



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E OUTRAS FERRAMENTAS

Moisés Marques - 2014

Aula 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Como interligar estratégia e ação?

Indagação valorativa

O que é o Planejamento Estratégico Situacional (PES)?

Exemplos de aplicação do PES

Pesquisa em políticas públicas

LINHAS GERAIS DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



RESUMINDO: ESTRATÉGIA

Estratégia é uma corrida para uma posição almejada. Portanto, preciso estabelecer qual é a posição em que quero chegar, como e quando quero alcançá-la.

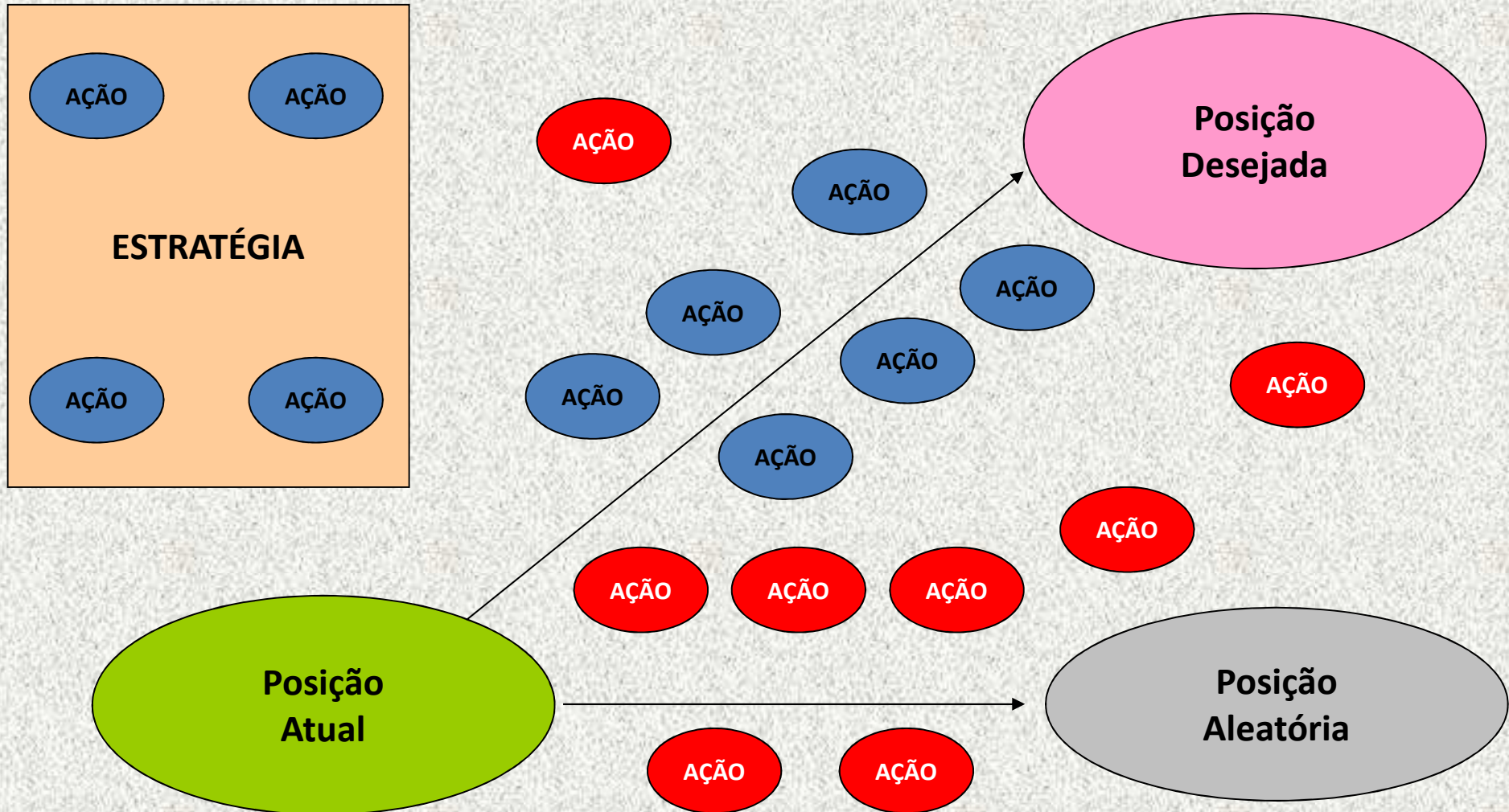
Estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa dentro de uma “indústria”, capaz de convencer o cliente/cidadão a comprar o meu “produto”, ao invés do concorrente

Posição Atual

Posição Desejada

A escolha da Estratégia implica em resolver os tradeoffs da competição, ou seja, escolher o que fazer e, o mais importante, o que não fazer

AÇÕES: FORMA DE IMPLEMENTAR AS ESTRATÉGIAS



Fonte: Adaptado de Matioli – FIA/USP

O caminho a ser seguido é tão importante quanto o onde se quer chegar

ANÁLISE SWOT DE POLÍTICAS PÚBLICAS

| | AMEAÇAS (T) | OPORTUNIDADES (O) |
|------------------|---|--|
| AMBIENTE EXTERNO | <ul style="list-style-type: none">• Expectativas assimétricas entre poder público e eleitor• Crise econômica pode diminuir arrecadação• Descrédito em relação à classe política e aos governos | <ul style="list-style-type: none">• Eleitorado parece apostar em alternativas com maior capacidade de gestão• Possibilidade de parcerias público-privadas• Eleições municipais próximas |
| AMBIENTE INTERNO | <ul style="list-style-type: none">• Dificuldades dos servidores públicos com utilização de ferramental técnico• Limitação de recursos financeiros• Falta de cultura para implementação de Planejamento Estratégico• Pouca capacidade de investimento | <ul style="list-style-type: none">• Credibilidade da nova administração• Parte importante da burocracia aposta na necessidade de mudança• Pesquisas indicam transformações no ambiente interno• Parcerias entre entes federativos possíveis |
| | FRAQUEZAS (W) | FORÇAS (S) |

Ciclo dos 4 Ds da Indagação Valorativa

| | |
|------------------|------------------|
| 1a. Etapa | 2a. Etapa |
| <i>Discovery</i> | <i>Dream</i> |
| 3a. Etapa | 4a. Etapa |
| <i>Design</i> | <i>Destiny</i> |

Fonte: Adaptado de Barros (2004) apud Stainsack (2005)

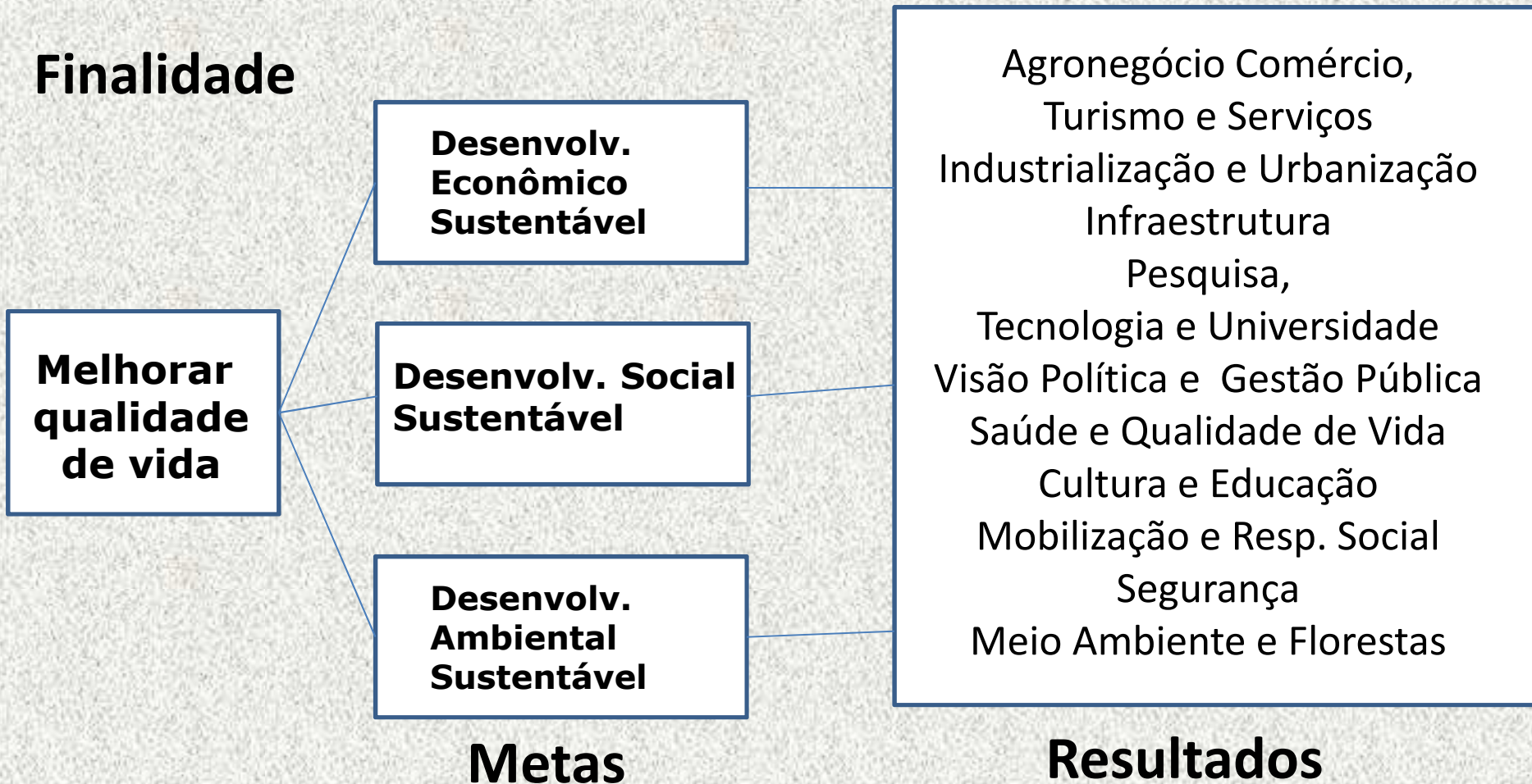
Ciclo dos 4 Ds da Indagação Valorativa

| <i>Método Tradicional</i> | <i>Método da Indagação Valorativa</i> |
|---|--|
| a) Identificação do problema | a) Descoberta: Quais são as possibilidades? |
| b) Busca de explicações para o problema | b) Sonho: O que traz a transformação? |
| c) Busca de soluções para o problema | c) Desenho: O que poderia ser? |
| d) Desenvolvimento de planos de ação | d) Destino: O que será? |
| <i>Resultado: Existem problemas a serem resolvidos</i> | <i>Resultados: Existem soluções a serem abraçadas</i> |

Fonte: Elaborado a partir de Cooperrider (1999)

EXEMPLO DE INDAGAÇÃO VALORATIVA

(Fórum Futuro 10 Paraná)



CARLOS MATUS E O PES

- Economista Chileno (1931-1988)
- Assessorou planejamentos governamentais no Chile e em vários países da América Latina
- Especializou-se em Planejamento Estratégico para Governos
- Método PES criado na década de 1980
- Concepção de diversos momentos do Planejamento Estratégico
- Trabalhos desenvolvidos para o PNUD



Por que o Planejamento Estratégico Situacional ???

Pessoas que governam e planejam podem ter experiências e perspectivas diferentes

Cidadãos têm expectativas que precisam ser conhecidas e calibradas

Atores sociais se inserem de forma diferente na realidade

Mudanças constantes dos ambientes e das perspectivas e comportamento dos atores

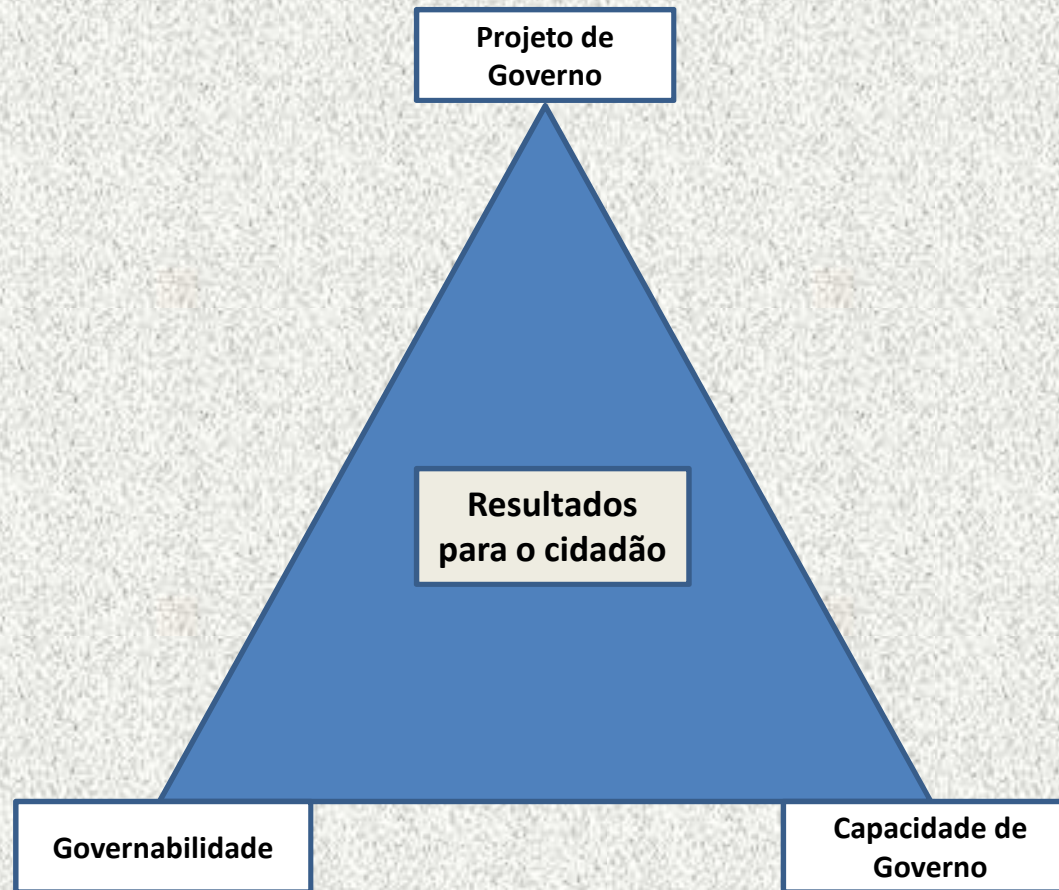
Restrições de todo o tipo para implementação do que foi planejado

Planejamento precisa ser processo contínuo

PLANEJAMENTO TRADICIONAL vs. PES

| Planejamento Tradicional | PES |
|----------------------------------|--|
| Determinista (predições certas) | Indeterminista (predições incertas) |
| Objetivo (diagnóstico) | Subjetivo (apreciação situacional) |
| Predições únicas | Várias apostas em cenários |
| Plano por setores | Plano por problemas |
| Certeza | Incerteza e surpresas |
| Cálculo técnico | Cálculo tecnopolítico |
| Os sujeitos são agentes | Os sujeitos são atores |
| Sistema fechado (metas únicas) | Sistema aberto (várias possibilidades) |
| Teoria do controle de um sistema | Teoria da participação em um jogo |

TRIÂNGULO DE GOVERNO - PES



TRIÂNGULO DE GOVERNO - CONCEITOS

Projeto de Governo

- Projetos estratégicos escolhidos pelo governo, a partir de uma leitura do sistema social
- É o “norte” efetivo do governo. Diz respeito aos problemas selecionados, a como serão enfrentados e sobre o aproveitamento de oportunidades
- Marcas de uma gestão ou de um governo
- Demanda um profundo conhecimento da sociedade em que atua

TRIÂNGULO DE GOVERNO - CONCEITOS

Governabilidade

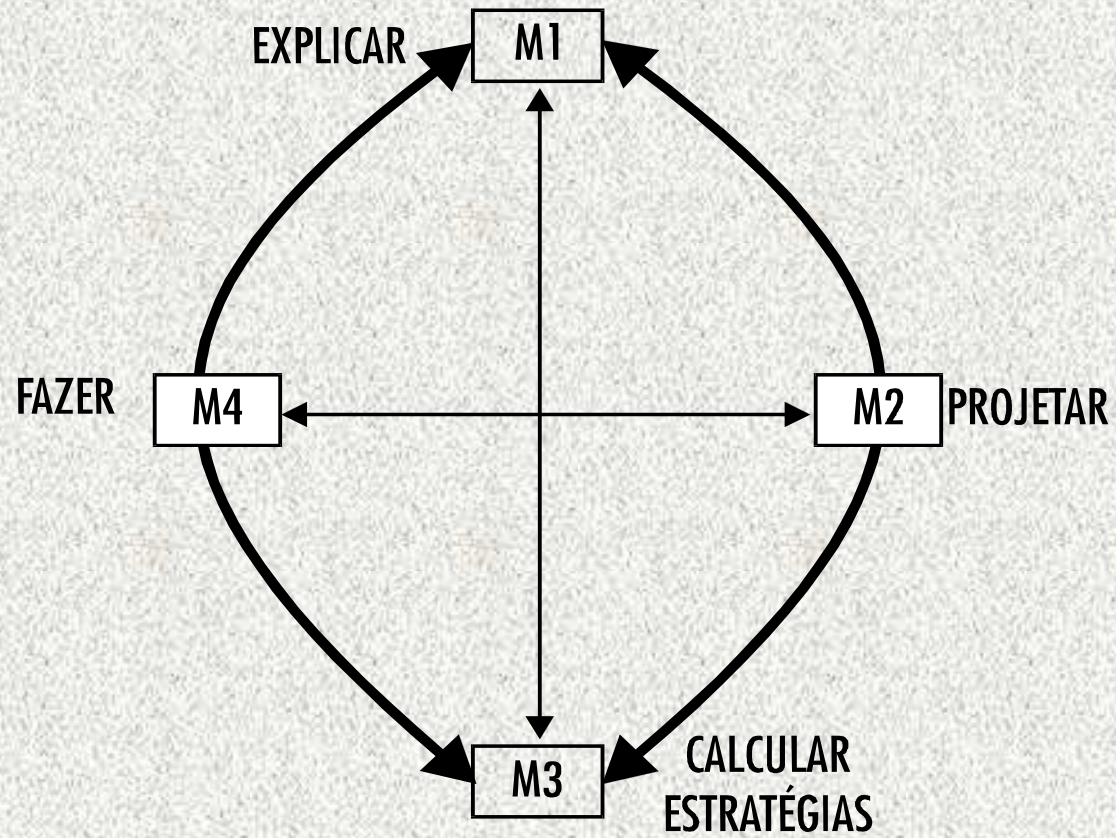
- Diz respeito à habilidade política → Transformar projetos em ações efetivas de governo
- Variáveis controladas e não controladas → Busca do equilíbrio
- Clareza dos graus de dificuldade do projeto de governo
- Limitações precisam estar claras

TRIÂNGULO DE GOVERNO - CONCEITOS

Capacidade de Governo

- Qualidade administrativa e funcional
- Métodos de análise e solução de problemas
- Experiência e capacidade institucional do governo
- Ferramentas de governo existentes e possíveis

OS QUATRO MOMENTOS DO PES



M1 – MOMENTO EXPLICATIVO

Atores constroem explicação situacional a partir de informações que têm da realidade

Diagnóstico prévio pode auxiliar nessa etapa

Processamento das informações considera valores, ideologias, tradições, crenças, teorias e interesses

Estabelecimento de critérios para hierarquização dos problemas

Etapas: Descrição do problema; explicação do problema; dilemas de governabilidade (o que é controlável?); designação de nós e caminhos críticos

M2 – MOMENTO NORMATIVO

Projetos e Planos de Ação são as formas de viabilizar o que foi planejado

Transformação de recursos em produtos e em resultados → Eficácia e eficiência

Construção de cenários e alternativas

Estabelecimento do arco direcional

O plano transforma-se em uma aposta

M3 – MOMENTO ESTRATÉGICO

Busca por “fazer o possível”

Construção da viabilidade dos projetos e ações

É possível construir viabilidade para aquilo que atualmente não se pode implementar, ainda durante o período de governo?

Quais as ações para a construção dessas viabilidades?

Análise da motivação dos atores

M4 – MOMENTO TÁTICO OPERACIONAL

O que parece estar alinhado e “performando” deve ser mantido

Correção de rumos para o que parece não estar funcionando

É o momento do refazer e avaliar a escassez dos recursos frente às possibilidades de implantação dos projetos

APLICAÇÃO

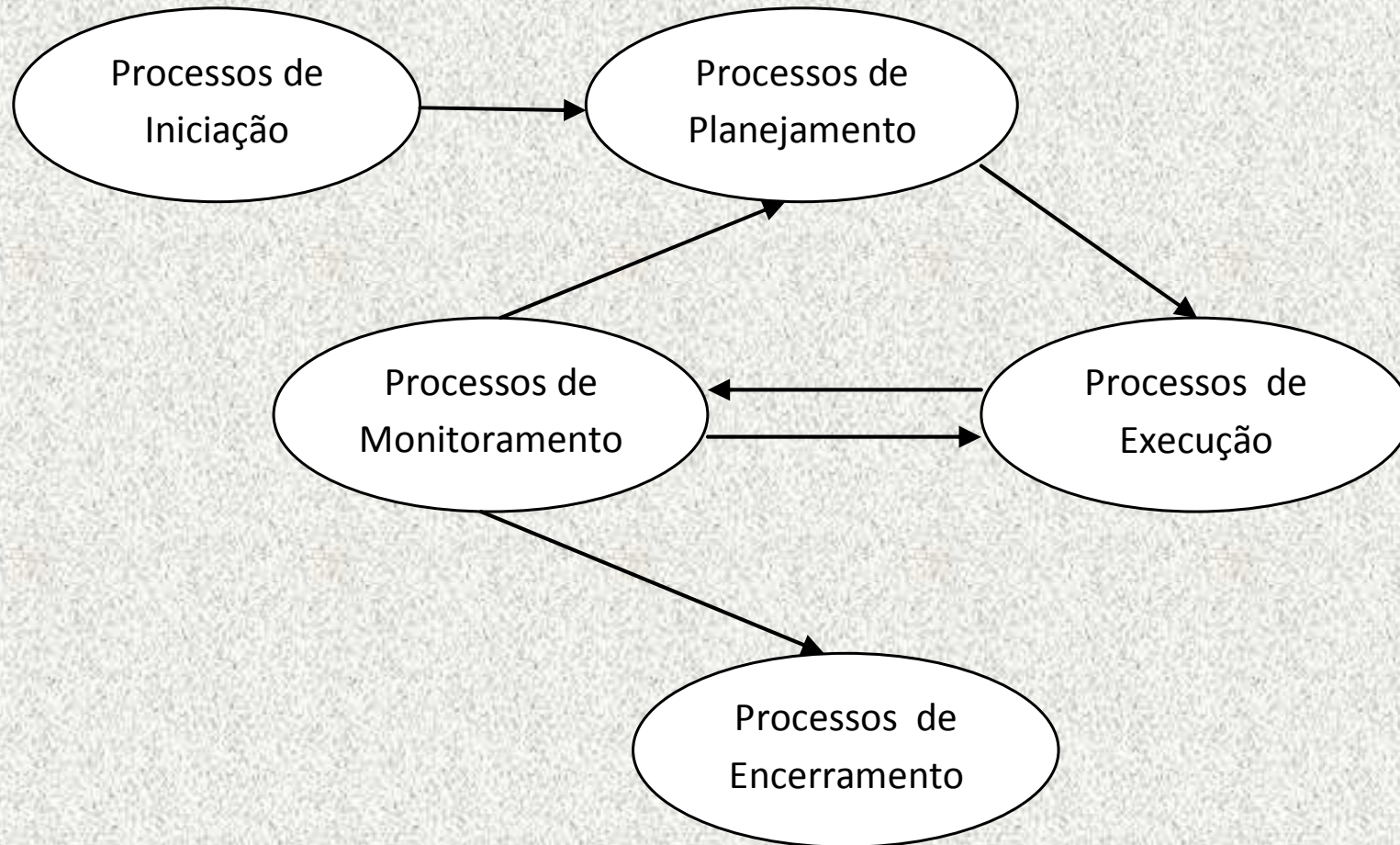
Quadro 1 – Quadro parcial de uma das operações resultantes do plano desenvolvido pelo PES.

| Operação | Resp. Prazo | Indicador de resultado |
|--|--------------------|---|
| 6. Incrementar a atuação extenderista integrada ao conjunto da prática acadêmica e à atuação artístico-cultural. | | Atuação nos diferentes segmentos sociais; articulação com pesquisa; articulação com ensino de graduação e pós-graduação; ampliada a atuação artístico-cultural. |
| Ação | Resp. Prazo | Indicador de execução |
| 6.1 Aperfeiçoar os mecanismos organizacionais para a extensão. | | Núcleos e coordenações estruturadas com espaço físico e pessoal; ampliado o número de projetos propostos e articulados pelos escritórios regionais e núcleos de extensão. |
| Subação | Resp. Prazo | Indicador de execução |
| 6.1.1 Implantar infra-estrutura e condições para o funcionamento do trabalho dos núcleos e coordenações. | | |
| 6.1.2 Consolidar núcleos de extensão e escritórios regionais. | | |
| ... | | |

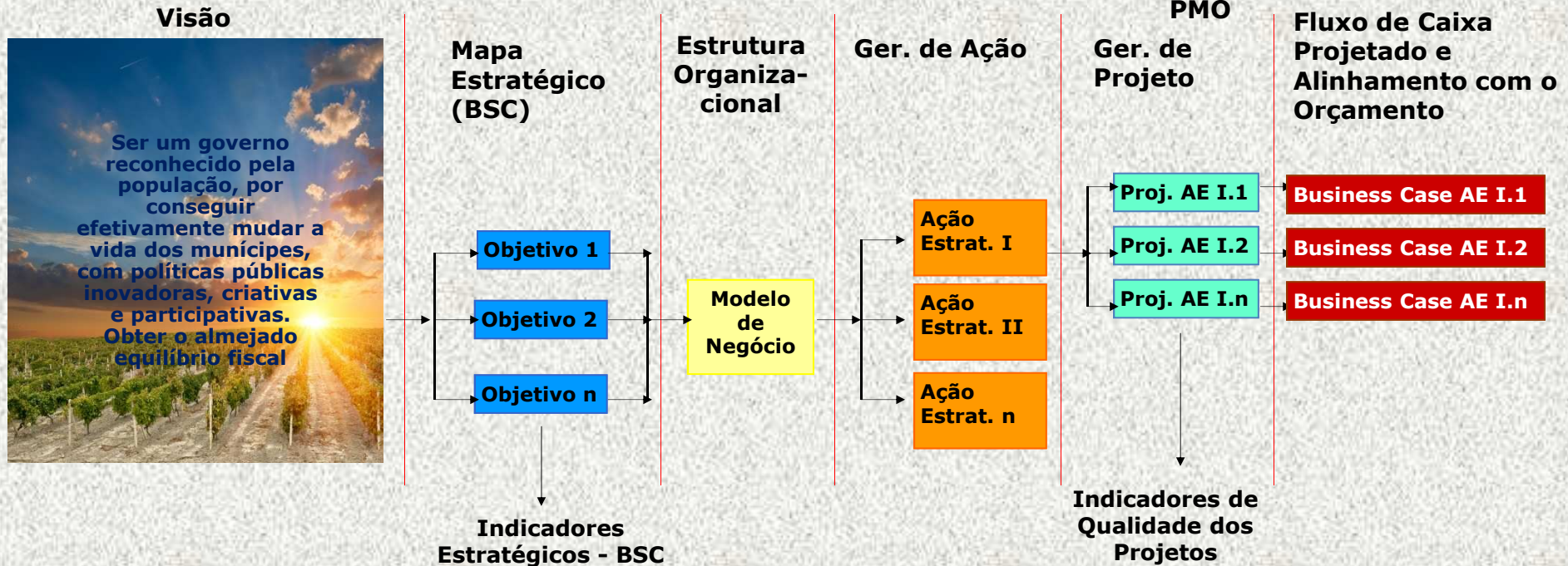
Processo de Gestão Integrada do Planejamento Público



ASSOCIAÇÃO ENTRE PROJETOS E PROCESSOS



Conexão entre Estratégia e Projetos



| Perspectiva Financeira | | | | |
|--------------------------------------|--------|-----------|-----------|--------|
| Indicador | Índice | Meta 2013 | Meta 2017 | Status |
| Aumentar a receita tributária | | | | |
| ROE | | | | ☹️ |
| I2 | PF2 | | | ☹️ |
| I3 | | | | ☹️ |
| I4 | PF3 | | | 😊 |
| I5 | | | | ☹️ |

Indicador de Qualidade dos Projetos

Base: Mensal

Objetivo: Definir um critério claro para indicar o status geral de cada projeto do Planejamento Estratégico

Conceito: O status geral de projeto é definido com base nos seguintes critérios:

A avaliação de cada critério que definirá a nota de cada projeto será:

| Possíveis Avaliações | C | S | B | ND* |
|----------------------|---|---|---|-----|
| | → | → | → | → |
| | 0 | 1 | 2 | |

* Informações não disponíveis.

| | |
|---|----------|
| a. Cumprimento de Prazos do Cronograma | Peso = 8 |
| Como Avaliar: Com base no Plano de Trabalho de cada projeto, verificar o Indicador de Desvio de Prazo definido. | |
| b. Disponibilização dos produtos esperados para cada fase | Peso = 7 |
| Como Avaliar: Dentro do mês de referência, verificar o planejamento de entregas formais de produtos gerados aos responsáveis pelo projeto. Caso não haja produtos previstos no mês de referência, deve-se classificar este item com nota 2. | |
| c. Regularidade na atualização das informações ao Escritório de Projetos | Peso = 7 |
| Como Avaliar: É esperado de cada projeto um relatório semanal com a identificação das atividades realizadas no período, pontos de atenção e riscos identificados e Plano de Trabalho atualizado. Faz parte da análise deste item a atualização mensal de despesas e investimentos realizados no período. | |
| d. Análise de custos (real vs. orçado) | Peso = 7 |
| Como Avaliar: Realizar o acompanhamento visando prevenir que os gastos realizados superem o planejamento financeiro. | |

PESQUISAS DE OPINIÃO EM PP

- Dilemas
 - Como medir a opinião pública cambiante?
 - Como lidar com o *agenda setting*?
 - Como evitar o efeito “onda” em pesquisas de PP?
 - É melhor a pesquisa no início ou no final da PP?
- Questões
 - Que tipo de pesquisa utilizar? (quanti, quali, profundidade)
 - Como fazer, quando os recursos são escassos?

A COMPLEXIDADE DAS PESQUISAS DE OPINIÃO EM PP

- Como os pensadores clássicos observaram há muito tempo, supõe-se que a opinião pública tem um caráter concreto, quase permanente, que pode ser agregado com facilidade em posições políticas coerentes.
- Inúmeros estudos, a partir de Rousseau, sublinharam a natureza vaga, abstrata e transitória da opinião pública, e também as dificuldades de agregar o murmúrio da vontade coletiva, em prescrições políticas universalmente endossadas
- ... a atenção do público raramente permanece firmemente focada sobre qualquer questão doméstica por muito tempo - mesmo quando envolve um problema de importância crucial para a sociedade. Em vez disso, um "ciclo de atenção a questões" sistemático parece influenciar fortemente as atitudes e comportamento do público em relação à maioria dos problemas domésticos centrais. Cada um desses problemas repentinamente surge como predominante, assim permanece por algum tempo e então - ainda que não resolvido - gradualmente desaparece do centro da atenção pública (Anthony Downs)

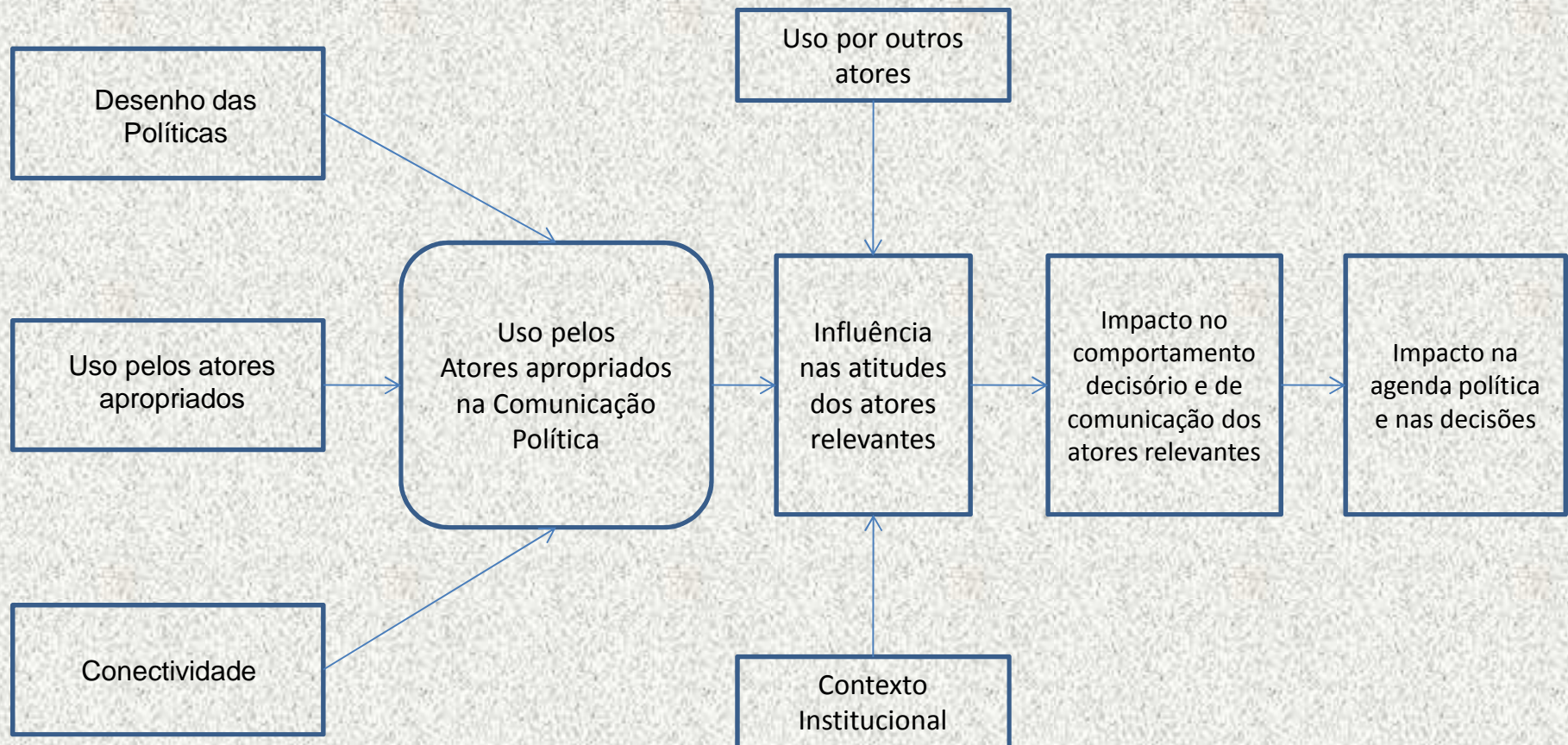
A COMPLEXIDADE DAS PESQUISAS DE OPINIÃO EM PP

- Ao desagregar a formação de políticas em uma sequência de etapas ou estágios discretos podemos discernir exatamente se e quando a opinião pública afeta a formação de políticas e onde tem menos significação que outros fatores
- O problema central para o entendimento do papel da opinião pública no processo de construção da agenda é compreender como surgem as demandas por uma política, como elas são articuladas por atores específicos e como emergem na agenda do governo
- As pesquisas geram informação que pode ser utilizada por outros atores, sejam eles representantes do governo, de interesses sociais ou outros
- O que é importante no estágio da formulação de políticas não é tanto a opinião pública, ou os mecanismos para a apresentação direta da opinião pública aos formuladores de políticas como os meios de comunicação, mas a existência de instituições e organizações públicas quase-representativas - como grupos de interesse e partidos políticos - que podem reunir o conhecimento relevante requerido para participar da formulação de políticas

A COMPLEXIDADE DAS PESQUISAS DE OPINIÃO EM PP

- Isso não quer dizer que a opinião pública não influencia a tomada de decisões pelo executivo num nível mais geral. Ela pode afetar a tomada de decisões na medida em que os governos tentam posicionar-se contra seus rivais partidários na preparação de campanhas eleitorais futuras, ou pela criação de um 'clima de políticas' geral que os formadores de políticas podem refletir, ou do qual podem tomar conhecimento em suas deliberações
- Os governos não são apenas recipientes e reagentes passivos da opinião pública, mas podem ter, e frequentemente têm, um papel ativo na conformação da opinião pública
- Gestores públicos recorrem muito a pesquisas de opinião para questões de marketing político
- Maior influência se dá na definição da agenda e da política a ser adotada
- Falta de conhecimento técnico para a opinião pública
- Limitações claras ao uso das pesquisas, embora se reconheça a sua eficácia

POTENCIAL DAS PESQUISAS DE OPINIÃO EM PP



FUNÇÕES DO USO DAS PESQUISAS EM PP

- Planejamento – Medições de preferência e pré-testes
- Relações Públicas – Definição de prioridades e apoio à administração
- Avaliação – Satisfação dos usuários e entendimento das políticas
- Observação – Necessidade de conexão com alguma política específica
- Internas – Pesquisas com os próprios funcionários públicos

PESQUISA DE OPINIÃO – MUNICÍPIOS

1- Sexo:

(1) Masculino (2) Feminino

2 - Faixa Etária:

(1) 18 a 30 anos (2) 31 a 45 anos (3) 46 a 55 anos (4) 56 a 65 anos (5) mais de 65 anos

3 - Tempo de Residência no Município:

(1) 0 a 5 anos (2) 5 a 10 anos (3) mais de 10 anos

4 - Região de Nascimento, no Brasil:

(1) Norte (2) Nordeste (3) Centro Oeste (4) Sudeste (5) Sul (9) Estrangeiro

5 – Prioridades de políticas públicas, na opinião do entrevistado (Escolher três):

(1) Saúde (2) Educação (3) Segurança (4) Transporte (5) Habitação (6) Lazer (9) Outras?

Especificar em caso de outras: _____

6 – Qual (quais) tipo (s) de serviço público mais utiliza? (No máximo 2)

(1) Transporte (2) Serviços públicos em repartições (3) Educação (4) Saúde (5) Lazer/Parques

(9) Outros?. Especificar

Especificar em caso de outros: _____

7 – Gostaria de participar de alguma forma da Gestão Pública do Município?

(1) Sim (2) Não

Se sim, de que forma?

(1) Conselhos (2) Planejamento Participativo (3) Orçamento Participativo (4) Mutirões

(9) Outros? Especificar

8 – Faixa de Renda do Entrevistado (em R\$):

(1) de 0 a 1500 (2) de 1501 a 2500 (3) de 2501 a 3500 (4) de 3501 a 5000 (5) Maior que 5000

9 – Qual o principal problema a ser resolvido na cidade? Citar 1

matriculados na Escola de Futebol, foi utilizado o seguinte questionário:

- O que você leva em consideração ao matricular seu filho em uma Escola de Futebol?
 Estrutura Profissionais Envolvidos Valores Investidos
 Proximidade da sua Residência Clube Conveniado
- Você considera uma Escola de Futebol como:
 Opção de Lazer Futura Profissão Atividade Física Todas as Opções
- Você matricularia seu filho em uma Escola de Futebol onde uma Mulher é a principal responsável por administrar as atividades?
 SIM NÃO
- Quanto aos profissionais envolvidos! Você daria preferência à uma Escola de Futebol onde o principal responsável pelas atividades é:
 Profissional de Educação Física com cursos de aperfeiçoamento
 Ex-jogador de Futebol
- Na sua opinião, qual a importância você daria a realização de testes fisiológicos periodicamente?
 Importante Muito Importante Sem Importância
- Na sua opinião, qual a importância do IMC (Índice de Massa Corporal) atual do seu filho?
 Importante Muito Importante Sem Importância

Escolas de Música Escolas de Idiomas Escolas de Informática Escolas Esportivas

- Você considera que a Educação Física Escolar é suficiente no desenvolvimento físico e cognitivo do seu filho?
 SIM NÃO
- Dentre dois modelos da Educação Física, qual você considera mais importante na educação do seu filho?
 Competitivo Cooperativo
- Na relação Professor/Aluno que conduta do professor você considera ser a mais adequada?
 Conduta Autoritária Conduta Democrática
- A partir da efetivação da matrícula do seu filho, quanto tempo você considera necessário investir para que o mesmo esteja preparado para ingressar em uma categoria de base?
 Até 1 ano Até 2 anos 3 anos ou mais

Resultados

Os resultados encontrados com a aplicação do questionário da Abep (2005) para definir a classe socioeconômica da amostra, estão representados graficamente a seguir:

CLASSES SOCIOECONÔMICAS

Conviver em Grupo Fundamentos do Futebol Condicionamento Físico

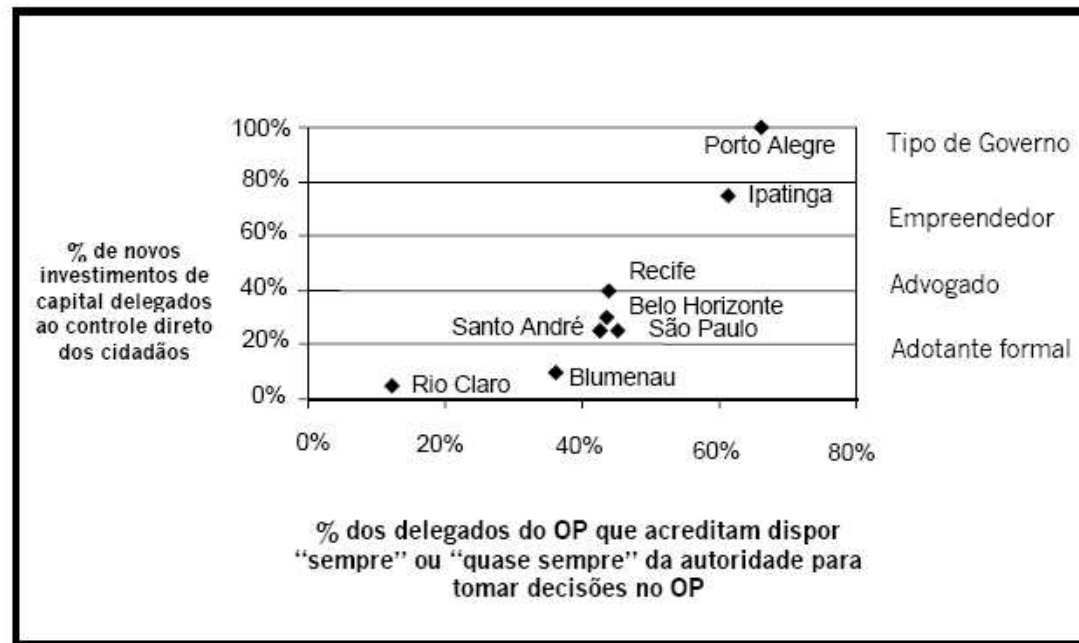
- Ao matricular seu filho em uma Escola de Futebol, a iniciativa parte:
 De você Do Seu Filho
- Em algum momento da sua vida tentou seguir carreira esportiva?
 SIM NÃO
- Qual seu esporte favorito?
 Futebol de Campo Vôlei Basquete Futsal Tênis Não tem preferência Outro, Qual? _____
- Qual trabalho você considera ser o mais importante a ser desenvolvido com seu filho?
 Técnico Tático Físico
- Tendo em vista uma Escola de Futebol, onde o objetivo é ensinar fundamentos técnicos, sistemas e esquemas táticos, regras e leis relacionadas ao futebol, você deseja que seu filho se torne:
 Técnico de Futebol Dirigente Esportivo Jogador de Futebol Árbitro de Futebol
- Como uma segunda opção, através de uma Escola de Futebol, o que você deseja que seu filho se torne:
 Técnico de Futebol Dirigente Esportivo Jogador de Futebol Árbitro de Futebol
- Em relação a atividades extra-escolares. Qual você considera ser mais importante na formação do seu filho?

| | |
|--|----------|
| Primário completo / Ginásial incompleto Até 4a. Série Fundamental | 1 |
| Ginásial completo / Colegial incompleto Fundamental completo | 2 |
| Colegial completo / Superior incompleto Médio completo | 4 |
| Superior completo Superior completo | 8 |

Cortes do critério Brasil

| Classe Econômica | Pontuação | Média Nacional | Renda familiar por classes |
|------------------|--------------|----------------|----------------------------|
| A1 | 42-46 | 0,9% | R\$9.733,00 |
| A2 | 35-41 | 4,1% | R\$6.564,00 |
| B1 | 29-34 | 8,9% | R\$3.479,00 |
| B2 | 23-28 | 15,7% | R\$2.013,00 |
| C1 | 18-22 | 20,7% | R\$1.195,00 |
| C2 | 14-17 | 21,8% | R\$726,00 |
| D | 8-13 | 25,4% | R\$485,00 |
| E | 0-7 | 2,6% | R\$277,00 |

Gráfico 2. Orçamento Participativo: padrões correlatos de gastos e atitudes dos cidadãos para explicar resultados de políticas



Empreendedores de políticas comandavam dois municípios - Porto Alegre e

CASTRO, H.; WALTER, M. I.; SANTANA, C.; STEPHANOU, M. Percepções sobre o Programa...

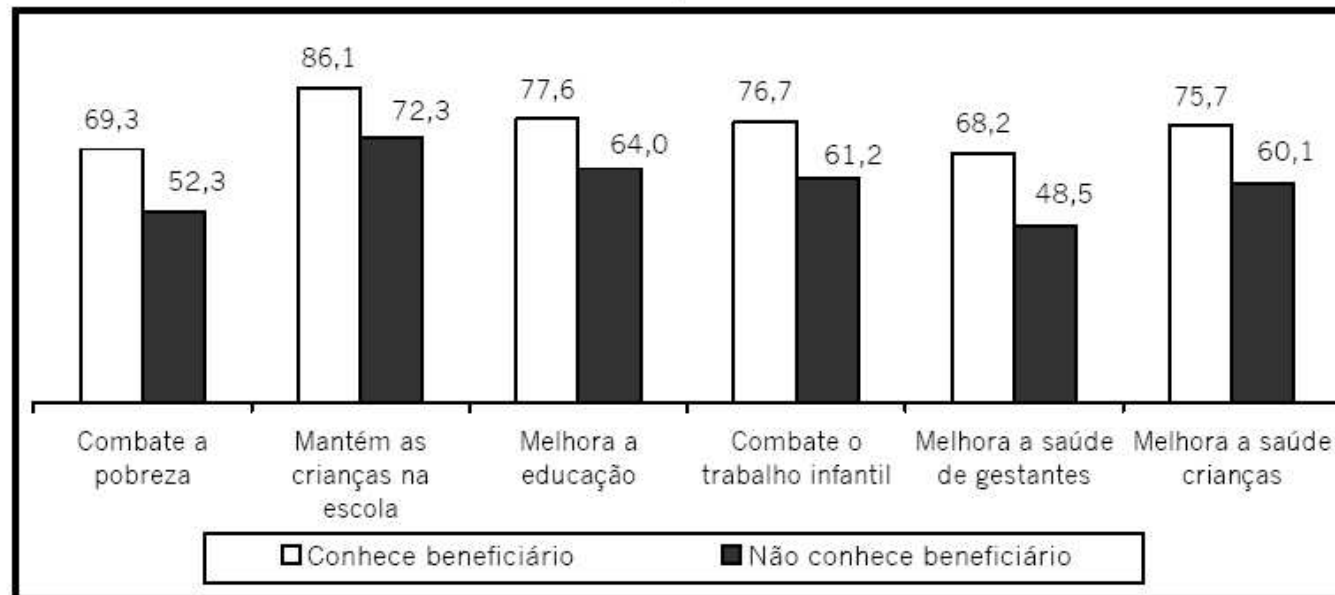
Tabela 1
Percepção sobre a consecução dos objetivos do Programa Bolsa Família (%)
Brasil, 2008

| Concordância com o consecução dos objetivos do Programa Bolsa Família | Sim/ Tende a concordar |
|--|-------------------------------|
| Ajuda a combater a pobreza no Brasil | 65 |
| Ajuda a manter as crianças na escola | 83 |
| Ajuda a melhorar a educação das crianças | 74 |
| Ajuda a combater o trabalho infantil | 73 |
| Ajuda a melhorar a saúde das gestantes | 64 |
| Ajuda a melhorar a saúde das crianças | 72 |

Fonte: DATAUnB

OPINIÃO PÚBLICA, Campinas, vol. 15, nº 2, Novembro, 2009, p.333-355

Figura 3
Concordância com os objetivos do Programa Bolsa Família (%)
Brasil, 2008



Fonte: DATAUnB

por aproximadamente 60% dos entrevistados, como demonstra a Tabela 3.

Tabela 3
Percepção sobre o uso do benefício do Programa Bolsa Família (%)
Brasil, 2008

| Concordância com os usos do benefício do Programa Bolsa Família | Sim/ Tende a concordar |
|---|-------------------------------|
| Faz as pessoas poderem comprar mais alimento | 79 |
| Faz as pessoas poderem comprar mais coisas para casa | 61 |
| Faz as pessoas poderem comprar mais roupas, calçados e objetos de uso pessoal | 58 |
| Faz as pessoas poderem comprar mais material escolar | 75 |

Fonte: DATAUnB

MUITO OBRIGADO!!!