

LISTAGEM DOS PROBLEMAS

PARA QUE SERVE

A listagem dos problemas de uma organização ou de um setor que a compõe representa o primeiro passo para o desencadear do planejamento estratégico. Os problemas vão representar o referencial para toda a planificação subsequente, não apenas quanto à definição de causas e parâmetros analíticos, como também quanto aos processos metodológicos de operação e identificação de atores e recursos.

O QUE É

Problema é uma discrepância entre o ser (o que é) e o dever ser (o que deveria ser), causando um mal estar para os que se localizam nesta intercessão contraditória entre ser alguma coisa e precisar ou querer ser uma coisa diferente. É, enfim, tudo o que produz, mantém ou circunscreve essa situação contraditória, negativa e incômoda. Pode ser: deficiências estruturais; insuficiência de recursos; níveis insatisfatórios de motivação; processos descoordenados de comunicação; disfunções operacionais; base legal inadequada; graus elevados de formalismo; relações interpessoais inadequadas; níveis inadequados de conhecimento sobre objetivos e metas da organização; elevados níveis de interferência externa; deficiência na prestação de serviços; incapacidade organizativa; elevada ocorrência de agravos, etc.

COMO INDICAR

Nº: significa a ordem dos problemas listados individualmente pelos participantes; esta ordem deve ser organizada iniciando-se do problema maior para o de menor significação negativa para o ator que declara. Ou daqueles que exercem maior influência na produção e manutenção da situação contraditória entre o que é e o que deveria ser.

Problema: são explicitados através de frases curtas, diretas e direcionadas apenas para o aspecto central da questão problemática. Deve-se, ao máximo, evitar a adjetivação no intuito de evitar múltiplas interpretações. Como existem vários tipos de problemas, nesta lista serão colocados apenas os do tipo atual, ou seja, aqueles vigentes no tempo presente (atuais). O momento da listagem dos problemas é um momento instrospectivo, quando cada participante elabora os problemas a partir de sua visão, de sua experiência profissional e de suas próprias expectativas enquanto membro de grupo.

Procure clarificar o problema, verificando não se tratar de uma causa, de um sintoma ou de uma consequência.

LISTAGEM DOS PROBLEMAS

Nº	PROBLEMAS
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	

HIERARQUIZAÇÃO DOS PROBLEMAS

PARA QUE SERVE

A hierarquização dos problemas vai definir aqueles que se colocam ou poderão se colocar em futuro próximo como os mais evidentes e com maior força oponente às operações de mudança da situação atual para uma situação desejada. Serve, portanto, para destacar, dentre todos os problemas listados aqueles que devem merecer atenção prioritária, pois constituir-se-ão em alvos da programação e conseqüente avaliação.

O QUE É

A hierarquização é uma análise de cada problema listado. Esta análise é feita através de critérios que são construídos a partir da categorização das seguintes variáveis:

Valor Político: a importância que o problema tem para o ator que explica, levando em conta também, a importância que este tem para a população-objetivo e para a população em geral.

Governabilidade: uma medida de exequibilidade, ou seja a possibilidade e oportunidade de enfrentar o problema com êxito, que depende da relação de peso entre as variáveis que o ator controla, em relação ao plano.

Eficiência: uma outra medida de exequibilidade que é a possibilidade que o ator tem para enfrentar o problema (obter resultados) a partir dos recursos operacionais de que dispõe.

Custo do Adiamento: trata-se de verificar em que nível o não enfrentamento do problema vai provocar a permanência da situação presente, dificultando os processos de mudança e melhoria de qualidade dos serviços e/ou produtos ao ambiente externo.

COMO CATEGORIZAR

Listar os problemas e identificar, para cada variável de seleção, a categorização: **alta, média ou baixa**. Ficam hierarquizados, como problemas prioritários, aqueles que, no processo grupal de hierarquização, coincidir a categoria alta em todas as variáveis de seleção. Em seguida, aqueles que a categoria alta prevalecer no maior número de variáveis. Caso haja problemas com mesmo peso em todos os critérios, recomenda-se que o grupo reveja os critérios de seleção voltando a discuti-los.

HIERARQUIZAÇÃO DOS PROBLEMAS

Problemas	Critério de Seleção			Seleção	
	Valor Político	Exequibilidade			Custo do Adiament
		Governa	Eficácia		

Categorias: A (alta) M (média) B (baixa)

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

PARA QUE SERVE

Descrever o problema é enumerar, precisamente a extensão do “mal estar “ que ele causa, em função daquela intercessão contraditória entre ser e dever ser. A descrição *verifica a existência* do problema e permite que o grupo que analisa o problema esteja seguro que estuda um único e mesmo problema. Constitui uma referência para a avaliação do problema.

O QUE É

A descrição do problema é a formulação de descritores que enunciam e denunciam os fatos que manifestam e verificam a existência do problema. Um problema está bem descrito se seus descritores cumprem os seguintes requisitos: a) devem ser precisos e monitoráveis; b) não deve haver relações causais entre os descritores, pois isto indicaria que, ao menos um deles é causa. Para verificar se um problema está bem descrito retira-se a carga negativa e o problema estará resolvido.

COMO ELABORA

Problema: para cada problema selecionado elabora-se a lista de descritores de forma a que se tenha uma descrição analítica de todos os seus aspectos. É através dessa análise que se estabelece a natureza do problema, facilitando a definição das causas e os parâmetros de monitoramento. Os descritores do problema correspondem a explicitação dos sintomas que se manifestam e que o descrevem concretamente.

Nº: é a ordem seqüencial de cada indicador listado.

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

PROBLEMA :

ATOR QUE EXPLICA:

Nº	DESCRITORES

EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA CAUSAS

PARA QUE SERVE

Trata-se de uma análise mais profunda do problema, partindo de sua descrição - descritores. A explicação serve para, além de verificar que causas geram determinado problema, proporcionar um momento reflexivo entre os grupos componentes do processo de planejamento. Estes podem fazer relações entre as forças determinantes do problema e a magnitude de sua ação negativa. As causas, em última instância, são sub-problemas e vão determinar a natureza e a direção das operações a serem executadas.

O QUE É

Causas são situações, forças, sejam organizacionais, legais, humanas, materiais, financeiras, econômicas, cognitivas, interpessoais, informativas, políticas, que isoladas ou associadas entre si, produzem uma determinada situação - problema.

COMO DEFINIR

O grupo deve buscar os fatos que explicam a situação descrita, através dos descritores. As causas devem responder às seguintes perguntas: Por que o problema existe? Que fatos produzem o problema?

A causa deve ser expressa por frases curtas, diretas e de forma objetiva.

***EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA
LISTAGEM DE CAUSAS***

**PROBLEMA
ATOR QUE EXPLICA:**

CAUSAS

EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA
DIAGRAMA DE EXPLICITAÇÃO

PROBLEMA: _____

ATOR QUE EXPLICA: _____

CAUSAS DO PROBLEMA			DESCRITORES
Regras	Acumulações	Fluxos	
			d¹
			d²
			d³

EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA DIAGRAMA DE EXPLICITAÇÃO

PARA QUE SERVE

O diagrama serve para facilitar a análise causal do problema, colocando em esquema gráfico as causas imediatas (determinantes) e as causas mediatas (condicionantes), que produzem ou determinam a manutenção da situação definida como problema.

O QUE É

Uma representação gráfica que demonstra a relação causal do problema em análise.

COMO MONTAR

À medida que forem sendo identificadas as causas, estas serão colocadas obedecendo um fluxo, na qual as de maior força determinante localizem-se mais próximo do problema porque impactam mais diretamente sobre os descritores, ficando as de menor força determinante mais distantes. Para facilitar a categorização das causas é recomendável que se utilize de quadros móveis, de forma que, ao final da categorização, se tenha um diagrama com a localização do conjunto das causas e suas relações

EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA IDENTIFICAÇÃO DE CAUSAS CRÍTICAS

PARA QUE SERVE

A identificação de causas críticas é feita para verificar os verdadeiros pontos de estrangulamento que fazem do problema um obstáculo à ação e à obtenção de seus propósitos, operações e serviços e/ou produtos gerados. Para cada problema, por certo, haverá várias causas que diferirão tanto em natureza quanto em seu grau determinístico. Por isso há que se identificar aquelas que são críticas, ou seja, tem alta intensidade na determinação do problema e, portanto, no planejamento, necessitam destaque vez que são prioritárias enquanto força restritiva e obstrutiva. São as causas críticas que vão, também, sinalizar as operações prioritárias, os recursos que deverão ser envolvidos. Enfim, as causas críticas convertem-se em centros de intervenção.

A análise das causas críticas será feita tendo em conta também a fronteira de governabilidade do ator que explica. Por vezes as causas condicionantes se encontram fora da governabilidade do ator que faz a análise.

O fato da causa estar fora da governabilidade do ator, não deve ser impeditivo de que a mesma venha a ser “escolhida” como causa crítica. Neste caso o ator fará, a título de intervenção, uma demanda de operação.

O QUE É

São aquelas que possuem alto grau determinístico na geração ou manutenção do problema. São aquelas cuja mudança qualitativa ou quantitativa vão produzir uma alteração significativa nas características dos descritores do problema.

COMO IDENTIFICAR

Problema: escreve-se o problema que está sendo analisado

Nº: ordem em que as causas serão listadas, observando-se sua localização no diagrama de explicitação; as primeiras são as de maior determinação sobre o problema e seus descritores.

Causas: relação das causas relacionadas no diagrama de explicitação

Viabilidade Política: é medida pelo grau de oportunidade que a intervenção sobre a causa tem no contexto atual. Para tanto consideram-se dois aspectos: a) viabilidade política; e b) a relação custo-benefício político.

Impacto sobre os Descritores: assinalar com um X se a causa listada tem alto ou baixo impacto nos descritores ou no conjunto deles.

Viabilidade Operacional: é a capacidade operacional que o ator dispõe para resolver o problema.

EXPLICITAÇÃO DO PROBLEMA LISTAGEM DAS CAUSAS CRÍTICAS E DESCRITORES

PARA QUE SERVE

A partir das causas críticas selecionadas identifica-se, para cada uma delas, os descritores que as caracterizam e verificam a sua existência. É através desta seleção que, serão estabelecidos as operações, os produtos esperados e os seus responsáveis operacionais.

O QUE É

A causa crítica por se caracterizar como subproblema, necessita que se verifique sua existência, através de descritores que se expressam por intermédio de dados precisos e monitoráveis com o fim de comparação de seus valores entre períodos.

Descritor é o elemento que enuncia cada causa crítica, que se expressa através de dados quantitativos e/ou informes qualitativos (mensuráveis ou monitoráveis).

COMO LISTAR

Nº de Ordem: listar as causas de maior impacto para os de menor impacto sobre o problema

Causas Críticas: lista das causas críticas

Descritores: relacionar os descritores que enunciam cada causa crítica listada.

ENFRENTAMENTO DO PROBLEMA

PARA QUE SERVE

Enfrentamento do problema é a forma de explicitação das operações a serem desencadeadas para fixar o objeto do plano ou seja, o ponto onde se pretende chegar. Delimita, também, toda a programação operacional, inclusive atores e recursos.

O QUE É

Trata-se de um compromisso de ação, enquanto tarefa ou ação criativa que se realiza para enfrentar o problema através da remoção/redução de suas causas alcançando a situação-objetivo. Uma operação é uma combinação de recursos de poder, econômicos, trabalho voluntário, conhecimentos, capacidades organizativas, etc., para alcançar um determinado produto (bens, serviços, obras, sistemas, organizações, etc.), com a finalidade de conseguir um resultado coincidente com o objetivo proposto. Desta maneira, uma ou várias operações podem alcançar a situação-objetivo perseguida pelo ator.

COMO INDICAR

Nº : seqüência da lista das operações

Descrição das Operações: são frases que enunciam a causa sem considerar sua carga negativa exprimindo ações a executar, devem portanto, iniciar com expressão verbal clara e definida, no sentido de ser possível algum tipo de mensuração. Exemplos: realizar, listar, capacitar, nomear, elaborar, caracterizar, analisar, editar, construir, diminuir, aumentar, erradicar, baixar, etc.

Produto Esperado: é o que provoca um resultado definido em termos mensuráveis (quantitativo ou qualitativo). Exemplos: quantidades absolutas ou relativas, magnitude (graus, níveis), variabilidade (valores comparativo).

Responsável: especificação da unidade organizacional ou pessoa que será responsável pela operação e conseqüentemente, pela obtenção dos produtos esperados. O responsável é aquele que, nos processos de monitoramento, será “cobrado” pelas operações e resultados.

IDENTIFICAÇÃO DE ATORES E RECURSOS

PARA QUE SERVE

A identificação dos atores e recursos serve para contextualizar as operações no cenário em que elas serão executadas. Através dela é possível listar os agentes que, direta ou indiretamente, influenciam na execução das operações e os correspondentes recursos necessários para colocar em prática a programação

O QUE É

Atores são todos aqueles que podem interferir no processo de ação, têm competência e/ou recursos para fazer com que a dinâmica da execução se realize. Portanto, atores não são só os que fazem a ação, mas também aqueles que atuam produzindo fatos na situação presente. Exemplos: ministro, secretário, coordenador, bancada parlamentar, presidente de, chefe de serviço, comitê, câmara de vereadores, diretor, ONG, associação, conselho, funcionários da secretaria, etc.

COMO DEFINIR

Problema: citar o problema que está sendo considerado no processo de enfrentamento.

Operação: colocar a operação que está sendo tratada.

Atores: lista dos agentes detentores de interesses e necessidades e podem produzir fatos na consecução das operações. Relacionar com os recursos que o ator possui.

MATRIZ DE INTERESSE E MOTIVAÇÃO

PARA QUE SERVE

A matriz de interesse e motivação serve para analisar os possíveis graus de envolvimento dos atores em cada operação e, então, definir com que agentes poder-se-á contar, efetivamente, na execução das operações programadas.

O QUE É

É um instrumento que define graus de interesse e motivação dos atores para as operações. Um ator com interesse favorável e alta motivação para determinada operação significa elevada possibilidade de seu envolvimento integral na sua consecução. Um outro ator que apresente interesse contrário e motivação baixa, não apenas demonstra baixa possibilidade de envolvimento na operação, como poderá atuar como elemento restritivo à sua consecução. Outro, que esteja classificado como de interesse indiferente e motivação média, poderá ter uma postura neutra e, portanto, deverá ser considerado, a partir de uma negociação, para tornar-se um aliado.

COMO PREENCHER

Listar os atores e, logo após, indicar seus graus de interesse e motivação em relação às operações, com as seguintes escalas de classificação:

Interesse: favorável (+); indiferente (0); contrário (-)

Motivação: alta (A); média (M); baixa (B).

ENFRENTAMENTO DO PROBLEMA

PROBLEMA: _____

CAUSA CRÍTICA: _____

Nº	DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES	PRODUTO ESPERADO	RESPONSÁVEL

EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA
LISTAGEM DE CAUSAS CRÍTICA E DESCRITORES

PROBLEMA: _____

Nº	C AUSAS CRÍTICAS	DESCRITORES

IDENTIFICAÇÃO DE ATORES E RECURSOS

PROBLEMA: _____

OP1 _____

ATORES	RECURSOS

