


## ⌘ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)


### ⌘ Quem é Carlos Matus:





- ⌘ Teve uma prolongada carreira, desde o final da década de 50, na área econômico-financeira da administração pública chilena:
  - Ministro da Economia e presidente do Banco Central no governo Allende
  - Exilado na Venezuela, trabalhou como assessor da ONU no PNUD e no ILPES (Instituto Latino-Americano de Planificación Económica y Social)
  - Foi docente e pesquisador da CEPAL
  - Consultor e mestre em Planejamento Estratégico em quase todos os países da América Latina
  
- ⌘ Matus introduz a dimensão estratégica ao planejamento, refletindo sobre:
  
- ⌘ “É possível uma planificação onde as técnicas econômicas e as técnicas de investigação política se estruturam em uma nova síntese metodológica que, ao mesmo tempo que amplie o seu universo de ação se faça mais eficaz como método de governo?”

## ⌘ Para Matus:










 planejamento é um processo técnico-político resultante do jogo de atores em interação, conflito, cooperação e alianças

 atores esses que tem suas próprias estratégias e sua particular visão da realidade

 portanto, planejamento é uma atividade de cunho nitidamente político.


## ⌘ **Planejamento Estratégico Situacional**, em oposição ao modelo tradicional:


-  constrói seu próprio modelo como um jogo semi-controlado, onde outros atores também participam com objetivos cooperativos e conflitivos.
-  Ao reconhecer a existência de outros atores que não tem comportamento predizível, ele reconhece a existência de mais do que uma explicação ⇒ não há uma única apreciação da realidade
-  Se há outros atores a considerar o recurso PODER passa a ser escasso
-  Considera a a complexidade do sistema social ⇒ a análise econômica não é a preponderante na explicação da realidade e na elaboração do plano.
-  “Planeja quem governa”, portanto integra o técnico e o político no âmbito do planejamento ⇒ propugna como essencial analisar a viabilidade política do plano.
-  Esse modelo não se propõe a “adivinhar ou predizer o futuro (...) visa, isso sim, a preparação para que se tente criar o futuro, com imaginação, a partir das possibilidades que sejamos capazes de imaginar e construir”
-  Ao considerar a ação dos diferentes atores e a complexidade do sistema social, planeja-se com grande margem de incerteza ⇒ o planejamento configura-se como uma APOSTA contra as incertezas.

## ⌘ Essa contraposição se rebate em quatro âmbitos :

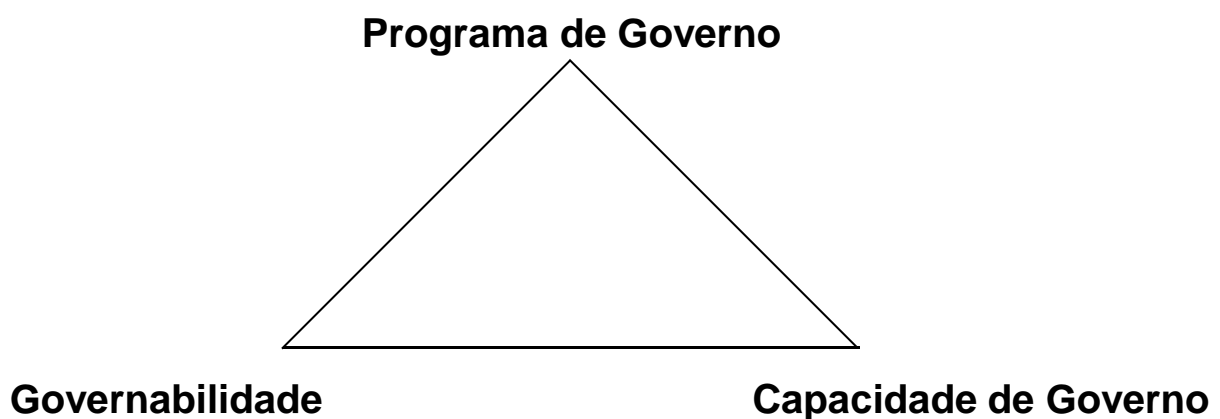
 como explicar a realidade ⇒ diagnóstico x análise situacional

 como conceber o plano ⇒ determinista x incerteza dura

 como tornar o plano viável ⇒ técnica x viabilidade política

 como agir de forma planejada ⇒ dissociado da ação x mediação entre conhecimento e ação (“planeja-se o que não se faz e faz o que não se planeja”)




## ⌘ Triângulo de Governo




- ⌘ **Programa de Governo:** refere-se ao conteúdo dos projetos de ação que um ator se propõe a realizar para alcançar seus objetivos ⇒ conjunto de propostas de ação
- ⌘ **Capacidade de Governo:** consiste no conjunto de técnicas, métodos e habilidades de um governante e sua equipe de governo para conduzir o processo rumo aos objetivos declarados ⇒ realização e controle de ações
- ⌘ **Governabilidade do sistema:** a relação entre as variáveis que o ator controla e as que escapam de seu controle -- quanto mais variáveis decisivas um ator controla, maior sua liberdade de ação ⇒ possibilidade de ação

## ⌘ Momentos do PES:

- ⌘ Momento 1 - Explicativo ⇒ foi, é, tende a ser
- ⌘ Momento 2 - Normativo ⇒ deve ser
- ⌘ Momento 3 - Estratégico ⇒ deve ser e pode ser
- ⌘ Momento 4 - Tático Operacional ⇒ fazer

-  os momentos estão em permanente interação
-  em cadeia contínua
-  sem uma seqüência linear estabelecida



⌘ A direção estratégica, na proposta de Matus, se divide em cinco mecanismos básicos, que se reforçam mutuamente:

1. gerência por operações
2. orçamento por programas
3. petição e prestação de contas
4. planejamento de conjuntura
5. sala de situações

## Pressupõe, portanto:

- 📖 implementar uma **administração por objetivos**, descentralizando a execução do plano, mediante a definição de responsabilidades precisas dos órgãos encarregados de executá-las
- 📖 alia-se a esse mecanismo de gerenciamento o de **orçamento por programas**, que formaliza a definição de recursos orçamentários aos módulos operacionais do plano
- 📖 estabelecer os **procedimentos e critérios de avaliação** que se exigirão na prestação de contas, permitindo acumular informação sobre os resultados da gestão
- 📖 fazer a mediação entre o plano e ação – fazer o cálculo situacional de síntese – fazer **predominar as importâncias sobre as urgências**
- 📖 **instrumentalizar e dar suporte às decisões do dirigente** sob extrema pressão de tempo e alta tensão situacional – sala de situações