

Parte I - Concepções teóricas para o planejamento em enfermagem 4 - Planejamento normativo e estratégico

Ricardo Matos Santana
Ângela Tamiko Sato Tahara

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

SANTANA, R.M., and TAHARA, Â.T.S. Planejamento normativo e estratégico. In: *Planejamento em Enfermagem: aplicação do processo de enfermagem na prática administrativa* [online]. Ilhéus: Editus, 2008, pp. 23-25. ISBN: 978-85-7455-529-4. <https://doi.org/10.7476/9788574555294.0005>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

4

Planejamento normativo e estratégico

A concepção de planejamento desenvolvida por Matus, e apontada por diversos autores, entre eles Azevedo (1992) e Silva (1994), está baseada em uma profunda crítica à teoria e prática do planejamento econômico-social, apontando o fracasso do planejamento enquanto livro-plano, ou seja, enquanto documento normativo. Essa concepção baseia-se na premissa de que, como a realidade muda constantemente, é preciso que o planejamento seja a mediação entre o conhecimento e a ação, e assim, continuamente construído, considere o futuro como parte desse processo de planejamento.

Ajudando a diferenciar o planejamento tradicional ou normativo das proposições de Carlos Matus, apontamos aqui algumas das principais questões analisadas por este autor (ver também o Quadro 1):

O planejamento normativo pressupõe uma distinção nítida entre sujeito e objeto do planejamento, sendo este último passível de controle. No Planejamento Estratégico Situacional (PES) o sujeito está inserido no objeto, isto é, faz parte da realidade planejada, que, por sua vez, contém outros sujeitos que também planejam (MATUS, 1993).

Para este autor, no PES o conhecimento é sempre situacional e depende da inserção de cada ator nessa realidade, sendo assim,

ele é parcial e múltiplo. Já no planejamento normativo é possível um conhecimento único e objetivo da realidade.

O autor considera que a capacidade de previsão do planejamento normativo refere-se à confecção de leis e ao funcionamento social, podendo reduzir os acontecimentos em comportamentos previsíveis. Em sua concepção, a capacidade de previsão é um processo criativo que depende da interação entre os atores e requer um cálculo interativo além de um julgamento estratégico.

O planejamento normativo formula um "deve ser" imaginado num contexto de harmonia e ordenação, não considerando a existência do outro como sujeito. O planejamento de Matus entende a realidade como conflitiva, em que coexistem diversos atores com objetivos distintos. Refere-se, portanto, a um "pode ser" e à "vontade de fazer" (MATUS, 1993).

Este autor afirma que o planejamento normativo trabalha com a predição ou previsão probabilística, ou seja, uma incerteza bem definida, enquanto no PES tudo está impregnado de forte incerteza, e o plano combina apostas bem fundamentadas com apostas difusas, existindo a incerteza dura.

Matus (1993) afirma que, no planejamento normativo, os problemas podem ser resolvidos pela normatização, pois diz respeito a problemas bem estruturados ou os considera como tal. O planejamento estratégico situacional refere-se a problemas sociais, portanto, problemas quase estruturados que requerem ação criativa.

Para Matus (1993), o planejamento é um cálculo situacional que articula diferentes horizontes de tempo e envolve múltiplas dimensões da realidade. O cálculo situacional pode ser entendido como a análise de um ator social sobre a realidade, estando por ela envolvido. O ator insere-se em uma realidade concreta, onde existem outros atores, inclusive oponentes, que também planejam.

Quadro 1 - Algumas características que diferenciam o planejamento tradicional do PES

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

Fonte: O Método PES – Roteiro de Análise Teórica (material elaborado para o curso “Governo e Planejamento” FUNDAP – Fundación Altadir) (apud TANCREDI et al., 1998, p. 29).