



## BLOG

[Home](#) -> [Blog](#) -> [Planejamento Estratégico](#) -> Entrevista: O que é Planejamento com Carlos Matus

Segunda 20 Fevereiro 2017

### Entrevista: O que é Planejamento com Carlos Matus

Categoria: [Planejamento Estratégico](#) | Quinta, 23 Fevereiro 2012 08:18 | Escrito por Renato Clepf | Acessos: 13959

#### O que é Planejamento?

Entrevista realizada por FRANCO HUERTAS

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que pode acontecer amanhã. O planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro porque contribui com o modo de ver que ultrapassa as curvas do caminho e chega à fronteira da terra virgem ainda não-palmilhada e conquistada pelo homem. Essa visão ampla serve como suporte das decisões de cada dia: os pés no presente e o olhar no futuro. É, portanto uma ferramenta vital. Ou sabemos planejar ou estamos condenados à improvisação. “E a mão invisível que explora possibilidades em circunstâncias nas quais a ‘mão invisível’ é incompetente, ou não existe. A confusão que se criou em torno do que seja planejamento é terrível e tem preço muito alto.

#### Como o senhor explicaria o conceito de plano a um menino?

Acho que responderia o menino com outra pergunta: Que você quer ser quando crescer? Se você está disposto a pensar no assunto e a explorar as possibilidades para decidir sobre sua própria vida, então você faz um plano que lhe permitirá lutar melhor por um objetivo. Se o menino responde à minha pergunta dizendo que quer ter a profissão “de papai” ou que será o que “Deus quiser”, está escolhendo um caminho de imitação, ou um caminho pelo qual viverá o que as circunstâncias impuseram.

Creio que esse é um bom ponto de partida para que todos entendam o planejamento como uma ferramenta de liberdade. Ganho liberdade à medida que penso e enumero possibilidades futuras, porque me liberto da cegueira ou da prisão de não saber que posso escolher ou, pelo menos, tentar escolher. Em contrapartida, se estiver inconscientemente dominado pela única possibilidade que hoje o presente permite-me ver – e que me parece óbvia – este caminho passará a ser o único possível e imaginável. No primeiro caso sou capaz de criar meu futuro; no segundo, aceito com resignação e passividade o que o destino me oferecer.

Portanto, a liberdade de escolha é que permite que se perceba o profundo sentido democrático e libertário do planejamento. Nem todas as liberdades têm o mesmo valor. A liberdade não é abstrata. É concreta, refere-se a coisas que têm o maior ou menor valor. Posso escolher a liberdade menor de trafegar com meu carro sem respeitar os sinais de trânsito e, com isto, perder a liberdade maior de continuar vivo e o direito de ter minha vida respeitada pelos outros. Cada liberdade tem um valor para mim e um valor diferente para os outros. Por isso, o único planejamento legítimo é o planejamento democrático descentralizado, que minimiza a imposição de valores.

**Entendo por que a mera consulta política, desde o nível técnico até o dirigente político, não resolve o problema. Mas o senhor não acredita que a análise estratégica seja muito complexa e difícil de realizar na prática?**

Fácil não é. Por acaso as coisas complexas podem ser abordadas com métodos simples? São fáceis os estudos que fundamentam a decisão de construir e fazer a licitação de uma ponte? Um método é complexo ou adequado na prática segundo o valor ou a importância do produto processado e o risco de pagar em custo, se para processá-lo são utilizados métodos simples que geram alta probabilidade de erros. Quero chamar a atenção para um equívoco comum nas práticas de governo. Ninguém estranha que haja uma enorme quantidade de estudos complexos e custosos para tomar decisões sobre assuntos duros. Como a licitação e construção de uma ponte, que é uma obra física. Esses estudos podem levar um ano ou mais, exigir cálculos de engenharia bem complexos e muito custosos. E isso parece normal porque o produto merece, já que se aponte cair, haverá um custo político e econômico muito alto e bem visível. Mas quando se trata de processar os problemas brandos do governo, aqueles que não representam obras físicas e regulamentos, processos de produção de bens e serviços, criação ou modernização de instituições e desenho de controles, assuntos que podem ser muito mais importantes do que construir uma ponte, exigimos que os métodos sejam simples, que possam ser manejados por qualquer um que não tenha treinamento especial. Dou-lhe um exemplo: o Presidente de um país resolveu privatizar uma grande empresa de telecomunicações. A proposta foi formulada e decidida com métodos que chamaríamos de simples, sem um processamento tecnopolítico adequado. Não se fez uma análise estratégica de construção de viabilidade. No momento da ação, os sindicatos, reconhecidamente fortes, rejeitaram a privatização com uma greve nacional do sistema de comunicações. O impacto da greve foi inadministrável para o governo e o presidente teve de retificar a decisão. Quanto vale o custo político desse erro? Por acaso não valeria a pena investir, no processamento dessa decisão, três semanas de trabalho de uma equipe qualificada em PES?

### **Como agir a cada dia de forma planejada?**

Em nossos sistemas de governo não há demanda por planejamento, porque ninguém cobra o desempenho em função de planos, e os gerentes não têm tempo para planejar, porque os processos de gestão pública são tão deficientes que tudo o que deveria ser normal tem de ser tocado como se fossem emergências. Nesse quadro, a ação dissocia-se do planejado. Planeja-se o que não se faz e faz-se o que não se planeja. O resultado é evidente: a acumulação angustiante dos problemas e a incapacidade dos governos para manejar seu balanço de gestão pública. No PES dizemos que nenhum governo pode ser melhor do que as ferramentas de trabalho que conhece e aplica.

### **Sua afirmação de que não há demanda por planejamento parece muito acertada. No entanto, ainda não entendo porque um político inteligente prefere a improvisação ao planejamento?**

A influência do contexto em que se dão as práticas de governo facilita a improvisação e desvaloriza o planejamento, porque o aparato do setor público configura um sistema de macro organização de baixa responsabilidade. O qualificativo de "baixa responsabilidade" significa que ninguém cobra de ninguém constas sistemáticas quanto ao desempenho do cumprimento de seus compromissos, quanto às apostas feitas ao plano ou, simplesmente, quanto aos resultados alcançados, na falta de plano em relação às promessas eleitorais. Em outras palavras, em um sistema organizacional de baixa responsabilidade, não há demanda por planejamento e não há exigências externas ao próprio sistema político sobre a qualidade da gestão pública. O sistema político, expresso nos partidos políticos, se auto-satisfaz com critérios internos de avaliação, tais como o controle de cargos públicos, o crescimento relativo do partido, as oportunidades de negócios e o poder e proteção outorgadas pelo controle do aparelho do Estado. Nessas circunstâncias, a população não pode cobrar o governo, porque não possui mecanismos, salvo o ato de votar, para fazer vales suas demandas. O governo só recebe pressões e controles de parte das estruturas partidárias e dos grupos de pressão com capacidade de manipular as eleições e os critérios de avaliação interna só secundariamente considera os interesses da maioria da população. Nessas circunstâncias não há um espaço sério para o desenvolvimento dos sistemas de alta direção, dentre eles o de planejamento. A improvisação não tem oposição.

A facilidade de improvisação é algo óbvio. Qualquer um pode improvisar a partir de uma profissão universitária, da experiência e do conhecimento prévios. A improvisação está ao alcance de todos, não requer treinamento nem conhecimentos especiais e alimenta a soberba do homem prático. Utilizo o termo homem prático com o significado de menosprezo pela teoria, excessiva confiança na experiência e submissão à ignorância de segundo grau (não sabe que não sabe). A improvisação reforça o ego do homem prático que vê nos métodos de planejamento uma ameaça a seu poder e a seu prestígio, ou uma ferramenta um tanto infantil e inocente. Em contrapartida, o planejamento, inclusive o tradicional, exige conhecimento especializado. A improvisação é a prática natural nos partidos políticos e esses partidos são os que preenchem as principais posições de poder no governo. Portanto, a improvisação está a favor da corrente dos fatos e o planejamento implica uma mudança no estilo de fazer política e de governo.

A improvisação tem quatro qualidades essenciais em relação ao planejamento tradicional: (1) é flexível e adaptável à realidade, já que não se apresenta com uma proposta formal e é feita a cada momento; (2) é oportuna, porque age sem formalismos e em alta velocidade, enquanto um plano demora um ou dois anos para ser produzido e quase nunca pode ser revisto; a improvisação está sempre presente quando é necessária, com suas propostas; (3) é variada, porque suas fontes de produção estão dispersas em muitos lugares do aparelho público e do sistema social, enquanto o planejamento tem suas fontes concentradas nos escritórios de planejamento e (4) é predominantemente situacional, ainda que muitas vezes também possa ser tecnocrática, já que o improvisador não age, em geral, movido por uma teoria ou técnica, mas com base em uma experiência matizada por uma grande variedade de critérios.

## **Sobre Carlos Matus**

Carlos Matus Romo (1931-1998), nascido no Chile em 19 de novembro de 1931, formou-se em Engenharia na Universidade do Chile, em 1955, obteve o mestrado na Universidade de Harvard em 1956, especializada em Gestão e Planejamento Estratégico Sênior. A partir de 1957 até 1959, trabalhou como consultor para o Ministério das Finanças e como professor assistente da Faculdade de Finanças Públicas da Escola de Economia da Universidade do Chile. A partir do início de 1960 ele ingressou na ONU como professor na Faculdade de Política Econômica, na fase de pós-graduação em planejamento e desenvolvimento ditadas pela CEPAL e do ILPES, em Santiago - Chile.

[Tweet](#)