

UNIDADE 4

METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DE SITUAÇÕES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- w Compreender os conceitos da Metodologia de Planejamento de Situações;
- w Entender sua relação com a Metodologia de Diagnóstico de Situações;
- w Diferenciar o momento descritivo (Metodologia de Diagnóstico de Situações) do momento normativo (Metodologia de Planejamento de Situações); e
- w Saber atuar no momento oportuno e com eficácia a partir da concepção de ações que levem em conta as estratégias de outros atores e eventuais mudanças de contexto.

A1.1. Renegociar os SALÁRIOS atrasados

Atores envolvidos:

- Comissão de jogadores
- Patrocinador do Palmeiras
- Presidente do Palmeiras
- Agência que detém os direitos de transmissão de TV

A1.2. Buscar fontes alternativas de recursos

Atores envolvidos:

- Empresa de *marketing* contratada
- Chefes de torcida organizada
- Presidente da CBF
- Presidente do Palmeiras
- Patrocinador do Palmeiras

Figura 13: Atraso no salários do Palmeiras
Fonte: Elaborada pelo autor

A2.1. Postergar os próximos jogos

Atores envolvidos:

- Presidente da CBF
- Presidente do primeiro clube adversário
- Presidente do segundo clube adversário
- Agência que detenha os direitos de transmissão de TV
- Presidente do Palmeiras

A2.2. Implementar programa intensivo de preparação

Atores envolvidos:

- Técnico do Palmeiras
- Preparador Físico
- Jogadores

Figura 14: Palmeiras com má preparação física
Fonte: Elaborada pelo autor

A3.1. Convencer uma modelo a atuar como madrinha da equipe

Atores envolvidos:

- Empresa de *marketing* contratada pelo Palmeiras
- Representante da modelo
- Chefes da torcida organizada
- Presidente da CBF
- Presidente do Palmeiras
- Patrocinador do Palmeiras

A3.2. Contratar assessoria psicológica

Atores envolvidos:

- Presidente do Palmeiras
- Patrocinador do Palmeiras
- Técnico do Palmeiras

A3.3. Substituir jogadores mais desmotivados por jovens motivados

Atores envolvidos:

- Técnico do Palmeiras
- Patrocinador do Palmeiras

Figura 15: Palmeiras pouco motivado

Fonte: Elaborada pelo autor

PLANEJAR POR SITUAÇÕES-PROBLEMA

Sabemos que o dirigente público necessita de capacitação para jogar o jogo social e institucional. Mas, o que significa “jogar bem”?

Jogar bem depende de quatro capacidades (habilidades e conhecimentos) para o tratamento de problemas em âmbito público:

- i explicar a situação-problema que afeta uma instituição;
- i formular propostas de ação para resolver problemas sob incerteza;
- i conceber estratégias que levem em conta outros atores e eventuais mudanças de contexto; e
- i atuar no momento oportuno e com eficácia, recalculando e completando um Plano de Ação.

Explicar a situação em que uma instituição ou um ator está ou pretende estar envolvido foi o assunto tratado pela **Metodologia de Diagnóstico de Situações**. A Metodologia de Planejamento de Situações proporciona conceitos para os outros três pontos acima indicados, a partir de uma estrutura lógica que centra a ação de governo na resolução de problemas.

A decisão de buscar soluções para um problema identificado permite:

- i administrar o problema em um espaço menor;
- i enfrentá-lo no espaço originalmente declarado; e
- i dissolvê-lo em um espaço maior.

Apresentada na Unidade 3. Se você tiver alguma dúvida sobre este tema busque fazer uma releitura cuidadosa da Unidade.

Para você entender melhor, preparamos um exemplo relacionado ao aumento do número de crimes cometidos por adolescentes. Veja o Quadro 2:

ESPAÇO	PROBLEMA
Administrar o problema num espaço menor.	Ação: Ação sobre os adolescentes infratores. Espaço: Punição a delitos.
Enfrentar o problema no espaço originalmente declarado.	Ação: Ampliação da cobertura da assistência a crianças e a adolescentes. Espaço: Prevenção dos delitos.
Dissolver o problema num espaço maior.	Ação: Reforma do Sistema Educacional. Espaço: Garantia de direitos básicos que tenderá a evitar delitos.

Quadro 2: Aumento do número de crimes cometidos

Fonte: Elaborado pelo autor

A escolha entre estes três tipos de ação vai definir a estratégia geral, os contornos e a abrangência dos resultados que serão obtidos mediante a implementação de um conjunto de operações consignado num Plano de Ação.

As principais categorias analíticas, tais como ator social, ação ou momento no processo de planejamento devem ser definidas em função do conceito de situação-problema.

O dirigente público, ao atuar em contextos sujeitos a constante mudança, pode ser representado como um ator que se movimenta num jogo social. Todo ator social pode desempenhar um papel de protagonista e não de simples observador, mas para isto precisa compreender a realidade em transformação.

Como já destacado, cada “realidade” é percebida de modo distinto dependendo do ponto de observação (valores, interesses, experiências prévias etc.) do ator que planeja (ou, simplesmente, observa). Uma mesma realidade pode ser percebida de modo diferente dependendo de como está situado um observador

específico; quais são seus interesses e seus objetivos. Dessa forma, a análise de uma determinada situação é uma apreciação da realidade que enfrenta um determinado ator a partir da sua visão. A explicação situacional resultante é autorreferenciada, ou seja, ela é condicionada pelo ponto de vista do ator. E, por isto, influenciada pelo tipo de inserção na realidade que possui o ator que planeja.

Uma explicação formulada por um ator social sobre um aspecto da realidade pode ser verificada ou refutada apenas em função da maior ou menor capacidade de sua cadeia de argumentos em sustentar seus questionamentos. Portanto, sempre haverá mais de uma visão acerca da realidade, sendo que os ideais de objetividade e as distinções entre verdadeiro e falso perdem força no trabalho do analista e na reflexão voltada para a ação que caracteriza o PEG.

Apresentamos a seguir, na Figura 16, um esquema que sintetiza a metodologia de planejamento baseado na análise de situações-problema, que é a que adotamos como eixo de nossa proposta de PEG.

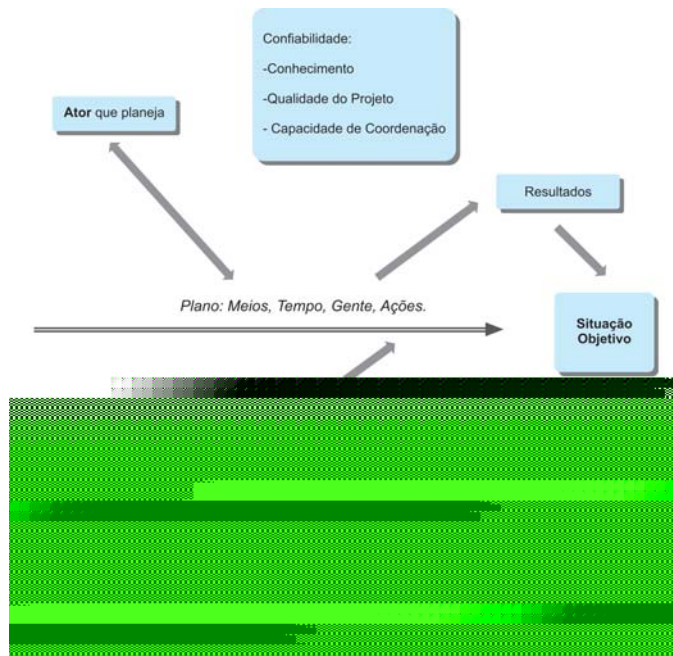


Figura 16: Esquema geral para planejamento estratégico governamental
 Fonte: Matus (1994)

