

STRATEGIC CHOICE APPROACH E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL: UMA VISÃO METODOLÓGICA DE AUXÍLIO MÚTUO

Paloma Ribeiro dos Santos

ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50 - Vila das Acácias, São José dos Campos - SP
paloma@ita.br

Mischel Carmen Neyra Belderrain

ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50 - Vila das Acácias, São José dos Campos – SP
carmen@ita.br

RESUMO

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é um modelo de planejamento governamental proposto por Carlos Matus (Matus, 1993). O PES considera como sistema complexo todo o ambiente que envolve o planejamento, cercado de incertezas por apresentar múltiplos atores internos envolvidos nas decisões e, também atores externos influentes. Estas características fazem com que o PES apresente algumas semelhanças com os Métodos de Estruturação de Problemas (Problem Structuring Methods - PSMs) da Pesquisa Operacional Soft. Este artigo expõe o potencial de aplicação do Strategic Choice Approach (SCA) no Planejamento Estratégico Situacional, assim como partes do PES aplicados no SCA. O artigo destaca os benefícios que ambos os métodos podem trazer à abordagem de problemas, visto que o planejamento governamental, assim como os problemas sociais, necessitam de um planejamento distinto daquele tradicionalmente utilizado pelo mundo corporativo.

PALAVRAS CHAVE: SCA, Planejamento Estratégico de Governo, Estruturação de Problemas.

Área principal: Estruturação de problemas.

ABSTRACT

Situational Strategic Planning (SSP) is a governmental planning model proposed by Carlos Matus (Matus, 1993). SSP considers a complex system as an environment that involves planning surrounded by uncertainties, multiple internal decision makers as well as external stakeholders that have an impact on the environment that is being planned. These characteristics make the SSP resemble the Problem Structuring Methods (or PSM's) of Soft Operations Research. This paper explores the potential application of the Strategic Choice Approach (SCA) within Situational Strategic Planning, as well as parts of the SSP applied within SCA. The article highlights the benefits that both methods can bring to dealing with problems, since the governmental planning, as well as social problems, require a different approach from the traditional business planning.

KEYWORDS: SCA, Strategic Planning for Government. Structuring Problems.

Main area: Structuring problems.

1. Introdução

O planejamento estratégico é amplamente conhecido pelas organizações como forma de traçar suas ações para o futuro. No setor público, especificamente, em se tratando de governos, o planejamento tem um papel fundamental para realizar o que foi previsto no plano de governo, na priorização das ações e distribuição dos recursos públicos necessários.

Neste artigo, será apresentado o Planejamento Estratégico Situacional (PES), proposto por Carlos Matus utilizado para governo. O PES é um método que considera como sistema complexo todo o ambiente que envolve o planejamento, sendo ele cercado de incertezas por apresentar múltiplos atores internos envolvidos nas decisões e, atores externos, que impactam no ambiente que está sendo planejado. Estas características se assemelham aos problemas complexos abordados com os Métodos de Estruturação de Problemas (*Problem Structuring Methods* - PSMs) da Pesquisa Operacional (PO) *soft*. De acordo com Rosenhead (2006) os problemas típicos que necessitam de (PSMs) são compostos por múltiplos atores, diferentes perspectivas, interesses conflitantes e incertezas.

Segundo Sorensen e Vidal (2008) os métodos de PO *soft* operam normalmente de forma não-linear, através de dinâmicas de grupo e discussões entre os participantes, são iterativos e planejados para serem usados com grupos de pessoas. São direcionados para modelagem explícita com o uso de diagramas de causa e efeito, são fáceis de usar e transparentes.

Um dos principais PSMs da PO *soft* é o *Strategic Choice Approach* (SCA). Este artigo expõe o potencial de aplicação do SCA no Planejamento Estratégico Situacional, assim como partes do PES aplicados no SCA como auxílio na abordagem de problemas.

Uma aplicação de uso de PO *soft* com o PES foi feita por Rieg e Araujo Filho (2002) que apresentaram a utilização de Mapas Cognitivos, ferramenta do SODA - *Strategic Options Development and Analysis*, em apoio ao PES em um planejamento na Pró-Reitoria de Extensão da UFSCAR.

O presente artigo tem o objetivo de destacar os benefícios que os métodos SCA e PES podem trazer à abordagem de problemas, visto que o planejamento governamental, assim como os problemas sociais abordados pelo SCA, é composto por múltiplos atores, interesses conflitantes e incertezas, tornando viável, portanto, a abordagem de técnicas do SCA que auxiliem ao PES e vice versa.

O artigo é estruturado em 5 seções sendo, a segunda seção, um breve descritivo do PES e seus principais pressupostos ideológicos. A terceira seção mostra como poderia ser utilizado o SCA no PES. A quarta seção aborda o potencial de inserção do método PES no SCA. A última seção traz as considerações finais do artigo.

2. Planejamento Estratégico Situacional

O Planejamento Estratégico Situacional, também conhecido como PES, foi desenvolvido por Carlos Matus, ex ministro da Economia do governo de Salvador Allende no Chile. Durante seu trabalho e vivência como ministro, ele observou e criticou a forma de planejamento aplicado no governo da América Latina, chamado de normativo. Através de suas experiências com o planejamento normativo, Carlos Matus idealizou o PES (ARTMAN, 2000).

O PES é um método de planejamento com caráter situacional porque considera a situação do ator que planeja. Carlos Matus criticava seis pressupostos do planejamento normativo utilizado pelo governo, e em contrapartida, propôs outros seis conforme tabela 1 (SILVA, NIERO E MAZZALI, 2009).

Tabela 1: Pressupostos criticados e pressupostos propostos por Carlos Matus.

Pressupostos do planejamento normativo criticados por Carlos Matus	Pressupostos propostos por Carlos Matus
Considerar o sujeito e o objeto planejado como independentes.	O ator que planeja não tem assegurada sua capacidade de controlar a realidade, porque isso dependerá da ação de outros atores.
Acreditar que exista apenas uma verdade para	Existe mais de uma explicação para a

o diagnóstico.	realidade, em função dos vários atores.
Considerar que o objeto planejado contém atores com comportamento previsíveis.	Vários atores sociais enfrentam-se, com objetivos conflitantes.
Considerar que o poder não é um recurso escasso.	O poder é escasso e o planejamento deve sistematizar o cálculo político e centrar sua atenção na conjuntura.
Assumir que o planejamento tem por referência o desenho de um contexto Previsível.	A incerteza é predominante.
Acreditar que o plano se refere a um conjunto de objetivos próprios e a situação final é conhecida.	O governante lida com problemas no tempo e com solução aberta à criação e ao conflito.

Fonte: Adaptado de Silva, Niero e Mazzali (2009).

O PES, assim como os PSMs, foi criado para lidar com o subjetivismo, incertezas e múltiplos atores, características próprias de um problema complexo. O PES cria planos-proposta a partir dos problemas e considera o futuro incerto para predizê-lo. Além dos pressupostos já apresentados, o PES separa sua atuação em quatro momentos diferentes, que apesar de seguir a uma ordem lógica, pode ser iterativo e flexível, não necessariamente seguindo a ordem dos momentos conforme a figura 1.

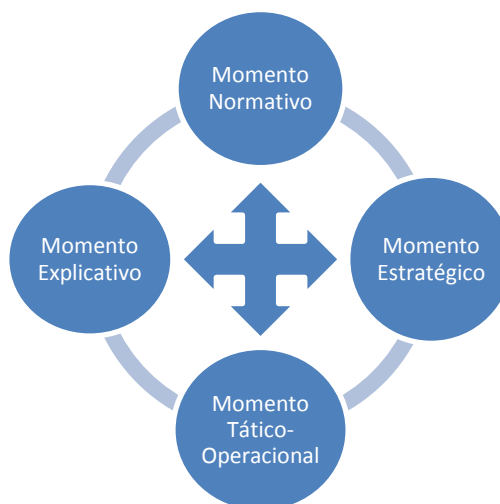


Figura 1: Os quatro momentos do PES.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Artman (2000) explica as características dos quatro momentos expostos por Carlos Matus:

Momento Explicativo – Fase do PES responsável por selecionar e analisar os problemas mais relevantes para uma intervenção. Geralmente, os problemas selecionados são aqueles de maior impacto para os atores envolvidos e para a população, bem como outros critérios que podem ser utilizados dependendo do problema. Para seleção dos problemas críticos, chamados de nós críticos, utiliza-se como critérios a análise sobre o impacto de intervenção sobre o problema, análise se o problema consiste em um centro prático de ação e se é politicamente interessante intervir neste problema. Após a seleção dos problemas críticos, passa-se para a descrição de cada um deles. Esta descrição pode ser feita de forma qualitativa, quantitativa, ou ambos.

Momento Normativo – Consiste em desenhar as ações de intervenção, buscar a situação que se deseja para o futuro. Através dos problemas identificados, procura-se uma situação objetivo, onde tais problemas tenham sido resolvidos. As descrições dos problemas feitas no momento explicativo são transformadas em resultados esperados.

Momento Estratégico - Este momento trata da análise de viabilidade das ações sugeridas no momento normativo. Com base na análise de viabilidade, são construídas estratégias para tornar viáveis as ações que forem consideradas inviáveis. Para a análise de viabilidade, são considerados dois fatores: a motivação dos atores sobre as ações definidas e o grau de controle dos recursos necessários para implantação das ações. Estas duas análises trazem a tona os conflitos inerentes às relações entre os interesses dos atores.

Momento Tático-Operacional – É composta pela operação, execução das ações e estratégias planejadas. São aplicadas formas de gerenciamento e monitoramento das ações e cumprimento do plano. A utilização de indicadores é fundamental neste momento para monitorar, entre outros fatores, a implementação das operações. São considerados os recursos e produtos e o tempo, comportamentos das variáveis e possibilidades de mudanças estratégicas.

Em cada um destes momentos podem ser utilizadas ferramentas de auxílio para atingir aos objetivos do PES, mais detalhes do método podem ser encontrados em Matus (1993). No próximo tópico serão apresentadas as principais características do SCA e como pode ser utilizado no PES.

3. Descrição do Método SCA e sua Utilização no PES

O *Strategic Choice Approach* (SCA) é um método com foco no gerenciamento de incerteza em situações estratégicas de decisão. Facilita a comparação das alternativas de maneira interativa, e contribui para a identificação de áreas prioritárias do problema e a criação de planos de contingência (MINGERS & ROSENHEAD, 2004). Sorensen e Vidal (2008) relatam que o SCA é usado principalmente para o desenvolvimento de estratégias e planejamento de organizações públicas. As estratégias são discutidas em ambiente de oficinas. O SCA apresenta características encontradas num problema a ser resolvido com métodos de análise multicritério de auxílio à decisão (MCDA). O processo de planejamento é composto pelos modos: modelagem, design, comparação e escolha, todo o processo é de caráter cíclico (Figura 2).

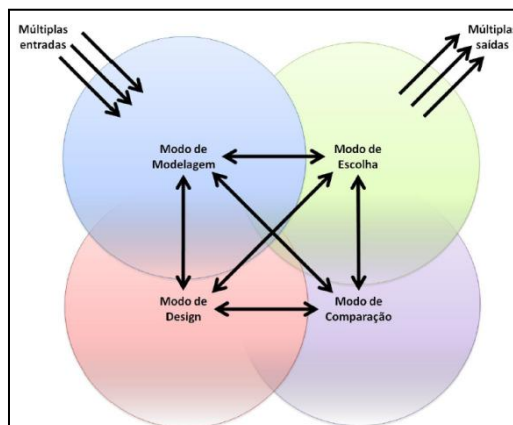


Figura 2: Modos do método SCA.

Fonte: Major (2009).

Dependendo da complexidade de um problema a ser estudado, ele pode ser abordado por mais de um método de estruturação, utilizando métodos que apresentem maior desempenho para cada área do problema.

O Método SCA é aplicável aos três primeiros momentos do PES. Como o SCA termina seu ciclo no planejamento do pacote de compromissos, ele não participa da aplicação das ações que estaria relacionada ao momento tático-operacional do PES. A seguir, será explicado cada modo do SCA e em cada uma delas será detalhada a sua contribuição para o PES:

Modo de Modelagem – Neste modo o foco do problema é decidido, os participantes se reúnem e se concentram em identificar as áreas de decisão essenciais para o problema. Podem-se utilizar diferentes ferramentas para esta identificação. Neste modo, as áreas de decisão são relacionadas por conexões que indicam as influências que exercem entre elas, formando um grafo

de decisão como mostra a figura 3. São escolhidas as áreas mais importantes, ou seja, às de maior impacto, para continuarem no processo de estruturação nos demais modos do método.

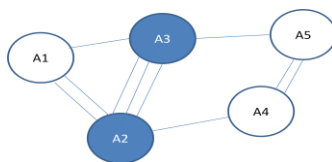


Figura 3: Grafo de relacionamento entre áreas de decisão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Auxílio do SCA no momento explicativo do PES – O PES no momento explicativo é bem criterioso na escolha dos nós críticos como mostra a tabela 2, mas o modo de modelagem do SCA pode auxiliar nesta escolha incorporando mais uma forma de análise através da intensidade das relações de influências existentes entre os problemas. Logo após o passo 5 (Tabela 2), onde os problemas são relacionados em uma rede de causa e efeito, as relações podem também demonstrar as suas intensidades, sendo mais importantes os “problemas causas” de maior intensidade.

Tabela 2: Definição dos nós críticos.

Passos do momento explicativo do PES:
Passo 1: Listagem dos problemas
Passo 2: Agrupamento de problemas por afinidade
Passo 3: Seleção inicial de problemas (critérios: valor do problema para os envolvidos, custo econômico das soluções, custo político, entre outros)
Passo 4: Descrição dos problemas escolhidos
Passo 5: Construção da rede de causa e efeito dos problemas escolhidos
Passo 6: Definição dos problemas que estão dentro do espaço de governabilidade dos atores
Passo 7: Identificação dos nós críticos através da análise dos critérios:
a) Grau de impacto que uma intervenção poderá trazer se aplicada neste problema;
b) Grau de intervenção direta no problema;
c) Interesse de intervenção sob o ponto de vista político.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além desta inclusão de análise, os problemas selecionados podem ser tratados como áreas de decisões. Cada nó crítico passa a ser uma área de decisão que receberá opções de decisão (Figura 4).



Figura 4: Nós críticos como áreas de decisão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Modo de Design – No modo de *design* são levantadas as opções de decisão para as áreas de decisão. Neste modo também são descritas as combinações possíveis de decisão e são verificadas as compatibilidades das opções de cada área com as das outras áreas. Para isso, um esquema de decisão é utilizado na visualização de todas as opções e na análise das alternativas de decisão viáveis. A figura 5 ilustra as opções de decisão, em preto para a área de decisão 2 e suas opções de decisão, e em vermelho para as opções de decisão da área 3.

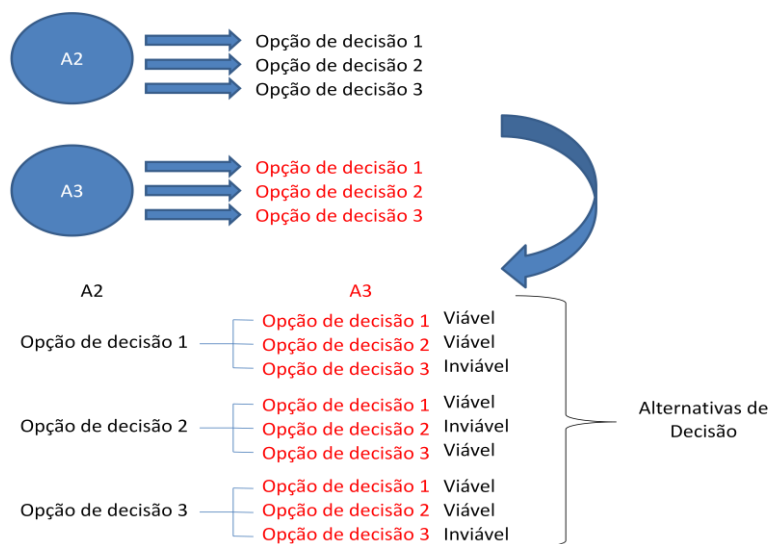


Figura 5: Modo *Design* do SCA.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Auxílio do SCA no momento normativo do PES – O modo *design* pode auxiliar o PES na escolha das linhas de ação para cada meta escolhida. Para cada área de decisão é definida uma meta que deverá ter mais de uma linha de ação alternativa. Estas linhas de ação serão colocadas em um esquema de decisão para serem analisadas quanto a conflitos e viabilidade de execução, considerando a execução das demais linhas de ação das outras metas. A figura 6 apresenta duas metas, uma representada em preto com suas três linhas de ação, e a outra em vermelho, também com suas três linhas de ação em vermelho. Todas as linhas de ação são diferentes entre si. O esquema de decisão criado para análise de viabilidade e visualização mostra as alternativas como: Linha de ação 1 + **Linha de ação 1**, Linha de ação 1 + **Linha de ação 2**, e assim sucessivamente. Somente as alternativas viáveis poderão ser consideradas nos demais modos do SCA e momentos do PES.

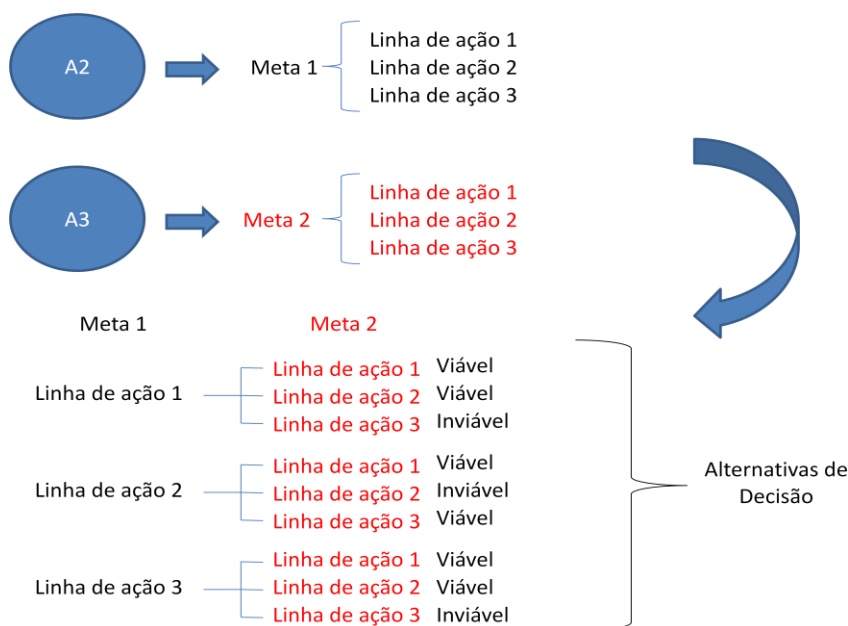


Figura 6: Modo *Design* do SCA.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Modo de Comparação – O modo de comparação é composto pela discussão dos participantes sobre diferentes áreas de comparação equivalentes a critérios. As áreas de comparação são ordenadas por grau de importância. Cada opção de decisão é submetida a estas áreas para análise e recebimento de pontuação, a qual servirá de base para sua escolha.

Auxílio do SCA no momento estratégico do PES – Para o PES, este modo do SCA pode ser um auxílio já que também é necessário fazer este tipo de análise no PES para verificar conflitos inerentes às operações das linhas de ação. As áreas de análise do PES geralmente consideradas para avaliar as linhas de ação são: fatores econômicos, sociais, políticos e de tecnologia como mostra a tabela 3. Na utilização do SCA, a ordem de importância foi escolhida considerando que sem recursos, nada é possível fazer, por isso o fator econômico é mais importante, seguido de fatores sociais, pois se trata de assuntos de interesse público dos cidadãos, fatores políticos, tratando de ações do governo e parcerias, e por último, fatores tecnológicos.

Tabela 3: Áreas de comparação.

Ordem de importância	Áreas de comparação
1º	Fatores Econômicos
2º	Fatores Sociais
3º	Fatores Políticos
4º	Fatores Tecnológicos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme o SCA, cada linha de ação, de cada meta, é avaliada sob o ponto de vista das áreas de comparação e recebe uma pontuação individual que representa seu desempenho (Tabela 4).

Tabela 4: Avaliação de linhas de ação.

Opções de decisão	Áreas de comparação			
	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Políticos	Fatores Tecnológicos
Linha de ação 1	\$\$	😊😊😊	△△△	@ @ @
Linha de ação 2	\$\$	😊😊	△△	@
Linha de ação 3	\$\$\$\$	😊😊😊	△△△△	@ @
Linha de ação 1	\$	😊😊	△△	@ @ @ @
Linha de ação 2	\$\$\$	😊	△△△	@
Linha de ação 3	\$\$	😊😊	△	@ @

Fonte: Elaborado pelos autores.

Retirando as alternativas inviáveis da figura 6 têm-se as seguintes alternativas apresentadas na tabela 5. Para avaliar as alternativas, as pontuações das áreas de comparação foram somadas para cada opção de decisão da tabela 4. Para tomar uma decisão, é necessário estabelecer metas de satisfação mínimas para cada área de comparação, neste caso, para os fatores sociais, políticos e tecnológicos a pontuação mínima aceitável considerada foi de 4 símbolos, já para os fatores econômicos, quanto maior a pontuação maior o custo, a pontuação máxima aceitável foi de 4 símbolos.

Neste exemplo, observando a pontuação recebida por cada alternativa, considerando a ordem de importância dada para as áreas de comparação bem como o mínimo aceitável das áreas de comparação, pode-se verificar que a primeira alternativa (linha de ação 1 + linha de ação 1) e a terceira alternativa (linha de ação 2 + linha de ação 1) são as que estão aptas a serem escolhidas, pois atingem o mínimo de desempenho necessário. Isto significa que obtiveram o \$\$\$ no Fator econômico. Todas as demais alternativas devem ser eliminadas.

Tabela 5: Avaliação das alternativas.

Alternativas	Fatores econômicos	Fatores Sociais	Fatores Políticos	Fatores tecnológicos
Linha de ação 1 + linha de ação 1	\$\$\$	😊😊😊😊😊	▲▲▲▲▲	@ @ @ @ @ @ @
Linha de ação 1 + linha de ação 2	\$\$\$\$\$	😊😊😊😊😊	▲▲▲▲▲▲	@ @ @ @
Linha de ação 2 + linha de ação 1	\$\$\$	😊😊😊😊😊	▲▲▲▲	@ @ @ @ @
Linha de ação 2 + linha de ação 3	\$\$\$\$	😊😊😊😊😊	▲▲▲	@ @ @
Linha de ação 3 + linha de ação 1	\$\$\$\$\$	😊😊😊😊😊😊	▲▲▲▲▲▲	@ @ @ @ @ @
Linha de ação 3 + linha de ação 2	\$\$\$\$\$\$\$	😊😊😊😊😊	▲▲▲▲▲▲▲	@ @ @

Fonte: Elaborado pelos autores.

Modo de Escolha – O modo de escolha consiste na seleção da alternativa de maior desempenho no modo de comparação. Este modo apresenta a redução das incertezas, pois caso as alternativas não possam ser escolhidas devido a incertezas ainda presentes, outros critérios podem ser incorporados na análise ou um pacote de compromissos pode ser feito. O pacote de compromissos consiste em um plano traçado de ações para o presente e para um futuro próximo, com o objetivo de buscar mais informações a respeito das dúvidas que possam existir e reduzir as incertezas.

Na pontuação de exemplo utilizada na tabela 5 restaram duas alternativas para serem avaliadas. Ambas as alternativas são satisfatórias, porém, a primeira é dominante sobre a terceira alternativa, por apresentar melhor desempenho nos fatores sociais, políticos e tecnológicos e por isso, deve ser a escolhida. Caso as alternativas apresentassem empate, significaria que existem incertezas que inviabilizariam a escolha.

As incertezas existentes podem ser com relação aos valores que definem as ações do grupo, incertezas do ambiente ou ainda, incertezas relacionadas com a influência de outras decisões. Tais incertezas podem ser minimizadas com a elaboração de um pacote de compromissos, no qual pode ser inserida uma nova área de comparação para avaliar as alternativas empatadas ou definir ações imediatas e futuras para reduzir as incertezas antes de tomar uma decisão. A tabela 6 apresenta um exemplo de pacote de compromissos.

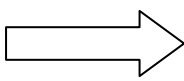
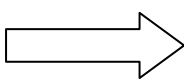
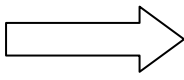
Tabela 6: Pacote de compromissos.

Áreas de Decisão	Decisões Imediatas		Decisões Futuras	
	Ações	Pesquisas	Decisões adiadas	Ações de Contingência programadas
Área de decisão 1	Ação 1	Pesquisa assunto 1	Decisão 1	Ação 1
Área de decisão 2	Ação 2	Pesquisa assunto 2	Decisão 2	Ação 2
...

Fonte: Elaborado pelos autores.

No modelo PES este pacote de compromissos também pode ser utilizado no momento estratégico para definir ações que minimizem as incertezas, sejam elas quais forem. Em resumo, para todos os quatro modos do SCA foram mostrados como eles poderiam ser inseridos dentro dos três primeiros momentos do PES. A tabela 7 apresenta uma síntese de onde existe oportunidade de aplicação de cada modo do SCA dentro dos momentos do PES.

Tabela 7: Uso do SCA em momentos do PES.

SCA		PES	Benefícios do SCA no PES
Modo de Modelagem Inclusão de análise de relação de influência por intensidade entre os problemas para escolha dos nós críticos. Tratamento dos nós críticos como áreas de decisão.		Momento Explicativo	A inclusão da análise por intensidade de impactos traz mais robustez à escolha dos problemas críticos. Olhar os nós críticos como áreas de decisão passa a ideia de necessidade de tomada de decisão e de fato, os nós críticos precisam ser solucionados com decisões concretas.
Modo Design Definição de opções de decisão para cada área de decisão (nó crítico). Construção de esquema de decisão com linhas de ação e eliminação de alternativas inviáveis		Momento Normativo	O PES busca o que fazer diante dos nós críticos, e o SCA, através da definição de opções de decisão faz isto de forma lógica e organizada e disponibiliza pelo esquema de decisão, as alternativas que não combinam com as demais decisões previstas (opções de decisão).
Modo Comparação Levantamento e ordenação de áreas de comparação (fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos) para avaliar as alternativas (obedecendo a uma ordem de prioridade)		Momento Estratégico	O SCA possibilita avaliar as alternativas por ordem de importância da área de comparação. Esta forma de avaliação permite a priorização das alternativas sob o ponto de vista do que é mais importante considerar dentre os critérios. Redução das áreas de incertezas com a utilização de ações direcionadas com o uso de pacote de compromissos para as dúvidas existentes.
Modo Escolha Levantamento de áreas de incertezas (ambiente, valores, decisões relacionadas), minimização de incertezas com ações exploratórias incluindo nova área de decisão. Pacote de compromissos.			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi apresentada a potencial utilidade do SCA nos três primeiros momentos do PES. Na seção seguinte será exposto como o PES pode auxiliar ao SCA.

4. Utilização do PES no Método SCA

No momento explicativo do PES, são utilizadas várias ferramentas para escolha dos nós críticos que poderiam ser utilizados no modo modelagem do SCA para a escolha das áreas de decisão. Todos os sete passos mencionados na tabela 2 podem ser utilizados nas áreas de decisão do SCA.

O momento normativo do PES considera, além das ações de solução para cada nó crítico, as condições para a execução das ações, ou seja, os responsáveis pelas ações, os recursos

necessários predominantes e o tempo de realização estimado. Além disso, os resultados que cada ação poderá trazer também são considerados. O SCA poderia utilizar também estas informações na geração das opções de decisão, a fim de transmitirem mais subsídios para análise de sua viabilidade.

O momento estratégico do PES é marcado pela busca em superar os obstáculos e tentar tornar viáveis ações consideradas inviáveis. Para isso, o PES realiza dois tipos de análise: uma sobre a motivação dos atores em colocar as ações em prática, conhecendo o valor de cada ação para os atores. A segunda análise diz respeito ao nível de controle dos recursos necessários para a execução das ações. Nas duas análises são percebidos os conflitos, pois alguns atores responderão que estão motivados e que estão dispostos a investir os recursos necessários, já outros atores dirão que não sentem que a determinada ação precisa de fato ser priorizada ou que não estão dispostos a investir seus recursos na execução da ação por algum motivo. O SCA pode ser beneficiado com estas análises no modo *design*, onde as alternativas são classificadas entre viáveis e inviáveis, utilizando estas análises do PES também como forma de classificação. A incorporação de estratégias como persuasão e negociação podem contribuir para sanar conflitos sociais entre os atores e tornar estratégias inviáveis em viáveis ainda no modo *design* do SCA.

O momento tático-operacional do PES não existe no SCA. Neste caso, o PES pode auxiliar o SCA incorporando ações de monitoramento e avaliação do andamento do pacote de compromissos, o qual apesar de estabelecer ações para o presente e para o futuro não prevê o acompanhamento. A decisão tomada no modo escolha também poderia ser acompanhada e monitorada. Os benefícios do uso do PES no SCA são sintetizados na tabela 8.

Tabela 8: Uso do PES em modos do SCA.

PES		SCA	Benefícios do PES no SCA
Momento Explicativo			
Inclusão dos passos da Tabela 2 para a escolha das áreas de decisão.	→	Modo Modelagem	Traz mais robustez à escolha das áreas de decisão. Fazer a escolha não apenas por intensidade de impacto, mas utilizar outras formas de escolha como utilizadas no PES.
Momento Normativo			
Considerar para cada opção de decisão as condições para execução das ações como os produtos/consequências das ações, os responsáveis pelas ações, os recursos predominantes e o tempo de realização.			
Momento Estratégico	→	Modo Design	Possibilita a geração de mais subsídios para análise da viabilidade das opções de decisão. São pontos importantes de viabilidade conhecer o que trará de resultado cada opção de decisão, os responsáveis pela execução precisam estar dispostos, os recursos necessários devem estar disponíveis e o tempo de duração dentro do limite permitido. A inclusão das duas análises: motivação dos atores e nível de controle dos recursos ajuda na classificação de alternativas em viáveis e inviáveis. As estratégias podem sanar conflitos sociais entre os atores e tornar estratégias inviáveis em viáveis ainda no modo <i>design</i> do SCA.
Momento Tático-operacional			
Inclusão de ações de monitoramento e avaliação do andamento do pacote de compromissos.	→	Modo Escolha	Acompanhar e monitorar a execução do pacote de compromissos e a decisão tomada (caso tenha sido tomada) possibilitando maiores chances de ser praticada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Considerações Finais

Na solução de problemas sociais, onde a decisão em grupo está presente, tanto o PES como o SCA são utilizados e ao longo do artigo puderam ser verificadas similaridades que contribuem para que possam se auxiliar mutuamente sem grandes dificuldades, trazendo benefícios para ambos os métodos.

Artman (2000) afirma que o PES vem sendo usado, de forma adaptada, em áreas de saúde, educação e planejamento urbano, onde os problemas, na sua maioria, são não estruturados.

A complexidade social, as incertezas e a falta de estruturação são as características mais marcantes dos problemas abordados por ambos os métodos e justificam as formas que utilizam para tratar estas características, estabelecendo a familiaridade e facilidade na incorporação de suas ferramentas.

Este artigo se deteve a mostrar o potencial de utilizado de inserção dos métodos entre si, sugere-se para um trabalho futuro, a aplicação destas inserções em dois casos práticos com o uso do SCA em auxílio ao PES e vice versa, onde tais inserções possam ser de fato avaliadas por meio de uma análise com maior rigor através dos resultados das aplicações.

Referências

Artman, E. O. Planejamento Estratégico Situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multisetorial. Rio de Janeiro: Instituto Alberto Luiz de Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2000. *Série Desenvolvimento Local; Cadernos da Oficina Social*, 3.

Major, G. L. A. Método de estruturação de problemas: Método SCA. 2009. 88f. Trabalho de Graduação (Engenharia Mecânica). *Divisão de Engenharia Mecânica e Aeronáutica. Instituto Tecnológico de Aeronáutica*. São José dos Campos, SP. 2009.

Matus, C. Política, planejamento e governo. Brasília: Editora IPEA, 1993.

Mingers, J.; Rosenhead, J. Problem structuring methods in action. *European Journal of Operational Research*. 2004. V. 152. P. 530-554.

Rieg, D. L.; Araujo Filho, T. (2002). O uso das metodologias “planejamento estratégico situacional” e “mapeamento cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar.

Rosenhead, J. (2006). Past, present and future of problem structuring methods. *Journal of the Operational Research Society* (2006) 57, 759–765.

Silva, S. V.; Niero, J. C. C.; Mazzali, L. O Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público – A Contribuição de Carlos Matus. *XII SEMEAD Empreendedorismo e Inovação*. 2009

Sorensen, L.; Vidal, R. V. V. (2008). Evaluating Six Soft Approaches. *Economic Analysis Working Papers - 7th Volume – Number 9*.