

SUBSÍDIO

Uma metodologia para o

# PLANEJAMENTO

MAGIS  
BRASIL



JESUÍTAS BRASIL

MAGIS  
BRASIL



JESUÍTAS BRASIL

# APRESENTAÇÃO

---

O **Programa MAGIS Brasil** passou por processos importantes desde a sua concepção. Para a continuidade de sua implementação, uma tarefa se mostra muito necessária: a elaboração dos planejamentos apostólicos dos **Centros e Espaços MAGIS**.

Sabemos da importância do planejamento apostólico para alinhar coerentemente nossa identidade cristã e inaciana à nossa prática cotidiana e gestão dos Centros e Espaços MAGIS. O planejamento apostólico é um processo de tomada de decisão, em que, iluminados pelo discernimento comum, podemos escolher somente aquilo que mais nos conduz à finalidade do Programa MAGIS Brasil.

Como ferramenta que amplia nossa visão em relação ao contexto em que nos inserimos, ao futuro que desejamos e aos passos que são necessários, o planejamento evita que corramos o risco de gastar muitos esforços em ações desconexas, que não nos levam ao fim desejado.

Pensando nisso, o **Eixo Pedagogia da Formação** preparou esse Subsídio com uma metodologia para o planejamento apostólico no Programa MAGIS Brasil. A intenção é contribuir para que cada Centro e Espaço MAGIS amplie a qualidade de suas decisões, expandindo sua capacidade de sonhar e realizar.

Boa leitura!

## DISCERNIMENTO COMUM E PLANEJAMENTO APOSTÓLICO

---

O discernimento é um meio que garante que as decisões no âmbito comunitário e institucional sejam tomadas à luz da experiência de Deus. Como aponta o padre geral Arturo Sosa SJ (2017), o discernimento comum é a condição prévia a um planejamento apostólico (PA). Poderíamos afirmar, também, que ambos são dimensões de um mesmo processo, que consiste em conhecer, eleger e realizar a Vontade de Deus, dentro de cada contexto.

Como sabemos, o discernimento é um modo de distinguir os espíritos que movem as pessoas e às comunidades em determinada direção, de modo que, rejeitando as moções que vêm do mal espírito e acolhendo aquelas do bom Espírito, possamos entender a forma particular e comunitária de colaborar com a ação criadora de Deus na história (Osorio, 2018, p. 5-7).

Nesse sentido, a metodologia de planejamento apostólico que propomos a seguir considera o discernimento comum uma de suas dimensões, de modo que o DC é realizado para distinguir a vontade de Deus e o planejamento para realizá-la, com efetividade e eficiência evangélicas.

Quando planejamos deixamos de ser conduzidos apenas pelas necessidades imediatas cotidianas, porque ao planejar, após um processo de discernimento, tornamo-nos conscientes dos meios que mais nos conduzem à finalidade de cada obra.

Assim, entendemos que o planejamento é uma ferramenta para nos ajudar a antecipar um cenário desejado e a organizar as ações necessárias para torná-lo efetivo, real. Esse processo, além de nos possibilitar conhecer e refletir a respeito da realidade onde atuamos e dos resultados que desejamos alcançar, aprofunda nossa perspectiva sobre nosso modo de proceder, nossas potencialidades e fragilidades e os recursos dos quais dispomos. Quando realizamos o planejamento à luz do discernimento comunitário, evitamos incoerências e descontinuidades entre a finalidade da obra e a sua prática concreta.

Um processo de planejamento, marcado pelo sentido do *magis* inaciano, conduzirá nossas aspirações do bom ao melhor, levando-nos a escolher somente aquilo que leva Centro e Espaço MAGIS ao fim para o qual foi criado.

## COMO UTILIZAR ESSE MATERIAL?

---

A metodologia a ser utilizada no processo de planejamento apostólico deve ser contextualizada, participativa e flexível. A que apresentamos aqui tem enfoque nos elementos que mais respondem ao nosso perfil e necessidades como Programa MAGIS Brasil. Desse modo, esse material propõe um caminho bastante personalizado, podendo ser enriquecido com as experiências de cada Centro e Espaço.

Aqui encontram-se os passos fundamentais para nos ajudar na construção dos resultados almejados num processo de planejamento. De modo específico, os passos se dividem entre o discernimento comunitário, de onde surgirão as recomendações gerais que nortearão o planejamento (Pimentel SJ e Echeverriodn, 2018; Pérez, 2019) e a construção de plano de ação ou operativo.

A metodologia que propomos conta com sete passos, sendo cada um deles motivado por perguntas, temas, atividades e resultados específicos. Além disso, ressaltamos que, até o passo 4, concentramo-nos na realização do discernimento apostólico, isto é, o discernimento comum integrado ao planejamento apostólico, do qual obteremos um plano global. Nos passos 5, 6 e 7, dedicamo-nos à construção do plano de ação ou plano operacional, do qual obteremos as atividades detalhadas que nos ajudarão a concretizar o que foi elegido na primeira parte.

Nossa sugestão é que o processo de planejamento se dê ao longo de um período de mais ou menos três meses, para garantir encontros periódicos da equipe e tempo suficiente para o trabalho necessário de sistematização. Para cada passo, apresentamos um conjunto de perguntas e também de atividades, para ajudar a concretizá-lo; mas cada equipe pode propor adaptações. Cada passo exigirá um trabalho de sistematização para produzir os resultados esperados e pode ter um tempo diferente de conclusão, demandando mais ou menos encontros da comunidade de discernimento, mais ou menos tarefas a serem realizadas, de maior ou menor complexidade.

Em caso de necessidade, a equipe nacional do Eixo Pedagogia da Formação poderá ser consultada para assessorar o processo. Neste caso, basta escrever para [vanessa@anchietanum.com.br](mailto:vanessa@anchietanum.com.br).

Desde já, desejamos um lindo caminho. Que ao planejar, sintamo-nos consolados pela presença do Espírito de Deus, que caminha conosco (e em nós) e que nos revela os caminhos do Reino.

## · PASSO 1 ·

### *Formar a comunidade e a questão central*

**Pergunta chave** | Quem vai discernir e o que vai ser discernido?

#### **Apresentação** |

Esse momento inicial consiste em preparar as condições necessárias para um bom desenvolvimento do processo de discernimento e planejamento apostólicos. O primeiro passo é constituir a comunidade de discernimento. Afinal, uma das condições para que haja discernimento é a constituição de um sujeito comunitário (Osorio SJ, 2019) para discernir – isto é, pessoas em autêntica comunhão, unidas em torno da missão da instituição (Centro e Espaços MAGIS), com disposição a abrir-se às manifestações de Deus e à interlocução com os demais. Este também é o momento de formular a questão central que deve ser respondida no processo de discernimento.

#### **Sugestão de atividades** |

1. Escolher uma pessoa ou equipe que animará o processo
2. Definir e preparar o caminho: quais os seus passos, a duração do processo (sugerimos até 3 meses), o papel de cada pessoa em cada passo (todos vão participar de tudo?), os critérios aplicados à decisão (quem e como se toma as decisões finais de acordo com as normas da Companhia de Jesus – o diretor, o provincial, um conselho?), por quanto tempo será válido esse Plano Apostólico a ser construído (sugerimos 3 anos).
3. Formular a questão a ser discernida, de forma muito clara para todos e todas. A pergunta deve ajudar a delimitar o que se deseja buscar nesse processo, tendo em conta a identidade da instituição (cristã e inaciana). Por exemplo: às quais prioridades devemos nos centrar em nossa atuação com e para jovens nos próximos 3 anos? É importante que a pergunta seja clara e delimitada.

4. Escolher e convidar as demais pessoas que constituirão a comunidade para o discernimento, que ajudará a construir os caminhos da missão (considere a presença de colaboradores, jesuítas do Núcleo e jovens envolvidos na missão)

5. Realizar com as pessoas participantes um primeiro encontro (presencial ou virtual) para 1) dar informações clara sobre o caminho a ser feito; 2) propor e rezar o clima de indiferença pessoal e unidade necessários para discernir e planejar.

### **Resultado esperado |**

1. Comunidade motivada e esclarecida sobre o processo;
2. Plano de organização do processo de planejamento apostólico (cronograma, metodologia, convidados, materiais, responsáveis etc).

**Atenção:** para cada passo é necessário ter uma equipe que sistematize o trabalho e o submeta ao grupo. Nesse caso, será necessário sistematizar previamente o plano de organização do processo de planejamento e fazer os ajustes após confrontar com o grupo.

## · PASSO 2 · *Retomar a história e a identidade*

**Pergunta chave** | Quem somos e o que fazemos?

### **Apresentação** |

Planejar é um exercício que ajuda sempre a revelar e fortalecer a identidade da instituição, na medida em que vai demandando decisões que traduzem um modo de proceder particular. Por isso, é importante refletir sobre a história, a missão, os princípios/modo de proceder que conformam a identidade da instituição, reafirmando-os ou reformando-os. Retomá-los no processo de planejamento ajuda a compreensão de onde se parte, para que as decisões tomadas sejam autênticas, correspondentes aos atuais desafios e contextos da missão, sem abandonar o carisma inicial.

**Atenção:** para os Centros e Espaços MAGIS que ainda não tenha sistematizado os aspectos mais relevantes de sua identidade (história, missão, visão, valores, compromissos etc), propõe-se que faça primeiro esse exercício. Sugerimos alguns pontos para ajudar nessa tarefa, em anexo, ao final deste documento.

### **Sugestão de atividades** |

1. Propor à comunidade de discernimento um tempo de retomada da história que trouxe o Centro/Espaço MAGIS até o momento presente. Relembrar eventos, processos e situações relevantes. Para isso, pode-se oferecer às pessoas um breve relato documental sobre a história, uma linha do tempo, fotos e outros recursos que ajudem a memória. Junto com a história, retome-se também o texto que descreve a missão, a visão, os princípios do Centro/Espaço.
2. Propor que, a partir da memória realizada, cada participante faça um Exame Espiritual (pode-se organizar um roteiro para ajudar) a partir do qual possa: **Agradecer** (os dons compartilhados na ação da instituição, o bem que ela é capaz de realizar, os recursos disponíveis para a missão, os tempos em que se experimentou consolação ou desolação... tudo é dom de



Deus); **Reconhecer feridas** (os tempos de desolação, as omissões, as injustiças, as falhas cometidas, os desânimos e desconfianças...); **Prever meios esperançosos para remediar e avançar ao futuro** (como crescer no seguimento a Jesus mesmo diante das fragilidades? O que é possível fazer para evitar os erros do passado...). Importante pedir que cada participante anote as moções e os apelos recebidos durante seu exame espiritual.

**3.** Promover um tempo (presencial ou virtual) para partilhar as moções e apelos.

**4.** Fazer uma síntese do grupo: quais sentimentos mais recorrentes durante essa partilha? Sentimo-nos consolados com a missão, a visão, princípios descritos? E com a trajetória histórica?

**5.** Ao final, se o grupo sentir necessidade a partir das moções compartilhadas e em fidelidade com a história e identidade<sup>1</sup>, propõe-se revisões no texto de missão, visão e princípios.

## **Resultado esperado |**

**1.** Revisão da missão, visão, princípios, valores do Centro/Espaço MAGIS, aspectos centrais que se tornam também critérios de discernimento.

## · PASSO 3 ·

### *Conhecer a realidade social e institucional*

**Pergunta chave** | Onde estamos?

#### **Apresentação** |

Para reunir elementos suficientes para discernir a questão inicialmente formulada, que dará forma ao plano apostólico, é necessário tomar consciência das condições e contexto em que o Espaço ou Centro se encontra inserido, identificando necessidades, desafios e apelos da realidade. Da mesma forma, é indispensável considerar em sério as potencialidades e os limites da instituição para responder aos desafios. Trata-se de um olhar descentrado das demandas da instituição, considerando as necessidades juvenis, eclesiais e sociais.

#### **Sugestão de atividades** |

1. Promover com a comunidade de discernimento um tempo de estudo sobre o cenário externo (realidade sócio-política, eclesial, econômica, cultural): pode-se organizar uma análise de conjuntura com especialistas; reunir e compartilhar dados relevantes da realidade; promover um debate em que os próprios membros da comunidade de discernimento, dotados de informações, levantam os principais aspectos da realidade que são relevantes etc. Olhando a realidade, perguntamo-nos: quais os principais desafios e luzes que nos interpelam?
2. Promover com a comunidade de discernimento um tempo de avaliação do período anterior, considerando o cenário interno. É o momento de identificar os avanços, as conquistas, as falhas, mensurar os resultados<sup>1</sup>. Olhando a realidade interna, perguntamo-nos: quais as principais luzes e sombras?
3. Entabular os dados principais dos dois cenários: identificando os desafios e as oportunidades do cenário externo, as fragilidades e potencialidades do cenário interno.
4. Propor às pessoas participantes do processo que levem o conteúdo da síntese das análises dos cenários externos e internos para seu estudo e oração

pessoal, tendo diante de si a questão central: a partir dos desafios, necessidades e luzes da realidade social e institucional e considerando também a história e identidade do Centro/Espaço MAGIS, quais devem ser nossas prioridades (preferências apostólicas) para a atuação nos próximos 3 anos? Onde sentimos que Deus nos pede para concentrar esforços?<sup>2</sup>

**5. Importante:** pedir para que cada um tome nota dos apelos, resistências e luzes obtidos na oração.

### Resultado esperado |

1. Balanço/avaliação do período anterior
  2. Sistematização dos dados relevantes da realidade social e institucional
- 

<sup>2</sup> As perguntas são ilustrativas e podem ser substituídas pelas formuladas pelo próprio grupo no passo 1.

## · PASSO 4 ·

### *Eleger o que queremos realizar*

**Pergunta chave** | Para onde nos leva o Espírito?

### **Notas explicativas** |

Esse é o momento de escutar, discernir as prioridades gerais e recomendações para a ação do Centro/Espaço MAGIS, a partir das moções, apelos e luzes que cada pessoa recebeu no passo anterior. Para isso, serão realizadas conversações espirituais<sup>3</sup>, que são uma forma de diálogo, baseada no compartilhamento de moções, na escuta do outro e no consenso<sup>3</sup>, não no debate de convencimento.

### **Sugestão de atividades** |

1. Reunir a comunidade de discernimento para os diálogos. Todas as pessoas devem levar por escrito o resultado de suas orações e considerações dos passos anteriores. Abaixo, um possível roteiro para propor ao grupo os diálogos espirituais:

#### **Oração de abertura**

##### **Primeira rodada** (partilhar)

- Cada pessoa compartilha fielmente o fruto de sua oração, a partir de suas anotações (não modifico o que preparei anteriormente).
- Cada um escuta ativa e contemplativamente aos outros<sup>4</sup>, sem nenhuma interrupção (não é momento para perguntas, adendos ou repercussões, apenas de escutar).

<sup>3</sup> Pode ser necessário mais de uma rodada de diálogo, em períodos diferentes, até se chegar a uma resposta consensual para a questão inicialmente formulada.

<sup>4</sup> O consenso aqui é uma situação a que se chega por meio do diálogo, em que todos se perguntam: para onde nos leva o Espírito? Não se trata, portanto, de um acordo entre as diferentes visões, já que algumas poderão ser descartadas.

**Intervalo** (pode-se fazer um breve intervalo sem dispersar e cantar um mantra para retomar)

### **Segunda rodada** (diálogo)

- Tempo para esclarecimentos, questões e reações às partilhas anteriores
- Cada pessoa é convidada a relativizar sua própria posição

**Intervalo** (pode-se fazer um breve intervalo sem dispersar e cantar um mantra para retomar)

### **Terceira rodada** (consenso)<sup>5</sup>:

- Cada um compartilha sua inclinação depois das duas rodadas anteriores, tendo sempre diante de si a pergunta central formulada no início e rezada no passo anterior.
- Busca de consenso (até o grupo se sentir consolado com as preferências e recomendações que surgirem).

**Atenção:** Certamente, o material que resultar dessas conversações necessitará de um trabalho de formulação/sistematização, feito por uma equipe, que deverá ser submetido novamente à comunidade de discernimento.

## **Resultado esperado |**

- 1.** Escolha das prioridades/preferências apostólicas e recomendações gerais que nortearão o plano operativo
- 2.** Nesse ponto, já temos o plano apostólico global com missão, visão e princípios (revisados), apelos cruciais das realidades social e institucional e preferências apostólicas e recomendações para o próximo período. Com isso, faremos o plano operacional, que busca concretizar o plano global.

---

<sup>5</sup> Cada pessoa pode registrar no papel suas moções, impressões e questões enquanto escuta o outro.

<sup>6</sup> Deve-se ter em conta critérios para o discernimento: a vivência do amor, o fortalecimento da comunidade, a centralidade dos mais pobres.

## · PASSO 5 ·

### *Definir os objetivos estratégicos e operacionais*

**Pergunta chave** | Onde queremos chegar?

#### **Apresentação** |

Os objetivos indicam e sistematizam os pontos de chegada de nossa caminhada. Sem eles, as prioridades elegidas não se materializam e ficam no plano dos sonhos e intenções. Eles sinalizam as mudanças que desejamos promover na realidade em que atuamos, a partir das preferências que elegemos e sempre em direção à realização da missão. Os objetivos estratégicos respondem às mudanças desejadas e os operacionais visam a especificar cada um dos objetivos estratégicos.

#### **Sugestão de atividades** |

1. Olhando para cada uma das preferências elegidas, onde queremos chegar, isto é, quais mudanças desejamos promover na realidade em que atuamos no próximo período?
2. Elaborar objetivos que respondam às mudanças desejadas e que visem a especificar e desenvolver cada uma delas

→ Para cada preferência podemos ter um ou mais objetivos e para cada objetivo um conjunto de indicadores. Os indicadores e o modo de formulá-los será apresentado na sessão sobre avaliação permanente e medição de desempenho.

#### **Resultado esperado** |

1. Objetivos de cada uma das preferências.

Abaixo, segue um exemplo:

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

1. Atuar na formação de jovens e educadores de jovens, que atuem no âmbito eclesial e social, por meio da oferta e do fomento de formação integral, contínua e qualificada daqueles que desejam prestar um serviço aos demais, dando respostas proféticas aos desafios concretos do contexto contemporâneo.

2. Ajudar jovens na construção de seu projeto de vida, em busca da realização pessoal, da construção de uma sociedade mais justa e fraterna, como dom e serviço aos demais, num contexto de crescente angústia quanto ao futuro e de ausência de garantias que possibilitem aos jovens vislumbrar horizontes de esperança.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

1.1. Ampliar a oferta de assessorias sobre formação para grupos juvenis;  
1.2. Implementar programas de formação de educadores em educação popular e pedagogias da juventude.

2.1. Garantir o acompanhamento espiritual das/os jovens para ajudá-los/as com o discernimento de seus projetos de vida;  
2.2. Desenvolver atividades e conteúdo específicos para trabalhar a temática do projeto de vida com jovens.  
2.3. Garantir um espaço de atendimento de jovens com estrutura física necessária.

\*Se desejar, pode-se estabelecer metas para os objetivos operacionais.

## · PASSO 6 · Definir as ações estratégicas

**Pergunta chave** | Como vamos chegar ao fim desejado?

### Apresentação |

As ações estratégicas são as respostas concretas aos desafios de nossa realidade e às preferências que elegemos, em relação aos objetivos estabelecidos, elas detalham o modo concreto de sua realização. Elas se traduzem em nossas atividades, projetos, calendários, orçamentos, tendo como fim a realização dos objetivos estabelecidos.

### Sugestão de atividades |

1. Quais são as ações, atividades e projetos que seriam desejáveis e factíveis para a realização de cada um dos objetivos operacionais?
2. Definir ações estratégicas (ações, atividades, projetos) que serão assumidas para concretizar os objetivos (uma ação pode servir para realizar um ou mais objetivos, do mesmo modo, para um só objetivo, podem ser necessárias mais de uma ação).
3. Definir quando cada ação estratégica será realizada, organizando um calendário anual.
4. Definir recursos (humanos, financeiros e materiais) necessários para cada ação.
5. Definir (se possível) os responsáveis pela realização de cada ação (pessoas/setores...).

**Importante:** considerar que o plano é construído para um período de até três anos, assim, as preferências e os objetivos não mudam nesse período, mas as ações estratégicas podem ser definidas anualmente. Desse modo, teremos, em relação a cada objetivo: ações estratégicas para 2021; ações estratégicas para 2022; ações estratégicas para 2023. Pode-se optar por construir as ações estratégicas a cada ano, na hora de elaborar o calendário anual ou elaborá-las de uma vez só. Algumas ações podem perdurar pelos três anos, sendo realizada em etapas, outras podem durar apenas um ano/dois...assim por diante, sempre na direção da realização do objetivo.



## Resultado esperado |

1. Ações estratégicas para cada um dos objetivos;
2. Plano Apostólico e plano operacional concluídos

Abaixo, segue um exemplo:

### OBJETIVO OPERACIONAL 2.1

Garantir o acompanhamento espiritual das/os jovens para ajudá-los/as com o discernimento de seus projetos de vida;

### AÇÕES ESTRATÉGICAS

1. Promover os Exercícios Espirituais em etapas para jovens duas vezes ao ano;
2. Firmar parceria com congregações religiosas de carisma inaciano para o acompanhamento de jovens;
3. Promover o acompanhamento espiritual e vocacional de jovens semanalmente;

### OBJETIVO OPERACIONAL 2.2

Desenvolver atividades e conteúdo específicos para trabalhar a temática do projeto de vida com jovens.

1. Realizar dois retiros anuais para jovens que desejam elaborar seus projetos de vida;
2. Promover uma capacitação para as equipes em assuntos relacionados ao projeto de vida e formação humana de jovens.

Depois cada ação estratégica precisa ser melhor detalhada: quando será realizada (ou de quando em quando), recursos necessários, responsáveis (setores, equipes ou pessoas). Por exemplo:

#### **Ação estratégica 2 do Objetivo operacional 2.2:**

**Quando:** julho 2021

**Responsável:** equipe de formação

**Recursos:** passagens para assessores; sala com recursos audiovisuais

## · PASSO 7 · *Apresentar e confirmar*

### **Nota explicativa |**

Um plano precisa comprometer todas as pessoas envolvidas com a realização da missão. Não pode ser uma mera tarefa burocrática, formulado por alguns e esquecido em alguma gaveta. Para que promova a mudança que contém sistematizada, precisa gerar um movimento para sua implementação e contínua avaliação. Para isso, é preciso comunicar a sua existência, apresentá-lo aos públicos interessados, detalhando mais ou menos a depender da pertinência (por exemplos, para alguns públicos bastará comunicar quais foram as preferências elegidas, para outros, descer aos objetivos...). Importante salientar que um plano de uma obra da Companhia de Jesus estará aprovado quando o superior responsável aprová-lo.

### **Sugestão de atividades |**

1. Encontros para apresentar o Plano Apostólico, confirmar e agradecer...
2. Notícias ou outros tipos de comunicação para dar a conhecê-lo a quem possa interessar.
3. Impressão do material e distribuição entre o público interessado

## *Avaliação permanente e medição de desempenho*

**Pergunta chave** | O plano está sendo realizado?

### **Nota explicativa** |

A avaliação é um mecanismo que nos ajuda a dimensionar a distância entre o Plano traçado e os resultados intermediários. É também um instrumento participativo que nos possibilita redimensionar e corrigir os rumos do Plano e reanimar os compromissos assumidos. Deve ser feito periodicamente (semestral ou anual) e será sempre momento de nos perguntarmos: quais resultados são percebidos? os objetivos previstos estão sendo cumpridos? São necessários ajustes? Para acompanhar a implementação do Plano, pode-se criar indicadores, que ajudem a mensurar o desempenho da implementação das estratégias assumidas.

A elaboração dos indicadores ajuda a perceber se conseguimos, num período determinado, implementar/vivenciar elementos que possibilitem alcançar e/ou nos aproximar dos resultados esperados. Tais indicadores possibilitam a produção de evidências objetivas ou subjetivas resultantes das atividades e/ou projetos propostos pelos Centros e Espaços MAGIS. Para cada objetivo estratégico é possível criar de 4 a 6 indicadores.

Uma cultura organizacional que preze pelo planejamento, prezará também pela avaliação. Se elegemos preferências apostólicas e definimos objetivos, a intencionalidade de nossa ação ficará sempre mais evidente, ajudando no processo de avaliação que costumamos fazer ao final de cada projeto e que deve e envolver os públicos afetados (participantes, equipes, parceiros).

## A construção de indicadores |

Cada indicador estará estritamente vinculado ao objetivo estratégico avaliado. Portanto, não existem perguntas gerais que servirão para todos os casos. É necessário verificar as ações e atividades implementadas de acordo com cada objetivo estratégico traçado e pensar que tipo de medida quantitativa ou qualitativa ajuda a perceber a distância que se está do planejado.

Abaixo, seguem algumas perguntas que podem ajudar a construir indicadores. De cada pergunta é possível depreender um indicador que servirá para medir o desempenho do objetivo. Então, fazer perguntas para seus objetivos pode ser um bom modo de construir esses indicadores.

- 1.** Quantas atividades foram implementadas em relação ao objetivo estratégico avaliado, nos últimos 6 meses ?
- 2.** Quantos/as jovens tiveram acesso às atividades/ações desenvolvidas em relação ao objetivo estratégico avaliado, nos últimos 6 meses? Houve aumento em relação ao último período?
- 3.** Qual investimento (humano/financeiro) feito para a adequação do objetivo estratégico avaliado, nos últimos 6 meses?
- 4.** Qual o nível de satisfação dos jovens participantes nas atividades/ações relacionadas ao objetivo estratégico avaliado, nos últimos 6 meses?
- 5.** De quantas atividades relacionadas ao objetivo avaliado o/a mesmo/a jovem participou, nos últimos 6 meses?
- 6.** Os/as jovens que participaram de determinada atividade se envolveram em outros projetos do Centro/Espaço?
- 7.** Os/as jovens que participaram de atividades demonstram crescimento em seu engajamento, liderança e esperança?

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<p>2. Ajudar jovens na construção de seu projeto de vida, em busca da realização pessoal, da construção de uma sociedade mais justa e fraterna, como dom e serviço aos demais, num contexto de crescente angústia quanto ao futuro e de ausência de garantias que possibilitem aos jovens vislumbrar horizontes de esperança.</p>	<p>2.1. Garantir o acompanhamento espiritual das/os jovens para ajudá-los/as com o discernimento de seus projetos de vida;</p> <p>2.2. Desenvolver atividades e conteúdos específicos para trabalhar a temática do projeto de vida com jovens e educadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequência da oferta de atividades de projeto de vida e formação humana nos últimos 6 meses;</li> <li>• Porcentagem de aumento nas inscrições para as atividades de projeto de vida e formação humana nos últimos 6 meses;</li> <li>• Frequência de retorno de participantes após participação em uma atividade nos últimos 6 meses;</li> <li>• Nível de satisfação dos participantes (avaliação);</li> <li>• Bem-estar, motivação e amadurecimento dos participantes (auto-avaliação);</li> </ul>

### Importante |

1. É muito importante definir pessoa ou equipe que seja responsável pelo acompanhamento do Plano, sua implementação e propor sua avaliação/ajuste, quando necessário.
2. A avaliação com os/as participantes e equipes das ações/atividades será muito importante para esse momento de avaliação da implementação do Plano. Da mesma forma, diferentes formas de registros e documentação das ações realizadas são importantes.

## · ANEXO 1 · Marco Referencial

**Pergunta chave** | Quem somos?

### **Notas explicativas** |

A elaboração de um Marco Referencial é um exercício importante para conhecer a própria história, considerando aspectos constitutivos da identidade e da missão. Para isso, é importante refletir sobre a missão, princípio e objetivos, reafirmando-os ou reformando-os.

### **Perguntas para orientar os trabalhos** |

1. Quais foram as principais motivações para o surgimento e a atuação do Centro/Espaço?
2. A quem e em qual realidade temos dirigido nossa atenção e esforços?
3. Que tipo de organização queremos ser?
4. Quem são as pessoas envolvidas na realização da missão?
5. Qual é a missão?
6. Quais princípios/valores devem orientar nossa ação?
7. Qual é a visão (seu objetivo principal, como desejamos ser vistos, o que desejamos ser e alcançar no futuro) do Centro/Espaço?

### **Sugestão de atividades** |

1. Refletir e sistematizar os aspectos importantes da história e motivação inicial do Centro ou Espaço;
2. Refletir e (re)escrever a missão;
3. Discernir e sistematizar os princípios da atuação, os valores;
4. Se desejar, considerar e (re) escrever o modo de organização do Centro/Espaço (equipes e suas responsabilidades, por exemplo);

### **Resultado esperado** |

1. Marco Referencial do Centro/Espaço, com história, missão, princípios/valores e modo de organização interna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KLEIN, Luiz Fernando e Osowski, Cecília. Alegria de Aprender, Alegria de Avaliar. Provocações da sala de aula, 1999. Loyola. Disponível em: eCommons, Bibliografia da Pedagogia Inaciana, <https://ecommons.luc.edu/ignatianpedagogy/618>

OSORIO SJ, Hermann Rodríguez. Condições e exigências do discernimento espiritual da comunidade. 2019. Disponível em: <https://jesuitas.lat/pt/espiritualidade/1223-condicoes-e-exigencias-do-discernimento-espiritual-da-comunidade>

PÉREZ, Carlos Ernesto. La planificación como el arte de desplegar la identidad de una institución. 2019.

PIMENTAL, Alvaro Mendonça SJ & Echeverri, Marysol Franco. Discernimento e planejamento apostólico. Itaici: Revista de Espiritualidade Inaciana, n. 113, setembro. 2018.

SOSA SJ, Arturo. Sobre el discernimento en común. Carta de 27 de setembro de 2017.

## CRÉDITOS

### **Realização**

Programa MAGIS Brasil

### **Secretário para Juventude e Vocações**

Pe. Jean Fábio, SJ

### **Coordenadora do Eixo Pedagogia da Formação**

Vanessa Correia

### **Textos**

Vanessa Correia

### **Colaboração**

Eduardo Carvalho da Silva

Márcia Rocha Ferreira

## VEJA MAIS

**Site** – [magisbrasil.com](http://magisbrasil.com)

**YouTube** – [youtube.com/magisbrasil](https://youtube.com/magisbrasil)

**Facebook** – [facebook.com/magisbrasil](https://facebook.com/magisbrasil)

**Instagram** – [instagram.com/magisbrasil](https://instagram.com/magisbrasil)

### **Projeto Gráfico**

Bruno Victor

Larissa Barreiros





MAGIS  
BRASIL



JESUÍTAS BRASIL