

## INTELIGÊNCIA E PROSPECTIVA ESTRATÉGICAS

*Raul Sturari (\*)*

A moderna administração está repleta de ferramentas, técnicas e métodos de apoio à Gestão Estratégica, cujo sucesso condiciona a sobrevivência e o êxito de organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Os nomes variam segundo as escolas de pensamento e os autores que se tornaram referência, em âmbito nacional e internacional. De todo modo, os modelos devem ser adaptados para cada instituição, segundo, por exemplo, o porte, a cultura organizacional, o tipo de negócio e a conjuntura onde a mesma está inserida.

Alguns autores preconizam que o arcabouço da Gestão Estratégica já inclui os projetos de Planejamento Estratégico. Outros insistem por separá-los, argumentando que a Gestão é um processo e, por isso, perene, enquanto que o Planejamento é um projeto que antecede àquela e, portanto, tem começo, meio e fim, embora enseje revisões periódicas.

Buscando pontos de convergência, é válido asseverar que o Planejamento se justifica como separado e anterior à Gestão somente quando a instituição o faz pela primeira vez, com metodologias que efetivamente justifiquem o adjetivo “estratégico”. Segue-se invariavelmente um processo de Gestão Estratégica, que incluirá revisões periódicas — profundas ou “cosméticas” — do planejamento inicial e dos subsequentes.

A verdade é que a palavra “estratégia” está muito desgastada. Tudo que se quer considerar importante ganha imediatamente o complemento “estratégico”: embalagem estratégica; marketing estratégico; logística estratégica; contabilidade estratégica e assim por diante.

Conceitualmente, o “estratégico” deve ser conduzido pela mais alta instância da organização e estar vinculado a uma visão de futuro de longo prazo. Sem essas duas condições, simultaneamente, o empreendimento deixa de ser estratégico, para ser tático ou operacional. Estes são os três níveis da administração. Mas parece que a moda é ser “estratégico”.

Fazendo um paralelo com a gestão pública, a moda é “política de estado”, em contraposição a “política de governo”. Todas as atividades públicas querem ser “de estado”, ou seja, sem influências ideológicas, político-partidárias ou eleitorais. E, acima de tudo, perenes. Vale dizer que devem passar de uma gestão governamental para outra sem sofrer modificações. Conceitualmente, no entanto, sucessivas gestões governamentais devem estar a serviço do Estado, condicionadas a valores permanentes e adequada visão de longo prazo. Mas os caminhos (ou estratégias) para atingir os objetivos serão naturalmente influenciados pela ideologia e pelo programa dos partidos que estiverem no poder.

Assim é que todos querem ser “estratégico”. E, quando público, também “de estado”.

A Gestão Estratégica por excelência utiliza duas ferramentas como subsídio para as mais importantes decisões: a Inteligência e a Prospectiva. A primeira reúne, coleta e processa dados e informações, produzindo conhecimentos

fundamentais para observar, acompanhar, questionar e vasculhar o horizonte, no tempo e no espaço, à procura de ameaças ou oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações e respostas estratégicas. Por sua vez, a Prospectiva permite visualizar e explorar cenários de longo prazo, em um exercício de antecipação, e propor políticas, planos e medidas a serem desde já adotados. Fácil perceber que há uma interessante área imbricada entre Inteligência e Prospectiva. Tanto é assim que, junto ao governo dos Estados Unidos da América, os órgãos de Inteligência são os responsáveis por apresentar os cenários futuros de longo prazo.

As técnicas e os processos de Inteligência estão presentes em praticamente todas as fases da Gestão Estratégica, desde o diagnóstico até o acompanhamento dos resultados – normalmente realizado por intermédio de indicadores e metas. Contudo, a cultura empresarial brasileira ainda vê com restrições a utilização da Inteligência, mercê do histórico político da atividade em nosso território e do preconceito internalizado pela opinião pública, influenciada pelos formadores de opinião. É preciso, portanto, esclarecer que as atividades de Inteligência aqui tratadas são absolutamente legais e, por isso, evitado ou severamente reprimido qualquer desvio de conduta dos colaboradores responsáveis, em todos os níveis.

Vencidos esses obstáculos, é interessante assinalar que tem sido observada, nos últimos anos, uma crescente institucionalização da atividade de Inteligência em território brasileiro, seja devido à influência de países desenvolvidos, seja

porque os gestores estão progressivamente percebendo as vantagens competitivas e os valores agregados que ela proporciona.

A prospectiva é fundamental durante a fase do Planejamento Estratégico, desde que se entenda o “estratégico” como “mais alto nível e longo prazo”. Não obstante, inúmeras instituições ainda fazem seu planejamento “estratégico” para o ano vindouro ou, no máximo, para os próximos dois anos. Além disso, desenvolvem essa atividade baseadas exclusivamente nas avaliações dos últimos exercícios e em informações do passado recente.

A comparação é com o famoso navio Titanic. Todos festejavam e se divertiam, sem que imaginassem que, à frente, havia um iceberg. A colisão, como todos sabem, foi um terrível desastre.

Por isso é importante que os gestores disponham não somente de informações sobre o passado e a conjuntura atual, como também de adequada visão prospectiva, de longo prazo, com duas finalidades principais: 1) construir o melhor futuro possível, junto ao ambiente que está na esfera de influência da organização, total ou parcialmente; e 2) preparar-se para as alternativas de futuro apresentadas no ambiente que está fora de sua esfera de influência, minimizando as ameaças e explorando as oportunidades.

Alguns autores consideram a Prospectiva uma ciência. Outros, uma disciplina. Os críticos apontam que não existe uma referência empírica para a prospectiva e, portanto, não pode ser uma disciplina. Outros mais acrescentam que não pode ser ciência, porque o futuro não existe e, assim, não há objeto de estudo.

Michel Godet, um dos mais conhecidos autores sobre prospectiva, a considera uma arte e uma indisciplina intelectual, porque busca antecipar as mudanças e visualizar as possíveis rupturas de tendência.

Prospectiva não é previsão e tampouco projeção. Ninguém que trabalha com prospectiva pretende adivinhar o futuro, até porque este é fruto das ações, atitudes e decisões que tomamos desde o presente. E se o futuro não existe, todos os que pretendem prevê-lo são impostores.

Mas é possível, com técnicas e métodos prospectivos, reduzir as incertezas e trabalhar para a construção do melhor futuro possível para a sua organização, adotando medidas proativas junto às demais partes interessadas e preparando-se para as mudanças que se poderão ocorrer, dentro do horizonte temporal considerado. Esta deve ser a base para a elaboração de objetivos estratégicos, os quais constituem o cerne de qualquer Planejamento Estratégico.

*(\*) Presidente do Instituto Sagres – Política e Gestão Estratégica Aplicadas ([www.sagres.org.br](http://www.sagres.org.br)).*