
Planejamento Estratégico Situacional

Itiro Iida

Doutor em Engenharia, Assessor de Planejamento do CNPq
SQN 209, Bloco J, Apto. 606, CEP 70854-100 - Brasília, DF

Palavras chaves: planejamento tradicional, planejamento estratégico situacional, cenários, fluxograma funcional.

Key words: traditional planning, situational strategic planning, scenariu, situational flowchart.

RESUMO

Apresenta-se a técnica de Planejamento Estratégico Situacional, em comparação com os métodos tradicionais de planejamento. Esse novo método de planejamento é aplicável a sistemas complexos, como as organizações sociais, sujeitos a diversos tipos de incertezas.

ABSTRACT

The technique of Situational Strategic Planning is presented in comparison with the traditional planning methods. This new method is applicable to complex systems, like social organizations, subjected to several types of uncertainties.

Introdução

A solução de um problema depende de seu correto entendimento e da formulação de um modelo adequado para interpretá-lo. Do contrário, arrisca-se a tratar apenas dos sintomas, sem erradicar as suas causas, ou resolvê-lo apenas parcialmente. Tudo isso pode significar um enorme desperdício de tempo e de recursos. Problemas não resolvidos no momento adequado podem agravar-se, no futuro, gerando crises que passam a exigir providências urgentes. Em consequência, muitos dirigentes passam a maior parte do tempo cuidando dessas urgências, sem que o problema real seja solucionado.

Problemas complexos não podem ser resolvidos com modelos demasiadamente simples, que escamoteiem a realidade. É necessário usar modelos adequados, capazes de espelhar essa complexidade.

Os métodos tradicionais de planejamento são simples, mas inadequados para analisar e acompanhar sistemas complexos. A maioria dos problemas administrativos, econômicos e sociais cai nesta categoria. Para tais casos, desenvolveu-se, recentemente, o método de Planejamento Estratégico Situacional ou, abreviadamente, PES. Ele é flexível e se adapta às constantes mudanças da situação real. E, o mais importante, não separa as funções de planejamento das de execução, pois não opera com "receitas" prontas, mas realiza análises situacionais para orientar o dirigente no momento da ação.

Do Planejamento Tradicional para o Estratégico

Os métodos tradicionais de planejamento foram difundidos na América Latina a partir da década de 50 pela Cepal e outros órgãos. Desde então, têm sido bastante aplicados, inclusive em situações onde não são recomendados. Geralmente, apresentam um conteúdo tecnocrático e determinístico, baseando-se nas seguintes premissas:

a) o futuro é projetado a partir de um diagnóstico do passado: o plano assume implicitamente que a trajetória passada se repetirá no futuro, com poucas mudanças;

b) o objeto do plano é estático: pressupõe-se que quem elabora o plano tem todos os poderes para atuar sobre o objeto do plano, o qual é considerado passivo;

c) há uma separação entre a equipe de planejamento e a de execução, no momento da ação, o plano acaba sendo esquecido ou abandonado, porque não oferece orientações seguras ou fica desatualizado logo no início da ação e o dirigente passa para as inevitáveis improvisações.

Essas características tornam o planejamento tradicional pouco potente para resolver problemas complexos e, quando são aplicados erroneamente a esses casos, frequentemente apresentam desvios de 100 a 300% entre o planejado e o real.

O Planejamento Estratégico Situacional - PES - foi desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, a partir da década de 70, como um método mais flexível, permitindo

trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. Neste método, o futuro não é determinístico e a realidade é continuamente acompanhada. Quando houver uma mudança da situação real, o plano é imediatamente ajustado.

O PES se assemelha a um jogo de xadrez, onde sempre se joga “contra” o outro. O mesmo é elaborado sob o ponto de vista de um dos jogadores (eu), que deve jogar com o “outro”. Cada jogada é precedida de uma análise situacional, para se buscar a jogada mais efetiva naquele momento. Esta efetividade vai depender não apenas da minha decisão, mas também da reação do outro. Este pode reagir de forma inesperada e anular uma jogada que, aparentemente, era boa. Ou seja, o objeto do plano não é passivo e realiza também as suas próprias jogadas.

Diferenças entre o Planejamento Tradicional e o Estratégico

O plano tradicional é do tipo normativo-prescritivo e é genérico. O PES é elaborado sempre do ponto de vista de um determinado jogador e consiste de uma cadeia de jogadas

que dependem das circunstâncias. A figura de planejador não existe no PES, pois este se confunde com o próprio executor das ações ou das jogadas. E nem tampouco existe um plano acabado. No momento da ação é que se decide a prática do PES, de modo que o plano só se completa na ação. O diagnóstico, usado no planejamento tradicional, é substituído pela apreciação situacional, que é realizada continuamente, ao longo do plano. Essa apreciação é feita pelo próprio jogador ou por uma assessoria tecnopolítica especializada, abrangendo não apenas a análise da situação, mas fazendo também conjecturas sobre as possíveis reações do outro. A Fig. 1 apresenta um resumo dessas diferenças.

Existe a famosa historinha do jogador Garrincha, na copa mundial de futebol de 1958. O técnico Vicente Feola deu instruções aos jogadores, antes da partida contra a Inglaterra, mais ou menos nos seguintes termos: “Nilton Santos toma a bola do adversário, no meio do campo, e passa para o Garrincha, que dribla os zagueiros e centra para o Pelé chutar ao gol”. No que Garrincha retrucou: “E o adversário já foi avisado disso?” Feola provavelmente era adepto do planejamento tradicional, e o Garrincha, do PES. O planejamento tradicional falha justamente ao considerar o outro como estático ou de comportamento determinístico, e eu, o planejador, tendo todos os poderes para realizar tudo que imaginar.

FATOR	PLANO TRADICIONAL	PES
1. Objeto do plano	Passivo	Ativo e complexo
2. Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional
3. Concepção do plano	Normativo-prescritivo	Jogadas sucessivas
4. Análise estratégica	Consultas a especialistas	Análise da viabilidade
5. Fatores	Genéricos	Específico
6. Operação	Ação separada do plano	Mediação entre o plano e a ação

Fig. 1. Diferenças entre o plano tradicional e o estratégico situacional.

A Técnica dos Cenários

Pode-se fazer uma analogia do PES com o teatro. As diversas realidades são chamadas de **cenários**. Em cada cenário existe a **paisagem** e os atores. A paisagem é a parte fixa ou pouco mutável do cenário (como organizações, estruturas e funções que pouco se alteram durante o projeto). Os **atores** ou jogadores são aqueles que executam as ações ou **jogadas**. Estas se realizam dentro de certas **regras** estabelecidas, que podem ser leis, normas, regulamentos, preceitos, costumes, princípios, tradições ou crenças.

Para realizar uma jogada, o ator precisa ter certas “cartas na mão”, chamadas de **acumulações** e representadas por conhecimentos pessoais, poder econômico, poder político, liderança, domínio formal de organizações e outros recursos de que pode se valer o jogador, no momento da jogada. As jogadas são chamadas de **fluxos** e representam as ações ou movimentos que se realizam dentro das regras, usando as acumulações. Fazendo-se analogia com um sistema produtivo, acumulação é o capital e o fluxo, o trabalho.

As jogadas são sempre realizadas contra algum outro jogador, que pode ser uma outra pessoa, um grupo, uma instituição ou um sistema que, por sua vez, também reagem e produzem as suas jogadas. Não se pode esperar, entretanto, que as jogadas do outro sigam o mesmo padrão das minhas.

Por exemplo, o General Galtieri, Presidente da Argentina, antes de invadir as Ilhas Malvinas, em 1982, perguntou-se: “Quanto valem as Malvinas para os argentinos?” Resposta: “Muito”. Fez a mesma pergunta para o outro: “Quanto valem as Malvinas para os

ingleses?” Resposta: “Quase nada”. Baseado nisso, estimou que os ingleses não mobilizariam a frota naval por 13 mil km, a um custo enorme, para defender algumas ilhotas vulcânicas, praticamente sem nenhum valor econômico. Entretanto, a Primeira Ministra Margaret Thatcher, precisando afirmar-se politicamente, não poderia permitir que o seu território fosse simplesmente invadido por uma potência mais fraca. Então, a pergunta correta seria: “Qual é o custo político para Thatcher deixar-se invadir por uma potência mais fraca?” Resposta: “Enorme”. Este exemplo evidencia que o jogo do PES não é simétrico, ou seja, nem todos os jogadores seguem as mesmas regras.

Cada jogo tem uma história, regras, acumulações e fluxos. A história do jogo define quem são os atores relevantes e cria condições para a entrada de novos jogadores e a saída dos antigos. Entram no jogo aqueles que ganham uma aposta em outro jogo e saem os que perdem apostas no jogo em que estão participando. Os jogadores produzem acumulações durante o jogo ou as recebem de jogos anteriores. Essas acumulações determinam o poder do jogador ou a capacidade de produzir jogadas. Quando um jogador ganha, aumenta a sua acumulação. Se perde, diminui-a e, portanto, o seu poder de fazer novas jogadas. Perdendo diversas jogadas sucessivas, pode ser excluído do jogo por falta de acumulação para fazer novas jogadas.

Pode ocorrer uma reforma no jogo quando um jogador ganha bastante acumulação para fazer algumas jogadas ou uma cadeia de jogadas para mudar as regras do jogo. Note que o jogador faz as suas jogadas dentro das regras antigas, até obter acumulação suficiente. Se esse jogador introduzir mudanças profundas nas regras, diz-se que fez uma **revolução** e, neste caso, o velho é dominado pelo novo.

Organizações que funcionam mal, desleixadamente, sem monitoramento e nem cobranças de desempenho, são governadas por regras de baixa responsabilidade dos seus dirigentes. Nesse caso, só é possível reformulá-las se essas regras forem substituídas por outras, de alta responsabilidade. As experiências comprovam que, sem essa mudança na cúpula da organização, todos os demais esforços para introduzir melhorias podem estar fadados ao fracasso.

Governabilidade

Diz-se que um ator tem **governabilidade** sobre um problema quando controla os recursos necessários para realizar as jogadas. Do contrário, ele não terá governabilidade, mas pode fazer **demandas** junto a outro ator que tenha essa governabilidade. Caso esse outro seja da oposição e, portanto, sem chances de aderir ao projeto do ator, resta **denunciá-lo**.

O espaço do problema é classificado em três zonas, de acordo com o critério de governabilidade:

Zona I - Espaço de governabilidade. É o espaço onde se situam as regras, acumulações e fluxos sobre os quais o ator do problema tem governabilidade.

Zona II - Espaço fora de governabilidade

de. É o espaço onde se situam as regras, acumulações e fluxos fora de governabilidade do ator, mas que fazem parte do problema.

Zona III - Espaço fora do jogo. São as regras, acumulações e fluxos fora do jogo, mas que podem influenciá-lo.

Incertezas

No modelo tradicional de planejamento, dado o seu caráter determinístico, pode-se traçar o caminho entre o estado inicial **A** para o estado desejado **B**. Já no modelo estratégico, podem ocorrer vários resultados possíveis: **B1, B2, B3, ..., Bn** (ver Fig. 2). Esses resultados são influenciados por “acidentes” de percurso, chamados de **incertezas**.

Por exemplo, um veleiro deve sair do porto **A** para levar turistas para o outro lado da baía (Fig. 3). Entretanto, o capitão do veleiro não pode escolher livremente o seu destino, pois o mesmo depende das condições do tempo durante o percurso. Se houver vento favorável, ele escolhe o destino **B3**, onde se situam as melhores praias. Contudo, se os ventos forem fracos ou contrários, ele deve escolher, respectivamente, os pontos **B2** ou **B1**. Portanto, dadas essas incertezas, o capitão não pode garantir, deterministicamente, o seu porto de chegada.

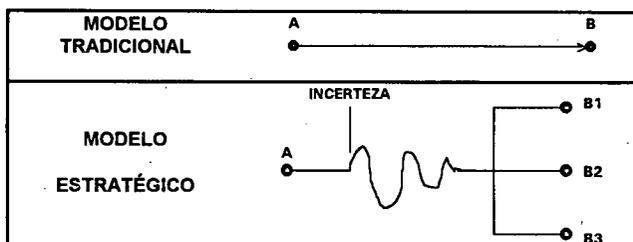


Fig. 2. Diferenças entre os modelos tradicional e estratégico.

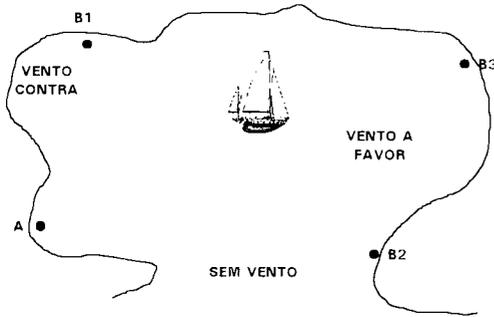


Fig. 3. A trajetória do veleiro depende de variáveis fora de controle do capitão.

Quando essas incertezas são de baixa probabilidade de ocorrência, mas que podem provocar grandes impactos quando ocorrem, são chamadas de **surpresas**. Em política internacional foi surpresa, por exemplo, a rápida queda da URSS em 1991, que poucos analistas políticos ousaram prever.

Definição do Problema

Todo problema social é de natureza situacional, ou seja, depende de quem o considere como sendo um problema. O que é problema para um, pode ser uma oportunidade para outro. Por exemplo, o narcotráfico é um grande problema para a polícia, mas um negócio lucrativo para os traficantes. Para estes, o problema é justamente a polícia. Portanto, no PES, o ator que declara o problema deve ficar bem definido.

É necessário, também, delimitar o espaço do problema, para descrever a governabilidade do ator. Por exemplo, vamos supor que o problema seja o comportamento agressivo dos adolescentes. Se o ator for o pai, a governabilidade pode estar dentro da casa. Já, se for a polícia, o mesmo pode intervir em bailes funk ou em gangs de rua.

Construção do Fluxograma Situacional

O fluxograma situacional é uma representação gráfica do modelo explicativo do problema. Para construí-lo, a primeira providência é descrever o problema usando um conjunto de frases curtas, chamadas de **descritores**. Esse conjunto deve ser necessário e suficiente para precisar o conteúdo do problema, e não deve referir-se nem a causas e nem a consequências do mesmo. Para testar se os descritores estão bem formulados, faz-se a pergunta: caso sejam eliminadas as cargas negativas dos descritores, o problema seria resolvido? Se a resposta for afirmativa, ele estará bem descrito. Se for negativa, é possível que esteja faltando algum descritor ou que os descritores escolhidos não sejam relevantes.

Por exemplo, o problema “a família de José passa fome” poderia ter os seguintes descritores:

d1 = membros da família de José comem só uma vez por dia;

d2 = a dieta é de má qualidade, contendo apenas metade dos valores proteico e calórico necessários.

Com base nesses descritores, passa-se à construção do fluxograma situacional, seguindo as seguintes etapas:

a) escolhe-se um conjunto de argumentos, que são as principais causas que se relacionam com os descritores; para efeitos práticos, não devem ser selecionados mais de 20 argumentos;

b) cada argumento deve ser descrito com

frases curtas e precisas, como: sistema tributário deficiente; falta treinamento aos jogadores;

c) os argumentos devem ser classificados em regras, acumulações ou fluxos, e distribuídos nas zonas de governabilidade I, II ou III.;

d) arranjam-se os argumentos em uma matriz e estabelecem-se as relações de causalidade entre os mesmos, de trás para frente, ou seja, dos descritores para as regras; estas relações são representadas por flechas, cujos sentidos indicam a direção de causalidade;

e) todos os argumentos situados na Zona I ou Zona II devem ter alguma causalidade de entrada e outra de saída, excetuando-se as regras, que podem ter só saídas e nenhuma entrada;

f) na Zona III, as causas só têm saídas e as consequências só entradas, interrompendo-se as cadeias de causalidade nesta zona; e

g) nenhum argumento pode situar-se de forma ambígua, seja fora das zonas I, II ou III, ou mesmo na interseção das células da matriz.

Para melhor entendimento desta técnica, vamos desenvolver um exemplo ilustrativo, para o caso de um time de futebol. O time azul tem apresentado resultados irregulares e tem ocorrido diversos atritos entre os jogadores e dirigentes, que se acusam mutuamente. Na última rodada, o time azul perdeu por 3 a 0 para uma equipe mais fraca e os ânimos se acirraram. Os descritores deste problema podem ser formulados da seguinte forma:

d1 = time azul perde por 3 a 0

d2 = atritos entre dirigentes e jogadores

A partir desses descritores, foram selecionados

8 argumentos, sendo 5 deles no espaço de governabilidade 2 fora de governabilidade e 1 fora do jogo. Partindo-se dos descritores, foram desenhadas as relações de causalidade, de trás para frente, relacionando os argumentos entre si. Fica assim elaborado o fluxograma situacional do time azul, tendo o Presidente do time azul como ator. (Ver Fig. 4).

O próximo passo é a identificação dos **nós críticos**, que são aqueles argumentos que satisfazem simultaneamente a três condições:

- a) representam um centro prático de ação, ou seja, o ator (ou outros atores) pode atuar diretamente sobre estas causas, de modo efetivo: inversamente, um argumento não é um nó crítico quando for uma simples consequência de argumentos anteriores;
- b) apresentam um alto grau de impacto sobre os descritores - a análise de sensibilidade é feita mudando-se o conteúdo dos argumentos e avaliando-se o impacto deles sobre os descritores; e
- c) é politicamente oportuno atuar sobre o argumento, implicando em um juízo prévio de viabilidade, por parte do ator.

No exemplo do time de futebol, três argumentos foram considerados nós críticos, por satisfazerem às condições acima:

NC1 - Atraso no pagamento do time azul

NC2 - Time azul com mau preparo físico

NC3 - Time azul desmotivado.

Isso significa que o Presidente do time azul (ou outros atores) deverá atuar sobre esses três nós críticos para melhorar o desempenho

ÂMBITO TEMÁTICO: JOGO DE FUTEBOL
PROBLEMA: FRACO DESEMPENHO DO TIME AZUL
ATOR: PRESIDENTE DO TIME AZUL

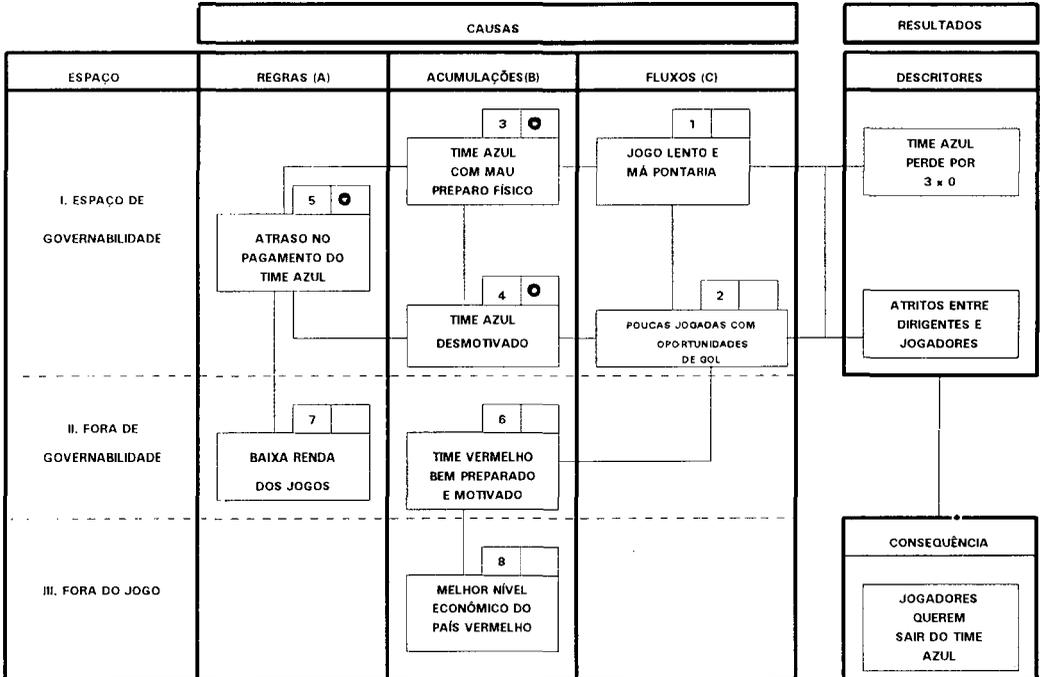


Fig. 4. Exemplo de fluxograma situacional. O sinal "●" indica nó crítico.

do time. Admitindo-se que o fluxograma situacional esteja bem construído e os nós críticos corretamente identificados, qualquer atuação fora desses nós será pouco efetiva, não provocando impactos significativos sobre os descritores do problema e, portanto, não solucionando o problema.

Para continuar a análise, constroi-se uma versão simplificada do fluxograma situacional, chamada de **árvore do problema**, onde figuram apenas os nós críticos e os descritores (ver Fig. 5). Todos os demais argumentos são esquecidos, para que a atenção possa se con-

centrar somente nos nós críticos.

Por exemplo, o argumento 2: "poucas jogadas com oportunidades de gol" (ver Fig. 4) foi eliminado por não ser um nó crítico. Supondo que o ator não soubesse disso, poderia conceber a operação: "treinar chutes a gol". Entretanto, isso resultaria apenas no desgaste dos jogadores e em perda de tempo, pois não resolveria o problema, porque não produz impacto sobre os descritores. Naturalmente, essa mesma operação poderia ser considerada crítica, em um outro problema, com diferentes descritores.

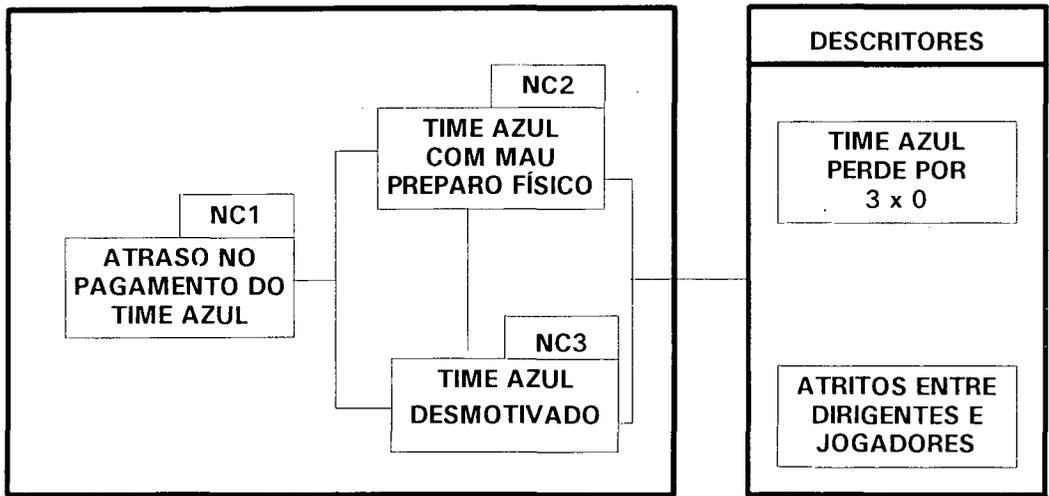


Fig. 5. Exemplo de árvore do problema, contendo apenas nós críticos.

Atuação sobre o Problema

Para atuar sobre o problema, formulam-se algumas **operações**, que são as ações capazes de modificar o estado de algum nó crítico e, assim, produzir impacto sobre os descritores do problema. No exemplo considerado, podem ser concebidas as seguintes operações:

- OP1 - Conseguir empréstimos para fazer pagamentos atrasados
- OP2 - Reformular o sistema de condicionamento físico dos jogadores
- OP3 - Promover reuniões entre jogadores e dirigentes para resolver os atritos
- OP4 - Conseguir patrocínio para arcar com parte dos custos
- OP5 - Punir jogadores que manifestarem descontentamentos

A seguir, listam-se os **recursos necessários** para se realizar estas operações. Estes nem sempre se referem a bens materiais ou monetários. Podem ser conhecimentos pessoais,

determinadas habilidades, liderança, influências políticas, controle de organizações e outros. No exemplo considerado, vamos supor que sejam necessários os seguintes recursos:

- r1 - Recursos financeiros do clube
- r2 - Crédito junto aos bancos
- r3 - Prestígio junto aos patrocinadores
- r4 - Contrato dos jogadores
- r5 - Condicionamento físico dos jogadores
- r6 - Controle disciplinar dos jogadores

Listam-se também os **atores** que detêm algum tipo de controle sobre esses recursos e que, portanto, podem influir na solução do problema. No exemplo, vamos supor que os atores relevantes sejam os seguintes:

- A1 - Presidente do time azul
- A2 - Técnico de futebol
- A3 - Preparador físico do time
- A4 - Chefe da torcida organizada
- A5 - Líder dos jogadores

A seguir, constroem-se três matrizes, relacionando as variáveis acima entre si.

Matriz de motivações. Em geral, nem todos os atores concordam com todas as operações. O usual é que hajam alguns atores defendendo determinadas operações, enquanto outros fazem oposição ou permanecem indiferentes. Essas polarizações dos atores em relação às operações são avaliadas na matriz de motivações (Fig. 6).

ATORES	OPERAÇÕES				
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
A1	+	+	+	+	+
A2		+			(-)
A3		(-)	+		(-)
A4				+	
A5	+		+		(-)

Fig. 6. Matriz de motivações. O sinal (+) indica apoio e o (-) oposição dos atores em relação às operações.

Matriz de recursos necessários. Avaliam-se os recursos necessários a cada operação (Fig. 7).

RECURSOS	OPERAÇÕES				
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
r1	■				
r2	■				
r3	■			■	
r4			■		
r5		■			
r6		■	■		■

Fig. 7. Recursos necessários para as operações.

Matriz de controle dos recursos. Avaliam-se as intensidades relativas dos controles que os atores exercem sobre os recursos

(Fig. 8). Observe que todas as somas verticais somam 100%.

ATOR	RECURSOS					
	r1	r2	r3	r4	r5	r6
A1	70	90	80	20		20
A2	10			40	20	50
A3				20	70	10
A4	20	10	10	10		
A5			10	10	10	20
SOMA	100	100	100	100	100	100

Fig. 8. Controle dos atores sobre os recursos.

Análise de viabilidade

A análise de viabilidade é feita a partir das três matrizes acima (Fig. 6, 7 e 8). Em geral, nem todas as operações são viáveis na situação inicial (hoje) porque podem existir atores que se opõem a determinadas operações, controlando recursos em montante superior aos dos atores que lhe são favoráveis. Colocam-se, então, duas questões:

1. Qual é a parte do plano viável hoje?
2. Como se pode construir a viabilidade futura da parte do plano que não é viável hoje?

Para verificar a viabilidade de uma operação, examina-se a motivação dos atores em relação a essa operação, os recursos necessários para a operação, e os controles que os atores exercem sobre esses recursos. Por exemplo, no caso da operação OP2, os atores A1 e A2 são favoráveis, mas há oposição do ator A3 (ver Fig. 6). Os recursos necessários são r5 e r6 e, então, pode-se calcular o balanço dessa

operação (Fig. 9), utilizando-se os valores retirados da Fig. 8.

OP2		RECURSOS		SOMA
		r5	r6	
APOIO	+A1		20	20
	+A2	20	50	70
REJEIÇÃO	-A3	-70	-10	-80
SOMA		-50	+60	+10

Fig. 9. Balanço de viabilidade da operação 2 na situação inicial.

Calculando-se os balanços para as demais operações, obtém-se o quadro apresentado na Fig. 10. Por esse quadro, observa-se que a operação que conta com maior apoio é a OP1, e aquela mais desfavorável é a OP5. As operações OP3 e OP4 também são viáveis. A operação OP2, embora seja viável, pode tornar-se conflitiva, devido à oposição do ator A3, que controla parcela significativa dos recursos necessários à mesma (ver Fig. 9).

OPERAÇÕES	BALANÇO
OP1	250
OP2	10
OP3	1100
OP4	90
OP5	-60

Fig. 10. Balanço das operações na situação inicial.

Naturalmente, essas matrizes não são estáticas no tempo e podem sofrer alterações a cada jogada. O ator A3, por exemplo, que é contrário à operação OP2, pode mudar de opinião, caso a operação OP1 seja executada com sucesso ou pode até ser convencido pelo ator A1. Contudo, a viabilidade de uma operação pode ser buscada intencionalmente, como se verá a seguir.

Construção da viabilidade

Os atores podem reagir diferentemente frente a uma inviabilidade. Estas reações geralmente recaem nos seguintes casos:

a) aceitar as restrições e fazer só aquilo que for possível, ou seja, o possível predomina sobre o necessário;

b) ignorar as restrições e aventurar-se em busca do impossível, neste caso, prevalece o voluntarismo emocional e doutrinário; e

c) não aceitar as restrições como definitivas e trabalhar com uma estratégia para construir a viabilidade.

Neste último caso, a construção da viabilidade é feita a partir das informações contidas na matriz de motivações e na matriz de controle dos recursos. Havendo um ator contrário a uma operação e que exerça controle importante sobre algum recurso necessário, restam duas possibilidades:

a) tentar mudar a motivação do ator, fazendo com que ele fique neutro ou a favor da operação; e

b) enfraquecer o controle que o ator exerce sobre o recurso necessário.

Em termos práticos, isso significa mudar as configurações das matrizes de controle dos recursos e de motivações. Para isso, podem ser usados certos meios estratégicos que se classificam genericamente em imposição, interação cooperativa e interação conflitiva.

Imposição. A imposição é baseada na autoridade e na hierarquia, e supõe que alguns

atores são dependentes de outros, aos quais devem obediência. Quando se usa exageradamente a imposição, sem acompanhamento de outros tipos de estratégias, há desgaste e perda de poder por parte daquele que exerce a autoridade.

Interação cooperativa. Ocorre quando as partes estão dispostas a colaborar entre si, para alcançarem objetivos comuns, mesmo com o sacrifício de alguns objetivos pessoais. No jogo de cooperação prevalecem a persuasão, as negociações, os acordos, os ânimos para diluir conflitos e a criação de instâncias para prevenir atritos. O jogo cooperativo exige que as opções de jogadas apresentem possibilidades de mútuo benefício e se baseia em relações de confiança entre os jogadores.

Interação conflitiva. Predominam a desconfiança, a oposição e a demonstração de forças. As jogadas são feitas sempre no sentido de desgastar, enfraquecer ou restringir as chances do outro. Há três intensidades de conflitos: (1) **dissuasão** - é feita com exibição de forças e demonstração da disposição de usá-las, se necessário; (2) **confrontação** - há medição não-violenta de forças, como ocorre em casos de apostas e votações; e (3) **guerra** - caracteriza-se pela violência, com medição de forças bélicas.

Assessoria Tecnopolítica

Analisando-se três mil decisões tomadas por um governante latinoamericano e classificando-as em quatro níveis de importância, Matus descobriu a distribuição apresentada na Fig. 11.

GRAU DE IMPORTÂNCIA	QUANT.	%
Decisões muito importantes	5	0,2
Decisões importantes	45	1,5
Decisões significativas	300	10,0
Decisões rotineiras	2.650	88,3
TOTAL	3.000	100,0

Fig. 11. Grau de importância de 3.000 decisões tomadas por um dirigente.

Isso significa que menos de 2% das decisões desse dirigente podem ser classificadas como importantes. Observou-se também que aquelas decisões menos importantes competem, com peso equivalente, na ocupação do tempo do dirigente. Muitas dessas decisões resultam de desdobramentos de problemas que não foram resolvidos no momento adequado e acabaram se transformando em urgências. Essas decisões urgentes geralmente são de má qualidade, pois baseiam-se em visões de curto prazo, não se apoiam em análises situacionais e, dificilmente, resolvem o problema, criando apenas paliativos para o mesmo.

Com a aplicação do PES torna-se possível criar, junto ao gabinete do dirigente, uma assessoria tecnopolítica treinada para orientar o mesmo nas decisões importantes. Essa assessoria deve trabalhar também na organização de uma **agenda** para o dirigente, de modo que pelo menos 20% do tempo dele seja dedicado aos assuntos importantes.

Os assuntos menos importantes (aqueles que não se incluem na árvore do problema) devem ser encaminhados para os escalões intermediários e inferiores da hierarquia. Como regra geral, as decisões devem ser tomadas preferencialmente ao nível em que elas possam ser tratadas criativamente. Ou

seja, por aqueles que tenham sensibilidade e conheçam as implicações das decisões a serem tomadas. Do contrário, essas decisões se transformam em meras rotinas burocráticas. Por esse critério muitas decisões devem descer de nível, mas há também casos inversos. Decisões de caráter amplo devem subir na hierarquia pois, se tomadas em escalões inferiores, tendem a fracionar as soluções, prejudicando o desempenho global e harmonioso do sistema.

Os estrategistas devem considerar também as principais surpresas que poderão ocorrer e, quando isso acontecer, devem estar preparados com as respectivas “saídas” de emergência ou planos de contingência. Um plano de contingência é, por exemplo, a escada que substitui os elevadores quando há falta de eletricidade.

As surpresas podem provocar crises, que são caracterizadas por emergências, tensões, alta velocidade dos acontecimentos e necessidade de tomar decisões com baixo nível de informações, associada à baixa qualidade de processamento das mesmas. Durante as crises, muitos canais regulares tornam-se inoperantes. É necessário, então, mobilizar pessoas treinadas no manejo de crises, com utilização de sistemas alternativos de informação para reduzir a súbita cegueira situacional que afeta os atores envolvidos nessas crises.

Conclusões

A atividade de planejamento foi bastante desacreditada nos últimos anos, tanto pelo uso inadequado de modelos tradicionais, como pelo distanciamento entre os planejadores e os executores.

O Planejamento Estratégico Situacional propõe-se a corrigir essas duas falhas. Ele apresenta um instrumento flexível, adequado para explicar as realidades complexas. Um plano elaborado com a aplicação do PES nunca é uma obra “fechada”, mas uma espécie de “mapa” para dirigir o ator, para que as suas ações possam ser mais efetivas em cada momento da ação.

Este artigo não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas apresentar apenas os conceitos gerais do PES, desenvolvidos por Carlos Matus, para que os eventuais interessados possam se aprofundar no estudo do mesmo.

Referências Bibliográficas

CASTILLO, L. C., El PES en síntesis, *Revista PES*, n. 1, p. 61-70, 1992.

MATUS, C., *Adiós, señor Presidente*, Caracas: Editorial Pomare Venezuela S.A., 1987.

MATUS, C., El líder sin Estado Mayor, *Revista PES*, n.1, p. 9-60, 1992

MATUS, C., El plan como Apuesta, *Revista PES*, n.2, p. 9-59, 1993

Nota: A *Revista PES* é publicada pela Fundação Altadir, com sede na Avenida Francisco de Miranda, Torre Europa, Pl. Especial, Oficina 20, Caracas, Venezuela, Tel.: 9514091, 9512059, 9511764. Fax: 9515498.