

# Planejamento Estratégico a Longo Prazo

Prof<sup>o</sup> Marco Antonio Santos  
[marcaosanto@hotmail.com](mailto:marcaosanto@hotmail.com)



# Visão de Futuro

Antecipação é atributo essencial de uma boa estratégia mas não é suficiente.

Em face das tendências, incertezas e implicações antecipadas é preciso decidir para onde ir, o que fazer e o que não fazer para "chegar lá".

Esse é justamente o escopo da escolha estratégica, que se desdobra em quatro etapas:



# Visão de Futuro

1- A visão de futuro é o primeiro passo no design da estratégia de longo prazo. É, também, um poderoso recurso de exercício da liderança antecipatória.

Boas visões, que capturam o espírito do tempo e são comunicadas e compartilhadas com entusiasmo por líderes energizados, podem conquistar as mentes e os corações de segmentos de apoiadores e se constituem em poderosa alavanca para a construção do futuro desejado.



# Visão de Futuro

Uma boa visão de futuro deve possuir três atributos:

Primeiro, transmitir uma noção de direção: deve ser diferenciadora, indicando um ponto de vista desafiador e único sobre o futuro.

Segundo, anunciar uma noção de descoberta, transmitindo à sociedade a promessa de perseguir e alcançar uma grande conquista.

Terceiro, estabelecer uma fronteira emocional, ou seja, constituir um alvo que os atores sociais percebam como intrinsecamente válido, implicando, portanto, uma noção de destino.

Direção, descoberta e destino, em sintonia com o espírito do tempo, são os atributos essenciais de uma boa visão de futuro.



# Visão de Futuro

## Exemplos de visão de futuro

- Uma causa mobilizadora: “I HAVE A DREAM” - Eu tenho um sonho que meus quatro pequenos filhos um dia viverão em uma nação onde não serão julgados pela cor da pele, mas pelo conteúdo do seu caráter. Eu tenho um sonho hoje ... Com essa fé poderemos trabalhar juntos, rezar juntos, lutar juntos, ser presos juntos, defender a liberdade juntos, sabendo que um dia haveremos de ser livres” (Martin Luther King, discurso nos degraus do Lincoln Memorial, Washington, 23 de agosto de 1963).
- Um país: BRASIL: “50 anos em 5” (Juscelino Kubitschek, Programa de Governo, 1955)



# Visão de Futuro

## Exemplos de visão de futuro

- Um estado: ESPÍRITO SANTO – “Até 2025 o Espírito Santo alcançará padrões de desenvolvimento próximos aos de países com as melhores condições de vida nos dias de hoje” (agosto, 2006).
- Um setor: “2050: CEARÁ, um Estado inovador” (Plano Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, dezembro, 2017)



# Visão de Futuro

## Exemplos de visão de futuro

- Cidades:
  - SIDNEY – “Green, Global, Connected” (Sustainable Sidney 2030).
  - BELO HORIZONTE 2030: “Cidade de oportunidades, sustentável e com qualidade de vida” (Plano Estratégico Belo Horizonte 2030, março, 2009).
  - NITERÓI 2033: “melhor cidade do Brasil para viver e ser feliz” (Plano Estratégico Niterói que Queremos, 2013)



# Visão de Futuro

2- O segundo passo é o dos grandes comprometimentos ou, em outras palavras, das grandes apostas da sociedade e do Estado em relação ao futuro.

Diante da aceleração, multiplicação e diversificação das mudanças antecipadas, e tendo a visão de futuro como primeiro grande filtro, a melhor prática é questionar sistematicamente tanto as principais políticas públicas quanto as estratégias vigentes, desde a sua razão de ser até o escopo e a magnitude dos recursos alocados.





## Visão de Futuro

E, com base nessa avaliação prospectiva, decidir o que faz sentido manter, o que deve ser descontinuado de forma organizada, o que é preciso intensificar e, o mais importante, o que mudar em termos de foco e prioridade.

Avaliações de impacto são valiosas para inibir os "achismos" e as pressões oportunistas que muitas vezes influenciam essas escolhas.

Isso significa praticar uma gestão antecipatória e adaptativa do portfólio das grandes políticas públicas e das principais estratégias de atuação para ajustá-lo em tempo hábil às transformações em andamento.



## Visão de Futuro

3- O terceiro passo é a construção de uma agenda de experimentos estratégicos. Esse é um espaço propício para escolhas de governo.

De fato, mesmo tendo uma visão de futuro clara e assumida, e com boas políticas e estratégias antecipatórias já estabelecidas, os governantes e suas equipes, e também os atores externos e internos com os quais interagem, têm de lidar com incertezas e pressões de naturezas e intensidades diversas que afetam suas decisões e ações. Incertezas ou pressões político-institucionais, econômico-financeiras, ambientais, sociais e tecnológicas que, de algum modo, precisam ser consideradas nas ações do governo.



# Visão de Futuro

As atitudes mais arriscadas e de maior custo, para o contribuinte e para o governante, são:

- (1) ignorar essas incertezas e se expor ao risco de ser apanhado de surpresa;
- (2) enfrentá-las caso a caso à medida que os problemas associados forem surgindo.



## Visão de Futuro

Flexibilidade e experimentação representam a escolha estratégica adequada para contextos de elevada incerteza.

Adotar opções mais prudentes e com menor alocação de recursos e formular políticas públicas ou projetos estratégicos experimentais é o caminho mais adequado, enquanto não ficar evidente que cenário predominará e/ou que política ou estratégia apresentará a melhor performance em face das incertezas existentes.

Experimental no sentido de que os portfólios de políticas ou projetos devem ser postos em prática mas avaliados com base em métodos científicos, e não em intuições e "achismos".



## Visão de Futuro

4- Finalmente, as escolhas estratégicas devem ser traduzidas em objetivos e metas indicativas de longo prazo, com base nas melhores práticas e modelos disponíveis, e submetidas a testes de factibilidade e consistência.

Este conjunto de objetivos e metas dimensiona o esforço necessário e os resultados esperados com a estratégia posta em ação.

Em resumo é preciso construir e manter atualizado um portfólio de políticas públicas e projetos estratégicos que combinem “apostas altas” para os desafios mais previsíveis; e “apostas experimentais” para as situações de elevada incerteza.





## Benefícios da Antecipação Estratégica

- Infunde esperança e confiança na sociedade em relação ao futuro e cria um ambiente mais favorável à coesão social.
- Melhora a compreensão e a antecipação das consequências futuras de decisões tomadas no presente.
- Propicia decisões e projetos mais robustos definidos e avaliados a partir de futuros alternativos.
- Induz ao alinhamento e à coordenação de decisões de investimentos privados e públicos



## Benefícios da Antecipação Estratégica

- Estimula a renovação da mentalidade dominante e reduz as resistências a inovações.
- Facilita a convergência e a integração de iniciativas e recursos de instituições públicas e privadas nas oportunidades com maior potencial para a geração de benefícios econômicos e sociais.
- Melhora a alocação e a qualidade do gasto de recursos públicos e aumenta a capacidade do governo de captar recursos externos (públicos e privados).





# Planejamento Tático e Execução

Durante as fases de antecipação (diagnóstico, tendências e incertezas, cenários) e de escolha (visão de futuro, grandes escolhas, experimentos, políticas e projetos), geralmente é criado um clima de entusiasmo e comprometimento, sobretudo se essa construção contar com a participação ativa das principais lideranças públicas e privadas envolvidas.

Infelizmente, com frequência o cenário muda no “dia seguinte”, devido às pressões do dia a dia, com isso o entusiasmo começa a se dissipar e a visão de futuro passa a perder tração.



# Planejamento Tático e Execução

Assim, a menos que se resolvam os conflitos entre as necessidades inerentes à construção do futuro (definidas na visão de longo prazo) e as atividades cotidianas do governo e das demais instituições envolvidas, estaremos diante de mais um caso no qual o longo prazo não funcionou.

Uma questão importante, então, é preparar de imediato a implantação e viabilizar vitórias rápidas, enquanto o clima se mantém favorável.



# Planejamento Tático e Execução

Em condições ideais, a implementação se inicia com a montagem de um Plano de Prioridades de médio prazo para todo o governo ou para segmentos prioritários desse governo.

Deve compreender e harmonizar duas agendas:

(1) uma de prioridades finalísticas (escolha, especificação e hierarquização das entregas à sociedade, ao mercado e a públicos-alvo específicos de serviços e obras dos níveis de performance pública);



## Planejamento Tático e Execução

(2) outra de prioridades internas, especialmente as relacionadas a recursos financeiros (agendas fiscal, tributária e de captação de recursos), humanos, tecnológicos (em particular, digitalização e TI) e à governança e gestão.

Também devem fazer parte desse processo a atribuição e a pactuação de responsabilidades internas e a negociação de parcerias externas, além dos inevitáveis ajustes nos instrumentos legais.



# Planejamento Tático e Execução

Parte das prioridades é óbvia: elas derivam da visão de longo prazo e dos compromissos de campanha do governante eleito. Outra parte decorre dos sinais da conjuntura externa e interna ao governo – urgências ou emergências que não podem ser ignoradas sem custo elevado.



# Planejamento Tático e Execução

A montagem de um plano de prioridades com essas características exige muito trabalho político e técnico. Mas existem métodos eficazes e bem testados para fazer isso. E o mais importante: com um grande potencial de retorno quando aplicado adequadamente, já que transmite uma sinalização clara de rumo, inibe a pulverização de recursos gerenciais e financeiros, auxilia a modulação das expectativas da sociedade e dá sentido estratégico à comunicação do governo com ela. Em especial, quando o tempo é de crise e de escassez de recursos.



# Planejamento Tático e Execução

Uma vez definido e comunicado, o plano de prioridades representará tanto uma “ponte” para a visão de futuro quanto o principal guia para a ação do governante e suas interações com os demais agentes públicos e privados.

Deve ser seguido com disciplina mas não é imutável: a realidade pode provocar ajustes, sobretudo na montagem ou atualização do Plano Plurianual de Atividades (PPA).



# Planejamento Tático e Execução

A essência da estratégia é a execução e também sua parte mais desafiadora: transformar intenções em ações e entregar resultados a seus públicos-alvo. Na vida real isso significa:

- (1) pôr em prática as decisões e ações planejadas por meio da operação dos sistemas e processos necessários à concretização das políticas públicas e/ou dos projetos estruturantes ou experimentais;
- (2) entregar os serviços, produtos e resultados à sociedade (bens e serviços de uso geral ou difuso) e/ou aos públicos-alvo respectivos;
- (3) acionar os sistemas de incentivos e consequências para manter o rumo e o alinhamento planejados sempre que possível e necessário



# Planejamento Tático e Execução

Nesse campo, dois registros positivos e dois negativos.

Do lado positivo: no Brasil, temos sistemas estruturados que geralmente funcionam para produzir e entregar políticas de serviços públicos essenciais à população: ensino (do fundamental ao superior); saúde (da atenção primária à assistência de alta complexidade); segurança e justiça; assistência social (lato sensu, incluindo as redes de proteção social).



# Planejamento Tático e Execução

Também temos um bom acervo de projetos de infraestrutura e investimentos bem-sucedidos, executados por agentes estatais ou em parceria com agentes privados, especialmente nos domínios das telecomunicações, da energia (óleo & gás e eletricidade) e, em certa medida, dos transportes, além do moderno agronegócio.

Nas cidades também há inúmeros casos de sucesso no que diz respeito à infraestrutura urbana e à provisão de serviços. Ou seja, temos uma base já estabelecida para poder avançar.



# Planejamento Tático e Execução

Do lado negativo: nossos grandes sistemas de serviços públicos operam com baixíssimo nível de eficiência e eficácia frente aos padrões internacionais. Pior: muitas vezes com degradação a olhos vistos (caso da saúde e dos transportes públicos de massa, por exemplo), em virtude da conjuntura de escassez de recursos e de rigidez institucional que impede medidas mais drásticas de contenção de custos fixos.

Além disso, no campo dos investimentos, apesar de contarmos com um portfólio de oportunidades que desperta a atenção de investidores no mundo inteiro, sofremos de uma escassez crônica de bons projetos de investimento.



# Planejamento Tático e Execução

Não há saída fácil nem rápida na hora da execução. Mas há uma condição essencial: a disciplina de execução, na qual se destacam quatro componentes:

- (1) o foco no que é crucialmente importante;
- (2) uma gestão ativa “à vista”, transparente;
- (3) o monitoramento e a manutenção de um placar vivo e envolvente; e
- (4) a criação de uma cadência de responsabilidade e de vitórias que sejam recompensadas.



# Planejamento Tático e Execução

Tão decisivo quanto executar bem é entregar os serviços, produtos e resultados aos seus verdadeiros destinatários. Por isso é essencial organizar, alinhar, manter e acionar os sistemas de verificação e de incentivos para manter o rumo e a cadência planejados.

Bons sistemas de incentivo, premiações por desempenho de instituições ou equipes, reconhecimento público, estímulos específicos (bolsas e vouchers, benefícios fiscais temporários), avaliações comparativas transparentes – funcionam como poderosos mecanismos de melhoria da performance.



# Planejamento Tático e Execução

Mas seu manejo envolve um risco: o de serem capturados por corporações (empresariais, funcionais, clientes) e transformados em “direitos adquiridos”.

Para reduzir esse risco, auditorias e revisões periódicas devem ser praticadas, preferencialmente por atores independentes.



## Referências Bibliográficas:

Porto, Cláudio; Visão Estratégica do Longo Prazo: Como fazer e qual o seu valor para os governantes e a sociedade; Macroplan; 2019.



# Obrigado!!

[marcaosanto@hotmail.com](mailto:marcaosanto@hotmail.com)

