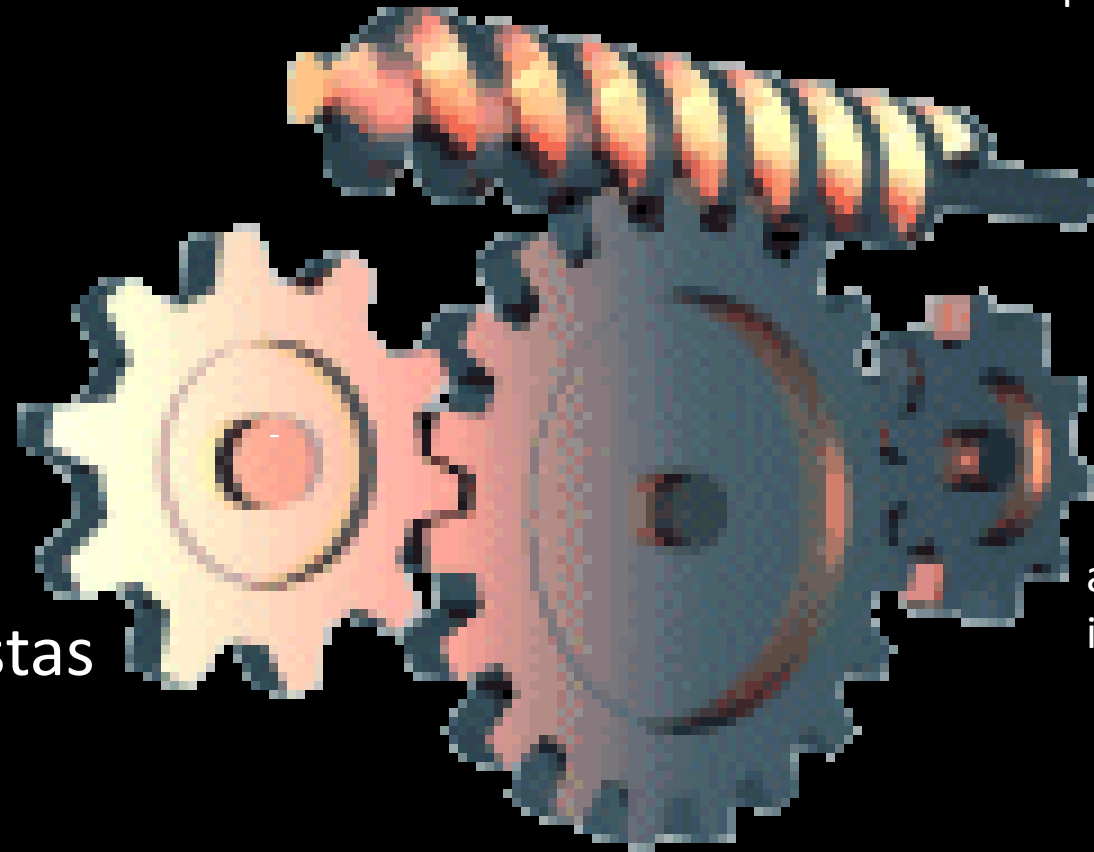


caráter da Gestão  
Pública capitalista

MAC  
capitalista

IMOs  
capitalistas



arranjos na  
interface

Gestão Pública  
capitalista

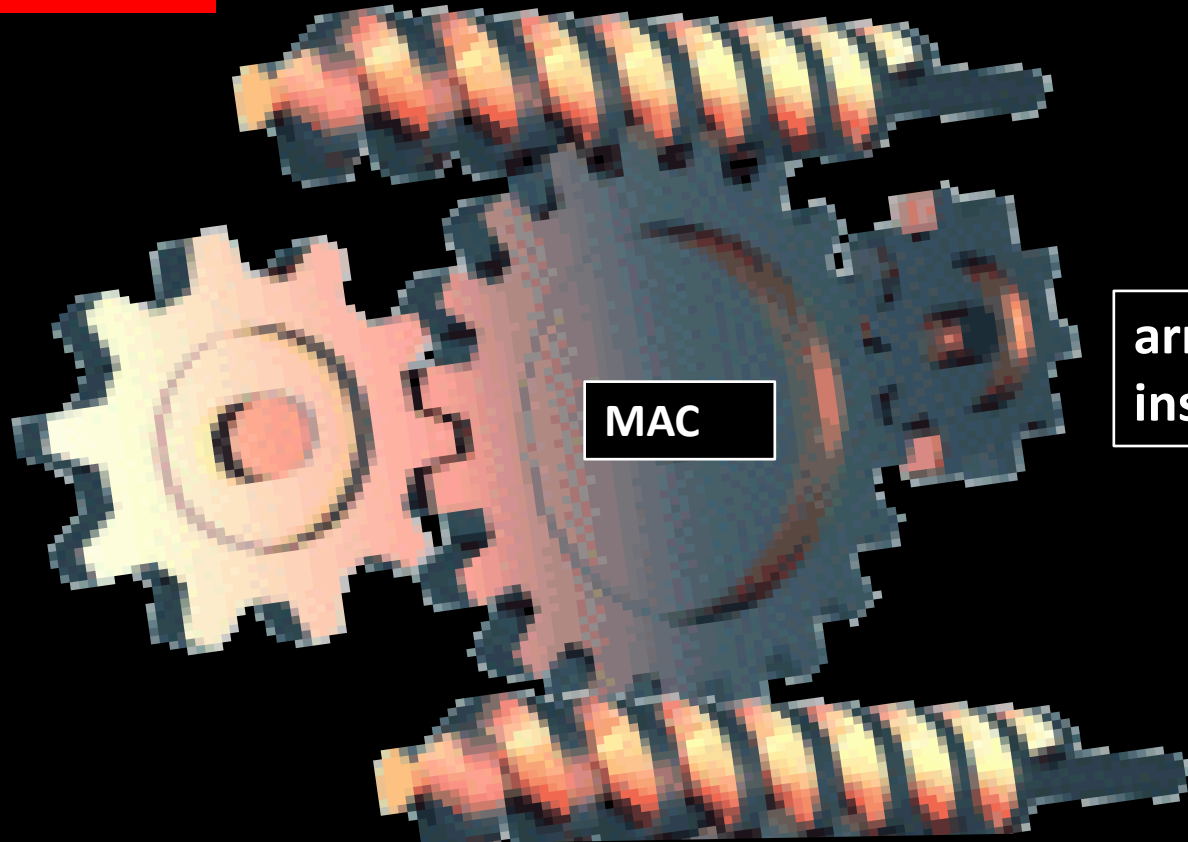
Balanced Score Card  
Gerenciamento e Benefícios  
Reengenharia  
SWOT  
Project Management Office  
Portfolio Management  
Choque Ético  
Estratégia Organizacional  
Gerenciamento de Projetos  
Choque de Gestão  
Redesenho de Processos  
Maturity Transformation Initiative  
Gerenciamento de Comunicação  
Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos  
Mecanismos de Sobreposição de Fiscalização  
Sistema Integrado de Monitoramento de Projetos  
Project Management Maturity Model



como construir o  
Estilo de Gestão  
de Esquerda?

“Cultura de  
Esquerda”

IMOs



arranjos  
institucionais

Estilo de Gestão de  
Esquerda

CEPAL  
ILPES...

Atualização

Sistematização

Adaptação

“Modo Petista  
de Governar”

R.Gerencial  
Empresa



**METODOLOGIA DE MODELIZAÇÃO**

**METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÕES (MDS)**

**METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DE SITUAÇÕES (MPS)**

**METODOLOGIA DE ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

**PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO**

**GESTÃO DE CONTRATOS E DE CONVÊNIOS**

**LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE EQUIPES**

**GABINETE DO DIRIGENTE**

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROTEÇÃO SOCIAL**

**GERENCIAMENTO DE CRISES NO SETOR PÚBLICO**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E AVALIAÇÃO DA AÇÃO GOVERNAMENTAL**

**FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE CHEFIAS DE UNIDADES DE SERVIÇO**

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS, ELABORAÇÃO DE PROJETOS, GESTÃO DE CONVÊNIOS**

**METODOLOGIA DE ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS**



Por isso é  
que  
começamos  
com 3 os  
IMOs  
fundacionais

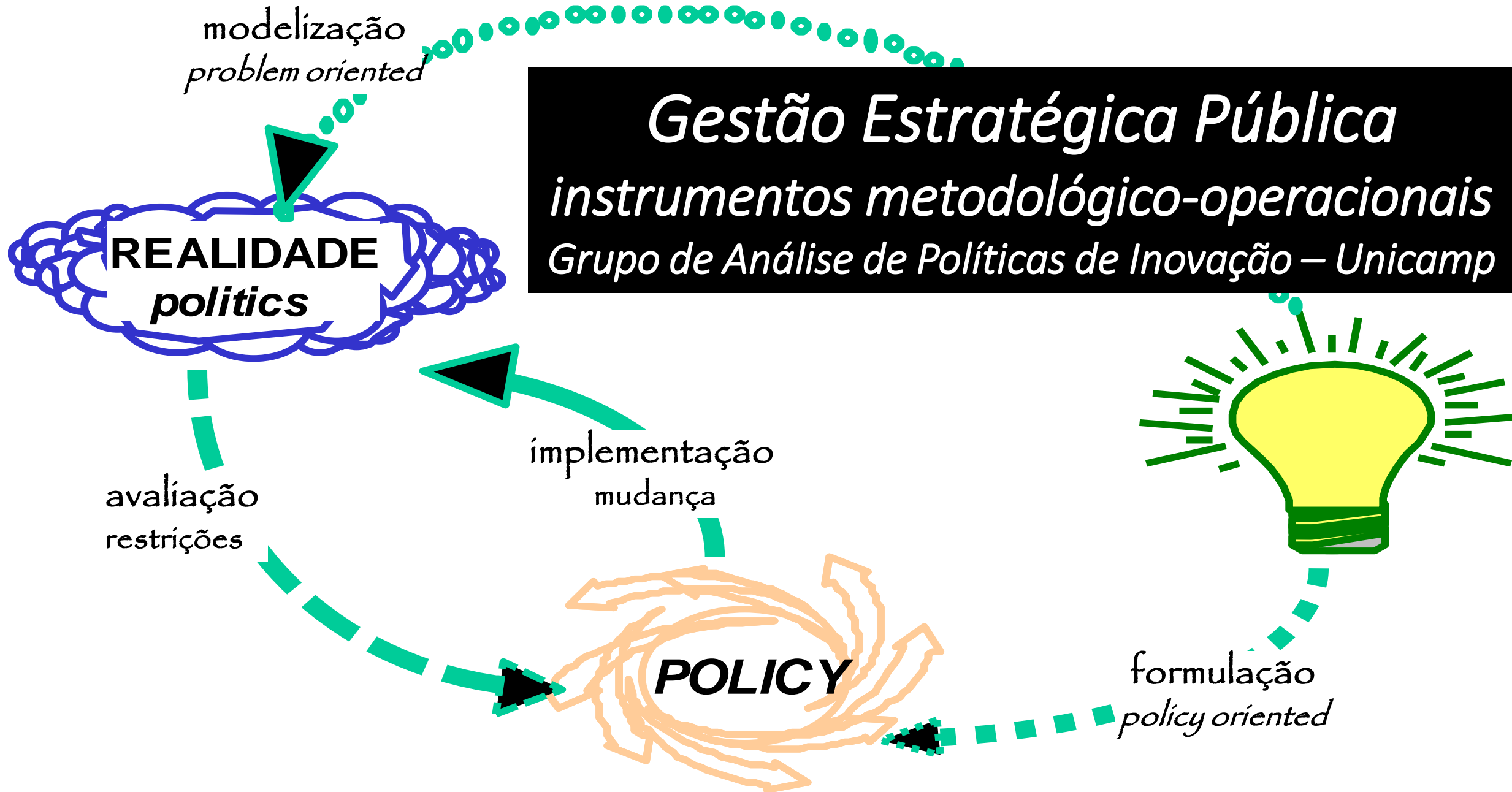


**MDP:** Metodologia de Diagnóstico de Problema

**MAP:** Metodologia de Análise de Políticas

**MEP:** Metodologia de Equacionamento de Problema)





# GESTÃO ESTRATÉGICA PÚBLICA: instrumentos metodológico-operacionais

Grupo de Análise de Políticas de Inovação – Unicamp

Novembro de 2014

INTRODUÇÃO 2

METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS 7

METODOLOGIA DE EQUACIONAMENTO DE PROBLEMAS 34

METODOLOGIA DE ANÁLISE DE POLÍTICAS 50

À GUIA DE CONCLUSÃO 96

REFERÊNCIAS 100

METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS	7
INTRODUÇÃO	8
UMA VISÃO PRELIMINAR DO RESULTADO	9
PRESSUPOSTOS PARA AÇÃO ESTRATÉGICA EM AMBIENTE GOVERNAMENTAL	12
A ANÁLISE DE GOVERNABILIDADE – O TRIÂNGULO DE GOVERNO	15
O PROBLEMA COMO OBJETO DA GESTÃO ESTRATÉGICA PÚBLICA	19
EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA	23
RETOMANDO O FLUXOGRAMA EXPLICATIVO: OS NÓS ESTRATÉGICOS	24

METODOLOGIA DE EQUACIONAMENTO DE PROBLEMAS	34
INTRODUÇÃO	34
UMA VISÃO PRELIMINAR DO RESULTADO	34
“PLANEJAR” POR PROBLEMA	36
MATRIZ OPERACIONAL	38

METODOLOGIA DE ANÁLISE DE POLÍTICAS	50
INTRODUÇÃO	50
EXPLORANDO O CONCEITO DE ANÁLISE DE POLÍTICAS	51
VISÕES DO ESTADO E ANÁLISE DE POLÍTICAS	62
O PAPEL DA BUROCRACIA NO ESTADO CONTEMPORÂNEO	65
PODER E TOMADA DE DECISÃO	66
O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS E OS MODELOS DE ANÁLISE	80
UM ROTEIRO PARA A ANÁLISE DE POLÍTICAS	88
À GUIA DE CONCLUSÃO	96
REFERÊNCIAS	100

**OBA, FUTEBOL!**



Então, vamos  
falar de  
futebol?





DERROTOU O





OS JOGADORES DO PALMEIRAS SE REUNIRAM  
PARA ENTENDER AS CAUSAS DA DERROTA E  
BUSCAR SOLUÇÕES

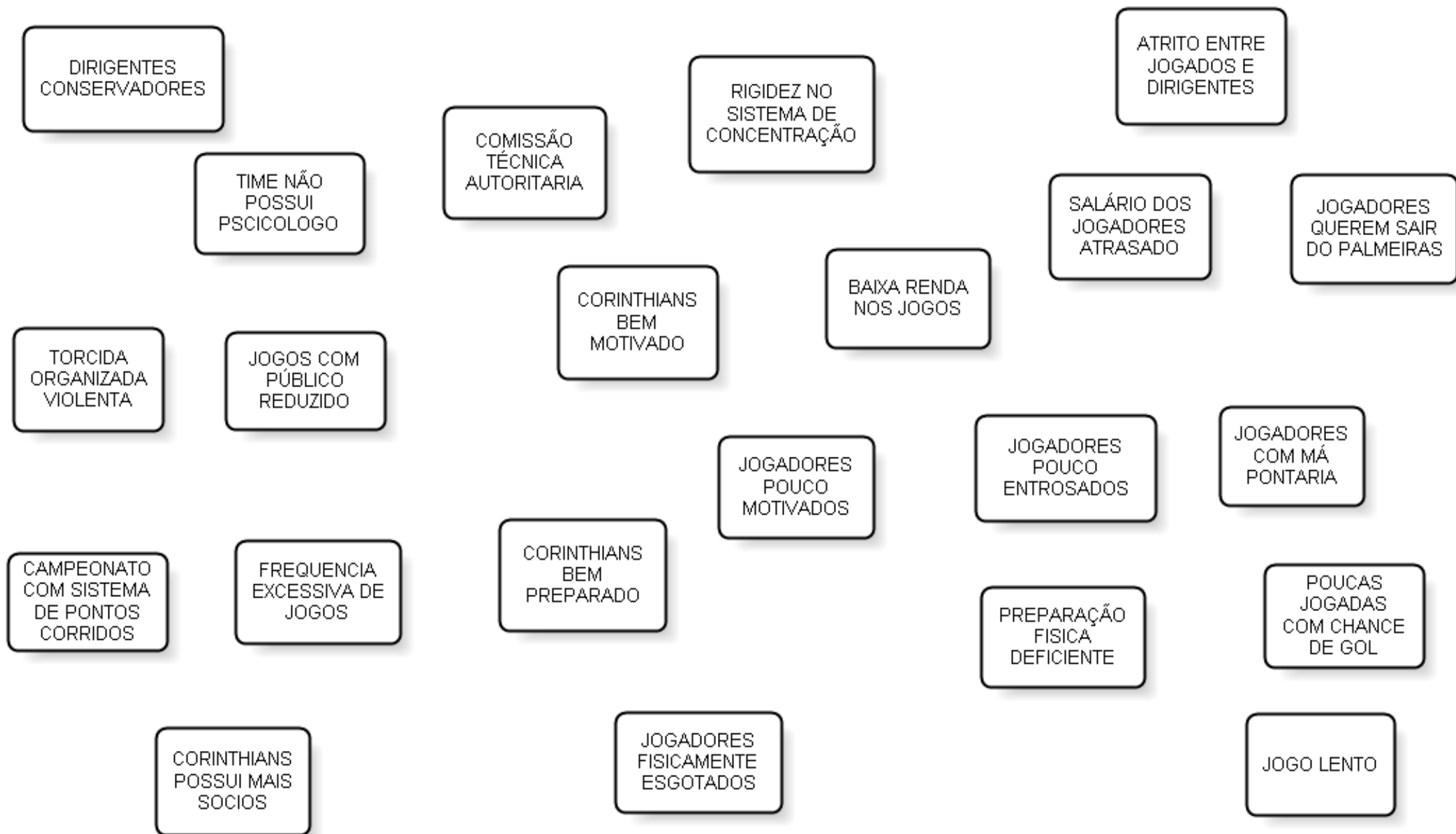


TEMOS QUE ENTENDER QUAL FOI A CAUSA DA  
DERROTA

CADA UM ESCREVEU NUMA FOLHA O PROBLEMA  
(OU A CAUSA)

VEJAMOS O QUE  
CONSEGUIRAM...

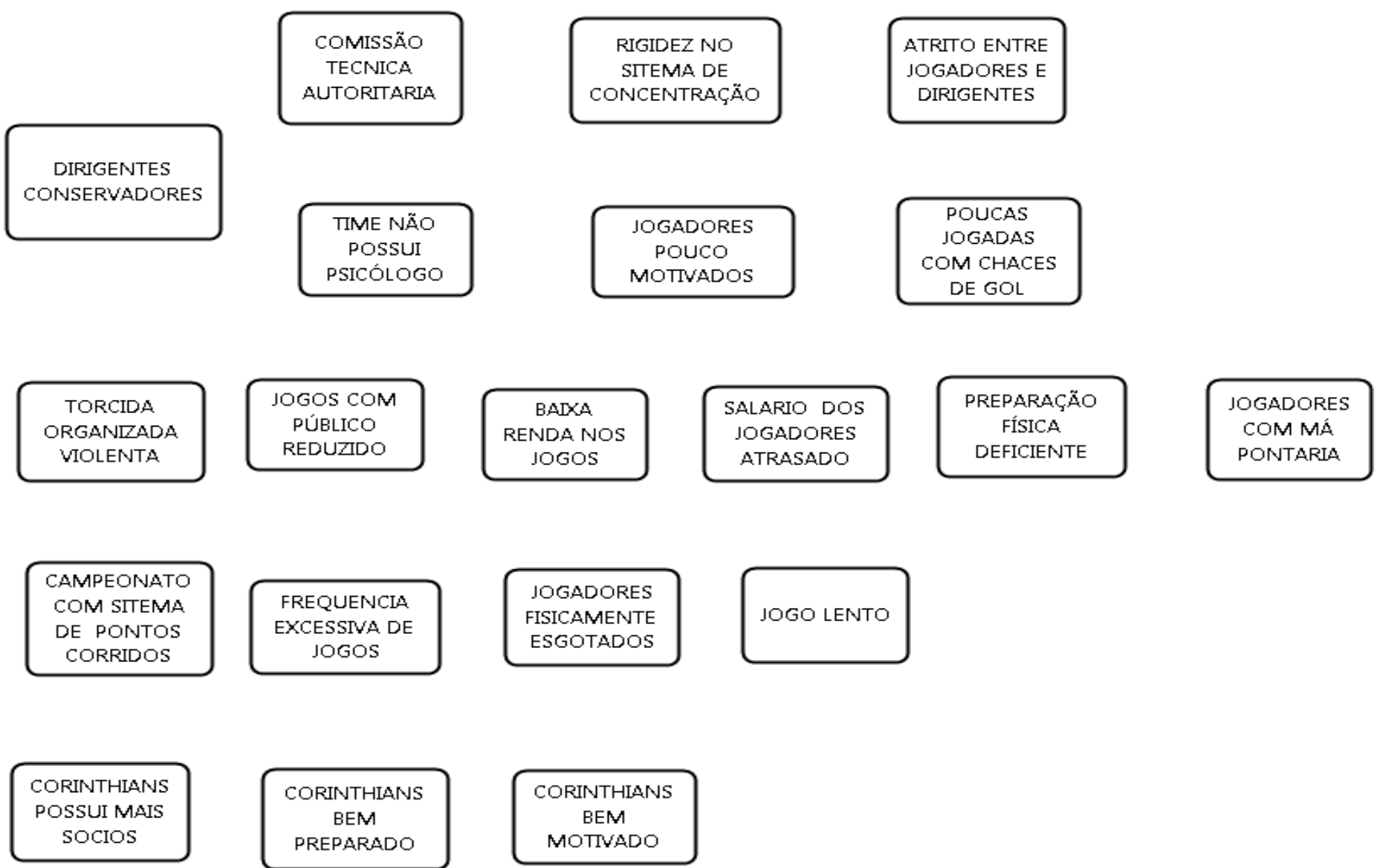
# MAPA COGNITIVO DA DERROTA DO PALMEIRAS



E O CORINTHIANS,  
O QUE ESTÁ  
FAZENDO?

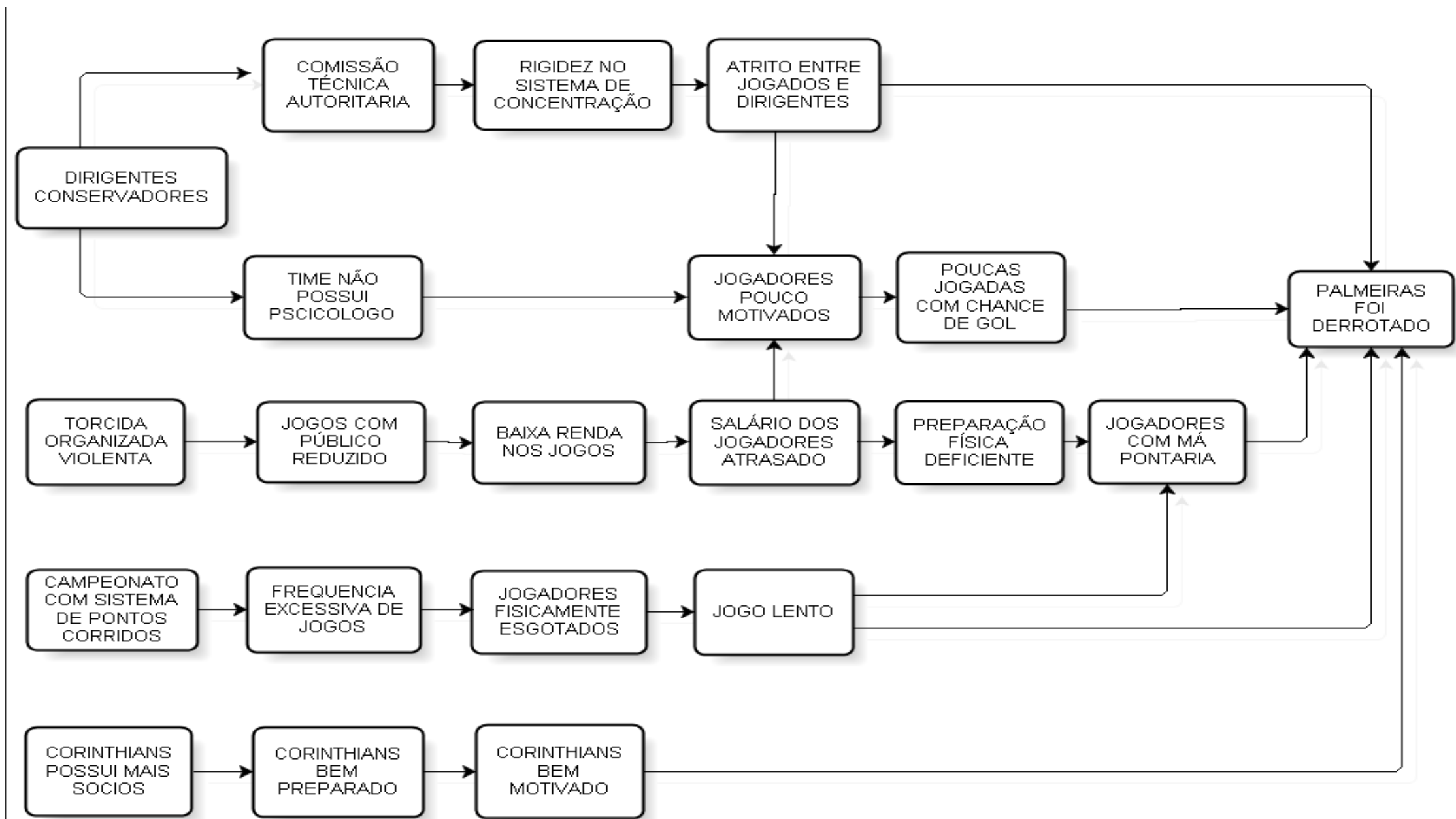


**ENTÃO, TENTARAM ORDENAR OS PROBLEMAS  
IDENTIFICADOS FORAM COLOCANDO AS  
CAUSAS “PRIMEIRAS” OU MAIS DETERMINANTES  
À ESQUERDA**

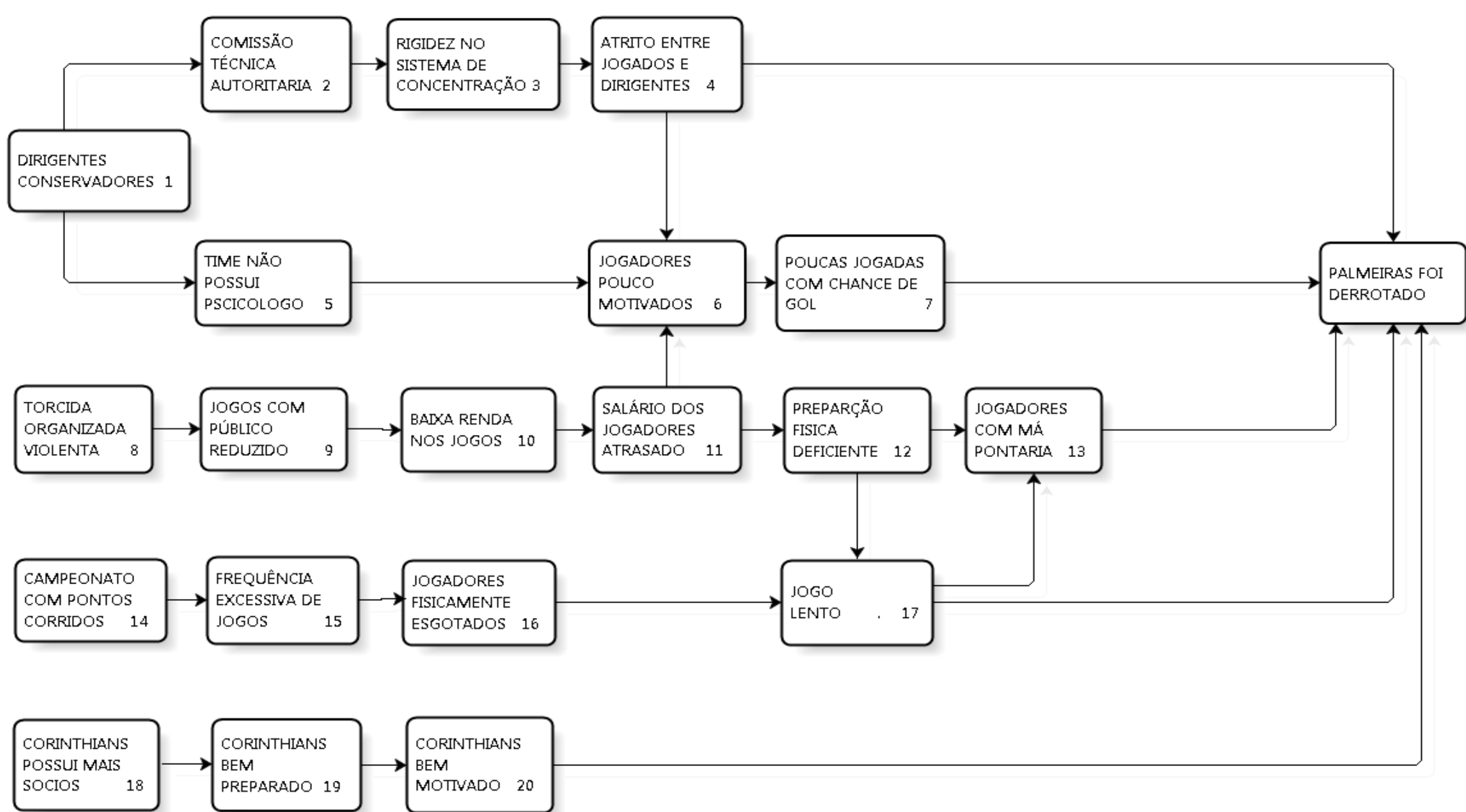


**DEPOIS CONECTARAM AS  
CAUSAS**





**E CONCEBERAM  
UM FLUXOGRAMA  
EXPLICATIVO DO PROBLEMA**



- O **FLUXOGRAMA** É UM MAPA COGNITIVO QUE POSSUI CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS:
- ELE É UM **MODELO** DA SITUAÇÃO PROBLEMA

- CADA “CAIXINHA” (NÓ EXPLICATIVO) É  
UMA **VARIÁVEL DO MODELO** QUE  
REPRESENTA UM ASPECTO DA **REALIDADE**  
SOBRE A QUAL O ATOR QUE **DECLARA** O  
PROBLEMA QUER **ATUAR**

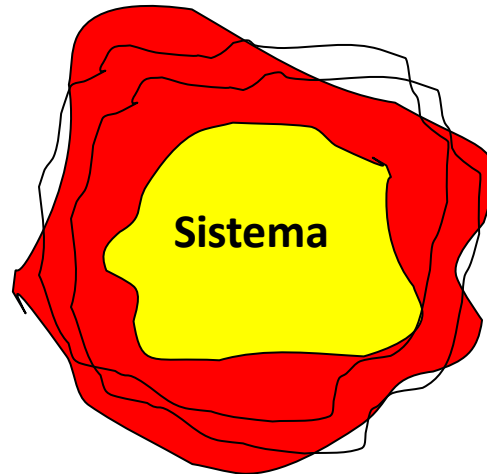
- CADA “SETINHA” INDICA UMA **RELAÇÃO DE CAUSALIDADE** QUE SE CONSIDERA EXISTENTE NA REALIDADE OBSERVADA (**SISTEMA**)
- ELA REPRESENTA (OU SUPÕE) UMA “**TEORIA**” QUE RELACIONA DOIS ASPECTOS DA REALIDADE (**VARIÁVEIS DO MODELO**)

A MDP MATERIALIZA (E VIABILIZA) UM ENFOQUE DE GESTÃO PÚBLICA BASEADO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E NÃO NO CUMPRIMENTO DE TAREFAS PELO GESTOR.

É O GESTOR QUE “POSSUI” O PROBLEMA OU A EXPLICAÇÃO DO PROBLEMA

# Sistemas e Modelos

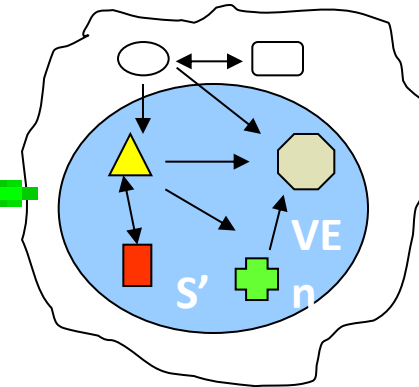
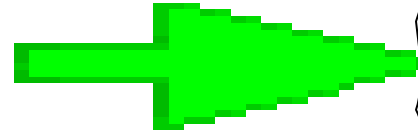
Contexto



**Sistema S**

Infinitos aspectos e  
desconhecidas  
relações  
de causa-efeito

Modelização



**Modelo S'**

Variáveis Endógenas (VEn)

+ Variáveis Exógenas (VEx)

+ Relações de causa- efeito inputadas



# MODELIZAÇÃO

SISTEMA

- ✓ complexidade
- ✓ infinitos aspectos
- ✓ relações de causalidade desconhecidas

**valores morais, interesses  
econômicos, crenças e visões de  
mundo**

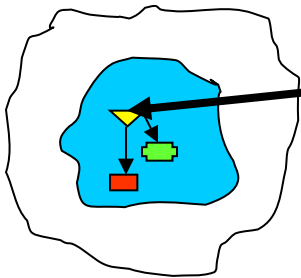
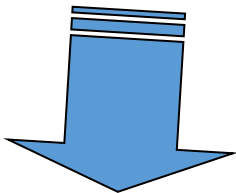
idade

**momento descritivo-  
explicativo**

**momento normativo**

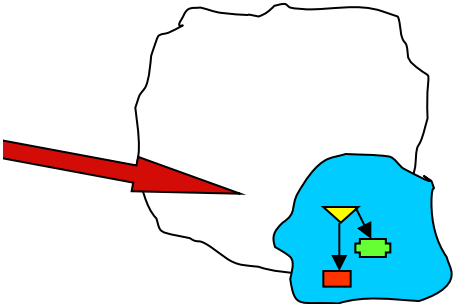
modelo descritivo-  
explicativo

modelo normativo

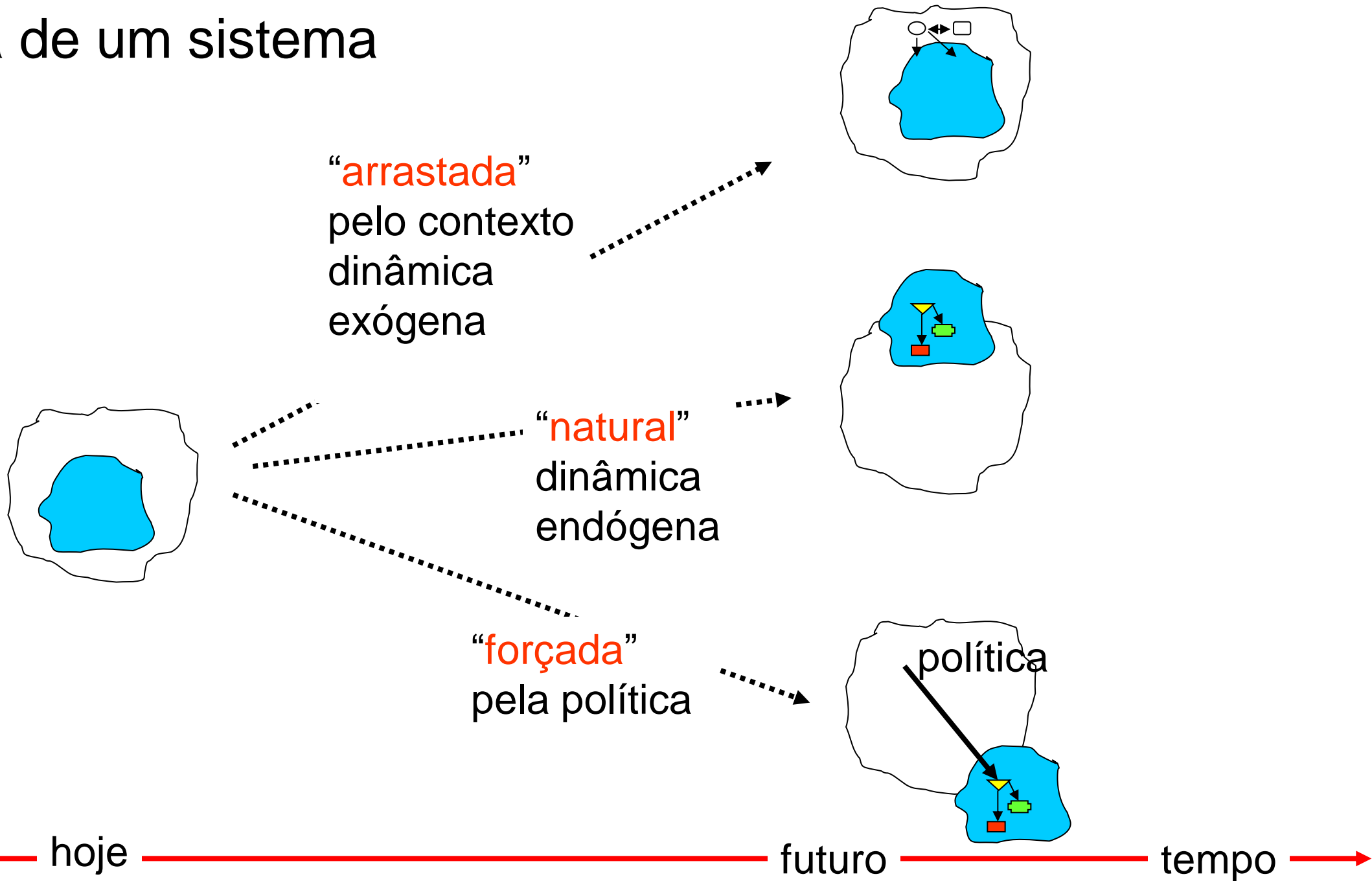


a POLÍTICA atua sobre um  
número pequeno de variáveis  
do modelo (ou aspectos do sistema)

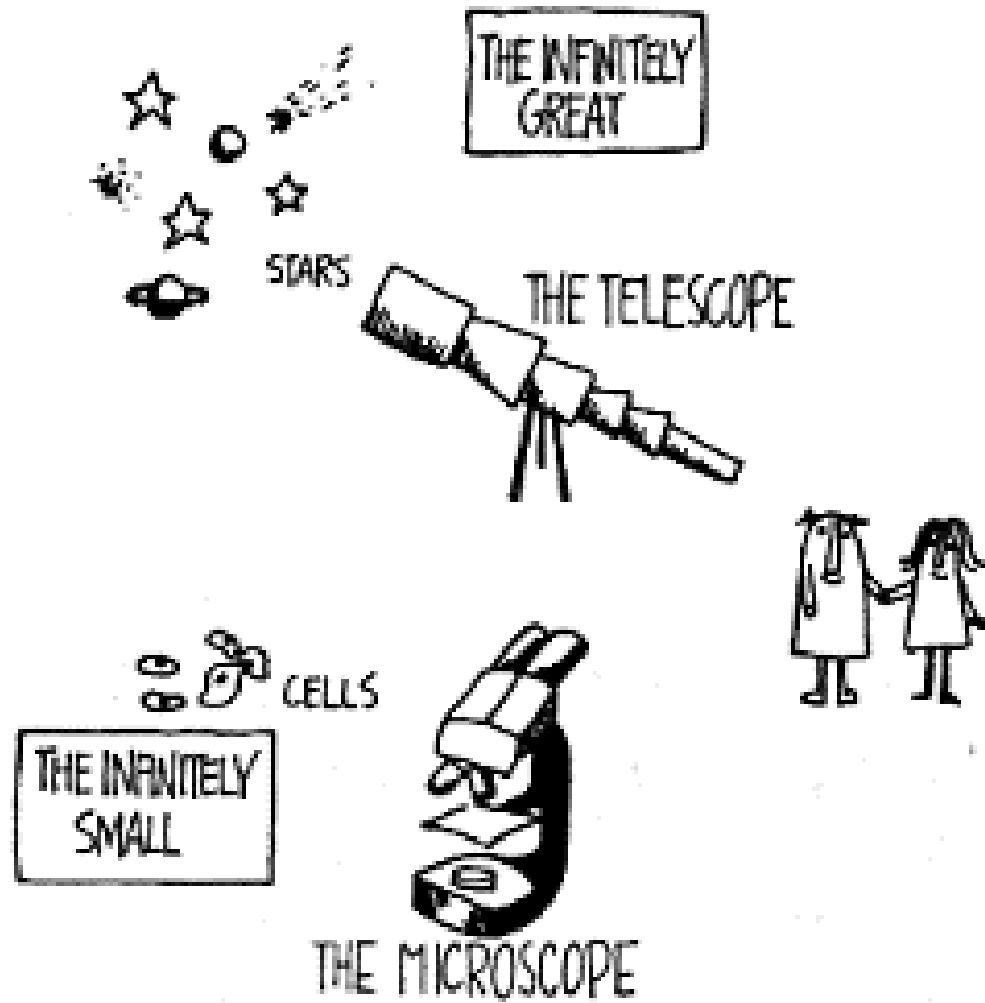
e, para conseguir o  
efeito desejado, concebe  
instituições (modelo  
institucional)

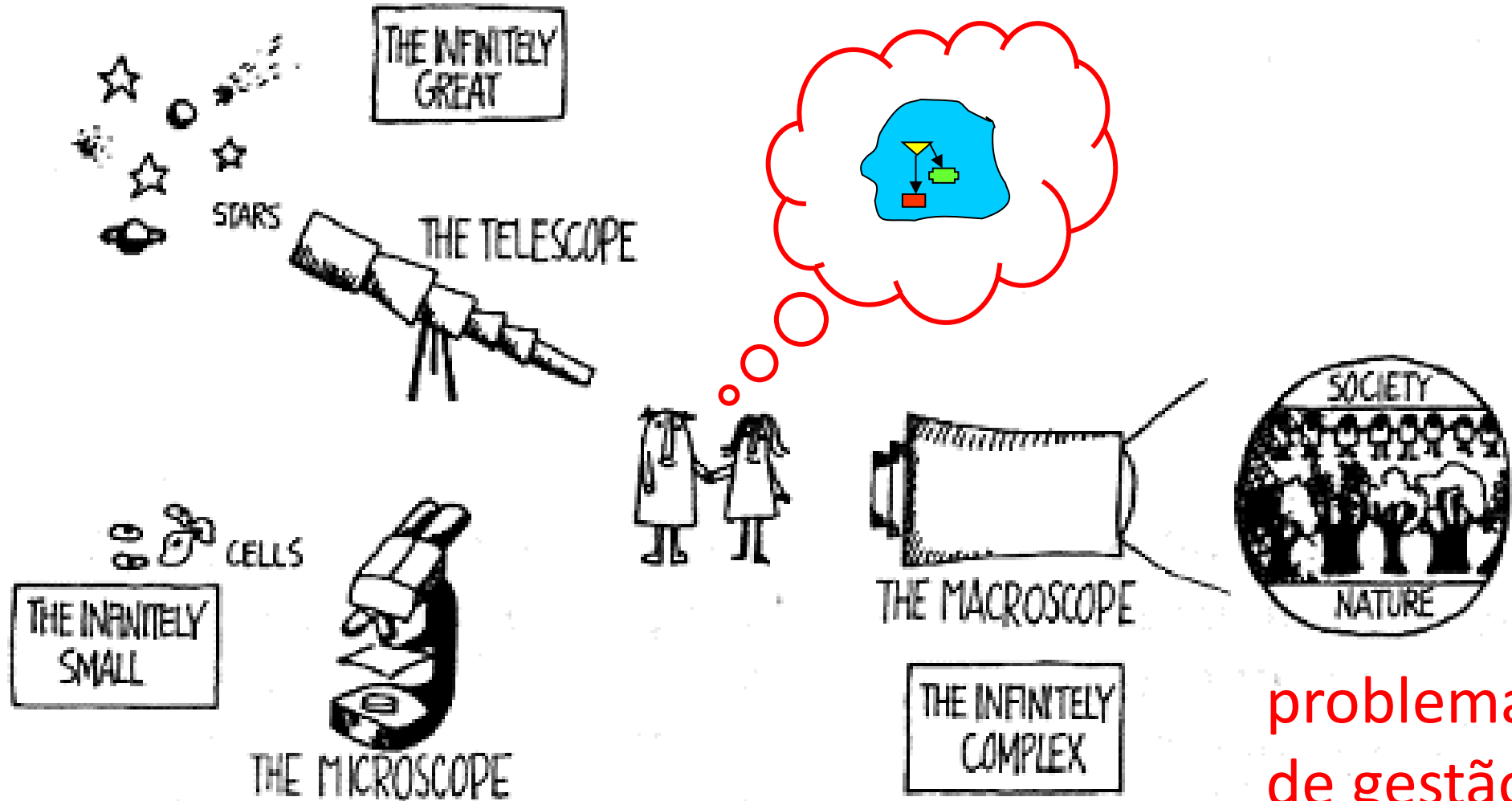


# trajetória de um sistema



# por que modelizar?

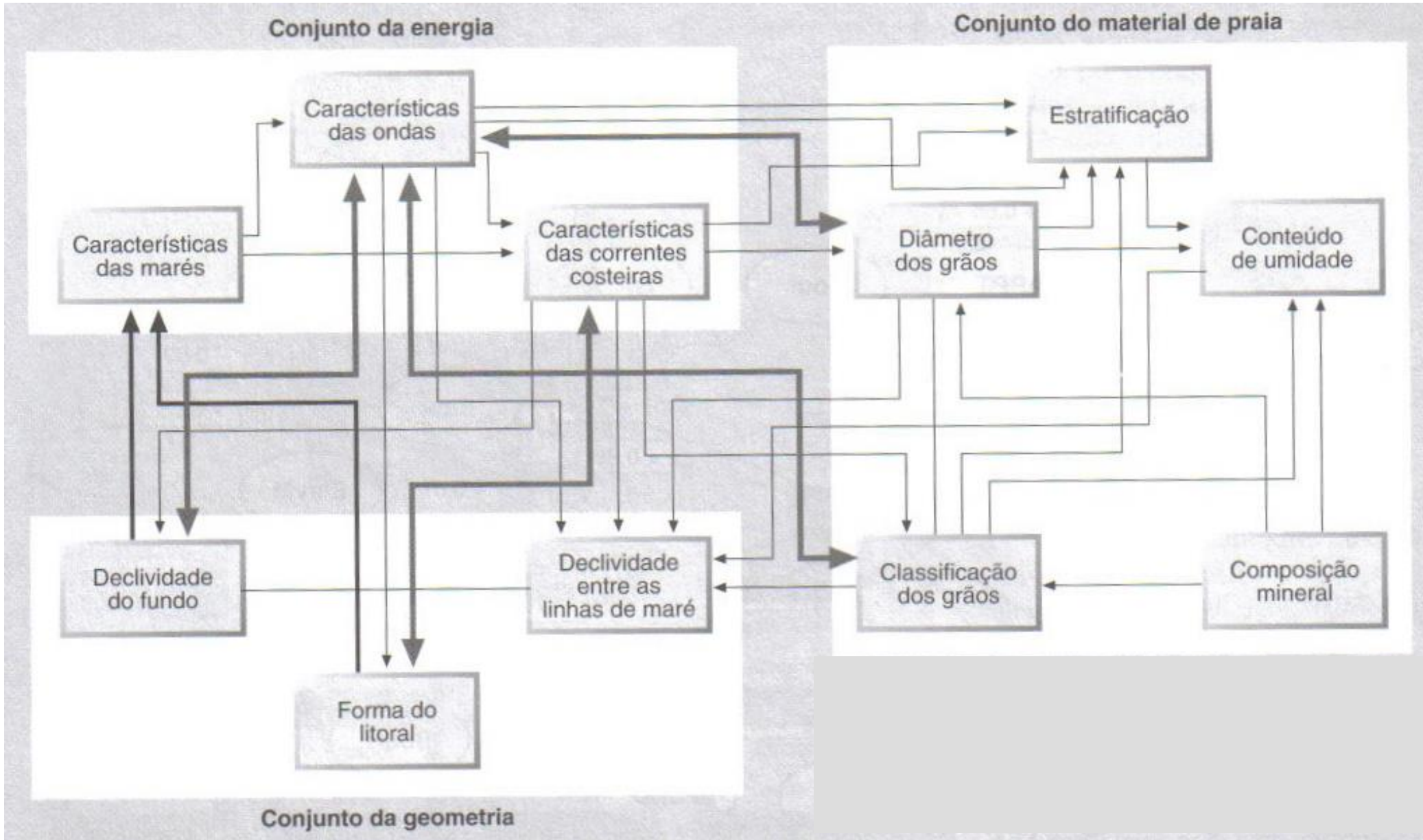


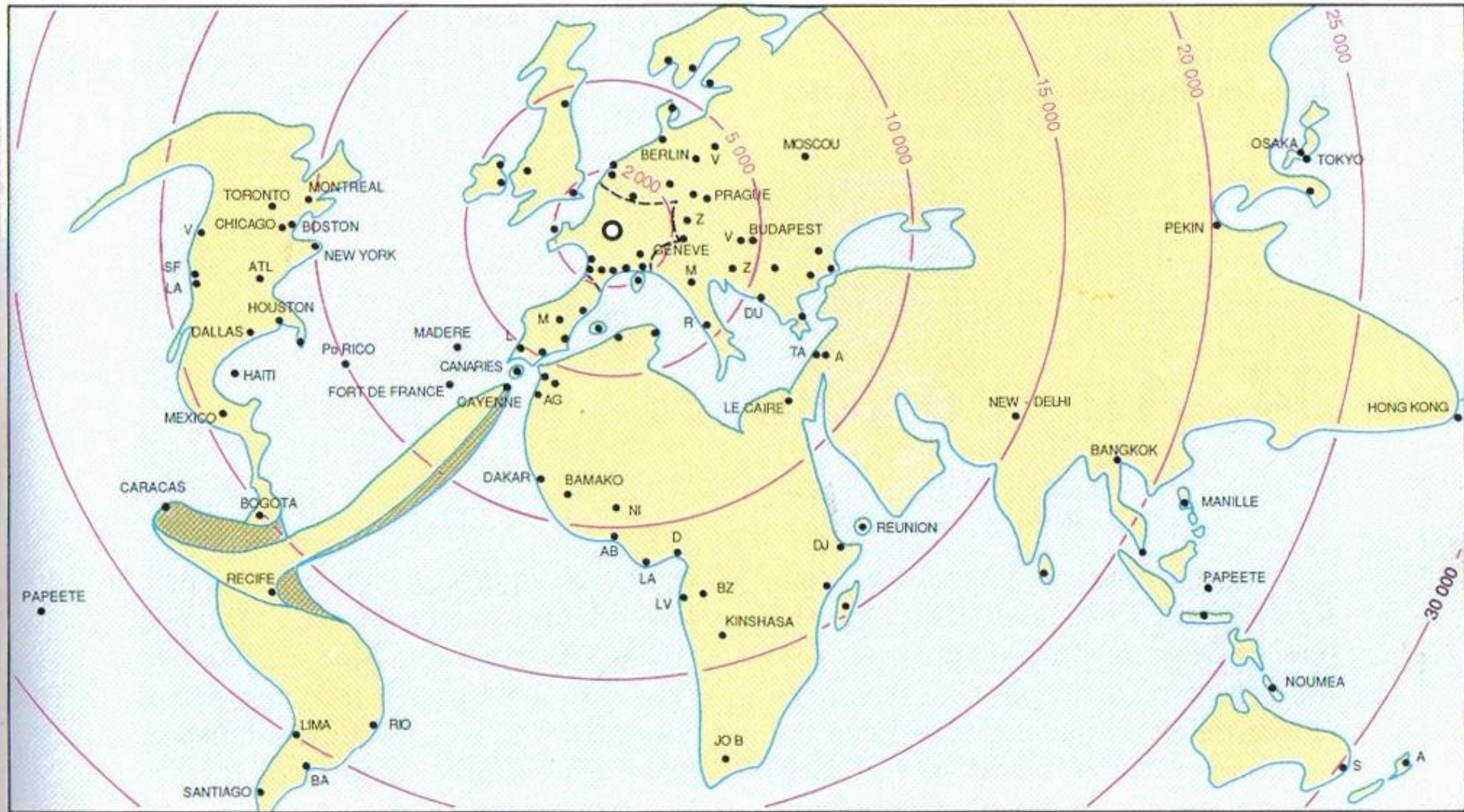


o ator que declara o problema é  
quem constrói o mapa  
cognitivo...

- o surfista “virginiano”
- o viajante em Paris

# MODELO DO SISTEMA PRAIA





### 33.3. Le planisphère du voyageur aérien

Représentation du Monde d'après le coût des voyages aériens partant de Paris. Source : Aéroports de Paris, Guide des Tarifs mai 1986 (tarif normal, aller-retour classe Y). Les départements et territoires d'outremer français enjambent à grands pas, Hong

Kong surtaxée s'éloigne au bout du Monde, l'Amérique du Nord se rapproche et s'écrase, tandis que l'Amérique du Sud subit d'incroyables distorsions. Un reflet des compromis, concurrences et subventions ; une aide à la décision...  
©RECLUS-R. Brunet.



O **fluxograma explicativo** de um problema (diagnóstico) apresenta um encadeamento de suas causas (nós explicativos).

Os nós explicativos das **cadeias causais** sobre os quais se pode atuar com eficácia prática são os **Nós Estratégicos**.

os **Nós Estratégicos** possuem três características:

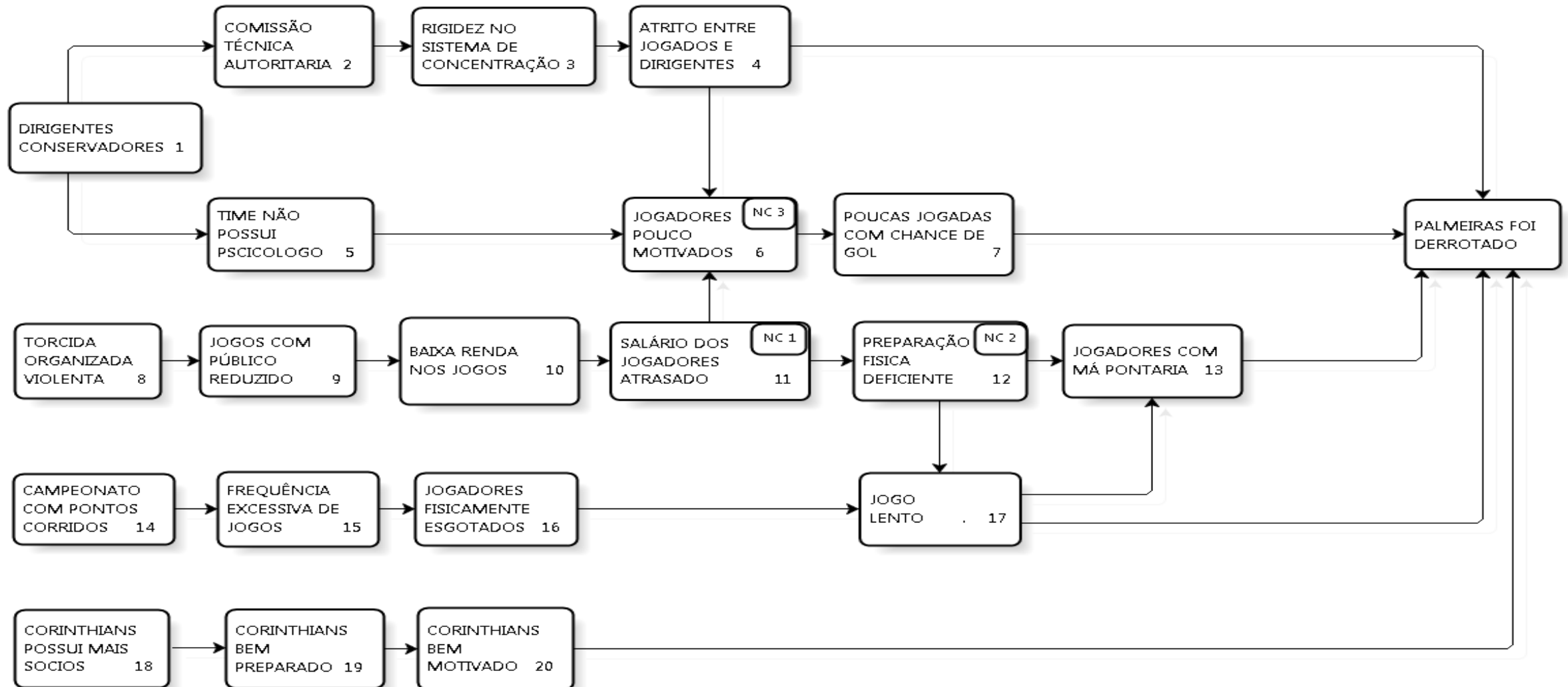
1. se resolvidos ou “desatados”, terão **alto impacto** sobre o problema
2. o ator que declara o problema deve poder atuar sobre eles (possuir **governabilidade**);
3. seu ataque é **politicamente** viável e oportuno

os **Nós Estratégicos** possuem três características:

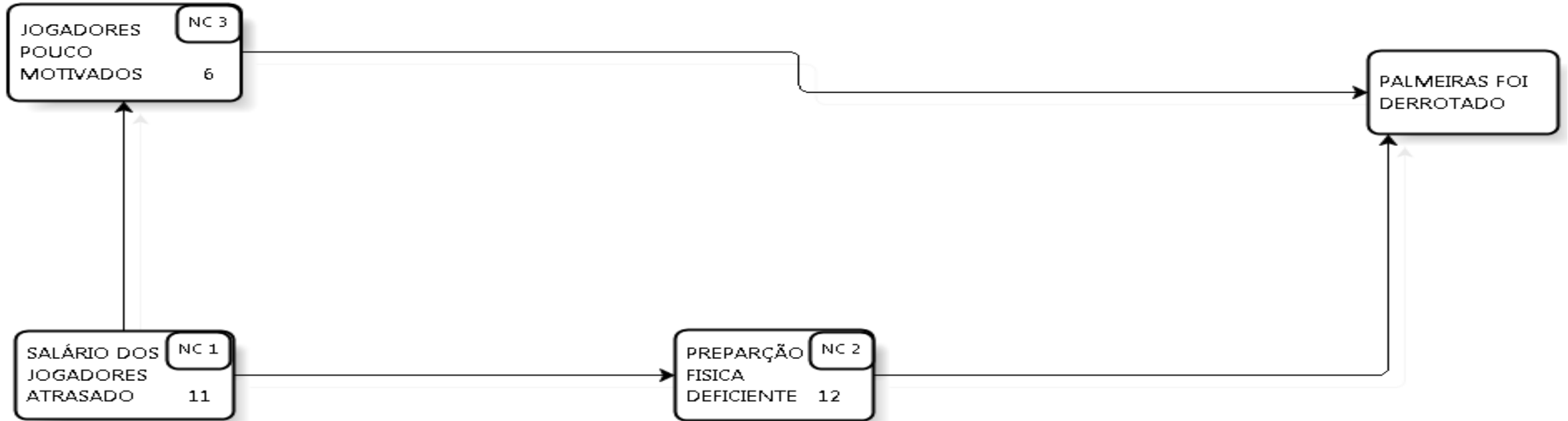
1. não gastar pólvora em chimango
2. não dar murro em ponta de faca;
3. só malhar depois que o ferro esquentar

FINALIZANDO O MOMENTO DESCRITIVO-  
EXPLICATIVO, (METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE  
PROBLEMAS) ELES SELECIONARAM OS NÓS  
ESTRATÉGICOS PASSÍVEIS DE SEREM ATACADOS  
VISANDO ALTERAR O PROBLEMA

# FLUXOGRAMA EXPLICATIVO DO PROBLEMA (com os Nós Estratégicos assinalados)



# ÁRVORE DO PROBLEMA (NÓS ESTRATÉGICOS SELECIONADOS)



Há que notar que os nós **determinantes** (ou **contextuais**) do caráter negativo da situação-problema normalmente **não são Nós**

**Estratégicos**

Exemplos disso são os nós

**CORINTHIANS  
POSSUI MAIS  
SÓCIOS**

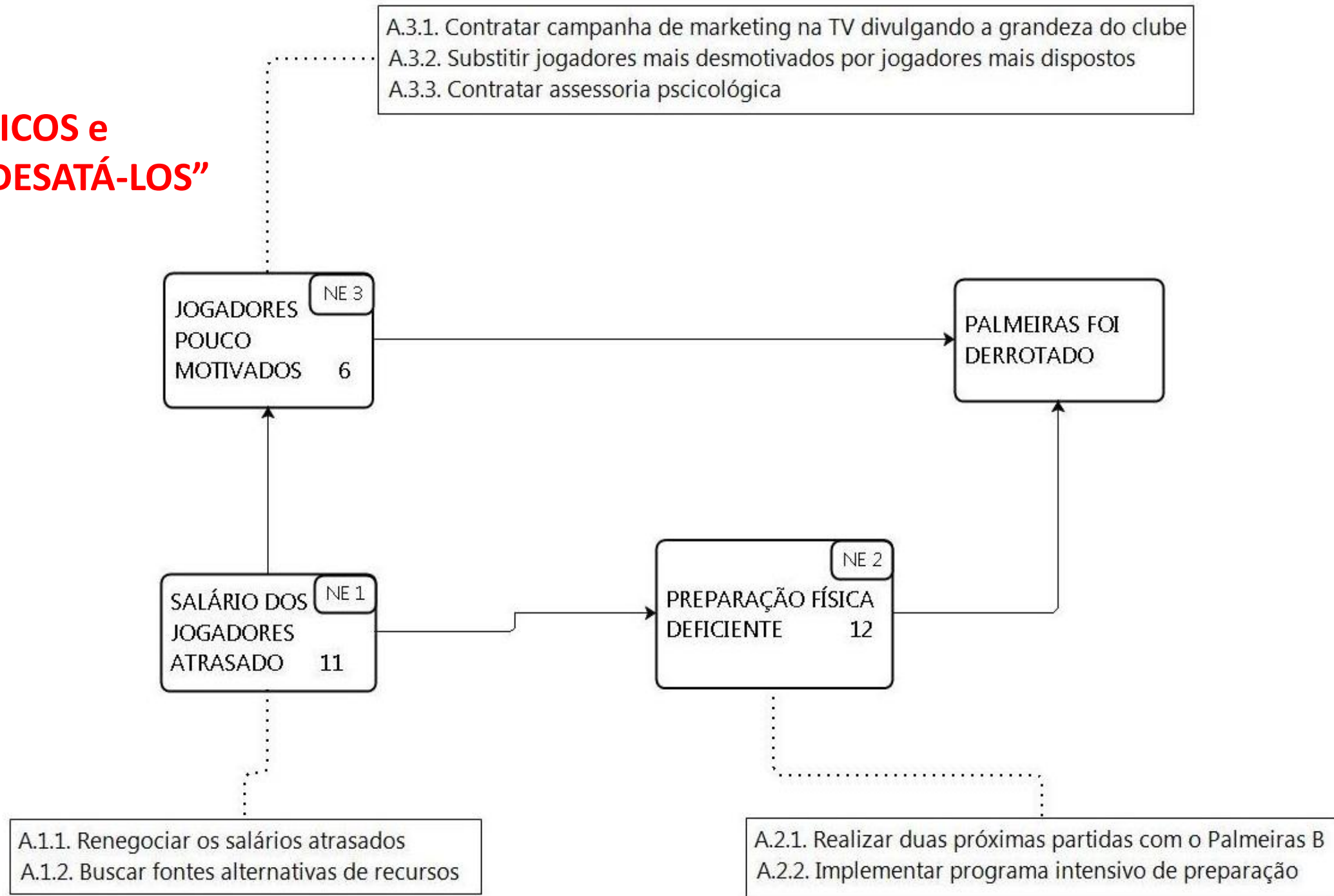
**CORINTHIANS  
BEM  
PREPARADO**

**CORINTHIANS  
BEM  
MOTIVADO**

**PASSANDO PARA O MOMENTO NORMATIVO  
(METODOLOGIA DE EQUACIONAMENTO DE  
PROBLEMAS), OS JOGADORES FORMULARAM  
OPERAÇÕES PARA ALTERAR CADA NÓ  
ESTRATÉGICO**



## NÓS ESTRATÉGICOS e AÇÕES PARA “DESATÁ-LOS”



**SALÁRIO DOS NC1  
JOGADORES  
ATRASADO**

**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 torcidas organizadas
- presidente da CBF
- presidente do PALMEIRAS
- patrocinador do PALMEIRAS

**PREPARAÇÃO**    NC2  
**FISICA**  
**DEFICIENTE**

**A2.1. realizar duas próximas partidas com o palmeiras B**  
***atores envolvidos***

- técnicos do Palmeiras
- jogadores do Palmeiras B
- jogadores do Palmeiras A
- presidente do PALMEIRAS

**A2.2. implementar programa intensivo de preparação**  
***atores envolvidos***

- técnico do PALMEIRAS
- preparador físico
- jogadores

**PALMEIRAS NC3**  
**POUCO**  
**MOTIVADO**

**A3.1. contratar campanha de marketing na TV divulgando a grandeza do clube**

***atores envolvidos***

- empresa de marketing contratada pelo PALMEIRAS
- chefes de torcida organizada
- diretoria de marketing do PALMEIRAS
- patrocinadores do PALMEIRAS

**A3.2 contratar assessoria psicológica**

***atores envolvidos***

- presidente do PALMEIRAS
- patrocinadores do PALMEIRAS
- técnico do PALMEIRAS

**A3.3 substituir jogadores mais desmotivados por jovens motivados**

***atores envolvidos***

- técnico do PALMEIRAS
- patrocinadores do PALMEIRAS

## PAINEL 1 – ÁRVORE DO PROBLEMA

<b>Nó Estratégico</b>	<b>Ações</b>	<b>Resultado das ações</b>
NC 1 - SALÁRIO DOS JOGADORES ATRASADO	A 1.1. Renegociar os salários atrasados A.1.2. Buscar fontes alternativas de recursos	
NC 2 - PREPARAÇÃO FÍSICA DEFICIENTE	A.2.1. Realizar duas próximas partidas com o Palmeiras B A.2.2. Implementar programa intensivo de preparação	
NC 3 -JOGADORES POUCO MOTIVADOS	A.3.1. Contratar campanha de marketing na TV divulgando a grandeza do clube A.3.2. Substituir jogadores mais desmotivados por jogadores mais dispostos A.3.3. Contratar assessoria psicológica	

(\*) Elaborar representação gráfica da Árvore do Problema indicando os NCs e as ações correspondentes

## PAINEL 2 – PLANO DE AÇÃO

### NC 1 - SALÁRIO DOS JOGADORES ATRASADO

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
A.1.1. Renegociar os salários atrasados	1.1.1- 1.1.2- ....		(inicial-fim)	
A.1.2. Buscar fontes alternativas de recursos	1.2.1- 1.2.2- ...			

## PAINEL 3 - ANÁLISE DE ATORES

### AÇÃO 1.1- RENEGOCIAR OS SALÁRIOS ATRASADOS

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1: comissão de jogadores					
A2: patrocinador do PALMEIRAS					
A3: presidente do PALMEIRAS					
...					

## PAINEL 4 - ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	



agora vamos pro  
aquecimento...



## **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO - GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS**

Texto de apoio didático para atividades de 13/12/2014 – TURMA 5

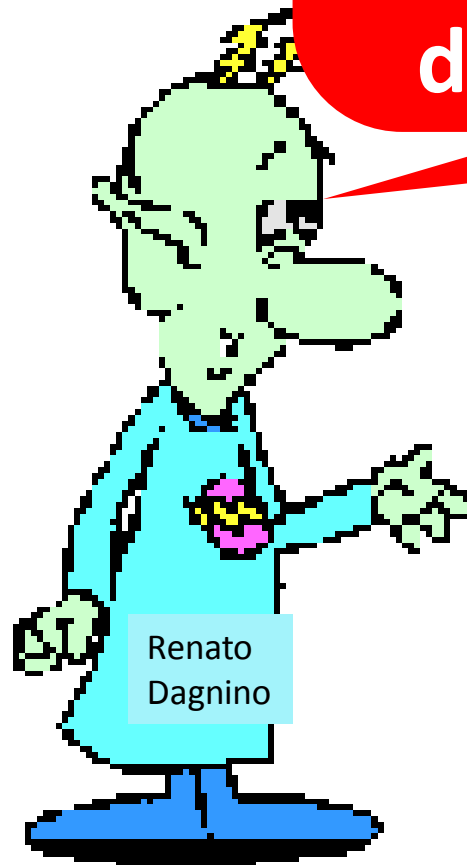
### **Exercícios sobre a identificação de problemas relativos à Gestão Pública brasileira**

Os exercícios propostos visam familiarizar os participantes do Curso com dois dos instrumentos metodológico-operacionais mais importantes do “arsenal” que utilizamos para a Gestão Estratégica Pública.

Eles têm como referência o exemplo de sua aplicação no “Jogo de Futebol” apresentado na sessão plenária e, seguindo a abordagem privilegiada por nós, de resolução de problemas, demanda que os participantes foquem sua atenção nas causas das “derrotas” que o Estado vem sofrendo no “jogo” da Gestão Pública.

#### **1. Exercício de elaboração do mapa cognitivo (individual)**

**Coloque-se, agora, na posição de um integrante de um grupo de gestores encarregado de diagnosticar a situação-problema da gestão pública**



acho que todos concordam que a gestão pública está “perdendo um jogo”...  
para diagnosticar o problema (genérico) da gestão pública, responda a pergunta que segue



Quais são as causas de nossa  
“derrota”?

Que causas estão levando a gestão  
pública a “perder o jogo”?

Responda qualquer das perguntas (elas são **equivalentes**) indicando problemas ou causas tomando como referência **três níveis**

# nível **estrutural**

relacionado às características do “aparelho de **Estado**”, enquanto conjunto (estrutura) de instituições, leis, burocracia etc.

# nível contextual

relacionadas à **sociedade** (ou ao contexto econômico, social, político)  
**em que se insere** o Estado



# nível conjuntural

relacionado às políticas públicas elaboradas pela coalizão política que **atualmente** ocupa o poder executivo do Estado (**governo**)

para que a contribuição de  
cada um seja **útil** para o  
coletivo, é necessário  
**padronizá-la**

**cada** problema ou causa deverá ser identificado através de:

- uma **frase** objetiva, direta,
- com **poucas** palavras,
- mas **completa** (sujeito, verbo, complemento)

e que indique  
claramente o caráter  
negativo  
(problemático) da  
situação

**Não** coloque mais de um problema ou causa na mesma folha.

Se quiser indicar mais de um problema, use **outra** folha.

não escreva o que você  
considera ser a causa anterior  
ou o resultado posterior, só um  
problema

se quiser, escreva em **outra folha**  
o que você considera ser a causa  
ou consequência daquela que já  
escreveu

ESCREVA EM LETRAS MAIÚSCULAS,  
GRANDES

OCUPE **TUDO** O ESPAÇO DA FOLHA  
DEITADA



não caia na tentação de indicar uma solução para o problema que você escolheu

isto ficará para o momento normativo, da “solucionática”

estamos, agora, no momento descritivo, da “problemática”

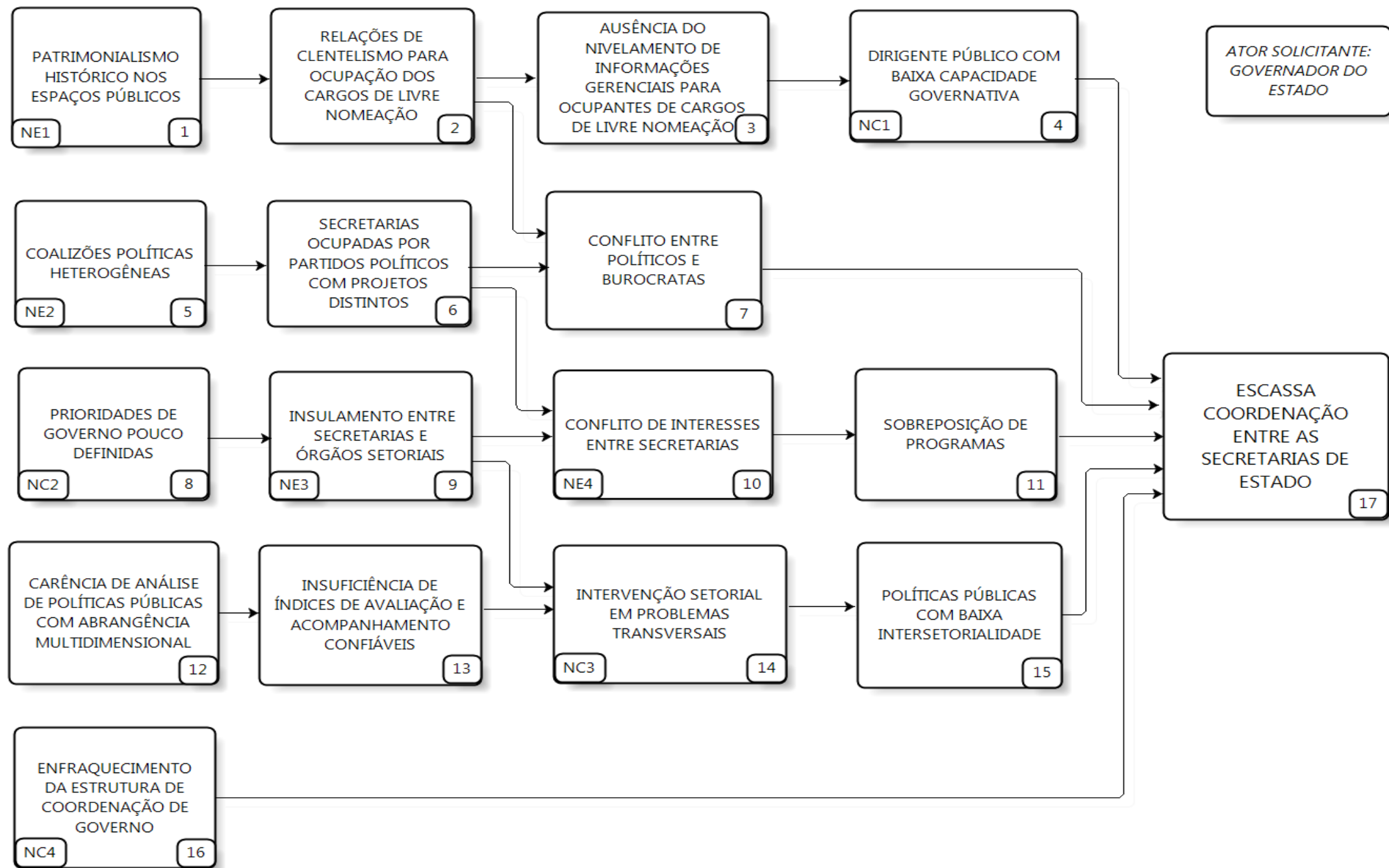
## 2. Exercício de Aplicação da Metodologia de Diagnóstico de Problemas (MDP) elaboração do Fluxograma do Problema (em equipe)

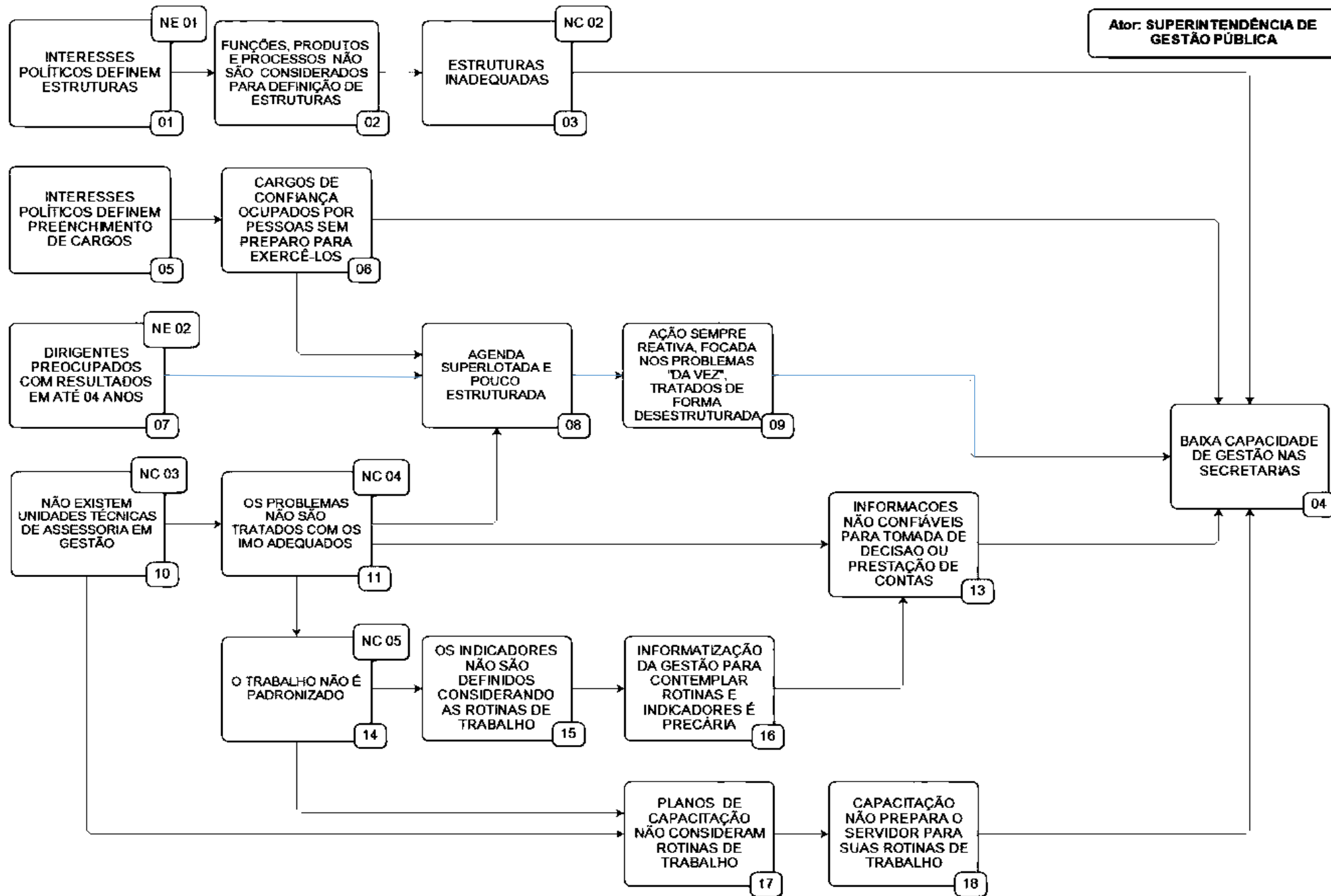
O exercício supõe que sua equipe foi encarregada, por um dirigente, de diagnosticar a situação-problema da gestão pública no Brasil.

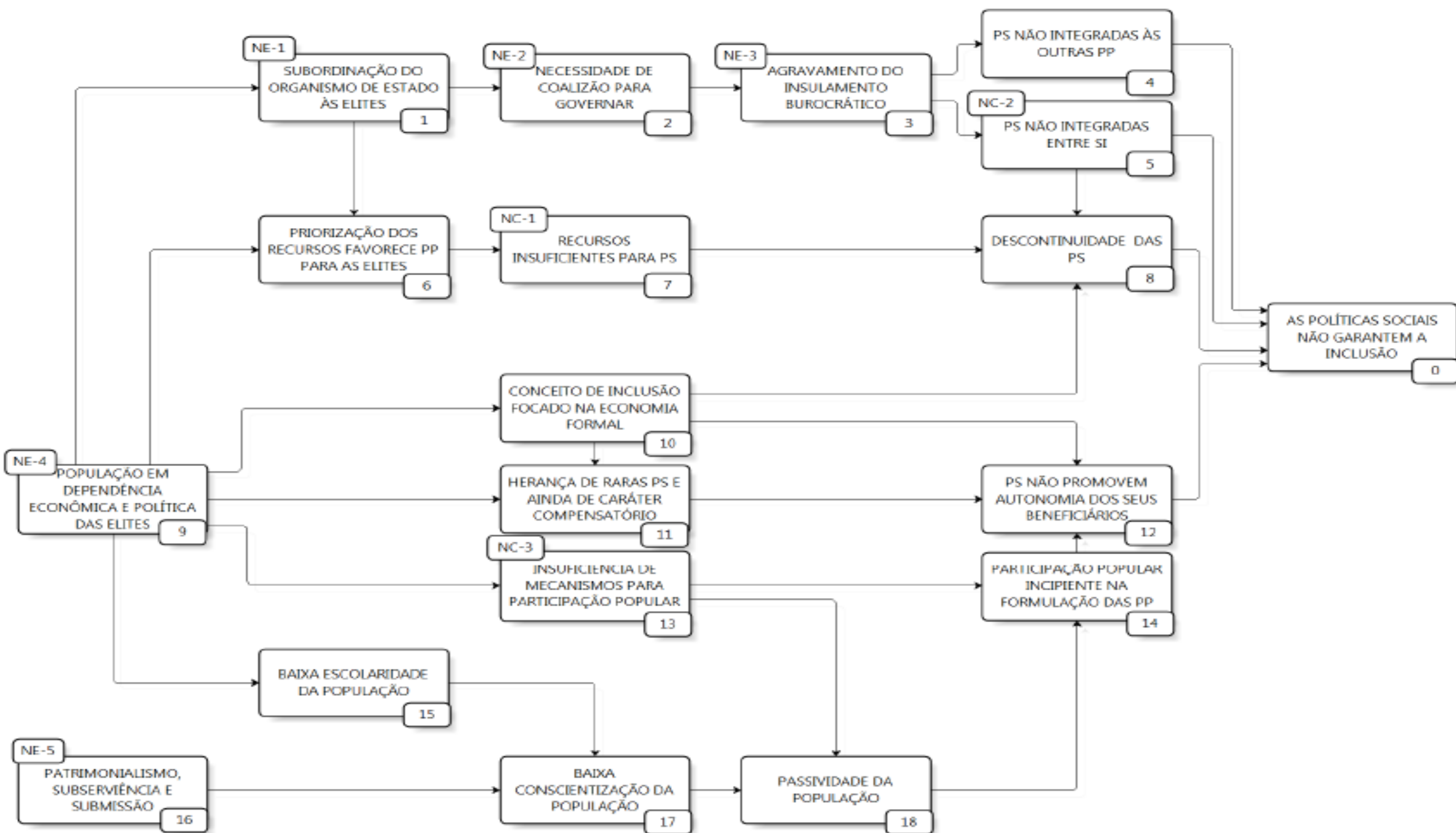
Em vez escrever um documento de 500 páginas, que dificilmente será levado em conta, o grupo optou por aplicar a Metodologia de Diagnóstico de Problemas (MDP) e a Metodologia de Equacionamento de Problemas (MEP) do qual o passo inicial é a elaboração de um fluxograma explicativo do problema.

O fluxograma é um mapa cognitivo que possui características especiais: é um modelo da realidade (problema); cada uma de suas “caixinhas” (nós explicativos) é uma variável do modelo que representa um aspecto da realidade sobre a qual o ator que declara o problema quer atuar; cada “setinha” indica uma relação de causalidade que se considera existente na realidade observada (sistema); ela representa (ou supõe) uma “teoria” que relaciona dois aspectos da realidade (que foram transformadas em variáveis do modelo).

# EXEMPLOS DE FLUXOGRAMAS SOBRE GESTÃO PÚBLICA







os problemas que o fato  
“acidente de trânsito”  
pode acarretar para os  
diferentes atores que os  
declaram

Ator (afetado) que declara o problema	Problema	Exemplo de ações
Secretário da Saúde	Acidentados no trânsito superlotam hospitais	Abrir espaço nos hospitais mediante a transferência de atendimento para os centros de menor complexidade
Diretor do DETRAN	Insatisfação com acidentes de trânsito desestabiliza minha gestão	Campanha junto à opinião pública para convencê-la que o Detran não tem governabilidade sobre o assunto
Diretor do órgão municipal de trânsito	Acidentes de trânsito agravam congestionamentos	Sugerir a parlamentares a criação de uma lei que permita multar pesadamente as empresas cujos veículos em pane mecânica (por insuficiência de manutenção) provoquem congestionamento
Secretário de Obras	Obras para minimizar acidentes de trânsito perturbam meu planejamento	Convencer autoridade a deslocar para o órgão municipal de trânsito a responsabilidade de contratação e fiscalização de obras visando a minimização de acidentes
Encarregado da sinalização de trânsito	Sinalização em locais sujeitos a acidentes demandam recursos de difícil obtenção	Contato com as empresas comerciais das redondezas visando a que colaborem com o custeio da sinalização
Encarregado do serviço funerário	Aumento dos óbitos em acidentes sobrecarrega folha de pagamentos	Solicitar às autoridades suplementação de recursos para fazer frente ao aumento de gastos



Secretário de Justiça	Processos envolvendo acidentes de trânsito congestionam a agenda dos órgãos de Justiça	Criação de uma instância específica para tratar situações envolvendo acidentes de trânsito
Secretário da Educação	Campanha de educação de trânsito nas escolas exigirá suplementação de recursos	Solicitar ao MEC recursos específicos para a educação de trânsito
Secretário da Segurança	Acidentes de trânsito desviam pessoal do policiamento	Aumento do pessoal dedicado especificamente a atender acidentes de trânsito
Secretário do Turismo	Acidentes de trânsito afastam turistas	Mobilizar empresas para que criem serviços de <i>city tour</i> que atendam hotéis, locais turísticos, aeroporto etc.

Secretário de Justiça	Processos envolvendo acidentes de trânsito congestionam a agenda dos órgãos de Justiça	Criação de uma instância específica para tratar situações envolvendo acidentes de trânsito
Secretário da Educação	Campanha de educação de trânsito nas escolas exigirá suplementação de recursos	Solicitar ao MEC recursos específicos para a educação de trânsito
Secretário da Segurança	Acidentes de trânsito desviam pessoal do policiamento	Aumento do pessoal dedicado especificamente a atender acidentes de trânsito
Secretário do Turismo	Acidentes de trânsito afastam turistas	Mobilizar empresas para que criem serviços de <i>city tour</i> que atendam hotéis, locais turísticos, aeroporto etc.
Secretário da Fazenda	<b>Não há problema:</b> acidentes de trânsito aumentam a atividade econômica	

# Recomendações para o trabalho nas equipes

1. Para realizar o exercício de aplicação da MDP, da MEP e da MAP, a equipe deve escolher um moderador que anotará as inscrições de fala e controlará o seu tempo e um relator que apresentará o trabalho para a turma grande.

2. Coloque o problema bem à direita, ele é o que deve ser explicado; como nossa cultura não é árabe ou nipônica, e escrevemos da esquerda para a direita, é mais intuitivo e fácil representar um problema desta maneira, encadeando suas causas neste sentido.

3. É normal que o problema escolhido gere consequências; mas o fluxograma só deve registrar suas causas (como nós explicativos); não registre as consequências do problema no fluxograma.

4. Explicite claramente o caráter negativo de cada uma das causas expressas nos nós explicativos.

5. A menos que você possa demonstrar, evite termos categóricos, do tipo “ausência”, “desqualificado”, etc. preferindo, respectivamente, “escassez”, “pouco qualificado”, etc.



6. Lembre-se que numa situação real o problema a ser explicado e também os nós estratégicos devem ter a eles associados indicadores que mostrem sua intensidade ou o “estágio” em que se encontram.

7. Evite o uso de termos pertencentes ao jargão do ator que declara o problema; quando isto for impossível, coloque-os entre aspas.

8. Cada integrante da equipe deve escrever nas folhinhas com pincel atômico o que lhe parecer pertinente e colocar sobre o papel Kraft (sem colar com a fita crepe). As manifestações de cada um serão discutidas **a partir** e depois que estiverem provisoriamente registradas (escritas) e **não antes**, quando ainda são apenas ideias.

9. Cada integrante deve ir colocando “suas” folhinhas procurando, ainda que precariamente, formar cadeias causais a serem apreciadas pelos colegas. O fluxograma é um instrumento de trabalho interativo e iterativo, e sua elaboração é um processo de “tentativa e erro”.

10. O fluxograma é um mapa cognitivo coletivo. Ele é um modelo de uma realidade complexa sobre a qual uma equipe quer atuar. Por isso expressa um acordo “negociado” explícita e sistematicamente no âmbito da equipe. E, não necessariamente, um consenso.

11. O fluxograma, além de ser um insumo para resolver problemas de gestão, é uma maneira de transformar informação tácita em informação codificada passível de ser registrada e comunicada.

12. Não se preocupe no momento descritivo-explicativo (MDP) em como você poderá (e se poderá) resolver o problema escolhido ou as causas que o condicionam; isso fica para o momento normativo ou prescritivo (MEP).

13. Certifique-se que a explicação de causalidade está clara: não confunda causa com consequência; a inequívoca distinção é essencial para fazer um bom fluxograma.



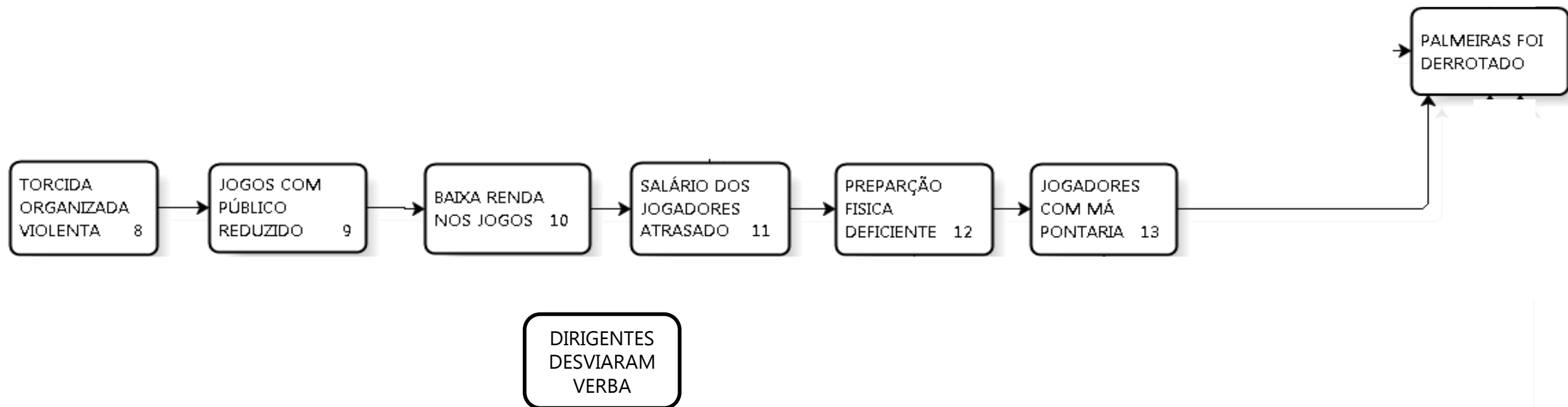
14. Ainda que a explicação possa admitir uma causalidade inversa, você só deve representar a que considera mais significativa; e deve poder explicar porque foi escolhida aquela que está graficada.

15. Verifique se o que você colocou à direita de um nó explicativo é de fato uma consequência daquele que vai ficar à sua esquerda “perguntando” a cada “caixinha” se ela é realmente causada pela que está à esquerda e vice versa; e teste periodicamente a coerência das cadeias causais e do fluxograma na sua totalidade verificando se as causas “pertencem” às cadeias em que estão provisoriamente situadas

16. Lembre-se que pode ocorrer que um nó explicativo demande uma explicação (causalidade) adicional àquela expressa pelo nó que já o antecede.

DEPOIS DE TUDO PRONTO...

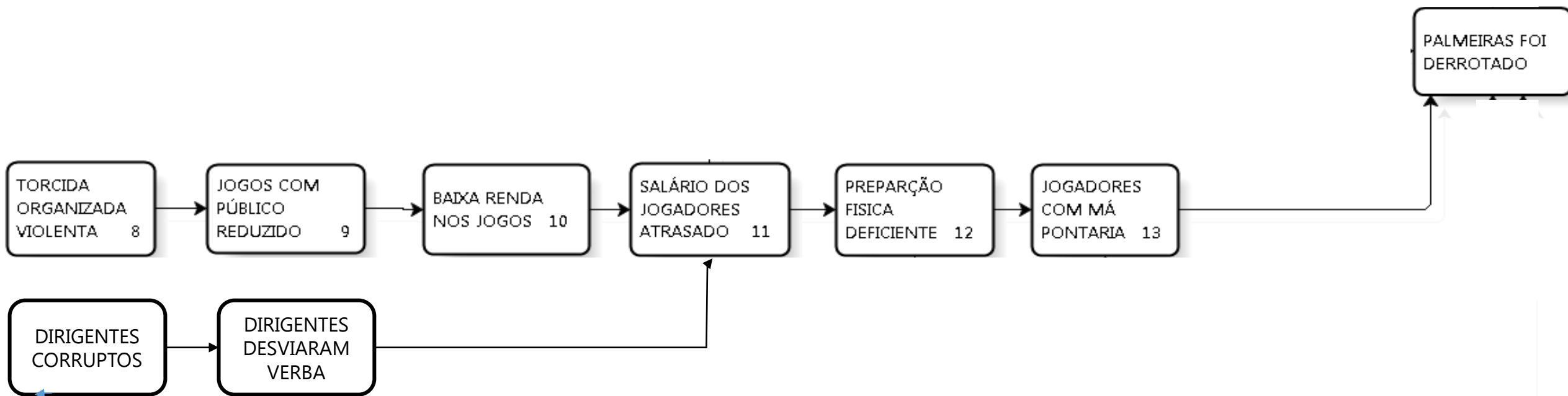
OS JOGADORES DESCOBRIRAM OUTRO ASPECTO DO PROBLEMA



17. Se isto implicar a necessidade de um nó suplementar imediatamente anterior a ele e passível de ser intercalado, ele deverá ser adicionando à cadeia causal.

18. Se a explicação demandar um nó que não “pertence” à cadeia, será necessário criar outra cadeia que, tratando desta situação, convirja até o nó da cadeia previamente existente e anteriormente tratada.

## E O FLUXOGRAMA FICOU ASSIM...



19. Pode ser conveniente “explodir” uma causa de um dado problema elaborando um outro fluxograma que a considere como um outro problema; este fluxograma terá como problema a ser explicado a causa (“explodida”).



20. Não deixe de colocar causas que sejam importantes para caracterizar (explicar) o problema mesmo que você já saiba de antemão que não poderão ser resolvidas dado que já ocorreram e “a história não volta para trás”, ou sobre as quais o ator que declara o problema seguramente não possui governabilidade para tal (causas estruturais).

21. Revise periodicamente a frase que denota cada nó explicativo visando compactá-la, simplificá-la, colocá-la na ordem direta, torná-la mais precisa (evitando dubiedades ou mal-entendidos) e autoexplicativa (evitando explicações adicionais), etc.

22. Verifique se é conveniente adicionar causas mais à esquerda daquelas que dão início às cadeias causais; frequentemente elas são importantes (ainda que estruturais) para “**politizar**” o problema mostrando o que lhe origina e explicá-lo adequadamente. Utilize a **MAP** e lembre-se da frase em latim “*Quid prodest?*” (a quem interessa a situação analisada?) que usam os advogados.

23. As setas que conectam os nós explicativos das cadeias causais só deverão ser traçadas ao final.

24. Não esqueça de numerar os nós explicativos usando um tamanho de fonte igual ao da frase no canto inferior direito e, depois, os nós estratégicos no canto superior esquerdo (NC1, NC2, etc...).

25. Ao conceber ações para “desatar” os nós estratégicos, volte a analisar o fluxograma: é provável que aspectos ou relações de causalidade “pertencentes” à realidade não considerados inicialmente devam ser a ele incorporados.

26. Lembre-se que a política (*politics*), a elaboração de políticas (*policy*) e a gestão pública são jogos políticos (ou sociais), e por isto se algum ator está perdendo (o que declara o problema, ou o que é por ele prejudicado) é por que há alguém conseguindo colocar com mais força a sua agenda particular na agenda decisória. E por que está enfrentando com sucesso conflitos “abertos”, mantendo alguns “encobertos” (“zerando coeficientes” na fórmula da agenda decisória), ou impedindo que outros se conservem “latentes” ou cheguem à consciência de quem está sendo prejudicado.

27. Lembre-se que o **dirigente** participa da elaboração de políticas públicas procurando cumprir seu projeto de governo (implementar sua agenda) até o término do seu mandato nomeando via livre provimento e atendendo a critérios de lealdade e competência servidores fiéis ou partidários; o **gestor**, atendendo aos seus **três compromissos**, participa resolvendo os problemas que este e outros atores sociais conseguem colocar na agenda decisória e que, por isto, chegam até ele; o que é feito buscando soluções de longo prazo mediante a concepção de ações no seu âmbito de atuação para “desatar” nós estratégicos.



28. Lembre-se que por tratar-se de um exercício de simulação em torno de um problema hipotético escolhido, é provável que dificuldades que não se verificariam numa situação real ocorram ao, por exemplo, selecionar os aspectos da realidade que serão “transformadas” em variáveis do modelo (fluxograma), identificar causas e consequências ao longo de uma cadeia causal etc.

**BOA SORTE!**

