, a facilitação introduziu a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), preparando os participantes para uma avaliação mais estruturada no dia seguinte. Essa abordagem forneceu uma base metodológica robusta para identificar prioridades e antecipar desafios futuros. O dia foi encerrado com uma tarefa reflexiva: os participantes foram convidados a refletir sobre as Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas da Rede. Essa atividade incentivou a continuidade do pensamento estratégico além do momento de oficina, promovendo um engajamento mais profundo com o processo.

O terceiro dia, realizado em 11 de dezembro de 2024, foi dedicado à execução da análise SWOT. Os participantes, divididos em grupos, realizaram uma avaliação detalhada dos fatores internos e externos que impactam a Rede. A consolidação dos resultados revelou os seguintes pontos principais:

- Oportunidades: Articulações nacionais e internacionais, além do reconhecimento do papel da RDDH-GB por instituições públicas e privadas.
- Forças: Determinação dos defensores nas denúncias de casos e a existência de uma sede própria.
- Ameaças: Ambiente hostil para defensores de direitos humanos e a instabilidade política crônica.
- Fraquezas: Falta de profissionalização da organização e insuficiência de financiamento de longo prazo.



A análise SWOT proporcionou uma visão abrangente da situação atual da Rede. As forças e oportunidades identificadas ofereceram caminhos potenciais para o crescimento, enquanto as fraquezas e ameaças destacaram áreas críticas que requerem atenção e estratégias de mitigação. Ao final do dia, os participantes foram convidados a realizar uma tarefa reflexiva: pensar sobre o futuro da Rede para 2030, considerando o passado e o presente analisados. Essa atividade preparou o terreno para as discussões sobre objetivos de longo prazo, assegurando que o planejamento estratégico não se limitasse à análise atual, mas incluísse uma visão ousada e realista para o futuro da RDDH-GB.

O quarto dia do planejamento estratégico da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB), realizado em 12 de dezembro de 2024, marcou uma transição importante do diagnóstico para a projeção futura e o planejamento concreto. A sessão começou com uma atividade inovadora de teatralização, onde os participantes, divididos em grupos, simularam apresentações das realizações da Rede em 2030 para organizações parceiras, como Sistema das Nações Unidas e União Europeia. Esse exercício criativo estimulou o pensamento prospectivo, permitindo aos participantes visualizar objetivos de longo prazo e explorar interações com atores externos. A atividade promoveu reflexões estratégicas, reforçando o engajamento coletivo ao projetar o futuro da Rede.

Na segunda parte do dia, os objetivos para 2030 foram consolidados, estabelecendo uma direção estratégica nítida. A introdução de duas ferramentas fundamentais — a Quadrimembração e o Plano de Ação — deu continuidade ao processo. A técnica da Quadrimembração foi apresentada para garantir uma visão abrangente da organização, contemplando as dimensões de Identidade, Relações, Processos e Recursos. Por exemplo, ao considerar a dimensão de Identidade, os participantes refletiram sobre os valores e princípios que definem a essência da Rede. Paralelamente, a introdução ao Plano de Ação preparou o terreno para transformar os objetivos estratégicos em ações concretas e mensuráveis, fortalecendo a base para um planejamento eficaz.

O quinto dia, realizado em 13 de dezembro de 2024, focou na aplicação prática da técnica de Quadrimembração e no início da estruturação do Plano de Ação para 2025 e 2026. Os participantes foram guiados na classificação dos objetivos estratégicos de acordo com as quatro dimensões da Quadrimembração:

- Identidade (Fogo): Valores e propósitos da Rede, como "Assegurar os direitos e garantias dos defensores através da lei nacional de proteção".
- Relações (Ar): Interações externas e parcerias.
- Processos (Água): Dinâmicas operacionais internas.
- Recursos (Mineral/Terra): Infraestrutura e sustentabilidade, incluindo "Fortalecer a RDDH com equipe permanente e logística apropriada".



Esse exercício não foi apenas uma categorização, mas um momento reflexivo que ajudou os participantes a entenderem como cada objetivo se relaciona com os elementos fundamentais da organização. A abordagem garantiu que todas as dimensões fossem consideradas de forma equilibrada, proporcionando uma base estruturada para o desenvolvimento do Plano de Ação. Ao final do dia, os participantes foram desafiados a pensar em ações específicas para cada dimensão da Quadrimembração. Essa tarefa reflexiva iniciou o processo de tradução dos objetivos estratégicos em planos concretos, garantindo que o planejamento fosse acionável e alinhado às necessidades da Rede.

Os dias 14 e 15 de dezembro de 2024 foram dedicados à elaboração e refinamento do Plano de Ação da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB). Essa fase representou uma transição crucial do pensamento estratégico de longo prazo para o planejamento tático de médio prazo. Os participantes trabalharam na definição de ações concretas para os anos de 2025 e 2026, orientados pela pergunta norteadora: "Levando em consideração os objetivos da Rede para 2030, quais devem ser as ações em 2025 e 2026 para concretizá-los?".

O processo revelou-se um exercício de aprendizado coletivo e amadurecimento organizacional. Por meio de discussões, diálogos e trabalhos em pequenos grupos, as ações propostas tornaram-se mais concretas e alinhadas à realidade da Rede. Este processo iterativo permitiu ajustes contínuos nas responsabilidades, etapas e recursos necessários, destacando a importância da flexibilidade e do pensamento colaborativo no planejamento. No sétimo dia de trabalho foi realizada a preparação de como as ações pudessem ser divulgadas, de como "realizar campanhas de sensibilização para a proteção de defensores de direitos humanos", que se relaciona diretamente com os objetivos estratégicos de Identidade. Essa abordagem garantiu que o Plano de Ação refletisse as complexidades e nuances do contexto local, proporcionando uma base sólida para a implementação da.

O oitavo e último dia, realizado em 18 de dezembro de 2024, foi dedicado a três componentes fundamentais para a implementação e sustentabilidade do plano: captação de recursos, monitoramento e apresentação dos resultados. A sessão começou com a introdução de um modelo de captação de recursos, abordando elementos como contexto, objetivos, teoria da mudança, metodologia, indicadores e orçamento. Essa estrutura foi projetada para fortalecer a sustentabilidade financeira da RDDH-GB, garantindo sua capacidade de executar o plano estratégico de forma eficaz e aumentar sua credibilidade institucional.

Em seguida, foram estabelecidos acordos de monitoramento do plano. A estrutura proposta incluiu: Definição de prazos e responsáveis para cada ação; Estabelecimento de indicadores de sucesso claros; Realização de reuniões periódicas de acompanhamento; Criação de mecanismos de ajuste para adaptar o plano às mudanças do contexto. O ponto alto do dia foi a apresentação dos



resultados do planejamento estratégico aos membros do Sistema ONU. Essa apresentação demonstrou o compromisso da RDDH-GB com a transparência e consolidou sua posição como um ator estratégico na defesa dos direitos humanos na Guiné-Bissau. O encerramento do processo simbolizou o sucesso de oito dias intensivos de trabalho colaborativo. Desde o diagnóstico inicial até a definição detalhada do Plano de Ação, o planejamento estratégico mostrou a capacidade da RDDH-GB de alinhar uma visão estratégica a ações práticas, adaptadas às demandas do contexto local.

4.2 Principais ferramentas utilizadas no planejamento

O planejamento estratégico da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB) foi estruturado com uma variedade de ferramentas participativas, adaptadas ao contexto específico da Rede e fundamentadas nos princípios da pedagogia freireana. Essas ferramentas promoveram engajamento ativo, reflexão crítica e construção coletiva do conhecimento, resultando em um plano estratégico robusto, inclusivo e alinhado às necessidades da organização. A seguir, são apresentadas as principais ferramentas utilizadas, agrupadas por sua função no processo.

a) Entrevistas Preparatórias: As entrevistas individuais foram fundamentais para compreender a dinâmica interna da RDDH-GB, capturando perspectivas, expectativas e desafios enfrentados pelos membros. Além de funcionar como um diagnóstico inicial, esse processo estabeleceu confiança e alinhamento entre os participantes e a equipe de facilitação. As entrevistas revelaram, por exemplo, preocupações sobre a sustentabilidade financeira e a necessidade de fortalecer as relações externas da Rede.

b) Análise SWOT: A Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) foi implementada como uma ferramenta estratégica fundamental no processo de planejamento da RDDH-GB. A aplicação desta técnica seguiu uma abordagem estruturada e participativa, iniciando com uma contextualização teórica para alinhar o entendimento dos participantes sobre os quatro componentes da análise. Em seguida, adotou-se um processo em três etapas: reflexão individual, onde cada participante identificou elementos nas quatro categorias; discussão em pequenos grupos para elaboração e consolidação das percepções; e finalmente, uma síntese coletiva utilizando a técnica de visualização em cartelas. Esta metodologia permitiu uma avaliação abrangente e multidimensional da organização, capturando perspectivas diversas e fomentando um entendimento compartilhado da situação atual da Rede.

Como destacado por Buarque (2003), a análise SWOT é crucial para "identificar os condicionantes do futuro, as incertezas críticas e, portanto, as alternativas prováveis de evolução da realidade". No contexto da RDDH-GB, esta ferramenta proporcionou uma visão nítida das



capacidades internas e do ambiente externo e serviu como base para o desenvolvimento de estratégias que pudessem aproveitar as oportunidades, mitigar as ameaças, fortalecer as capacidades internas e abordar as fragilidades identificadas.

c) Construção da Linha do Tempo: Esse exercício permitiu aos participantes revisitar a história da RDDH-GB, destacando marcos como 2024, um ano de intensa atividade. A atividade reforçou a identidade coletiva e ajudou a compreender os fatores que impulsionaram o sucesso da Rede em determinados períodos.

4.3 Ferramentas para planejamento estratégico

a) Técnica de Visualização em Cartelas: Essa abordagem promoveu uma dinâmica inclusiva e democrática, permitindo que todos os participantes contribuíssem igualmente. As cartelas coloridas facilitaram a organização e a priorização das ideias, como na consolidação dos objetivos estratégicos para 2030. Como destacado no manual "A Arte de Facilitar", "a visualização em cartelas favorece o discernimento de opiniões, a priorização dos elementos centrais de uma ideia; incentiva a exposição dos argumentos e a fundamentação daquilo que é falado" (A arte de facilitar, 2024, p. 36)

b) Quadrimembração: A Quadrimembração foi empregada no planejamento estratégico da RDDH-GB como uma ferramenta holística para compreender e estruturar a organização em suas múltiplas dimensões. Esta técnica, fundamentada na visão antroposófica, divide a organização em quatro níveis qualitativamente distintos: Identidade, Relações, Processos e Recursos (Schaefer; Voors, 2005; Lumo, 2023). Nesse contexto, a Quadrimembração serviu para categorizar os objetivos de longo prazo em ações de curto e médio prazo e garantir uma visão integral da organização. Conforme destacado por Lumo (2023), "cada nível exige consciência e habilidade diferentes para podermos atuar de forma eficaz", o que permitiu à RDDH-GB identificar e planejar ações necessárias em todos os níveis organizacionais, incluindo aquelas que poderiam não estar imediatamente evidentes nos objetivos iniciais.

Esta metodologia proporcionou um planejamento mais abrangente e equilibrado, assegurando que aspectos cruciais como a essência da organização (Identidade), suas interações internas e externas (Relações), seus fluxos de trabalho (Processos) e sua base material (Recursos) fossem adequadamente considerados e integrados no plano estratégico. A Quadrimembração, portanto, funcionou como uma lente analítica que possibilitou à RDDH-GB visualizar e planejar sua estrutura e funcionamento de maneira mais completa e coerente.

c) Teatralização: A atividade de projeção para 2030, onde os participantes simularam apresentações para parceiros estratégicos, destacou a capacidade da Rede de visualizar objetivos de longo prazo de forma concreta. Essa técnica ajudou a refinar metas e a considerar perspectivas



externas relevantes.

4.4 Ferramentas para implementação e sustentabilidade

a) Plano de Ação: A elaboração do Plano de Ação da RDDH-GB foi estruturada de forma a integrar os resultados das etapas anteriores do planejamento estratégico, conectando passado, presente e futuro da organização. O processo utilizou uma abordagem participativa onde todos os membros contribuíram para os quatro planos da Quadrimemoração, garantindo uma visão extensiva e integrada. A estrutura do plano seguiu uma lógica que partia da pergunta central: "Que ações são necessárias em 2025 e 2026 para que os objetivos de 2030 sejam alcançados?". Esta abordagem alinha-se com o pensamento de Buarque (2003, p. 5), que afirma: "Os estudos prospectivos constituem parte importante do processo de planejamento, na medida em que oferecem uma orientação para as tomadas de decisões sobre iniciativas e ações para a construção do futuro almejado pela sociedade e pelas empresas."

Cada ação foi detalhada em três passos principais, com os tempos previstos nos passos, identificação de responsáveis, parceiros potenciais e recursos necessários. Esta metodologia estruturou um roteiro prático e funcional para a execução das estratégias planejadas, promovendo um alinhamento entre os objetivos de longo prazo e as ações imediatas e de médio prazo. Assim, o Plano de Ação da RDDH-GB delineou um caminho para o futuro, estabelecendo bases sólidas para um processo contínuo de avaliação e ajuste estratégico.

b) Modelo de Projeto de Captação de Recursos: O desenvolvimento de um Modelo de Projeto de Captação de Recursos foi uma etapa crucial no planejamento estratégico da RDDH-GB, reconhecendo a importância da sustentabilidade financeira para a eficácia e continuidade das ações da rede. Este modelo foi estruturado para abranger elementos essenciais como o contexto social, econômico e político; o problema específico que o projeto pretende abordar; objetivos gerais e específicos; a teoria da mudança subjacente; o público-alvo e seus benefícios; uma metodologia detalhada; indicadores de sucesso; cronograma; orçamento; e estratégias de monitoramento.

A importância deste componente é ressaltada por Garcia *et al.* (2024, p. 244), que afirmam: "O que se propõe aqui é que, inicialmente, a cooperativa faça uma reflexão sobre 'quais seus objetivos com a inovação', como já abordado no parágrafo anterior. A partir dos objetivos, sugere-se que o primeiro passo seja o Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas – PDGC". Embora esta citação se refira especificamente a cooperativas, o princípio de alinhar a captação de recursos com os objetivos estratégicos é igualmente aplicável à RDDH-GB. O desenvolvimento deste modelo visa garantir a viabilidade financeira das iniciativas planejadas reforçando a credibilidade institucional da rede perante potenciais parceiros e financiadores. Além disso, o



processo de elaboração deste modelo serviu como uma oportunidade adicional para os membros da RDDH-GB refletirem sobre a visão de longo prazo da organização e como traduzir essa visão em projetos concretos e financiáveis.

c) Estrutura de Monitoramento: A implementação de uma Estrutura de Monitoramento foi um componente crítico no planejamento estratégico da RDDH-GB, reconhecendo a necessidade de um acompanhamento sistemático e eficaz das ações planejadas. Esta estrutura foi concebida para garantir que as atividades fossem monitoradas de forma organizada, permitindo a medição do progresso em relação às metas estabelecidas e a identificação oportuna de desafios ou desvios. Como destacado por Santos (2024, p. 17), "O monitoramento e a avaliação são componentes essenciais do planejamento territorial, permitindo o acompanhamento contínuo da implementação das ações propostas, a identificação de desvios e a realização de ajustes necessários, garantindo assim a efetividade e a adaptabilidade do processo de desenvolvimento".

A estrutura de monitoramento da RDDH-GB inclui elementos como um programa de atividades para elencar, registrar e cadastrar ações; a divisão do plano; e o estabelecimento de prazos categorizados em curto, médio e longo prazo. Além disso, foram definidos os locais de realização das atividades, cronogramas detalhados, e mecanismos para reuniões periódicas e entrega de relatórios. Esta abordagem alinha-se com a visão de Silva (2024, p. 17), que afirma: "O monitoramento e a avaliação são elementos essenciais do planejamento territorial, pois permitem acompanhar a implementação das ações propostas, identificar eventuais desvios e realizar ajustes necessários ao longo do processo". A estrutura de monitoramento facilita a gestão eficiente de recursos e o acompanhamento do progresso e promove a transparência e a prestação de contas, fortalecendo a credibilidade da RDDH-GB perante seus stakeholders e contribuindo para o aprendizado organizacional contínuo.

d) O Processo Decisório em Grupo (PDG): O Processo Decisório em Grupo (PDG) é uma abordagem estruturada para tomada de decisões coletivas, que reconhece a complexidade e a dinâmica das interações grupais. Este processo é composto por fases distintas que incluem planejamento, formação de imagem, julgamento, conclusão/decisão e avaliação do processo. Segundo a Lumo (2023), o PDG "considera o equilíbrio entre conteúdo, interação e procedimento como essencial para um processo de decisão eficaz". Esta metodologia enfatiza a importância de criar um ambiente propício para o diálogo construtivo, a análise crítica e a construção de consenso, permitindo que grupos naveguem por decisões complexas de maneira mais eficiente e inclusiva.

No planejamento estratégico da RDDH-GB o PDG foi utilizado como "pano de fundo" o que fica evidente em várias etapas do processo. A construção da linha do tempo da rede e a análise do contexto atual, incluindo a análise SWOT, corresponderam à fase de "Formação de Imagem" do PDG, onde se busca criar uma compreensão compartilhada da situação. A definição de



objetivos e sua análise através da Quadrimembração alinharam-se com as fases de "Julgamento" e "Conclusão/Decisão", onde as opções são avaliadas e as escolhas são feitas. Por fim, a elaboração do plano de ação refletiu a fase final do PDG, estruturando a implementação das decisões tomadas. Como destaca a Lumo (2023), "cada nível [do processo] exige consciência e habilidade diferentes para podermos atuar de forma eficaz", o que se refletiu na abordagem multifacetada adotada no planejamento. Esta estruturação baseada no PDG garantiu um processo de planejamento coerente, participativo e orientado para resultados concretos.

4.5 Desafios e oportunidades na implementação do processo em um contexto de fragilidade institucional

O planejamento participativo da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau (RDDH-GB) ocorreu em um ambiente desafiador, caracterizado por fragilidade institucional e instabilidade política persistente. Em contextos como esse, as organizações frequentemente direcionam sua atenção para os obstáculos que enfrentam, deixando em segundo plano suas conquistas e avanços. No entanto, a metodologia adotada no processo, especialmente a construção da Linha do Tempo, revelou-se uma estratégia transformadora. Ao resgatar a trajetória da Rede e destacar suas ações ao longo dos 11 anos de existência, a atividade permitiu não apenas reconhecer desafios, mas também valorizar impactos positivos, com ênfase nos progressos alcançados nos dois anos mais recentes. Esse exercício de memória coletiva fortaleceu o senso de identidade e resiliência da RDDH-GB, reafirmando sua relevância na defesa dos direitos humanos no país.

Essa perspectiva histórica desafiou a narrativa predominante de insuperáveis dificuldades, oferecendo um contraponto à percepção de impotência geralmente associada a contextos frágeis. Reconhecer e valorizar conquistas anteriores permitiu à Rede identificar estratégias bem-sucedidas, recursos internos subutilizados e capacidades resilientes desenvolvidas ao longo do tempo. Este exercício reforçou o senso de propósito dos membros, servindo como um catalisador para a definição de objetivos mais ambiciosos e ações alinhadas às reais potencialidades da organização. Assim, o planejamento estratégico navegou pelas limitações do contexto de fragilidade institucional, mas foi capaz de transformar esses desafios em oportunidades para reafirmar a relevância e a eficácia da RDDH-GB, estabelecendo uma base sólida para seu desenvolvimento futuro.

4.6 Impacto do processo no fortalecimento da RDDH-GB e na promoção dos direitos humanos

O planejamento estratégico da RDDH-GB culminou na elaboração de um plano sólido e bem estruturado, que não apenas orientou suas ações futuras, mas também expandiu



consideravelmente suas oportunidades de cooperação com organizações nacionais e internacionais. Diante de um cenário de apoio institucional limitado, a formalização desse planejamento se revelou um diferencial estratégico, funcionando como um catalisador para a captação de recursos e o fortalecimento de parcerias. Ao apresentar diretrizes claras, metas viáveis e uma visão consistente de atuação, o plano demonstrou a capacidade operacional da Rede e reafirmou seu compromisso com a promoção e defesa dos direitos humanos, conferindo maior credibilidade à sua atuação e facilitando o engajamento de novos financiadores e colaboradores.

O impacto do processo também foi evidente no engajamento e na coesão interna do grupo. Ao valorizar os saberes individuais e promover um ambiente de respeito mútuo, o planejamento permitiu que cada membro contribuísse de acordo com suas habilidades e interesses. Esse alinhamento otimizou a eficácia das atividades da Rede, ao mesmo tempo que fortaleceu o compromisso e a dedicação dos membros. A criação de uma equipe coesa e integrada é essencial para enfrentar os desafios do contexto local e para promover de forma eficaz os direitos humanos. Portanto, o planejamento estratégico fortaleceu a estrutura interna da RDDH-GB e aprimorou sua capacidade coletiva de atuar na proteção e promoção dos defensores de direitos humanos, ampliando seu alcance e impacto.

4.7 Lições aprendidas para futuras iniciativas de planejamento participativo em contextos similares

O planejamento participativo da RDDH-GB gerou aprendizados valiosos para iniciativas similares em cenários desafiadores, destacando a importância de uma preparação cuidadosa. A realização de entrevistas iniciais desempenhou um papel essencial nesse processo, permitindo um diagnóstico aprofundado das dinâmicas internas da organização e do contexto sociopolítico em que atua. Esse levantamento prévio não apenas subsidiou a construção de um roteiro metodológico eficaz, mas também garantiu sua flexibilidade para se ajustar às necessidades emergentes ao longo do processo. Assim, a fase preparatória consolidou-se como um alicerce fundamental, assegurando que o planejamento estivesse alinhado tanto às demandas institucionais quanto às realidades externas, favorecendo sua implementação de maneira mais estratégica e assertiva.

Uma lição chave foi a integração estratégica de diversas ferramentas, como Linha do Tempo, Análise SWOT, Quadrimemoração e Plano de Ação, cada uma contribuindo de forma complementar ao processo. Essa abordagem multifacetada permitiu uma análise abrangente e enriqueceu as propostas resultantes. Como destacado por Santos (2024, p. 7), "a abordagem sistêmica no planejamento territorial considera o território como um sistema complexo e dinâmico, composto por diversos subsistemas interconectados e interdependentes, que se influenciam mutuamente". A pedagogia freireana atuou como fio condutor, promovendo diálogo, reflexão crítica e construção coletiva de conhecimento. A valorização dos saberes coletivos e a prática de



revisar continuamente os aprendizados reforçaram os princípios freireanos de educação emancipatória e transformadora.

O Processo Decisório em Grupo (PDG) também foi essencial, estruturando as etapas de tomada de decisão coletiva e garantindo que o planejamento fosse participativo e inclusivo. Proporcionou uma base para projetar o futuro, considerando cuidadosamente o passado e o presente, resultando em objetivos aspiracionais e realistas. Essas lições demonstram que uma abordagem metodológica robusta, fundamentada na pedagogia freireana e na combinação de diversas ferramentas, pode ser um modelo eficaz e adaptável para organizações que buscam realizar planejamentos participativos em contextos de fragilidade institucional.

5 Considerações Finais

A pesquisa analisou o processo de planejamento participativo da Rede de Defensores de Direitos Humanos da Guiné-Bissau, fundamentado na pedagogia de Paulo Freire. Os resultados confirmam o alcance desse objetivo. Primeiramente, a pedagogia freireana revelou-se eficaz no Planejamento Estratégico, promovendo a construção coletiva e participativa de estratégias. Em segundo lugar, a integração de ferramentas metodológicas, como Linha do Tempo, Análise SWOT e Quadrimemoração, resultou em um processo robusto e adaptável, que conecta o passado e o presente para ações futuras. Por fim, o estudo apresentou uma metodologia de planejamento participativo adaptada a organizações que operam em contextos desafiadores, oferecendo uma referência importante para o fortalecimento e a eficácia institucional.

A relevância do estudo também demonstrou pertinente e adequada ao âmbito das organizações cooperativas, as não cooperativas e demais organizações complexas. No contexto do processo de promoção do desenvolvimento regional é significativa. Contribui para a compreensão das dinâmicas de planejamento participativo em cenários de fragilidade institucional, destacando como conceitos cooperativistas que podem ser aplicados a organizações. As dinâmicas de planejamento participativo ampliam o escopo de aplicação, demonstrando sua pertinência em promover a garantia dos direitos humanos e o desenvolvimento territorial.

A ênfase do estudo em um caso específico do planejamento estratégico da RDDH-GB, no ano específico de 2024, limita em termos de considerações finais a sua possível replicação e generalização metodológica em outros territórios. Além disso, a abordagem qualitativa, apesar de adequada para o objeto de estudo, não permite uma análise estatística ou generalizações amplas. No entanto, essas limitações abrem espaço para futuras pesquisas que possam ampliar e complementar os resultados obtidos. Não obstante, novos estudos e possíveis variações de análise e de considerações conclusivas derivam da replicação de estudos em termos de aplicação



metodológica e em outros territórios. Bem como, as novas observações possíveis, tanto comparativas, quanto ao longo do tempo, a partir de estudos longitudinais, poderão gerar novas contribuições no médio e longo prazo.

Novos resultados poderão ser obtidos a partir de novos estudos, combinados com inovações metodológicas, tecnologias que facilitam a participação e as transformações na sociedade, também são fatores que poderão contribuir em termos afirmativos e até limitadores, na pedagogia freireana, nos modelos de planejamento e gestão participativos e nos processos de garantia dos Direitos Humanos e na promoção do desenvolvimento territorial. Os processos de diagnóstico, planejamento e gestão desenvolvidos de forma democrática e participativa, tendo a garantir um melhor exercício da cidadania, promovendo maior engajamento coletivo e da sociedade, o pertencimento e elementos coletivos de controle social, aduzindo uma perspectiva mais duradoura e sustentável.

6 Referências

A ARTE DE FACILITAR. **Caderno I: A Arte de Facilitar**. Curso H+K de Formação de Facilitadores, 2024.

BUARQUE, S.C. Metodologia e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais. **Texto para Discussão**, n. 939. Brasília: IPEA, 2003.

BÜTTENBENDER, B. N.; BÜTTENBENDER, P. L. Governança Cooperativa para o Desenvolvimento Territorial. In: GARCIA, A. et al. **Inovação em Cooperativas**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2024. p. 206-226.

DALLABRIDA, V. R. *et al.* Estado e sociedade na construção de capacidades para fortalecer práticas de governança territorial. **Revista brasileira de estudos urbanos e regionais**, v. 24, E202219pt, 2022.

FAVARETO, A. O giro territorial e os usos fortes e fracos da associação entre território e políticas públicas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 61, p. 1-22, 2024.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. Educação cooperativista: Aprofundando o conceito. **Cooperativismo & Desarrollo**, v. 27, n. 2, p. 1-32, 2019.

FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N. Aportes Teóricos sobre Cooperativismo. In: GARCIA, A. *et al.* **Inovação em Cooperativas**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2024. p. 23-62.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARCIA, A. et al. Coop Innovation Framework 2.0. In: GARCIA, A. et al. **Inovação em Cooperativas**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2024. p. 227-247.



LUMO. **A visão integrada do ser humano e da organização.** 2023. Disponível em: lumonet.br - Acesso em: 10 de jan/2025.

LUMO. **Processo decisório em grupo.** 2023. Disponível em: lumonet.br - Acesso em: 10 de jan/2025.

MATOS, C. M. Planejamento territorial e desenvolvimento: uma abordagem sistêmica. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 61, p. 1-18, 2024.

PARLAMENTO DA GUINÉ-BISSAU. **Assembleia Nacional Popular da Guiné-Bissau.** Disponível em: <https://www.parlamento.gw/>. Acesso em: 10 de jan/2025

PECQUEUR, B. As abordagens do desenvolvimento territorial: origem e perspectivas recentes. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 61, p. 1-16, 2024.

PIRAUX, M. Governança territorial e comuns: nova perspectiva para uma governança colaborativa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 61, p. 1-20, 2024.

PIRAUX, M. **Governança territorial e comuns:** nova perspectiva para uma governança colaborativa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 61, p. 1-20, 2024.

POLI, D.; LUCIANI, G. A construção do mundo urbano biorregional: a abordagem territorialista para o planejamento e design biorregional. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 61, p. 1-14, 2024.

REDE DOS DEFENSORES DOS DIREITOS HUMANOS DA GUINÉ-BISSAU. Disponível em: <https://rddhgb.org/>. Acesso em: 10 de jan/2025.

SANTOS, M. R. Planejamento e Desenvolvimento Territorial: Uma Abordagem Sistêmica e Integradora. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 61, p. 1-22, 2024.

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; BÜTTENBENDER, P. L. Gestão por Propósito em Cooperativas. In: GARCIA, A. et al. **Inovação em Cooperativas.** Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2024. p. 180-205.

SCHAEFER, C.; VOORS, T. **Desenvolvimento de iniciativas sociais:** da visão inspiradora à ação transformadora. São Paulo: Antroposófica, 2005.

SCHNEIDER, J. O. HENDGES, M. **Educação e Capacitação Cooperativa:** sua importância e aplicação. ESAC - Economia Solidária e Ação Cooperativa. Unisinos, 2006

SILVA, A. B. Planejamento Territorial e Desenvolvimento Regional: Perspectivas Contemporâneas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 61, p. 1-20, 2024.

THESING, N. J. **Por um Mundo Melhor:** Cooperação e Desenvolvimento. SESCOOP/RS. Porto Alegre. 2015.