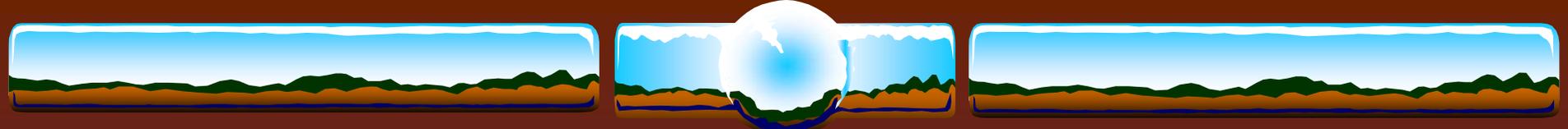


# CONCEPÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

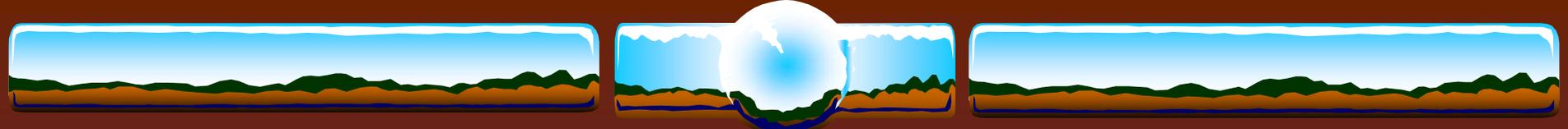


## ALGUMAS PREMISAS:

### O Planejamento pode e deve ser utilizado como:

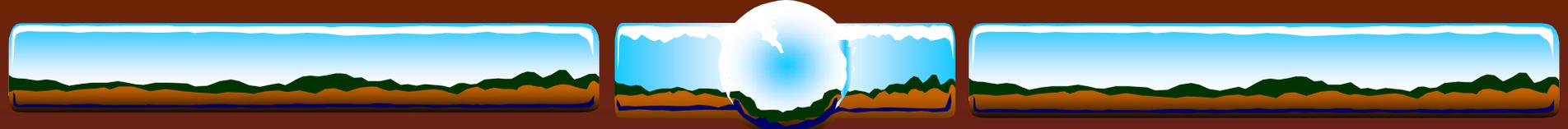
1. Instrumento do processo de gestão das organizações;
2. Prática social.

- ❖ É um processo permanente.
- ❖ Não é tarefas de planejadores, mas sim de todos atores envolvidos na ação.



# O PLANEJAMENTO NA PERSPECTIVA MATUSIANA

- ❖ Baseado na reflexão e na experiência sobre o processo de Governo
- ❖ Inicialmente: GOVERNAR – perspectiva de Governo de Estado: voltada para o aumento da eficácia da ação governamental e na melhoria do desempenho do dirigente estatal de alto nível.
- ❖ Amplia a concepção de Governo: GOVERNAR É PLANEJAR. Não é uma prerrogativa exclusiva do Estado, mas de toda força social que tenta transformar a realidade e construir um futuro desejado. Para Matus, as forças sociais governam, em alguma medida, nos diversos âmbitos da sociedade.

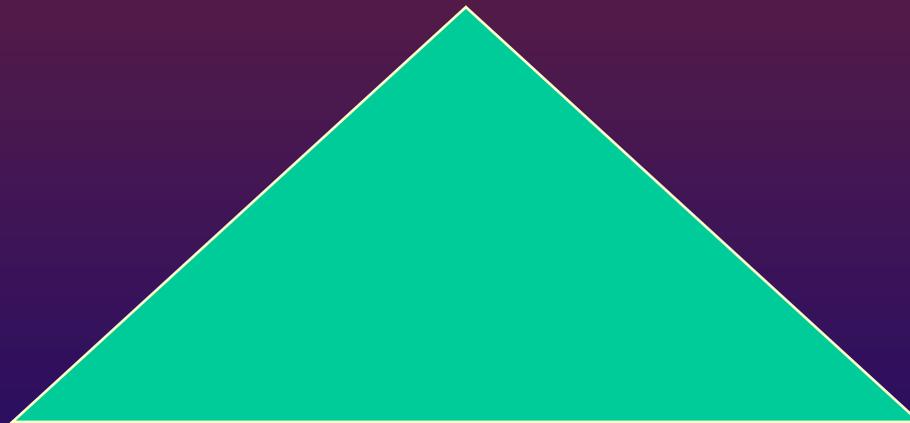


**PLANEJAR É UM PROCESSO COMPLEXO QUE ENVOLVE**  
**03 VARIÁVEIS INTERDEPENDENTES**

**TRIÂNGULO DE GOVERNO**

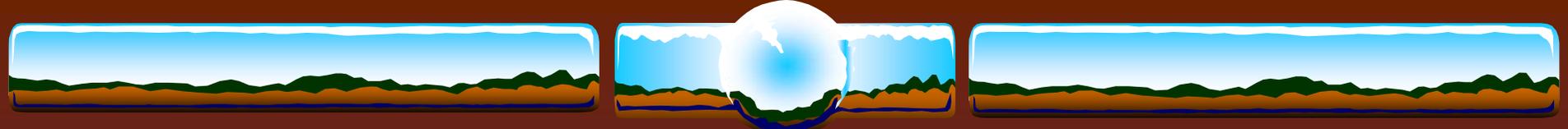
**Projeto de Governo**

**(Proposta)**



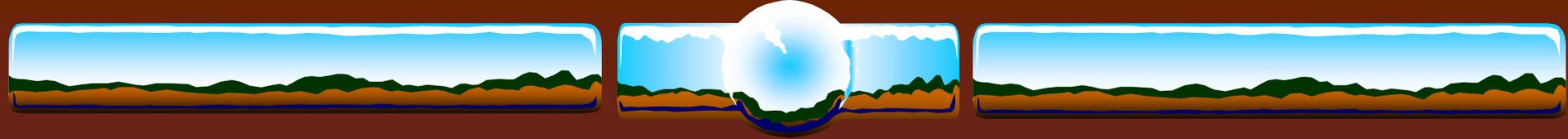
**Governabilidade**  
**(Grau dificuldade da proposta)**

**Capacidade de Governo**  
**( Experiência Pessoal e**  
**Institucional)**



**PROJETO DE GOVERNO:** Conteúdo programático das ações que o ator se propõe a desenvolver para alcançar determinados objetivos. A conformação desse Projeto depende do interesse do ator, de suas possibilidades de ação e da sua capacidade para desenhar propostas mais ou menos elaboradas e criativas.

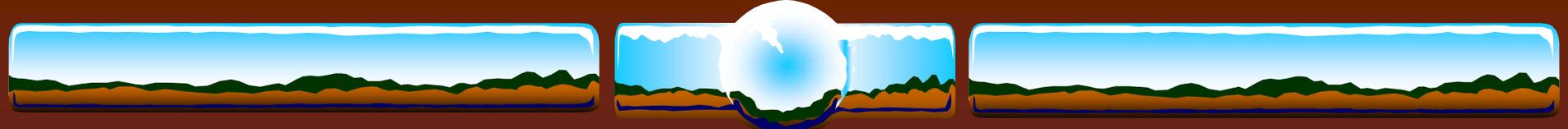
**GOVERNABILIDADE:** expressa a relação entre variáveis que um ator controla e não controla, por referência às ações que pretende implementar. Quanto mais variáveis decisivas esse ator controla, maior a possibilidade de realização do seu projeto. A governabilidade está sempre referida a um ator específico. Depende do grau de exigência e demanda do seu projeto e da sua capacidade de governo.



**CAPACIDADE DE GOVERNO:** Corresponde à capacidade de condução ou direção de um ator e se refere ao conjunto de técnicas, métodos e habilidades que ele dispõe. A capacidade de governo é condicionada pela governabilidade e pelo conteúdo do projeto de ação, ao mesmo tempo em que se constitui em um meio para ampliar a governabilidade e desenhar projetos eficazes.

## **PLANEJAMENTO SE INSERE NA CAPACIDADE DE GOVERNO**

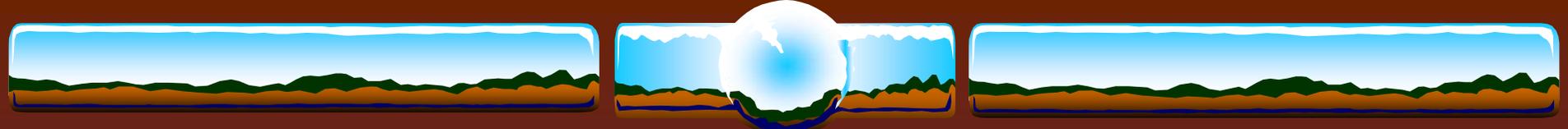
- ❖ Para Matus o que diferencia a capacidade de ação dos atores sociais/dirigentes, é o domínio de técnicas de planejamento mais ou menos potentes para enfrentar a luta constante e diária.



**PLANEJAMENTO:** genericamente definido “ *Cálculo que precede e preside a ação. É um cálculo situacional e sistemático que articula diferentes horizontes de tempo e envolve dimensões da realidade*”.

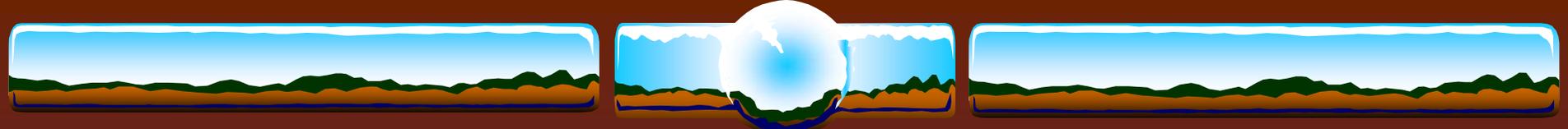
É definido pela qualidade, profundidade e sistematicidade do cálculo. Seu objeto é o próprio movimento social, a dinâmica de produção e reprodução da sociedade.

Reconhecimento da categoria **CONFLITO** – atores em oposição com distintos objetivos. Impõe a necessidade do Planejamento. “ É a ação criativa do homem que impõe o agir planejado; o pensar estratégico-situacional, visando a superação do **OUTRO** para a realização de seu projeto técnico-político”.



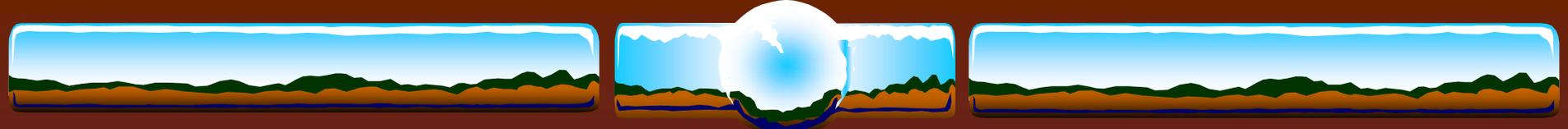
# CARACTERÍSTICAS DO ENFOQUE ESTRATÉGICO

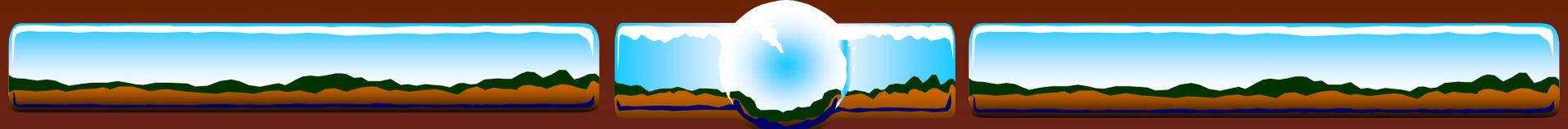
- ❖ **O sujeito que planeja está dentro da realidade (histórica) e coexiste com outros atores;**
- ❖ **Há diferentes explicações, situações ou diagnósticos, condicionados pelo lugar que os atores ocupam nessa realidade;**
- ❖ **A realidade não é objetiva; não se reduz à existência de comportamentos sociais estáveis; a “conduta” social não é previsível através de modelos analíticos das ciências tradicionais; é um processo criativo, pouco estruturado; a previsão supõe um cálculo estratégico interativo que admite várias probabilidades de conduta;**

- 
- ❖ **A normatividade econômica não é a única; a viabilidade política define o PODE SER da norma ou o DEVE SER (direcionalidade); é um elemento endógeno ao plano;**
  - ❖ **Trabalha com Sistemas de Final Aberto (probabilístico).**

## **BASES CONCEITUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

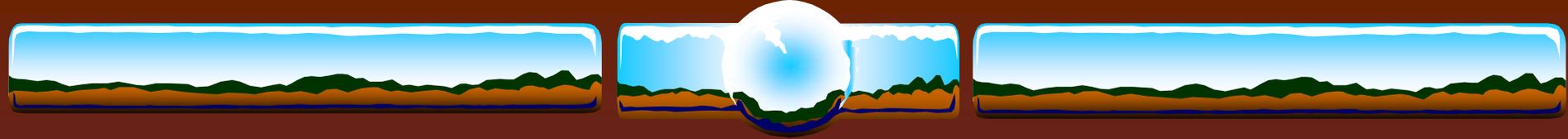
- 1. O SUJEITO que planeja está compreendido no OBJETO PLANEJADO, que por sua vez compreende outros sujeitos que também planejam. Não há distinção entre sujeito planejador e objeto planejado. O ATOR que planeja não tem assegurada de antemão, sua CAPACIDADE DE CONTROLAR a realidade planejada, porque isso depende da ação do OUTRO. Existem necessariamente, graus diversos de GOVERNABILIDADE do sistema para os distintos atores sociais;**

- 
2. **Na realidade coexistem vários atores com capacidades de planejamento diferenciadas. Há várias explicações da realidade condicionadas pela inserção particular de cada ator sobre a dita realidade. Não é possível um DIAGNÓSTICO ÚNICO e a VERDADE OBJETIVA, mas sim uma EXPLICAÇÃO SITUACIONAL;**
  3. **O ator que planeja se relaciona com coisas e com outros atores que podem ser Oponentes e/ou Aliados. Nessa relação as ações não são irreduzíveis a comportamentos que requerem Cálculo Interativo ou Juízo Estratégico. A Predição deve ser substituída pela previsão;**
  4. **O ator compartilha a realidade com outros atores que também planejam. O planejamento deve abarcar o problema de vencer ou submeter a resistência dos outros ao próprio plano. O planejamento não deve ser confundido com o desenho normativo do Deve Ser, senão cobrir o Pode Ser e a Vontade de Fazer. Deve sistematizar o cálculo político e centrar a atenção na conjuntura;**

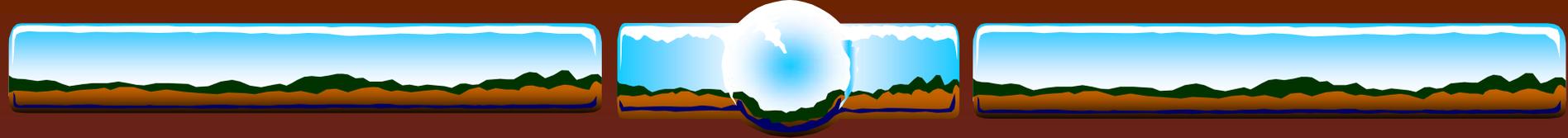
- 
5. **O planejamento se realiza em um meio resistente e em conflito, impregnado pela incerteza mal definida. Trata, muitas vezes com PROBLEMAS QUASE ESTRUTURADOS. Há necessidade de reconhecimento dos problemas por meio de variáveis políticas endógenas na sistemática do plano;**
5. **O plano não é monopólio do Estado. Qualquer força social luta por objetivos próprios e está em condições de fazer um cálculo que precede e preside a ação. Existem, portanto, vários planos em congruência ou conflito e o FINAL ESTÁ ABERTO a mais possibilidades do que podemos imaginar.**

**Assim segundo Matus, PLANEJAR EM SISTEMAS SOCIAIS COMPLEXOS, requer:**

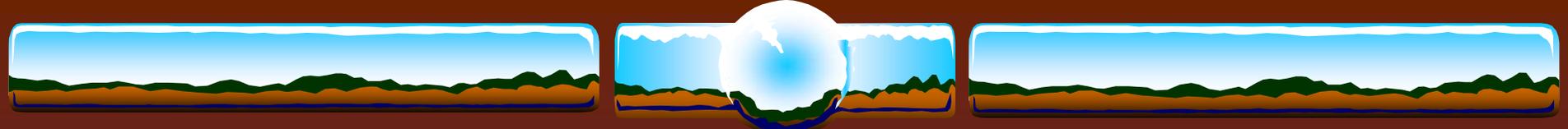
- ❖ **Reconhecer a existência do “OUTRO”, o que nos obriga a considerações políticas e ao cálculo interativo;**



- ❖ **Explicar a realidade a partir de distintas perspectivas relevantes para mim e para o outro ou outros, o que nos obriga ao uso do conceito de situação;**
- ❖ **Trabalhar simultaneamente com sistemas de cálculo de relativa certeza e com sistemas de apostas difusas, o que exige métodos não determinísticos de cálculos;**
- ❖ **Reconhecer e enfrentar a incerteza com uma diversidade de recursos de cálculo (predição, previsão, reação veloz frente a mudanças imprevistas e aprendizagem do passado recente e, renovar constantemente este cálculo;**
- ❖ **Dispor de método para lidar com as surpresas;**
- ❖ **Submeter a análise de confiabilidade os argumentos, apostas e supostos dos plano;**



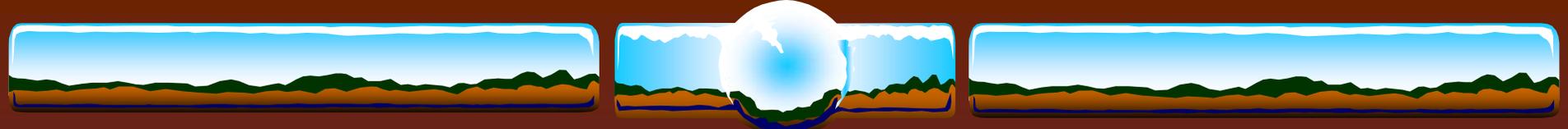
- ❖ **Referir-se a problemas reais; problemas atuais, ameaças e oportunidades;**
- ❖ **Diferenciar os problemas bem estruturados dos quase estruturados;**
- ❖ **Complementar os métodos com tecnologias apropriadas de planejamento a fim de garantir a velocidade de formulação e ajuste do plano;**
- ❖ **Reconhecer a existência de múltiplos recursos escassos e critérios de avaliação das decisões (integração do político, econômico, cognitivo, organizativo);**
- ❖ **Servir para a tomada de decisão no presente.**



*“Planejar é o intento do homem de governar o futuro, de impor a razão humana sobre as circunstâncias”*

**O planejamento de Matus busca uma aproximação entre as lógicas técnicas e política, entre o processo de governo e o processo de planejamento, entre a gestão e o planejamento.**

**Consiste em uma tentativa de transformação da prática do dirigente ( e do técnico) a partir da introdução de uma nova racionalidade derivada do planejamento – racionalidade estratégico-situacional – mediada por instrumentos e processos de trabalho bem definidos (METODOLOGIA).**

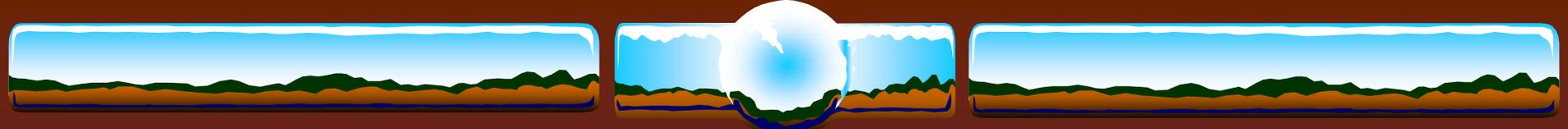


A metodologia do PES assume como ponto de partida os problemas que um ator social identifica ao analisar e buscar intervir sobre a mesma.

Analisa e busca construir viabilidade para as propostas de ação, através dos atores envolvidos com o problema, dos recursos que controlam.

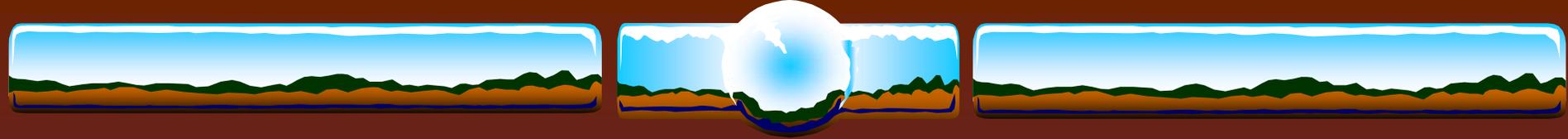
A Metodologia do PES está estruturada em quatro grandes momentos: **EXPLICATIVO, NORMATIVO, ESTRATÉGICO E TÁTICO-OPERACIONAL.**

- ❖ **EXPLICATIVO**: Corresponde à análise ou explicação da realidade. O momento do **É**, do **TENDE A SER**. Nesse momento identifica-se, seleciona-se e explica-se o problema genericamente considerado como qualquer

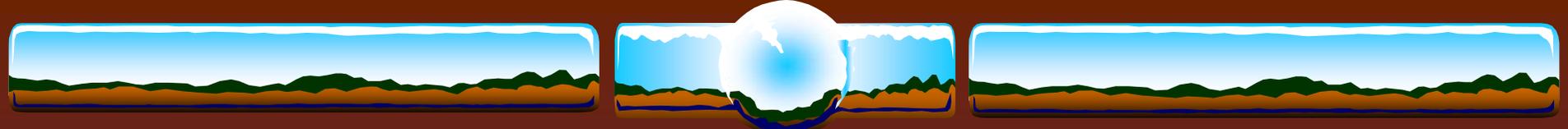


Evento ou condição que contraria os valores e normas (imagem do deve ser) de um ator frente a realidade.

- ❖ **NORMATIVO**: Corresponde ao momento da análise e construção de viabilidade ao Plano. Esta viabilidade deve ser pensada em termos das suas dimensões políticas, organizativas e econômicas, a partir de dois planos de análise: decisão e operacionalização. É o momento do PODE SER;
- ❖ **ESTRATÉGICO** - Busca responder quais as operações/ações do plano são viáveis ou inviáveis, quais possíveis reações cada ator envolvido no problema terá e como construir a viabilidade para as ações inviáveis.

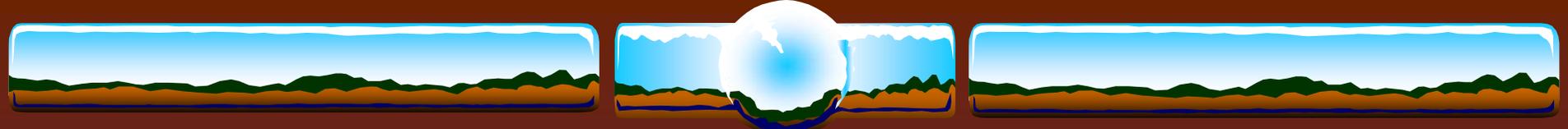


- ❖ **TÁTICO-OPERACIONAL**: Corresponde ao momento da ação, do fazer. “ Uma ação contextualizada no processo de governo/gestão, que pressupõe um sujeito ( um ator-dirigente) e é resultante de um complexo processo decisório, onde estão presentes distintos valores, motivações e interesses e operam diversas racionalidade”. Estas racionalidades concorrem na conformação da ação realizada mediante uma organização.



## CONCEITOS ESSENCIAIS

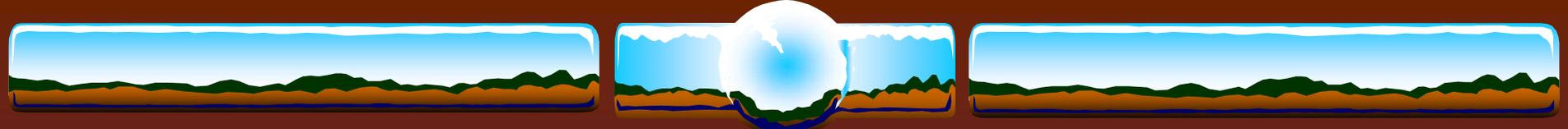
- ❖ **MOMENTO**: base da lógica interna do processo de planejamento situacional. Expressa uma “ocasião” circunstância de um processo contínuo, onde existe delimitação clara entre o começo e o fim. Cada momento da metodologia corresponde ao domínio transitório de determinados conteúdos, passos e procedimentos específicos. Estes, no entanto, não são de uso exclusivo de cada momento, o que possibilita um encadeamento flexível e dinâmico entre eles.



## CONCEITOS ESSENCIAIS

- ❖ ATOR: É aquele que tem a capacidade de produzir fatos políticos e constitui centro de acumulação e desacumulação de poder.
- ❖ SITUAÇÃO: É a realidade explicada por um ator que vive nela em função de sua ação.

**ATOR, SITUAÇÃO E AÇÃO SE RELACIONAM SEGUNDO UM CÁLCULO INTERATIVO OU CÁLCULO DIRECIONAL E ORIGINAM UM SISTEMA RECURSIVO, ONDE A EFICÁCIA DE CADA MOVIMENTO DE UM ATOR DEPENDE DO MOVIMENTO DO OUTRO.**



## CONCEITOS ESSENCIAIS

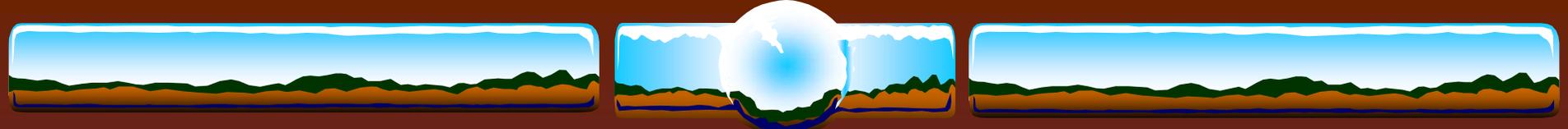
- ❖ **PLANO:** APOSTA sobre o futuro que deve ser bem fundamentada, a partir de um cálculo interativo, utilizando diferentes recursos de cálculo, considerando distintos recursos escassos, diferentes critérios de eficiência e eficácia e algumas possibilidades de Cenários.

Não há Plano no vazio. O CENÁRIO é o contexto do Plano.

- ❖ **CENÁRIO:** Relato plausível sobre o futuro. É a cena ou contexto em que se desenvolve o Plano. Expressa as condições em que o ator não pode escolher e o que este faria caso elas ocorressem.

O Plano é modular e formulado em função de, pelo menos, a consideração de 03 possíveis cenários.

- Cenário OTIMISTA ( de teto)
- Cenário CENTRAL
- Cenário PESSIMISTA ( de piso)

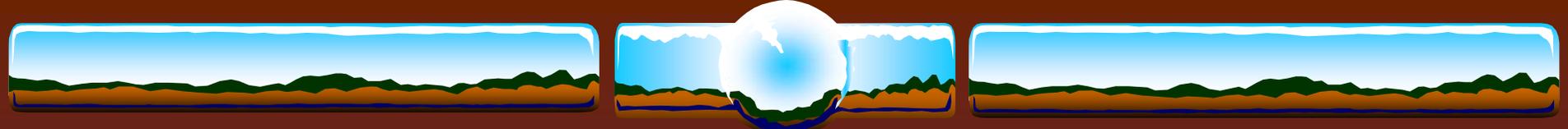


## CONCEITOS ESSENCIAIS

- ❖ **OPERAÇÃO**: É a unidade modular básica. Possui flexibilidade de ajuste às mudanças, expansão ou restrição conforme os cenários que se configuram. É um compromisso de ação. Uma articulação entre RECURSOS (meios), PRODUTOS e RESULTADOS, em que os resultados equivalem ao impacto final das operações sobre o problema e os produtos são resultados intermediários ou metas das operações ou ações enquanto processos de produção.

A relação  $\text{RECURSOS/PRODUTOS} = \text{EFICIÊNCIA}$

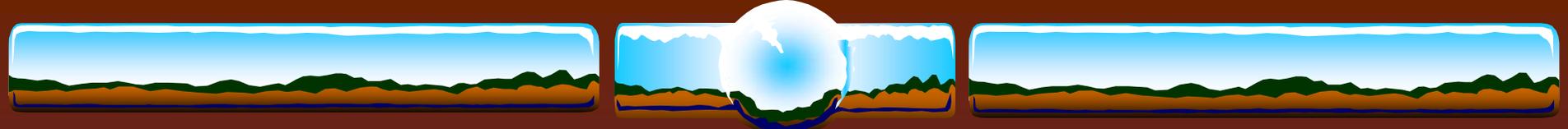
A relação  $\text{PRODUTOS/RESULTADOS} = \text{EFICÁCIA}$ .



# CONCEITOS ESSENCIAIS

**As Operações devem apresentar alguns requisitos:**

- a) Definir claramente os responsáveis;**
- b) Distinguir meios concretos para alcance dos efeitos;**
- c) Definir produtos e exigir a aplicação de recursos;**
- d) Estabelecer horizonte e tempo para alcance dos resultados.**



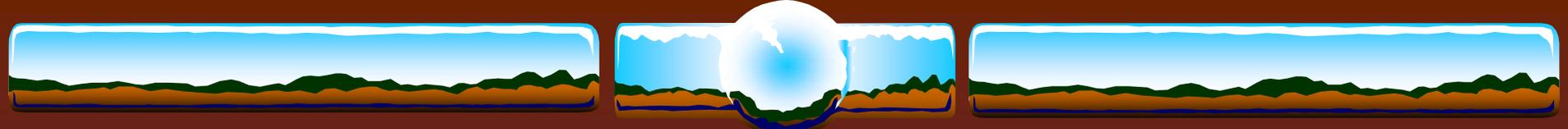
## CONCEITOS ESSENCIAIS

❖ **PROBLEMA**: condição ou obstáculo que declara um ator social; algo que contraria suas aspirações, ou seja, o projeto deste ator. É o centro do PES.

Media a realidade atual e as aspirações de um ator que participa no jogo social com uma carga particular de ideologias, valores e conhecimentos.

Um problema é o resultado de um jogo parcial. Cada problema coexiste e interatua com outros problemas parciais em um contexto do grande jogo – MACROPROBLEMA.

A interação entre problemas se expressa em CAUSAS e CONSEQUÊNCIAS.

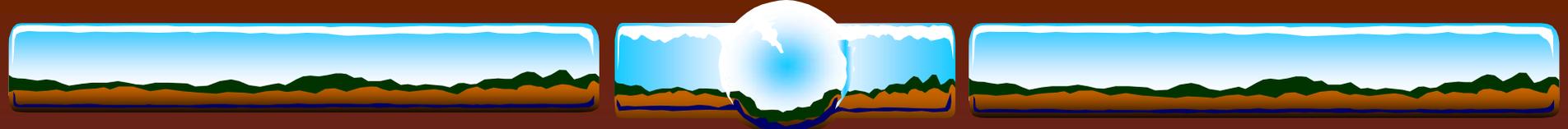


# CONCEITOS ESSENCIAIS

❖ **DESCRITOR** - Fatos verificáveis que manifestam o Problema em relação ao ator que o declara. Expressa os **SINTOMAS** do Problema.

❖ **FUNÇÕES DO DESCRITOR:**

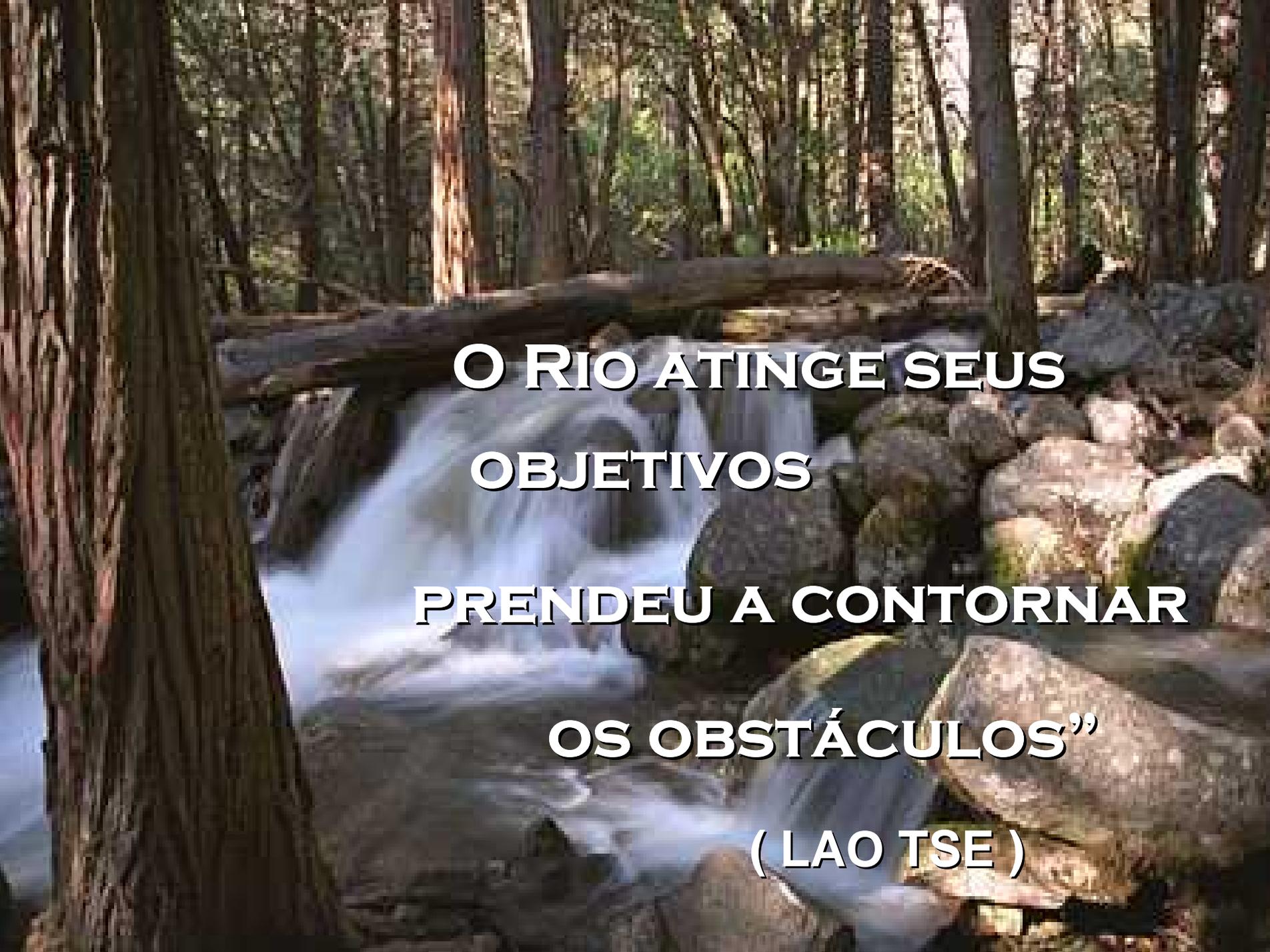
1. Fechar as distintas interpretações do nome do Problema em um só significado preciso;
2. Precisar o que deve ser explicado;
3. Verificar o Problema de maneira monitorável, a fim de acompanhar sua evolução
4. Verificar a eficácia da ação para enfrentá-lo.



# CONCEITOS ESSENCIAIS

## ❖ REQUISITOS DO DESCRITOR

1. **Evidenciar o que o nome do problema enuncia, não suas causas e consequências;**
2. **Devem ser precisos e monitoráveis;**
3. **Extinguir ambiguidades;**
4. **Não ter relações causais com outros descritores.**

A photograph of a river flowing through a dense forest. The water is white and turbulent as it cascades over a large, fallen log and several large, dark rocks. The surrounding trees are tall and thin, with sunlight filtering through the canopy. The text is overlaid in white, bold, sans-serif font.

**O RIO ATINGE SEUS  
OBJETIVOS  
PRENDEU A CONTORNAR  
OS OBSTÁCULOS”  
( LAO TSE )**