

Planejamento Estratégico a Longo Prazo

Prof^o Marco Antonio Santos
marcaosanto@hotmail.com



Construindo um Planejamento Estratégico...

Uma visão de longo prazo é que permite levar a um desempenho superior ou a maiores ganhos nos níveis de desenvolvimento. A liderança pela antecipação está associada a um grande ganho político, estratégico e de bem-estar de países, estados ou cidades.



Construindo um Planejamento Estratégico...

Sabemos que o futuro não se adivinha, o futuro se constrói. Essa frase, que costuma abrir os textos que exaltam o valor da visão de longo prazo, apoia-se em evidências colhidas em casos de sucesso no exterior e no Brasil. Há muitas experiências e fatos encorajadores que podem ajudar a disseminar essa visão como uma boa prática para a gestão dos negócios públicos no Brasil.



Construindo um Planejamento Estratégico...

Visão Estratégica de Longo Prazo é muito mais do que plano de longo prazo e/ou um conjunto de instrumentos legais que instituem políticas públicas.

Aliás, é bom reforçar que, nem toda visão de longo prazo é estratégica e nem toda estratégia incorpora um componente de longo prazo. Também não é um plano determinativo centralizado pelo Estado, formalmente estabelecido e/ou instituído em lei.



Construindo um Planejamento Estratégico...

É considerada visão estratégica porque busca protagonismo na construção do futuro mas respeita a complexidade e a incerteza da realidade. Mais do que um plano, é uma espécie de guia flexível e dinâmico para a construção de um futuro desejado.

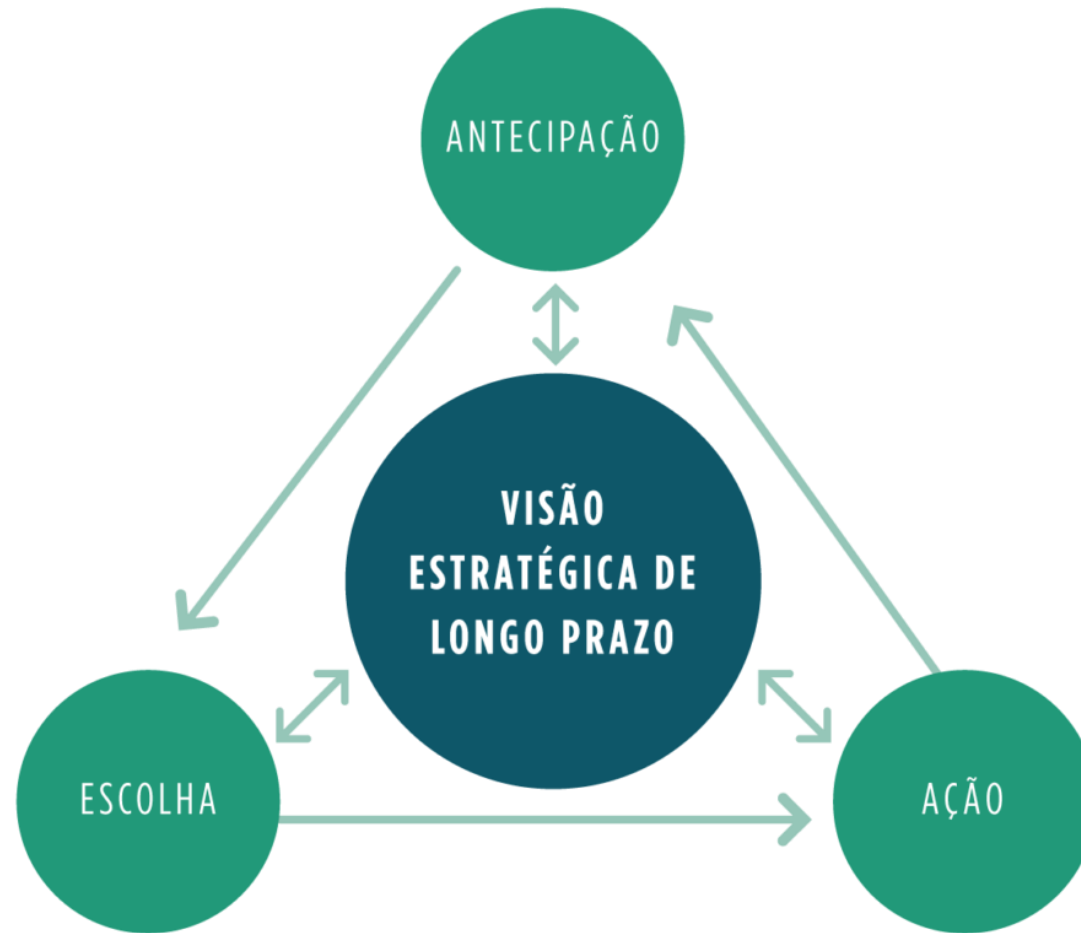
A essência da formulação e da prática da Visão Estratégica de Longo Prazo vai muito além.

Em primeiro lugar, é preciso que tenha um foco: de que trata, com que objetivo e com qual expectativa de tempo.

Segundo: essa visão é uma tríade que articula antecipação, escolha e ação.



Construindo um Planejamento Estratégico...



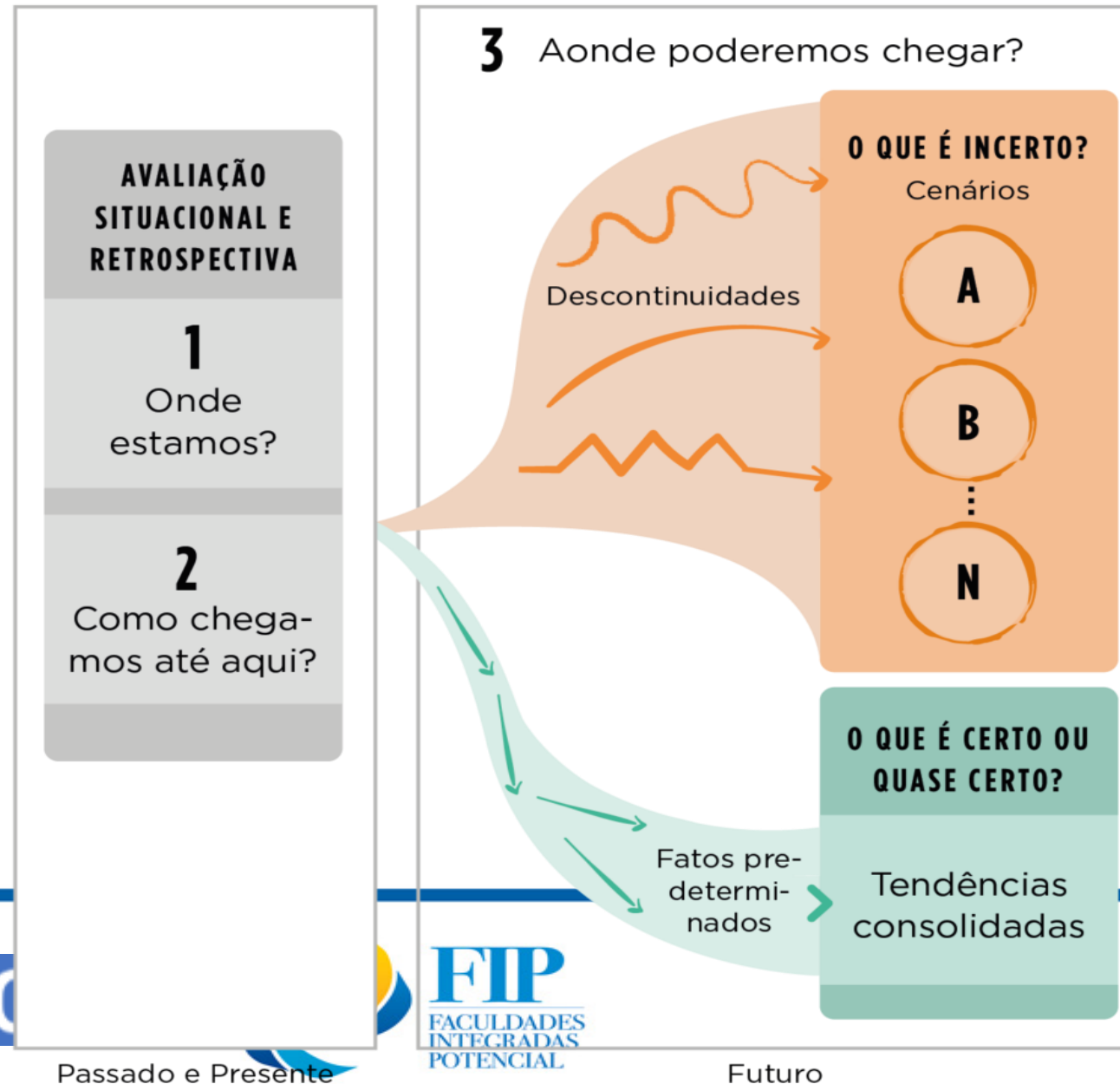
Fonte: Marcoplan

Construindo um Planejamento Estratégico...

Antecipar e explorar futuros é trabalhoso e complexo. Envolve três etapas desenvolvidas por meio de aproximações sucessivas:



Construindo um Planejamento Estratégico...



Fonte: Marcoplan



Construindo um Planejamento Estratégico...

O primeiro passo para a construção de uma boa visão de futuro é elaborar uma resposta consistente para duas questões:

- onde estamos?
- como chegamos até aqui?

Para obter essas respostas é necessário elaborar um panorama do quadro atual, com ênfase em seus aspectos estruturais (essenciais, não circunstanciais), identificando ativos ou potenciais (em que estamos bem) e os problemas ou gargalos subsistentes. Além disso, fazer um prognóstico da evolução dessa situação caso nada de novo aconteça.



Construindo um Planejamento Estratégico...

O primeiro passo para a construção de uma boa visão de futuro é elaborar uma resposta consistente para duas questões:

- onde estamos?
- como chegamos até aqui?

Para obter essas respostas é necessário elaborar um panorama do quadro atual, com ênfase em seus aspectos estruturais (essenciais, não circunstanciais), identificando ativos ou potenciais (em que estamos bem) e os problemas ou gargalos subsistentes.



Construindo um Planejamento Estratégico...

Além disso, fazer um prognóstico da evolução dessa situação caso nada de novo aconteça.

Tudo isso com base em evidências e em métodos de análise quantitativa e qualitativa.

Esse resumo permite antecipar gaps em relação às tendências e aos cenários futuros. Além disso, uma análise retrospectiva é recomendada pois ela evita que se privilegie demasiadamente a situação atual, cuja interpretação pode estar condicionada por fenômenos conjunturais.

A compreensão e o distanciamento crítico são essenciais ao êxito de qualquer estudo do futuro.



Construindo um Planejamento Estratégico...

Mas, não se deve “apostar todas as fichas” apenas em desafios, problemas e oportunidades que existem no presente: isso pode instituir o imediatismo.

Mesmo sabendo que o futuro é incerto, é possível reduzir e organizar as incertezas, e assim, melhorar a capacidade de antecipação para preparar boas estratégias e boas políticas em tempo hábil.



Construindo um Planejamento Estratégico...

Um bom exemplo de antecipação de uma tendência...

A transição demográfica no Brasil é uma tendência consolidada e de evolução previsível, portanto considerar essa tendência é parte obrigatória de qualquer estratégia conectada com o futuro. Mais importante ainda é explorar suas implicações. Por exemplo, há várias oportunidades emergentes em um estado:

- redução da demanda por escolas, professores e equipamentos escolares orientados para a educação básica;
- crescimento da demanda por produtos e serviços orientados para o cidadão com mais de 60 anos, em virtude do envelhecimento;
- mudanças no perfil das demandas sobre os produtos e serviços nas áreas de saúde, educação, cultura e lazer, entre outras.



Construindo um Planejamento Estratégico...

E também há os riscos:

- necessidade urgente de rápida adaptação das políticas sociais, sobretudo da Previdência e da saúde; ou
- forte pressão para a elevação dos gastos públicos com saúde devido à mudança do padrão epidemiológico que acompanha o processo de envelhecimento.



Construindo um Planejamento Estratégico...

E, finalmente, a terceira questão, onde poderemos chegar?

Existem métodos eficazes de análise prospectiva que ajudam a responder a essa questão. Um dos mais eficazes combina o mapeamento de tendências com a construção de cenários.



Construindo um Planejamento Estratégico...

Por isso o segundo passo é identificar o que é certo ou quase certo de acontecer, ou seja, detectar os fenômenos ou processos relevantes cuja direção no longo prazo é previsível.

Esse mapeamento de tendências deve ser seletivo e aprofundado e também baseado em dados, evidências.

Um ponto importante é ser capaz de antecipar as principais implicações para as políticas públicas e as estratégias de ação de médio e longo prazos.



Construindo um Planejamento Estratégico...

O terceiro passo nos leva à construção e à análise de cenários. Porque uma boa antecipação de tendências reduz, mas não elimina, as incertezas relativas ao futuro.

Cenários são projeções distintas sobre como um país, uma região, uma cidade, um setor ou uma questão específica, poderão evoluir num dado período de tempo.

No entanto, bons cenários não são apenas narrativas qualitativas. Suas principais magnitudes devem (e geralmente podem) ser quantificadas e/ou georreferenciadas com o auxílio de modelos de simulação adequados.



Benefícios da Antecipação

- Fortalece a liderança pela antecipação.
- Aguça a sensibilidade dos decisores em relação ao ambiente externo e à antecipação de riscos e oportunidades que pode proporcionar.
- Propicia referências para avaliar as estratégias e políticas adotadas atualmente e estimula a exploração organizada de novas opções.
- Desenvolve as habilidades e competências das equipes do governo para lidar com riscos e incertezas.



Benefícios da Antecipação

- Amplia e melhora a percepção do futuro por parte dos executivos e técnicos envolvidos.
- Melhora a percepção institucional e social do processo de mudança e das transformações do ambiente externo.
- Desenvolve novos reflexos e ferramentas para que os líderes e as equipes do governo possam lidar simultaneamente com vários futuros, aumentando a velocidade e a qualidade das decisões e das ações estratégicas.



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

