



ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA



MANUAL BÁSICO

Volume III

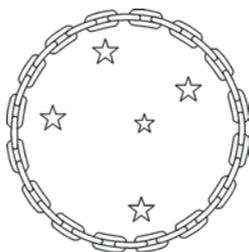
MÉTODO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO / ESG

Rio de Janeiro

2009

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA

MANUAL BÁSICO



VOLUME III
MÉTODO PARA O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO / ESG

Rio de Janeiro

2009

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, salvo com autorização, por escrito, da Escola Superior de Guerra – ESG.

Reimp. rev. 2010.

Escola Superior de Guerra (Brasil).

Manual Básico:Método para o Planejamento Estratégico / ESG. - Reimpr. rev.

Rio de Janeiro, 2009.

3 v.

A obra é composta de: v.I Elementos Fundamentais. v. II Assuntos Específicos. v. III Método para o Planejamento Estratégico / ESG.

1. Fundamentos. 2.Brasil – Política e Governo. 3. Segurança Nacional. 4.Defesa Nacional. 5. Método para o Planejamento. Título.

MB-2010

ÍNDICE

CAPÍTULO I - BASES DO MÉTODO	7
Seção 1 - Características do Método	7
Seção 2 - Objetivos Fundamentais	7
Seção 3 - Objetivos de Estado	11
Seção 4 - Objetivos de Governo	11
CAPÍTULO II – FASES DO MÉTODO	13
Seção 1 - Considerações Iniciais	13
Seção 2 - Fase do Diagnóstico	13
2.1 – Análise do Ambiente	14
2.1.1 – Antecedentes	15
2.1.2 – Análise do Ambiente Externo	16
2.1.3 – Análise do Ambiente Interno	17
2.2 – Análise do Poder	18
2.2.1 – Planos em Vigor	19
2.2.2 – Necessidades	19
2.2.3 – Meios Disponíveis e Potenciais	20
Seção 3 – Fase Política	20
3.1 – Elaboração de Cenários	21
3.1.1 - Fatos Portadores de Futuro e Eventos Futuros	22
3.1.2 - Cenários Extremos	24
3.1.3 - Cenários Probabilísticos	26
3.2 – Concepção Política	34
3.2.1 – Cenário Mais Provável	35
3.2.2 – Pressupostos Básicos	36

3.2.3 – Cenário Desejado	36
3.2.4 – Objetivos de Estado e Objetivos de Governo	37
Seção 4 – Fase Estratégica	38
4.1 – Concepção Estratégica	38
4.1.1 – Óbices	39
4.1.2 – Definição de Ações	41
4.1.2.1 – Teste de Adequabilidade	42
4.1.2.2 – Teste de Exequibilidade	43
4.1.2.3 – Teste de Aceitabilidade	45
4.1.3 – Opção Estratégica	47
4.1.4 – Diretrizes Estratégicas	48
4.2 – Programação	49
4.2.1 – Planos, Programas e Projetos	50
4.2.2 – Orçamentos	50
Seção 5 – Fase da Gestão	51
5.1 – Execução	52
5.1.1 – Coordenação	53
5.1.2 - Implementação	54
5.2 – Controle	55
5.2.1 – Acompanhamento	55
5.2.2 – Avaliação	56
5.2.3 - Realimentação	56
CAPITULO III – CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXOS	71

APRESENTAÇÃO

Este Manual Básico, parte de uma coletânea composta de três volumes, destina-se a orientar os estudos e os trabalhos desenvolvidos na ESG em seus diversos Cursos, Ciclos de Extensão e demais atividades acadêmicas.

No Volume I, Elementos Fundamentais, são apresentados os Fundamentos Axiológicos, os Conceitos Fundamentais (Objetivos Nacionais, Poder Nacional, Política Nacional e Estratégia Nacional) e os Campos de Atuação do Poder Nacional.

O Volume II, Assuntos Específicos, aborda conceitos, fundamentos, fatores, organizações e funções das Expressões do Poder Nacional e assuntos ligados à Inteligência Estratégica e à Logística e Mobilização Nacionais.

O Volume III, Método para o Planejamento Estratégico /ESG, detalha a metodologia preconizada pela ESG para o planejamento da ação política. A fim de propiciar melhor entendimento deste volume, foi elaborada a NCE 001 – 09 DFPG que trata das Bases Teóricas de Planejamento.

O conteúdo apresentado nestes três volumes e na NCE 001 – 09 DFPG, não constitui dogma, servindo como embasamento didático e metodológico.

A obra está em consonância com o *Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa* que passou a vigorar em 1º de janeiro de 2009.

CAPÍTULO I

BASES DO MÉTODO

Seção 1

Características do Método

O Método para o Planejamento Estratégico da ESG, oriundo dos estudos e pesquisas realizados ao longo da existência da Escola, tem como objeto principal, da sua origem e aplicação, a busca da maior racionalidade nas decisões nacionais.

É, ao mesmo tempo, um instrumento de conhecimento e de transformação da realidade nacional, fundamenta-se no Pensamento da ESG e em estudos acadêmicos, teóricos e empíricos, assumindo caráter finalístico e teleológico, ao procurar associar os fatos às suas causas, de modo a obter explicações e alcançar a compreensão e desenvolver o conhecimento.

Tem como bases de sua criação e aperfeiçoamentos estudos realizados, desde a criação da ESG, e as Teorias dos Sistemas, Decisão e Planejamento.

Demanda conhecimento, o mais acurado possível, da realidade na qual se operam as decisões consideradas e possibilidades de sua execução. É orientado ao futuro, sujeito ao risco e à incerteza, valendo-se dos antecedentes históricos e da cena atual.

Sua aplicação, para a formulação de Políticas, de Estratégias e do processo de Gestão, pressupõe a visão do Bem Comum alicerçada nos Objetivos Fundamentais, tem por base os valores, as aspirações e os interesses nacionais, num determinado período, de acordo com a racionalidade técnica aplicada a todas as suas fases e etapas.

Pressupõe que quando da sua utilização os trabalhos sejam realizados por uma Equipe multidisciplinar de Planejamento.

Seção 2

Objetivos Fundamentais

Os Pressupostos Básicos da ação política são: definir objetivos e conhecer os meios a empregar para atingi-los.

Os Objetivos Fundamentais (OF), identificados mediante exame dos valores, aspirações e interesses nacionais, possuem ânimo de permanência, isto é, embora não sejam eternos, são assim considerados.

Objetivos Fundamentais (OF) – são Objetivos Nacionais (ON) que, voltados para o atingimento dos mais elevados interesses da Nação e preservação da sua identidade, subsistem por longo tempo.

Do ponto de vista metodológico, os OF são exógenos ao Método, isto é, representam seu quadro normativo de referência, constituído de valores e princípios que devem orientar a ação governamental. Representam a explicitação das aspirações e interesses vitais da nação, sendo relativamente estáveis e duradouros. Constituem, assim, as bases que orientam, permanentemente, o cenário desejável e a aplicação do Método, em particular quanto ao estabelecimento dos Objetivos de Estado (OE) e Objetivos de Governo (OG).

É de fundamental importância para a aplicação do Método a perfeita caracterização dos OF, por meio do estudo e da pesquisa das aspirações e dos interesses nacionais, da cultura, dos traços marcantes do caráter nacional, da produção das informações e do conjunto sistemático de indicadores.

Aspectos que se cristalizam na consciência nacional e captam, com fidelidade, as características dos OF, suas raízes históricas e o sentido provável de sua evolução futura, independente de classes, regiões, credos religiosos, ideologias políticas, origens étnicas ou outros atributos.

Essas tarefas, de grande relevância e responsabilidade, devem preceder à aplicação do Método.

São considerados OF: a Democracia, a Integração Nacional, a Integridade do Patrimônio Nacional, a Paz Social, o Progresso e a Soberania.

Para o correto entendimento do significado de cada OF são apresentadas, a seguir, suas caracterizações?? e os respectivos exames dos fatores condicionantes humanos, físicos, institucionais e externos.

2.1 - Democracia

A Democracia, como OF, abrange dois aspectos essenciais: em primeiro lugar, representa a busca incessante de uma sociedade por um estilo de vida identificado com o respeito à dignidade da pessoa, à

liberdade e à igualdade de oportunidades. Em segundo lugar, remete à adoção de um regime político caracterizado, fundamentalmente, pelo contínuo aprimoramento das instituições e da representação política, bem como de sua adequação à realidade nacional; em que o poder político é exercido, por meio do governo da maioria e do respeito às minorias.

Neste sentido, implica a organização de um estado de direito, em que são assegurados a:

- participação da sociedade na condução da vida pública;
- garantia dos direitos fundamentais do Homem;
- pluralidade partidária;
- divisão e harmonia entre os poderes do Estado (Executivo, Legislativo e Judiciário);
- responsabilidade de governantes e governados pela condução da ação política; e
- alternância no poder.

2.2 - Integração Nacional

É caracterizada pela consolidação da comunidade nacional, por intermédio da solidariedade entre seus integrantes, sem preconceitos ou disparidades de qualquer natureza, pela participação consciente e crescente em todos os setores da vida nacional e pelo esforço comum em preservar os valores da nacionalidade e reduzir desequilíbrios regionais e sociais.

2.3 - Integridade do Patrimônio Nacional

Refere-se à preservação da identidade nacional, por meio da:

- integridade do Território, do Mar Territorial, da Zona Contígua, da Zona Econômica Exclusiva e da Plataforma Continental, bem como do espaço aéreo sobrejacente;
- integridade dos bens públicos, dos recursos naturais e do meio ambiente, preservados da exploração predatória;
- integridade do patrimônio histórico-cultural, representada pela língua, costumes e tradições.

2.4 - Paz Social

É a aplicação sociológica do conceito primário de paz, podendo ser entendida como a convivência harmoniosa com as diferenças em uma comunidade. Constitui condição necessária e efeito desejado. A Paz Social reflete um valor de vida, não imposto, mas decorrente do consenso, em busca de uma sociedade caracterizada pela ordem, conciliação e harmonia entre pessoas e grupos, principalmente entre o capital e o trabalho, e por um sentido de justiça social que garanta a satisfação das necessidades mínimas de cada cidadão, valorizando as potencialidades da vida em comum, beneficiando a cada um, bem como a totalidade da sociedade.

2.5 - Progresso

O Progresso, como fato, é uma constatação com base no passado e no presente; como ideia, toma o fato por base, mas se projeta no futuro sob a forma de objetivo. É, portanto uma mudança de estado (de algo) para um patamar superior. Corresponde ao crescimento e ao desenvolvimento, desejáveis ou favoráveis, incorporados ao dia-a-dia das pessoas, nas novas conquistas no campo tecnológico, na saúde, na construção, nos transportes, etc. E resulta no enriquecimento e na evolução da população.

Sob este enfoque, o progresso tem, dentre outras, as seguintes características:

- o adequado crescimento econômico;
- a justa distribuição de renda;
- os aperfeiçoamentos moral e espiritual do homem;
- a capacidade de prover segurança;
- os padrões de vida e desenvolvimento humano elevados;
- a ética e a eficácia no plano político; e
- o constante avanço científico-tecnológico.

2.6 - Soberania

É o direito exclusivo de uma autoridade suprema sobre uma área geográfica e um grupo de pessoas. É a qualidade máxima de poder social por meio da qual as normas e decisões elaboradas pelo Estado prevalecem sobre as normas e decisões emanadas de grupos sociais intermediários,

tais como: a família, a escola, a empresa, a igreja etc.

Nesse sentido, no âmbito interno, a soberania estatal traduz a superioridade de suas diretrizes na organização da vida comunitária. É manifestada, principalmente, por meio da constituição de um sistema de normas jurídicas capaz de estabelecer as pautas fundamentais do comportamento humano. A noção jurídica de soberania orienta as relações entre Estados e enfatiza a necessidade de legitimação do poder político pela lei.

No âmbito externo, a soberania traduz, a ideia de igualdade de todos os Estados na comunidade internacional. O Estado não depende de nenhum poder supranacional, só se considera vinculado pelas normas de direito internacional resultantes de tratados livremente celebrados, não aceita qualquer forma de intervenção em seus assuntos internos e nem participa de atos dessa natureza em relação a outras Nações.

Seção 3

Objetivos de Estado

Os Objetivos de Estado (OE) devem traduzir a visão prospectiva que a sociedade nacional tem de seu futuro mediato ou imediato e a efetiva vontade de ver concretizadas suas aspirações. São, assim, objetivos que ultrapassam os compromissos que caracterizam a ação governamental. Mesmo que não estejam chancelados por consenso nacional, devem resultar de amplo debate e aceitos pela maioria.

Embora sejam estabelecidos por um Governo, devem refletir um consenso nacional sobre aspirações relevantes e deverão ser atingidos por seus sucessores, através de outros objetivos intermediários.

Objetivos de Estado (OE): são Objetivos Nacionais intermediários, voltados para o atendimento de necessidades, interesses e aspirações, considerados de alta relevância para a conquista, consolidação e manutenção dos Objetivos Fundamentais.

Seção 4

Objetivos de Governo

Na permanente busca da conquista e preservação dos OF a dinâmica

da conjuntura impõe condições distintas quanto à caracterização e ao atendimento das necessidades, dos interesses e das aspirações nacionais, levando à fixação de objetivos intermediários adequados àquelas condições.

Objetivos de Governo (OG): são Objetivos Nacionais intermediários, voltados para o atendimento imediato de necessidades, interesses e aspirações, decorrentes de situações conjunturais em um ou mais períodos de governo.

Portanto, são objetivos fixados por um Governo para o atendimento imediato, decorrentes de situações conjunturais que influenciam os ambientes interno e externo da Nação. São fixados por um ou mais Governos e devem preservar os OF, como referencial.

CAPÍTULO II

FASES DO MÉTODO

Seção 1 Considerações Iniciais

Por ser um processo interativo, o Método para o Planejamento Estratégico da ESG é desdobrado em Fases, Etapas e Estágios. A figura 1 ilustra a sequência de Fases, a seguir descritas, e sua relação com o Bem Comum e com os Objetivos Fundamentais:

- **do Diagnóstico**, que envolve o conhecimento da realidade onde deverá se produzir a ação;
- **Política**, onde se formula o objetivo ou conjunto de objetivos;
- **Estratégica**, onde se concebe o caminho a seguir para alcançar o objetivo ou conjunto de objetivos;
- **da Gestão**, onde se procede a execução, o acompanhamento e o controle das ações programadas.

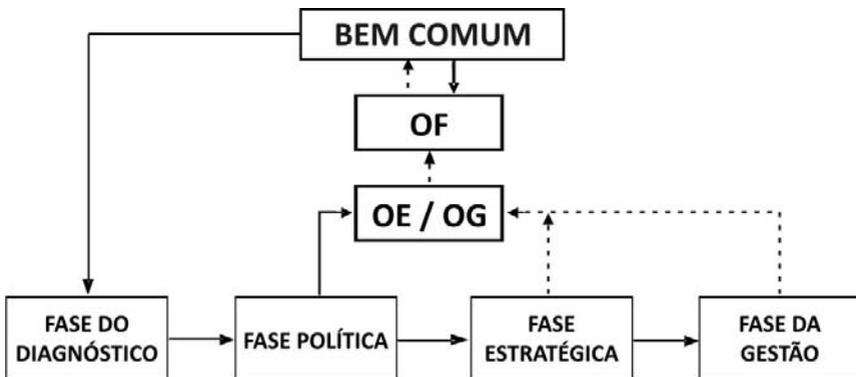


Figura 1 – Método para o Planejamento Estratégico da ESG

Seção 2 Fase do Diagnóstico

A Fase do Diagnóstico é subdividida em duas Etapas: a **Análise do Ambiente** e a **Análise do Poder**.

Nessa Fase, o planejador tendo como visão o Bem Comum e os Objetivos Fundamentais, inicia o processo de aplicação do Método.

Os resultados apurados ao final de cada uma das Etapas subsidiam os estudos realizados na Etapa subsequente. Uma vez concluídos os estudos relativos à Análise do Poder, o Método prevê a possibilidade de ser promovida a revisão da Etapa Análise do Ambiente, se necessária, caracterizando o processo de realimentação que é previsto ao final de cada Fase e Etapa.

Assim sendo, ao final dos estudos correspondentes a esta primeira Fase, após a apuração dos dados e fatos necessários à realização do diagnóstico, os seus resultados subsidiarão os trabalhos que serão realizados na Fase Política. A figura 2 ilustra a Fase do Diagnóstico e suas etapas.

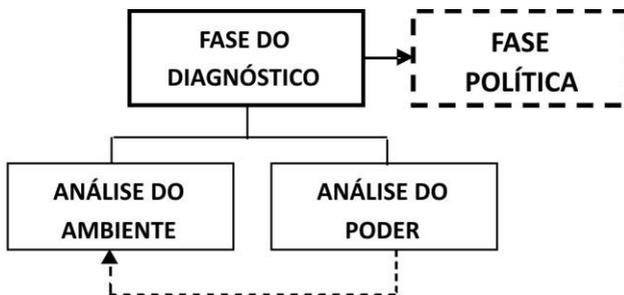


Figura 2 – Fase do Diagnóstico, suas Etapas e Fase seguinte

2.1 – Análise do Ambiente

A Etapa Análise do Ambiente corresponde ao processo ordenado de obtenção de conhecimento sobre a realidade nacional — passada e presente — e sua provável evolução, nos âmbitos internacional e nacional, com vistas ao emprego do Poder Nacional para a conquista e a manutenção dos Objetivos Fundamentais.

A Análise do Ambiente é uma atividade permanente, que envolve equipes técnicas interdisciplinares de alto nível, uma vez que a realidade nacional é complexa, dinâmica e interage, continuamente, com o quadro internacional igualmente cambiante.

A Análise do Ambiente divide-se em três Estágios: **Antecedentes**, **Análise do Ambiente Externo** e **Análise do Ambiente Interno**, conforme ilustra a figura 3.

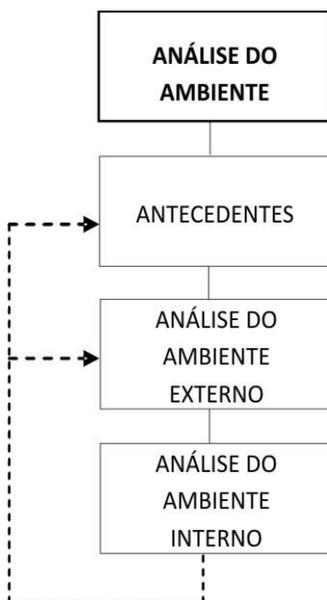


Figura 3 – Estágios da Etapa Análise do Ambiente

2.1.1 - Antecedentes

Neste Estágio, procede-se a um levantamento histórico relativo a cada um dos ambientes (externo e interno), considerando cada uma das Expressões do Poder Nacional, de maneira a facilitar o desenvolvimento do estudo em que serão apurados dados, fatos, causas, razões, motivos e circunstâncias que deram origem a esses dados e fatos. No uso continuado do Método o esforço dedicado a este estágio é facilitado com a verificação de estudos anteriores de mesma natureza que serão somente atualizados, em razão do deslocamento no tempo, uma vez que os acontecimentos relevantes passam a tomar parte dos aspectos históricos, desde que guardem relação com o problema em estudo.

Expressões do Poder Nacional: embora o Poder Nacional seja uno e indivisível, para fins didáticos ele é estudado em cinco aspectos, denominados Expressões, que correpondem às diferentes formas pelas quais o Poder Nacional se manifesta junto aos ambientes externo e interno. Tem-se assim, as expressões: Política, Econômica, Psicossocial, Científico-Tecnológica e Militar.

2.1.2 - Análise do Ambiente Externo

Este estágio toma por base o estudo dos Antecedentes, conforme destacado anteriormente. A análise do Ambiente Externo busca identificar as Oportunidades e Ameaças que possam interferir de forma positiva (Oportunidades) ou negativa (Ameaças) no desempenho do sistema objeto da aplicação do Método.

Sistema: é um conjunto de partes interdependentes e interatuantes, que devem estar organizadas de sorte a alcançar um resultado.

A identificação de Oportunidades e Ameaças é parte do chamado modelo SWOT – *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (HINDLE, 1993). Vale ressaltar que tanto as Oportunidades quanto as Ameaças estão além do alcance do poder e da vontade da Equipe de Planejamento.

Oportunidade: corresponde a uma condição ou circunstância conveniente, útil e benéfica, considerada no espaço e no tempo, ou seja, ocasião, da qual deve se valer o Decisor e seus auxiliares a fim de atingir os objetivos com maior eficiência.

Ameaça: corresponde a prenúncio ou indício de acontecimento mais ou menos perigoso ou prejudicial, que produz receio e impõe medidas de cautela e estudos de alternativas que a contornem ou superem. Neste sentido, cabe avaliar o potencial de perdas e retardo que podem ocorrer e que levem inclusive à necessidade de revisão dos objetivos.

A análise do Ambiente Externo, por ser mais abrangente, precede à análise do Ambiente Interno. Tal precedência decorre das influências exercidas pela comunidade das nações sobre cada um de seus integrantes, aspecto cada vez mais evidente diante da globalização e da formação de blocos, uma vez que o isolamento implica sérios prejuízos aos países a ele submetidos.

Assim, deve-se buscar a identificação, na realidade internacional, dos fatores capazes de vir a influenciar, positiva ou negativamente, à ação política nacional. Deve-se captar a complexa interação por intermédio da qual atuam e defrontam-se na cena mundial as diversas nações.

No plano das relações internacionais, cabe identificar as Áreas Estratégicas e de interesse mais relevantes para o País, atuais e potenciais, geograficamente próximas ou remotas, que possam exercer influência sobre o problema abordado.

Cabe, também, identificar os conflitos, atuais ou potenciais, examinando, em cada caso, suas repercussões, considerados os interesses nacionais.

Convém, no entanto, ter sempre presente, na análise e na interpretação desses fatos, o fenômeno contemporâneo das diversas ocorrências e manifestações referidas e, muitas vezes, submetidas ao contexto mais amplo em que se desenvolvem os relacionamentos entre as nações. Em outros termos, convém não perder de vista a conjuntura internacional em seus desdobramentos, tomando por base as Expressões do Poder Nacional.

Outro ponto a destacar refere-se ao distanciamento entre as culturas dos diferentes países, influenciadas por sua história política, econômica, psicossocial, científico-tecnológica e militar, ressaltando-se aspectos como: o regime de governo, a situação econômica, a religião dominante, os conflitos internos, o histórico da diplomacia com o Brasil e os conflitos armados entre outros.

2.1.3 - Análise do Ambiente Interno

Este Estágio é caracterizado pelo levantamento dos **Pontos Fortes e Pontos Fracos** do sistema, buscando-se estabelecer a sua interação com as Oportunidades e Ameaças identificadas no estágio da **Análise do Ambiente Externo**.

Identificadas as Oportunidades e as Ameaças, tem início o inventário de forças e vulnerabilidades capazes de permitir avaliar a possibilidade de aproveitamento das Oportunidades e a superação das Ameaças. Para tanto, deve-se buscar o conhecimento das realidades atual e prospectiva, a partir de seu exame, segundo cada uma das Expressões do Poder Nacional.

Na Análise do Ambiente Interno, busca-se o conhecimento dos aspectos estruturais e conjunturais da realidade do País e suas interrelações no âmbito internacional, devendo ser consideradas as tendências de sua evolução. Deve ser caracterizado pela descrição

da situação atual em seus diferentes aspectos, pela previsão de sua evolução e dos seus desdobramentos (Análise Prospectiva).

Análise Prospectiva: processo pelo qual são desenvolvidas pesquisas a respeito de fenômenos técnicos, tecnológicos, científicos, econômicos, sociais, etc., que procura prever a evolução futura das sociedades.

A análise estrutural deve observar a organização institucional da realidade nacional e seus recursos.

Na análise conjuntural, observa-se o desempenho da organização e suas características mais significativas.

A análise realizada apoia-se em levantamentos relativos a cada Expressão do Poder Nacional, a partir de indicadores que revelem o perfil e o nível de desempenho dos aspectos estruturais e conjunturais da realidade nacional e permitam acompanhar a sua evolução.

Em se tratando de planejamento governamental, devem ser levados em consideração os aspectos inerentes à Segurança e à Defesa.

No tocante à área da Segurança, cabe identificar as áreas estratégicas, segundo as Expressões do Poder Nacional, que tenham importância, atual ou potencial, para os interesses nacionais.

Quanto à Defesa, deverão ser levados em conta os Objetivos que refletem aspirações nacionais relativas à sua evolução, assim como a necessidade, imposta pelo próprio desenvolvimento, de fortalecer e de aperfeiçoar o Poder Nacional para assegurar o alcance dos Objetivos estabelecidos.

2.2 – Análise do Poder

Esta Etapa desdobra-se em três Estágios: **Planos Nacionais em Vigor, Necessidades, e Meios Disponíveis e Potenciais**, conforme ilustra a figura 4.

Cumprido ressaltar a íntima relação entre esta Etapa e seus Estágios com a Etapa anterior, a Análise do Ambiente, pois os resultados desta não apenas devem complementar os achados decorrentes da análise anterior, mas revelar as consequências desses achados. Podem, inclusive, apontar para a necessidade de revisão daquela, em razão dos resultados aqui apurados.



Figura 4 – Estágios da Etapa Análise do Poder

2.2.1 – Planos em Vigor

A Etapa de Análise do Poder inicia-se com o exame dos Planos em Vigor, quando serão avaliadas a eficiência e a eficácia dos planos, programas e projetos em curso. Esta análise visa conhecer:

- os diversos programas e projetos prioritários;
- os resultados já obtidos e os esperados; e
- o desempenho das diversas instituições, públicas e privadas, na execução dos planos nacionais e os mecanismos de sua coordenação, acompanhamento e avaliação.

É importante, também, analisar as convergências ou divergências entre a opinião pública nacional e os resultados dos planos nacionais, de modo a permitir a aferição da credibilidade e da confiança que a sociedade deposita no governo e a identificação daqueles programas e projetos que devam ser mantidos, enfatizados, reduzidos ou desativados.

2.2.2 - Necessidades

Necessidades são carências que devem ser atendidas para que sejam concretizados os Objetivos Nacionais. Seu levantamento consiste

em determinar, com base na **Análise do Ambiente**, os níveis atuais de seu atendimento, identificando-se, assim, para cada **Necessidade**, as carências que dificultam ou impedem a busca de sua satisfação.

Levantadas as **Necessidades**, deve-se listá-las e ordená-las, levando-se em consideração que determinadas carências, referidas a uma dada Necessidade, podem guardar íntima relação com outras carências, referidas a outras Necessidades.

O levantamento das Necessidades deve levar em conta os resultados apurados na etapa da Análise do Ambiente, uma vez que algumas Necessidades, pouco relevantes no presente, podem tornar-se imperiosas no futuro.

2.2.3 – Meios Disponíveis e Potenciais

A partir dos estudos desenvolvidos na Etapa de **Análise do Ambiente**, são levantadas as possibilidades e limitações do Poder Nacional, a partir de suas Expressões, bem como as medidas em execução ou previstas nos Planos Nacionais, para seu fortalecimento.

Conhecida a situação do Poder Nacional, é procedida à avaliação de sua capacidade, confrontando-a com cada Necessidade, de modo a formar um juízo de valor sobre a possibilidade de realizar as ações que ensejarão a satisfação daquela Necessidade.

Seção 3 Fase Política

Nesta segunda Fase são cumpridas as Etapas de **Elaboração de Cenários** e de **Concepção Política**, e ao final desta última são estabelecidos os Objetivos de Estado (OE) e os Objetivos de Governo (OG), que são cotejados com os OF.

No processo de fixação dos OE e OG, pode surgir a necessidade de revê-los, de modo que sejam ajustados à realidade emergente, inclusive em decorrência dos resultados apurados na primeira Fase. Vale ressaltar que processo equivalente poderá ocorrer ao final da terceira fase, a Fase Estratégica, que realimentará a Fase Política, o que poderá exigir a revisão dos OE e OG anteriormente estabelecidos.

A figura 5 destaca a Fase Política, suas Etapas e a sua interação com as fases anterior e posterior.

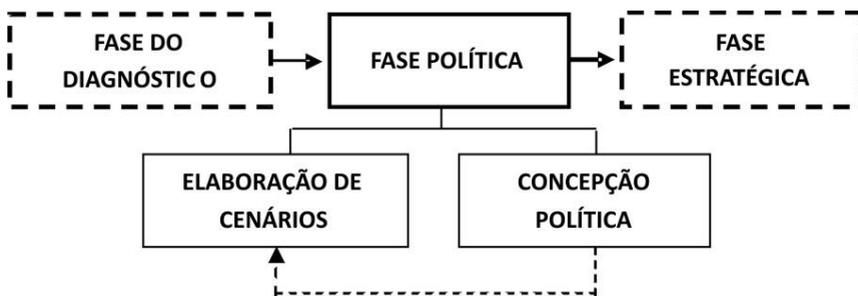


Figura 5 – Fase Política, suas Etapas e as Fases colaterais

3.1 - Elaboração de Cenários

Na Etapa de Elaboração de Cenários são realizadas projeções da realidade, a partir de estudos exploratórios, daí a sua identificação de Cenário Exploratório. Esses cenários referem-se ao País, nos âmbitos nacional e internacional, considerando-se determinado intervalo de tempo, e a capacidade, atual e futura, do Poder Nacional para concretizá-los.

Cenário Prospectivo: é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura, fundamentada em hipóteses coerentes sobre os prováveis comportamentos das variáveis determinantes do objeto de planejamento.

Os Cenários são elaborados após às etapas de **Análise do Ambiente** e de **Avaliação do Poder Nacional**. Esta última, em razão da importância de serem avaliadas as possibilidades de promover ações que possam interferir no curso dos acontecimentos, de acordo com a vontade da Equipe de Planejamento e do Decisor.

Cabe ressaltar que os Cenários não correspondem à imagem desejada para o futuro. Eles resultam dos estudos e das análises prospectivas elaboradas que revelam as sequências possíveis de evolução de fatos detectados e representam acontecimentos e ações que poderão ter lugar no futuro.

A partir da Etapa Elaboração de Cenários, a equipe multidisciplinar de planejamento passa a ter uma imagem, de certo modo completa e integrada, do sistema em estudo no futuro determinado, admitidos alguns

eventos de partida e traçadas algumas condições de sua evolução, a partir de hipóteses, o que proporciona ao planejador maior segurança para fixar objetivos. Nesta medida, os Cenários são instrumentos úteis na Concepção Política e na avaliação e escolha dos cursos de ação, tarefas próprias das etapas subsequentes do Método.

A etapa de **Elaboração de Cenários** é composta de três estágios: **Fatos Portadores de Futuro e Eventos, Cenários Extremos, ou Cenários Probabilísticos**, conforme ilustra a figura 6.

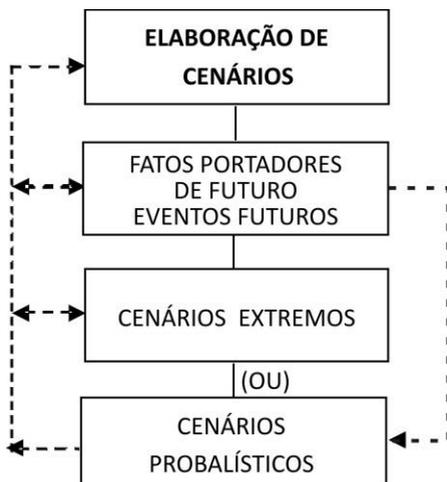


Figura 6 – Etapa de Elaboração de Cenários e seus Estágios

3.1.1 – Fatos Portadores de Futuro e Eventos Futuros

A Elaboração de Cenários inicia-se com a identificação dos **Fatos Portadores de Futuro (FPF)** que são fatos já ocorridos ou que estão ocorrendo e que poderão causar, ao problema em estudo, algum impacto no futuro. Os **FPF** são identificados a partir dos estudos realizados na Fase do Diagnóstico.

Partindo-se dos **FPF**, são formulados os **Eventos Futuros** que resultam de suposições, coerentes e plausíveis, para possíveis acontecimentos futuros. O processo de formulação desses eventos inicia-se com a realização de uma seção de *brainstorming*, com a finalidade de imaginar os eventos futuros preliminares. Nessa oportunidade, são consideradas as possibilidades e restrições à ocorrência desses eventos, identificadas na

Fase do Diagnóstico, obtendo-se daí o conjunto de eventos denominado Eventos Futuros.

Técnica do Brainstorming: criada, em 1953, por Alex Osborn, essa técnica propõe que um grupo de pessoas se reúna e se utilize das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum sobre o problema em estudo, gerando assim ideias inovadoras que levem à sua solução. Neste processo as ideias são apresentadas espontaneamente, não sendo permitida censura por parte dos demais participantes que, no entanto, podem fazer uso de uma ideia já apresentada, promovendo adaptações e aperfeiçoamentos, ou usá-la como fonte de inspiração para a oferta de outras novas.

A rigor, enquanto a identificação dos FPF decorre de um processo de levantamento e análise, que deve ser facilitado com a realização da investigação por Expressão do Poder Nacional, de modo a concentrar as atenções, o arrolamento de Eventos Futuros decorre de um processo livre de associação de ideias. Uma vez esgotada a imaginação dos Eventos Futuros Preliminares, deve ser feita a verificação de existência de associação entre cada um deles e os FPF. Uma segunda depuração dar-se-á em seguida, com a análise de possibilidades e restrições citadas.

Fatos Portadores de Futuro (FPF): são fatos ocorridos, ou que estejam ocorrendo, que poderão causar impacto ao problema em estudo no futuro. Ex.: A eleição de Barack Obama poderá contribuir para a redução das tensões no oriente médio.

Eventos Futuros (EF): são fatos que deverão ocorrer em consequência de um ou mais FPF.

Os **Eventos Futuros** comporão os **Cenários** que não devem embutir desejos ou preferências de seus formuladores, mas, tão somente, uma descrição plausível e coerente de evolução futura da realidade.

A apuração inicial dos Fatos Portadores de Futuro e dos Eventos Futuros pode resultar em uma extensa lista, o que não deve ser objeto de preocupação por parte dos participantes. No tocante aos Eventos Futuros, ao longo do processo ocorrerão depurações que reduzirão a sua quantidade, restando aqueles julgados mais importantes, pertinentes,

impactantes e de maior probabilidade de ocorrência. O fato de contrariarem o desejo pessoal dos participantes ou agravarem o problema em estudo também não é aspecto que mereça preocupação. Em algumas circunstâncias, especialmente diante de crises, é comum que as ideias sejam direcionadas, segundo um viés negativo.

Deve-se ter em conta, acima de tudo, que a Elaboração de Cenários é um instrumento para apoiar o processo decisório, não para adivinhar o que ocorrerá no futuro, devendo ser evitada a formação de expectativas acerca do grau de acerto quanto a ocorrência ou a não ocorrência dos eventos.

Assim, a Elaboração de Cenários não deve ser confundida com previsão. É a etapa do planejamento na qual sobressai, fortemente, a característica prospectiva do Método. São, portanto, instrumentos extremamente úteis ao processo de tomada de decisão.

Previsão: é a técnica empregada para descrever o futuro, partindo-se do passado que explica o presente e encaminha ao futuro, como uma sequência de fatos.

A Elaboração de Cenários pode fazer uso de cálculos probabilísticos, com o apoio de recursos de cálculo e de processamento de dados, ou pode ser feita somente com base em avaliações qualitativas, como é o caso da técnica de Elaboração de Cenários Extremos.

A fim de habilitar as equipes de planejamento à Elaboração de Cenários, mesmo diante da ausência de recursos computacionais, a ESG utiliza dois processos distintos para a Elaboração de Cenários Exploratórios a partir de Eventos Futuros, a saber: **Cenários Extremos** e **Cenários Probabilísticos**.

3.1.2 – Cenários Extremos

O Método da ESG formula três diferentes Cenários Exploratórios plausíveis. O primeiro retrata a pior situação de intercorrência (Cenário Pessimista); o segundo, a situação intermediária (Cenário Médio); e o terceiro, a melhor situação de intercorrência (Cenário Otimista). Essa elaboração é feita a partir do exame dos **Eventos Futuros e não inclui estudos probabilísticos**.

O emprego desta técnica requer que os participantes do grupo de planejamento considerem a **pior situação passível de ser apurada**, a

partir dos Eventos Futuros arrolados, diante do problema estudado, o que implica a **ocorrência dos eventos negativos** e a **não-ocorrência dos eventos favoráveis**, segundo um critério de plausibilidade e razoabilidade.

Deve-se ter cuidado com a **interação** entre os Eventos Futuros, pois alguns podem influenciar a ocorrência de outros, contribuindo ou obstando, podendo ser, no limite, mutuamente includentes ou excludentes, isto é, se um ocorrer o outro certamente ocorrerá, ou jamais ocorrerá.

Uma outra possibilidade que merece particular atenção é caracterizada pela **independência** entre os Eventos Futuros, isto é, quando comparados dois eventos, a ocorrência ou não ocorrência de cada um é absolutamente independente do que se suceda com o outro. Quando este caso ocorre com frequência entre os diversos Eventos, o resultado sugere que o conjunto foi mal concebido, pois há falta de interação.

Para ilustrar as situações abordadas neste tópico, considere-se um problema fictício afeto à indústria vinícola das regiões sul e nordeste do Brasil, ao se analisar o avanço do agronegócio no País. Com frequência, o setor do agronegócio é objeto de disputas que implicam crises - comerciais e diplomáticas - em razão do vulto dos recursos econômico financeiros envolvidos. Assim, o exemplo a seguir visa explorar brevemente a sua avaliação e seus desdobramentos:

FPF: a) redução de 31% nos preços dos insumos para a correção do solo; b) chuvas abundantes e bem distribuídas no ano anterior, na serra gaúcha; c) quebra de safra no Chile; d) identificação de novo aminoácido, como a riboflavina, sobre o impedimento da formação e deposição de ateromas nas coronárias; e) descoberta de novos megacampos terrestres de gás natural na região sul; f) produção recorde de lúpulo no Mato Grosso do Sul; e g) aprovados pelo Ministério da Saúde os testes finais de droga natural, sem efeitos colaterais, que atua diretamente na redução da obesidade.

Eventos Futuros: 1) queda do preço dos combustíveis de 15%; 2) aumentos de 25% do consumo interno de vinhos nacionais e de 34% nas exportações de vinho; 3) redução de 28% nos preços de vinhos nacionais no varejo; 4) aumento da temperatura média em 3°C na região sul e sudeste no outono e no inverno; 5) elevação de 19% do IPI para os veículos movidos a gás; 6) redução da alíquota de IPI a 0% sobre produtos derivados de chocolate; 7) a associação da indústria cervejeira prevê a duplicação da demanda de seus produtos no correr do ano; e 8) lançamento no mercado interno de novo fármaco contra a obesidade.

Algumas críticas ao exemplo:

Seis **FPF** apurados guardam relação com o problema estudado, embora o “e” seja o de menor importância direta para o problema, ainda que possa impactar os custos de transporte. O FPF “g” guarda pouca relação com o “f” e nenhuma com o “e”.

Quanto aos oito **Eventos Futuros Preliminares**, verifica-se que todos estão relacionados com ao menos um dos FPF apontados. Além disso, observa-se também que há FPF capazes de dar origem ou influenciar mais de um Evento.

A análise isolada de cada Evento indica que: o Evento “2” está mal formulado, pois contempla dois aspectos, em lugar de apenas um, o que prejudica identificar a existência de causa e efeito. Neste caso, ele deveria ser reescrito desmembrado, na forma de dois Eventos. O Evento “6”, apesar de afeto ao agronegócio, não guarda relação com qualquer dos demais, portanto, é independente, o que exige investimentos isolados para lidar com ele.

Quanto ao Evento “7”, parece razoável a sua ocorrência, diante dos FPF “f” e “g”. Os Eventos “4”, “7”, e “8” inibem a ocorrência do Evento “2”, no tocante ao mercado interno, tornando-se praticamente mutuamente excludentes.

Finalmente, o exemplo pode ser objeto de crítica em termos da existência de relevância na produção de bebidas alcoólicas no Brasil para o Ambiente de Defesa. Para ser alcançada uma resposta definitiva, deveriam ser considerados aspectos conjunturais e estruturais nos países afetados e os reflexos de uma possível invasão de produtos brasileiros, em uma cena de crise que pudesse dar origem a retaliações em diferentes áreas. A resposta implica a formulação de outra indagação: pode a Área de Defesa estar indiferente ou desconhecer a realidade abrangente diante de potenciais ameaças ao comércio internacional que afetem os interesses nacionais? Caberá ao leitor refletir sobre a questão.

3.1.3 – Cenários Probabilísticos

Assim como é feito para a Elaboração de Cenários Extremos, neste caso, são também estudados e enunciados os **FPF** e os **Eventos Futuros Preliminares**, posteriormente depurados e reduzidos em número ao limite de **quinze Eventos**, compondo o conjunto resultante dos **Eventos Futuros**. Há, porém, significativas diferenças entre as duas técnicas de Elaboração de Cenários:

- agilização decorrente do emprego de ferramentas computacionais;
- possibilidade de uso de especialistas, em grande número, para avaliarem a probabilidade de ocorrência dos eventos;
- maior precisão e consistência dos resultados;
- maior tempo necessário ao seu emprego, no caso de serem realizadas análises a cargo de peritos externos;
- maior custo de execução;
- necessidade de domínio do *software* empregado; e
- necessidade de conhecimento de métodos estatísticos para a interpretação das etapas e resultados, ou de contratação de especialistas para a operacionalização da técnica.

Dentre as Técnicas de Elaboração de Cenários, a ESG emprega as seguintes: *Brainstorming*, Delphi e Impactos Cruzados. Além de programa computacional específico. Dos **Cenários** elaborados, são escolhidos aqueles que detêm a maior probabilidade de ocorrência.

3.1.3.1 – Técnica Delphi

É uma técnica de apoio à tomada de decisão em grupo que se caracteriza pelo fato de cada membro do grupo apresentar as suas ideias sob anonimato em relação aos demais integrantes. Assim, as opiniões emitidas são isoladas da influência dos demais.

Como não ocorre a presença física dos participantes em reunião, este método pode ser usado quando os elementos da Equipe de Planejamento se encontram distantes geograficamente.

Para a aplicação dessa técnica, também, podem ser utilizados Peritos Externos, que são especialistas em diferentes ramos de atividade e áreas do conhecimento, escolhidos para avaliarem os **FPF e Eventos Futuros** propostos pela equipe responsável pela elaboração de cenários, denominado **Grupo de Controle**.

Cada Perito deverá ignorar a identidade dos demais, de modo que o conhecimento notório de um em sua área não venha a influenciar as opiniões dos demais.

O enfoque variado, a partir de formações e experiências distintas, pode contribuir muito para o surgimento de uma nova visão isenta dos vieses dos especialistas. Assim, a opinião de um diplomata sobre questões

de energia nuclear pode ser mais realista do que aquela emitida por especialista do setor, comprometida com a sua paixão e vocação.

Esta técnica apresenta, contudo, alguns inconvenientes, entre os quais: o maior consumo de tempo na tomada de uma decisão e a perda dos benefícios associados ao intercâmbio pessoal de ideias proporcionado por outros métodos.

A Técnica Delphi é caracterizada pelas seguintes fases:

1. Identificação do problema, construção do questionário e apresentação do mesmo a cada um dos elementos do grupo de analistas.

2. Resposta ao questionário de forma anônima e independente de cada um dos elementos do grupo.

3. Compilação das respostas e sua distribuição aos membros do grupo, acompanhadas do questionário revisto.

4. Resposta ao novo questionário da mesma forma descrita na fase 2, isto é, de forma anônima e independente.

5. Repetição das terceira e quarta fases até se atingir uma solução de consenso, ou estabilização de opiniões.

Após o arrolamento de **Eventos Futuros**, estes são introduzidos no *software* dedicado a esta finalidade, resultando na emissão de um formulário que será preenchido pelos Peritos, individualmente, ou pelos membros da Equipe de Planejamento.

Alguns *softwares*, como o que é utilizado na Escola, além da estimativa de probabilidade de ocorrência de cada Evento, de acordo com a **Técnica Delphi**, oferecem também a possibilidade dos Peritos estabelecerem o grau de pertinência que atribuem a cada evento em relação ao problema estudado e se auto-avaliarem em relação a cada evento proposto, em termos do grau de conhecimento que têm sobre os eventos.

Normalmente, um ciclo de consultas implica a preparação de correspondência e o encaminhamento da documentação pertinente aos Peritos para:

- avaliação individual;
- fixação de um prazo para a oferta dos resultados;
- recebimento das respostas; e
- tabulação dos resultados.

As etapas acima demandam um período mínimo de 20 (vinte) dias, sendo que a técnica prevê a execução de 3 (três) ciclos de consultas.

Assim, cada Perito deve preencher três campos do seu respectivo formulário, referentes a cada um dos eventos, da seguinte maneira:

- **Probabilidade** de ocorrência do Evento: são atribuídos valores de 0 a 100%, de acordo com o quadro 1 a seguir:

A ocorrência do Evento é	Probabilidade (%)
Certa	100
Quase certa	81 – 99
Muito provável	61 – 80
Provável	41 – 60
Pouco provável	21 – 40
Improprovável	1 – 20
Impossível	0

Quadro 1 – Probabilidade de ocorrência de Eventos

- **Pertinência:** representa a importância, validade e relevância que o Perito considera que cada Evento tem, em relação ao problema em estudo, aos quais atribuirá valores que variam de 1 a 9, de acordo com quadro 2 a seguir:

Pertinência	Grau
Altíssima	9
Muito alta	8
Bem alta	7
Alta	6
Média	5
Baixa	4
Bem baixa	3
Muito baixa	2
Baixíssima (ou quase nada tem a ver com o tema).	1
Nenhuma	0

Quadro 2 – Pertinência de cada Evento

• **Auto-avaliação:** são atribuídos valores de 1 a 9 em relação a cada evento, conforme o quadro 3 a seguir:

O perito:	Grau
Considera-se conhecedor do assunto.	9
Interessa-se pelo assunto e seu conhecimento decorre de atividade que exerce atualmente.	8
Interessa-se pelo assunto e seu conhecimento decorre de atividade que exerceu e se mantém atualizado.	Escolher 6 ou 7
Interessa-se pelo assunto e seu conhecimento decorre de leituras, por livre iniciativa.	5
Interessa-se pelo assunto e seu conhecimento decorre de atividades que exerceu e não está atualizado.	Escolher 3 ou 4
Interessa-se pelo assunto e seu conhecimento decorre de leituras, por livre iniciativa, e não está atualizado.	2
Tem conhecimento apenas superficial do assunto.	1

Quadro 3 – Auto-avaliação do Perito em relação ao Evento

Uma vez concluído o preenchimento do formulário, os Peritos os restituem à Equipe de Planejamento, para que seja feito o lançamento dos dados no sistema computacional.

Na sequência, é gerado um novo relatório contendo os valores médios de probabilidade, pertinência e auto-avaliação, calculados a partir das opiniões do conjunto de Peritos associados a cada um dos Eventos, sendo enviados novamente a cada Perito para reavaliação.

Os Peritos ao receberem de volta seus respectivos formulários, contendo não apenas os valores médios apurados, mas os valores que eles próprios atribuíram individualmente a cada variável associada aos Eventos, confrontarão os resultados e poderão modificar suas opiniões em face dos valores médios. Para isso, há um campo destinado ao apontamento dos novos valores. Este passo tem por propósito permitir a homogeneização das opiniões visando ao equilíbrio delas.

Especificamente no que tange aos valores atribuídos à Probabilidade, caso a diferença entre o percentual atribuído pelo Perito seja igual ou superior a 25 pontos percentuais, ele deverá ajustar o valor antes estabelecido, aproximando-o da média, ou, no caso de estar convicto acerca o grau que atribuiu, deverá oferecer uma justificativa por escrito para a manutenção do valor. Esta justificativa será levada ao conhecimento dos demais Peritos na rodada seguinte, sem que sua identidade seja revelada, de modo a evitar que esta e não a justificativa influencie o julgamento dos demais Peritos. A alteração ou manutenção dos valores dos demais critérios não requer justificativa.

Uma vez concluído o processo de reavaliação e emissão de justificativas, os formulários e as justificativas são novamente restituídos à Equipe de Planejamento. Essa, por sua vez: alterará os dados modificados no sistema, reproduzirá as justificativas e as distribuirá novamente aos Peritos, juntamente com o formulário contendo os novos valores médios e individuais.

Ao receberem pela terceira vez os formulários, desta feita com as justificativas, os Peritos terão uma última oportunidade para refletirem sobre suas opiniões e alterarem seus julgamentos, se assim o desejarem. Ao final, os formulários retornam às respectivas Equipes de Planejamento para o lançamento dos dados eventualmente modificados.

O próximo passo corresponde ao emprego da Técnica de Impactos Cruzados.

3.1.3.2 – Técnica dos Impactos Cruzados

É uma técnica de apoio à tomada de decisão construída a partir de uma matriz quadrada, na qual são avaliadas as relações de influência e dependência entre **eventos futuros**, em que são avaliadas as mudanças nas probabilidades de ocorrência de um conjunto de eventos futuros na sequência da ocorrência de um deles. A sequência da técnica consiste

em analisar a sensibilidade do conjunto de eventos e posteriormente construir cenários.

Aqui, também, são usados Peritos Externos.

A utilização dessa Técnica implica na seleção de 10(dez) dos 15 (**quinze**) Eventos de maior probabilidade média, apurados a partir das opiniões dos Peritos, na geração da Matriz de Impactos Cruzados. Feito isso, emitirão novo formulário para cada Perito, o qual individualmente indicará o grau de influência que cada evento exerce sobre a possibilidade de ocorrência de cada um dos demais, expresso em percentuais, variando de 1 a 99%.

Após a conclusão do estudo de Impactos Cruzados pelos Peritos, estes restituem o formulário correspondente, denominado de Mapa de Impactos Cruzados à Equipe de Planejamento, para que os resultados sejam inseridos no sistema.

O próximo passo diz respeito à análise do Mapa de Impactos Medianos correspondente à matriz que consolida as avaliações feitas por todos os Peritos. Sobre isso, vale notar que ao ser gerado o referido mapa pelo sistema, poderão ser destacados algumas interações inconsistentes, as quais deverão ser corrigidas manualmente pelo operador do sistema.

Eliminadas as inconsistências identificadas, o próprio sistema produz a Matriz de Motricidade x Dependência.

Motricidade: é o grau de influência que um Evento exerce sobre os demais, isto é, quando um determinado Evento ocorre, poderá desencadear uma série de consequências que levarão outros a também ocorrerem ou mesmo não ocorrerem.

Dependência: é grau de dependência que um Evento tem em relação à ocorrência de outros Eventos, isto é, a sua ocorrência poderá depender em maior ou menor grau da ocorrência de outros.

A Matriz é a representação matricial do conjunto de Eventos considerados agrupados em quatro diferentes quadrantes, segundo os graus de motricidade e dependência que caracterizam cada um, a saber:

- **Eventos Explicativos** – têm alta motricidade e baixa dependência. Eventos deste quadrante (quadrante I da figura 7) influenciam e explicam em grande parte o que ocorre com outros Eventos que deles dependem,

sendo prioritários, em razão da dinâmica que impõem ao conjunto de eventos, particularmente quanto à alocação de investimentos e esforços;

- **Eventos de Ligação** – têm elevadas motricidade e dependência, o que significa que tais Eventos exercem forte influência sobre os demais e, ao mesmo tempo, são altamente dependentes dos demais. Eventos deste quadrante (quadrante II da figura 7) requerem atenção especial, em razão da sua interação com outros Eventos, uma vez que a sua ocorrência explica, em grande parte, a ocorrência de outros e também decorre dos efeitos provocados por outros eventos;

- **Eventos Autônomos** – têm baixas motricidade e dependência. Se forem considerados eventos relevantes, segundo os interesses do Decisor, eventos deste quadrante (quadrante III da figura 7) exigirão investimentos e esforços isolados, pois não influenciam, nem sofrem grande influência de outros; e

- **Eventos de Resultado** – têm baixa motricidade e alta dependência. Eventos deste quadrante (quadrante IV da figura 7) requerem atenção especial, pois dependem do que ocorrerá com outros Eventos, para que possam ocorrer. Se não forem considerados os mais relevantes, a espera pela ocorrência de outros pode reduzir os investimentos e esforços necessários para a sua ocorrência, que é facilitada pela ocorrência de outros.

A matriz Motricidade x Dependência encontra-se representada na figura 7.

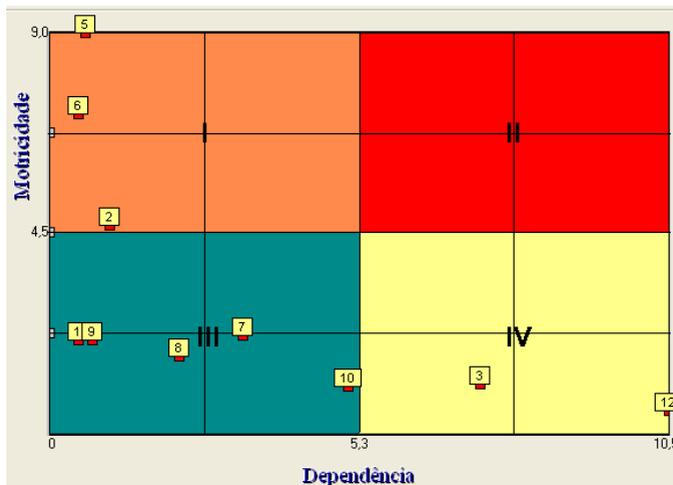


Figura 7 – Matriz Motricidade x Dependência

Vale destacar que o Cenário de Maior Probabilidade apurado pelo sistema, a partir do julgamento dos Peritos, pode não ser adequado às pretensões da Equipe de Planejamento, isto é, não corresponder à imagem de futuro ideal. Porém, esse cenário pode ser comparado com aquele considerado o Cenário Ideal, cuja probabilidade de ocorrência será menor. Pode, ainda, ser comparado a um hipotético Cenário Inercial, também denominado Cenário Tendencial, que corresponde àquele que deverá ocorrer se nada for feito e o curso da história for deixado ao acaso.

Esta técnica apresenta desvantagens, pois está sujeita às opiniões pessoais dos Peritos que, apesar de serem especialistas, não têm a pretensão ou o condão de acertar o que ocorrerá no futuro. Estão sujeitos a vieses que surgem ao longo de suas vidas pessoais e profissionais, por conta da experiência individual.

Além disso, a correção de inconsistências no Mapa de Impactos Medianos corresponde a uma aproximação de desvios. Portanto, não se pode esperar uma elevada precisão dos resultados, mesmo porque estão baseados em probabilidades, que consideram os fatos diante de um ambiente sujeito a riscos e incertezas que derivam não somente da atuação humana, mas de outros condicionantes.

Não obstante, a utilidade da Técnica é incontestável, à medida em que estimula o Decisor e sua Equipe de Planejamento a considerarem diferentes situações, a partir de um estudo que visa, também, evitar que elementos sejam esquecidos ou não considerados ao longo de um processo de planejamento.

3.2 - Concepção Política

A **Concepção Política** é a Etapa decisiva da Fase Política do Método, na qual são estabelecidos os OE e OG para o período de tempo considerado. Desdobra-se em quatro estágios: **Cenário Mais Provável, Pressupostos Básicos, Cenário Desejado, OE e OG**, conforme ilustra a figura 8, cujo detalhamento é apresentado a seguir.

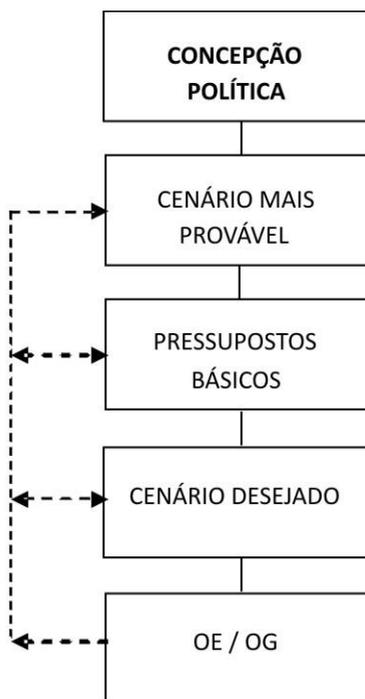


Figura 8 – Etapa da Concepção Política e seus Estágios

3.2.1 - Cenário Mais Provável

Qualquer que tenha sido o processo empregado para a elaboração de Cenários (Extremos ou Probabilísticos), o próximo estágio corresponde à determinação do **Cenário Mais Provável**.

Quando houver sido empregado o primeiro processo apresentado, o Cenário Mais Provável será estabelecido a partir da seleção de Eventos Futuros dos três Cenários elaborados (Pessimista, Médio e Otimista), a critério da Equipe de Planejamento.

No caso de ser utilizado o processo de Cenários Probabilísticos, deverá ser selecionado o Cenário de maior probabilidade de ocorrência, aquele que o sistema apresenta ao final do processamento dos dados.

Mais uma vez, é importante ressaltar que o Cenário de maior probabilidade pode não refletir o desejo do Decisor, que deverá definir as medidas de contorno que alterem a ocorrência, de maneira que o resultado se aproxime daquele desejado.

3.2.2 - Pressupostos Básicos

Neste segundo Estágio da Etapa Concepção Política são identificados e analisados os **Pressupostos Básicos** que permitem avaliar a legitimidade, a oportunidade e a conveniência dos Objetivos de Governo que serão fixados. Constituem condicionantes ou crivos que podem impactar de alguma forma os **Eventos Futuros**, contidos no **Cenário Mais Provável**. Tais pressupostos podem ser de natureza ética ou de natureza pragmática. Sobre eles, vale destacar que:

- os de natureza ética referem-se aos princípios da moral, do Direito, da justiça e do civismo, assim como aos valores, às tradições e aos costumes; e
- os de natureza pragmática são aqueles condicionantes que um governo impõe a si mesmo, como balizadores de sua ação política, além dos compromissos políticos, ideológicos e partidários.

No caso dos eventos contrariarem os pressupostos, caberá ao Decisor Estratégico optar pela sua realização, ou não.

Pressuposto: é aquilo que se supõe antecipadamente, na forma de conjectura ou suposição, e que interfere no curso de um evento, decisão ou alcance de um propósito.

Este Estágio representa um ponto de controle para auxiliar o balizamento das decisões que serão tomadas adiante.

3.2.3 – Cenário Desejado

O Cenário Desejado, terceiro Estágio da Etapa Concepção Política, é elaborado a partir do Cenário Mais Provável, cujos Eventos Futuros foram submetidos aos crivos dos Pressupostos Básicos. Nessa ocasião, o Decisor Estratégico já estará de posse de todas as informações coletadas e conclusões alcançadas. Este último Cenário é definido tendo em vista os objetivos a alcançar.

Cabe destacar que o Cenário Desejado, como todo cenário, não é apenas uma imagem estática da realidade nacional projetada num dado momento futuro. Deve indicar, também, os caminhos pelos quais a situação atual, caracterizada na Fase do Diagnóstico, evoluirá para a situação futura, retratada no Cenário Desejado.

A escolha do Cenário Desejado é a decisão de mais **alto nível** em todo o processo de planejamento. É a partir deste Cenário que são fixados os Objetivos de Estado (OE) e de Governo (OG), para cuja consecução serão empenhados os maiores esforços da Administração Nacional. Por estas razões, o Cenário Desejado passa a ser normativo, eis que delineará todas as ações subsequentes.

Cenário Normativo: é o cenário que contempla os Eventos que o Decisor pretende que ocorram, ou não, devendo para isso realizar esforços no sentido de que esses eventos venham a ocorrer, de maneira que os seus propósitos finais sejam alcançados. É normativo, pois passa a representar a vontade do Decisor que deverá ser colocada em prática por intermédio de um conjunto de ações (normas) que serão posteriormente estabelecidas.

3.2.4 – Objetivos de Estado (OE) e Objetivos de Governo (OG)

Os Objetivos de Estado e de Governo fixados a partir do Cenário Desejado são objetivos intermediários voltados para a conquista, a consolidação e a manutenção dos Objetivos Fundamentais. Enquanto os OE atendem situações de alta relevância e requerem maior prazo para sua realização, os OG respondem a situações conjunturais e devem ser alcançados no curso de um mandato.

Podem ocorrer circunstâncias emergenciais, nos âmbitos externo e interno, que aconselhem revisões dos OE e OG vigentes ou de estratégias, exigindo ajustamentos na concepção e na execução dos Planos Nacionais. Em adição, pode ocorrer que, quando do estabelecimento dos OE e OG, e das decisões relativas à estratégia adotada para alcançá-los, certos aspectos da realidade internacional ou nacional não sejam conhecidos ou não estejam suficientemente esclarecidos.

Nestes casos, recomenda-se a elaboração de estudos estratégicos, que podem ser considerados complementares à avaliação da conjuntura e julgados necessários aos processos de tomada de decisão no contexto do Método.

Os resultados apurados na Fase Política subsidiarão o desenvolvimento da Fase Estratégica.

Seção 4

Fase Estratégica

A Fase Estratégica desdobra-se nas Etapas de Concepção Estratégica e Programação, ilustrada na figura 9, cujos resultados serão aproveitados na quarta e última fase, a Fase da Gestão.

Na Fase Estratégica, não são mais discutidos os objetivos do planejamento (definidos ao final da Fase Política), mas sim o emprego dos meios para alcançá-los.

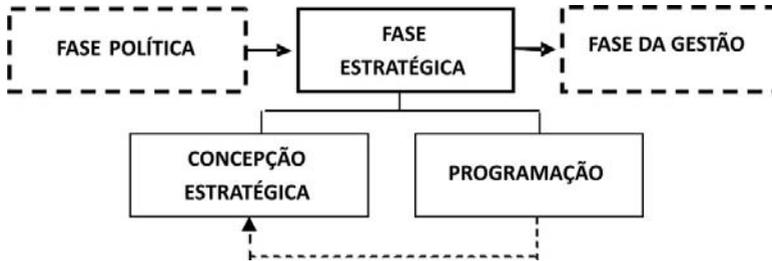


Figura 9 – Fase Estratégica, suas Etapas e Fases Colaterais

4.1 - Concepção Estratégica

Por **Concepção Estratégica** entende-se o estudo, a definição e a indicação das estratégias a serem seguidas. Esta Etapa é composta de quatro Estágios: **Óbices**, **Definição de Ações**, **Opção Estratégica** e **Diretrizes Estratégicas**, de acordo com o que ilustra a figura 10.



Figura 10 – Etapa Concepção Estratégica e seus Estágios

4.1.1 - Óbices

Uma vez definidos os Objetivos de Estado e Objetivos de Governo (Estágio final da Fase Política), já é possível promover o levantamento dos Óbices que podem se interpor (Fatores Adversos) ou mesmo se contrapor (Antagonismos) aos Objetivos colimados.

Fatores Adversos: são óbices que dificultam os esforços da sociedade ou do Governo para alcançar e preservar os Objetivos Nacionais.

Antagonismos: são óbices de toda ordem, internos e externos, que impedem o alcance e a manutenção dos Objetivos Fundamentais.

Neste Estágio são levados em consideração os estudos prospectivos já realizados e aprofundados no decorrer do exame dos Óbices, sobretudo os Antagonismos, pois as prováveis tendências de sua evolução poderão orientar as decisões e ações estratégicas a serem adotadas.

Dificuldades comuns não são Antagonismos. Somente deve-se considerar que um Fator Adverso poderá evoluir para uma situação de Antagonismo, se ele for de encontro ao alcance e à preservação dos OF.

A identificação e a análise dos Óbices serão facilitadas quando realizadas a partir das Expressões do Poder Nacional.

Nesse ponto, cabe aduzir comentário sobre **Conflitos e Crises**, uma vez que poderão se constituir em Antagonismos ou Fatores Adversos.

Conflito: é o fenômeno social caracterizado pelo choque de vontades decorrente do confronto de interesses, constituindo uma forma de se buscar uma solução ou compromisso.

Os meios a empregar e as ações a desenvolver dependerão do poder relativo dos oponentes, da liberdade de ação concedida por outros atores e da importância atribuída ao objetivo a conquistar ou manter.

Quando um Conflito é agravado por fatores, internos e/ou externos, atinge um estado de tensão denominado Crise. A Crise, se não administrada adequadamente, pode culminar em situação de confrontação ou de enfrentamento entre as partes ou atores envolvidos.

Crise: é um estado de tensão, provocado por fatores internos e/ou externos, sob o qual um choque de interesses, se não administrados

adequadamente, corre o risco de sofrer um agravamento, até a situação de enfrentamento entre as partes envolvidas.

Vale ressaltar que a solução da Crise não significa, obrigatoriamente, a extinção do Conflito que a originou.

Quanto ao âmbito de influência, os Conflitos podem se instalar dentro ou fora da Nação.

Os de âmbito interno podem resultar da exploração de insatisfações em face do não atendimento de necessidades vitais da sociedade nacional, de anseios políticos, exclusão social, de aspirações separatistas, da contestação às Instituições, entre outras, que podem gerar Crises internas e se projetarem nas diversas Expressões do Poder Nacional. Assim, tais conflitos podem ser caracterizados como: Políticos, Econômicos, Psicossociais, Militares e Científico-Tecnológicos.

Quanto aos Conflitos de âmbito externo, eles geralmente decorrem de choques de interesses entre Estados Nacionais. Quando tardam as soluções - diplomáticas ou jurídicas - desses Conflitos, podem ocorrer Crises Internacionais. Essas, antes de atingir o enfrentamento, podem passar pela confrontação, mediante a participação, de forma prevalente da Expressão Militar do Poder Nacional. Isso feito, como medida dissuasória de respaldo às gestões diplomáticas, visando ao atingimento de soluções favoráveis.

As Crises Internacionais são consideradas político-estratégicas quando têm em sua gênese alguns fatores de relevante importância estratégica, tais como:

- Ameaça à Integridade do Patrimônio Nacional;
- Ameaça à Soberania;
- Acesso à Tecnologia;
- Apoio Externo à Insurreição Interna;
- Dever de Ingerência; e
- Antagonismo Histórico.

Na formulação das Políticas de Governo, devem ser consideradas as Crises em andamento.

Quando se tratar de Conflitos de natureza Político-Estratégica, poderão advir condições irreversíveis que, ao se agravarem, levam as partes ao conflito armado. Daí decorrem dois conceitos importantes para o planejamento governamental:

• **Hipótese de Crise Político-Estratégica (HCPE):** é a antevisão de um quadro, nacional ou internacional, que exija o emprego do Poder

Nacional, por meio de ações predominantemente diplomáticas ou militares, capazes de administrar crises de qualquer natureza, de origem externa, que comprometem o alcance e a preservação dos Objetivos Nacionais.

A evolução de uma Crise Político-Estratégica deve ser cuidadosamente acompanhada, ante a possibilidade de que sua evolução possa levar ao Conflito armado.

• **Hipótese de Emprego: é a antevisão de possível emprego das Forças Armadas em determinada situação ou área de interesse estratégico para a Defesa Nacional.**

4.1.2 - Definição de Ações

Neste Estágio, são identificadas as Ações Estratégicas que contribuirão para o alcance dos Objetivos. Isso poderá ser feito por meio de ferramentas próprias, tal como a técnica **Brainstorming**.

Deve ser considerado que, normalmente, os Objetivos pretendidos somente serão atingidos a partir de um ou mais conjuntos sequenciados de Ações Estratégicas, chamadas Trajetórias.

Tanto as Ações Estratégicas como as Trajetórias serão submetidas a Testes de Avaliação.

As Ações Estratégicas deverão ser submetidas aos Testes de Adequabilidade e Exequibilidade, ambos de caráter eliminatório, isto é, cada um deles, e na sequência ora apresentada, é condição *sine qua non* para que uma Ação Estratégica seja submetida ao teste seguinte.

As Trajetórias que serão compostas, como detalhado *a posteriori*, por diferentes combinações de Ações Estratégicas aprovadas nos Testes de Adequabilidade e Exequibilidade - deverão ser submetidas ao Teste de Aceitabilidade. Esse último teste permitirá **hierarquizar** as Trajetórias, conforme **critérios** discriminados pela **Equipe de Planejamento**. A partir de então, as trajetórias serão denominadas Trajetórias Conservadas.

Trajectoria Conservada: é a Trajetória composta por combinações de Ações Estratégicas aprovadas nos Testes de Adequabilidade e Exequibilidade, após ter sido submetida ao Teste de Aceitabilidade.

Os critérios dos Testes de Adequabilidade e Exequibilidade são rígidos, enquanto os critérios do Teste de Aceitabilidade admitem certa flexibilidade e são escolhidos pelo Decisor. Devem ser expressos de maneira clara e objetiva, evitando-se ambiguidade, de modo a permitir ao Decisor a sua perfeita interpretação.

4.1.2.1 - Teste de Adequabilidade

O Teste de Adequabilidade, ou eficácia (Anexo B), deve responder à seguinte pergunta: a **Ação Estratégica** selecionada garante, efetivamente, o atingimento do objetivo pretendido na moldura temporal necessária? Caso a resposta seja negativa, a Ação deve ser **descartada**, por ser inadequada.

Os parâmetros de julgamento deste teste são:

- **Pertinência (PERT)** – é necessário que a solução seja relacionada diretamente ao problema, isto é, contribua para que o seu propósito seja alcançado;

- **Integridade** – a avaliação da integridade implica verificar o atendimento a três aspectos:

- Atingimento (ATIN) dos propósitos fixados;

- Fidelidade (FIDE) às premissas que levaram à proposição da Ação Estratégica; e

- Condicionamento (COND), isto é, se a execução da Ação Estratégica considera os Requisitos (REQS) e as Limitações (LIMI) que lhes são impostos.

Só é considerada íntegra a Ação Estratégica aprovada nas três verificações.

- **Campo da Abordagem (ABOR)** – esta avaliação requer a consideração de três aspectos:

- Nível da Abordagem (NIVL) – implica considerar se a Ação Estratégica proposta encontra-se inscrita no limite de competência ou autoridade do Decisor responsável por sua execução;

- Amplitude da Abordagem (AMPL) – corresponde à abrangência dos aspectos fundamentais do tema em estudo pela Equipe de Planejamento, devendo ser deixados de lado os fatores irrelevantes ou incontroláveis;

e

- Alcance da Abordagem (ALCN) – corresponde à avaliação da compatibilidade entre o grau de profundidade da Ação Estratégica proposta e a sua amplitude.

A Amplitude e o Alcance da abordagem são fortemente correlacionados e sofrem restrições decorrentes do tempo disponível para a execução da Ação Estratégica e do grau de satisfação do Decisor com a proposta apresentada.

Deve ser levada em conta, ainda, a possibilidade de interação entre Ações Estratégicas que, combinadas, podem revelar sinergia, favorecendo o atingimento do objetivo esperado para o tema considerado.

- **Oportunidade (OPORT)** – implica avaliar o momento adequado para a execução da Ação Estratégica e o intervalo de tempo requerido para tal execução, em face do limite temporal imposto pelas circunstâncias que envolvem o tema em estudo e para o objetivo que se espera atingir.

Cabe ressaltar que a avaliação da possibilidade da implantação não é considerada no Teste de Adequabilidade. Será considerada, posteriormente, por ocasião do Teste de Exequibilidade.

4.1.2.2 - Teste de Exequibilidade

Em seguida, cada Ação Estratégica é submetida ao Teste de Exequibilidade (Anexo C), quando é suscitada a seguinte questão: *é possível implementar a Ação Estratégica pretendida contando com os meios disponíveis, diante dos Óbices já identificados?* Mais uma vez, resposta negativa significa descartar a Ação Estratégica em estudo, agora, como inexecuível.

Assim sendo, uma ação é exequível quando, independente de seu custo, pode ser executada consideradas as restrições científico-tecnológicas, operacionais e dos meios existentes.

O conceito de custo deverá ser considerado em sentido amplo (político, material, econômico-financeiro, psicossocial e militar). Além das possibilidades delimitadas pelo estado da arte, a exequibilidade de uma Ação Estratégica deve ser caracterizada pela disponibilidade dos meios necessários à sua execução e pelo intervalo de tempo disponível.

Vale frisar que a avaliação da variável tempo assume maior relevância diante da inexistência ocasional de meios. Neste caso, para que a Ação Estratégica seja considerada exequível, deverá ser verificada a relação $TR=To+Ti+Te$, onde TR é o tempo de repercussão do problema; To é o tempo necessário para a obtenção dos meios; Ti é o

tempo previsto para a execução da solução; e T_e é o tempo necessário para que a ação surta efeito.

A experiência poderá contribuir para melhorar a estimativa dos valores de T_o , T_i , e T_e . Neste sentido, a adoção de providências acessórias pode auxiliar a redução desses tempos, por representar atalhos a percorrer, que passam a ser conhecidos com a vivência, em decorrência de analogia, abstração e *insight*. Este último, por tratar-se de um fato súbito e inesperado, não deve ser considerado como recurso confiável para o Decisor.

O julgamento da Exequibilidade poderá ser conseguido pela avaliação dos seguintes parâmetros:

● **Disponibilidade de recursos humanos - P (a)**

- A quantidade é suficiente?
- A qualificação é satisfatória?
- Caso negativo, podem ser conseguidos em tempo hábil?

Como?

● **Disponibilidade de recursos materiais - P (b)**

- A quantidade é suficiente?
- A qualidade é satisfatória?
- Caso negativo, podem ser conseguidos em tempo hábil?

Como?

● **Disponibilidade de recursos financeiros - P (c)**

- São suficientes? Caso negativo, podem ser conseguidos em tempo hábil? Como?

● **Disponibilidade de recursos tecnológicos - P (d)**

- A solução é compatível com o estado da arte?
- A tecnologia é dominada pelos executantes da tarefa? Caso negativo, pode ser adquirida em tempo hábil? Como?

● **Disponibilidade de tempo - P (e)**

- Há alguma demora na obtenção dos meios?
- Qual o período previsto de implantação da solução?
- A obtenção dos meios e a implantação da solução permitem a observância do quadro de tempo do problema?

Cumpra-se destacar que, mesmo tomando por base os critérios indicados, a avaliação da exequibilidade de uma dada ação, promovida por diferentes Decisores, será provavelmente distinta, em função: dos dados disponíveis; do conhecimento sobre o assunto; das características de personalidade e de outras circunstâncias.

De posse das Ações Estratégicas aprovadas nos Testes de Adequabilidade e Exequibilidade, a Equipe de Planejamento ensejará o delineamento de todas as Trajetórias que atingem o Objetivo esperado para o tema em estudo.

Para a consecução desse delineamento, a Equipe deverá identificar o maior número possível de **sequências de combinações de Ações Estratégicas** que, se implementadas observando fielmente a ordem de Ações Estratégicas, atingirão o Objetivo colimado. Após isso, cada uma dessas Trajetórias recebe um nome código ou índice, a saber: T_1 - Trajetória UM; T_2 - Trajetória DOIS; T_3 - Trajetória TRÊS,.... etc.

Nesse ponto, vale comentar que diferentes Trajetórias poderão ter diferentes quantidades de Ações Estratégicas constituindo-as, tendo em vista que, por exemplo, adotando determinado percurso para atingimento do Objetivo esperado pela Equipe de Planejamento, uma Ação poderá ser, então, dispensável. Outros dois exemplos: (a) uma determinada Trajetória pode, já em seu nascedouro, requerer um número maior de Ações Estratégicas do que outra Trajetória menos complexa; e (b) Ações Estratégicas mutuamente excludentes, quando combinadas, implicam menor número de Trajetórias do que o quantitativo total de Ações.

Após isso, a Equipe passará a avaliar não mais as Ações Estratégicas, mas, sim as Trajetórias; o que é feito por intermédio do Teste de Aceitabilidade, um teste não eliminatório.

4.1.2.3 - Teste de Aceitabilidade

O Teste de Aceitabilidade (Anexo D) é realizado, a fim de possibilitar a gradação, *a posteriori*, entre todas as Trajetórias delineadas. Para tanto, a Equipe de Planejamento deve avaliar, separadamente, cada uma das Trajetórias, respondendo — de forma mais completa possível — a questão-síntese: *diante de todos os dados e informações conhecidos, a relação custo/benefício da Trajetória pretendida justifica a sua implementação?*

Após respondida a questão supra para todas as Trajetórias, essas passam a denominar-se Trajetórias Conservadas.

Ato contínuo, a Equipe de Planejamento deverá submeter as Trajetórias Conservadas a um processo de comparação, com a finalidade de estabelecer uma ordem de prioridade em favor da que revelar a melhor relação custo/benefício.

Nesse ponto, vale enfatizar que, com o propósito de contribuir para uma melhor hierarquização das Trajetórias Conservadas, o Teste de Aceitabilidade pode embutir o estabelecimento de critérios, aos quais poderão ser atribuídos individualmente pesos distintos, de acordo com o grau estimado de importância de cada critério para o atingimento do Objetivo. A escolha de critérios objetivos facilmente quantificáveis é um importante aspecto a ser considerado. Entretanto, por vezes, não há como fazê-lo, resultando na escolha de critérios subjetivos.

Ainda assim, deve ser tentada a subdivisão desses em parâmetros objetivos. Por exemplo: ao ser considerada a aquisição de helicópteros, podem ser estabelecidos critérios como segurança, robustez e confiabilidade. O critério segurança é subjetivo, mas poderia ser subdividido segundo os seguintes parâmetros objetivos passíveis de dimensionamento e mensuração: grau de blindagem, nível de detecção por radares, ruído emitido, número de turbinas e manobrabilidade.

Os critérios escolhidos por uma Equipe de Planejamento poderão ser totalmente diferentes daqueles escolhidos por outra equipe. O importante é que os critérios, suas divisões e os pesos sejam perfeitamente explicados no relatório e que sejam respaldados por fatos. Ainda assim, como se pode observar, estão sujeitos a vieses de entendimento, o que reforça a dificuldade e a complexidade do processo decisório que se busca minimizar.

Uma vez estabelecidos os critérios para o Teste de Aceitabilidade, passa-se à sua aplicação propriamente dita. É oportuno lembrar que as Ações Estratégicas, quando combinadas entre si, poderão, quando submetidas aos mesmos testes, ser aprovadas. Assim, considera-se a realização de todas as possíveis combinações, desde que as Ações Estratégicas não sejam mutuamente excludentes.

O grau total de cada Trajetória Conservada será igual ao somatório de pontos obtidos por todas as Ações Estratégicas que compõem essa Trajetória. Para tanto, em cada Ação Estratégica será multiplicada a nota atribuída (ou nota média, caso haja mais de um especialista, analista ou a nota seja dada pela Equipe de Planejamento) ao nível de atingimento do critério e/ou do parâmetro pelo peso desse critério e/ou parâmetro.

Baseando-se no grau total calculado de cada uma das Trajetórias Conservadas, a Equipe de Planejamento deverá examiná-las e compará-las, a fim de identificar aquela que atinja com melhor eficiência e eficácia

o Objetivo. Feito isso, estabelecerá uma ordem de prioridade em favor daquela que revelar a melhor relação custo/benefício envolvido.

Finalizado o Teste de Aceitabilidade, a Equipe de Planejamento submete o resultado ao Decisor.

O resultado do Teste de Aceitabilidade obtido com o ordenamento priorizado de Trajetórias Conservadas não impõe aquela de maior grau total.

Em realidade, o teste proporciona análises mais acuradas acerca de prováveis indicadores do comportamento e do resultado de uma trajetória em face de outras, cabendo aos especialista(s), analista(s), Equipe de Planejamento e Decisor interpretarem os resultados dos critérios e/ou parâmetros em favor da trajetória mais aceitável em razão da análise efetuada. Por oportuno, vale ressaltar que nessa ocasião deverão ser identificados e discriminados os reflexos e as repercussões, positivas e negativas, decorrentes.

4.1.3 - Opção Estratégica

A Opção Estratégica corresponde à Trajetória Conservada selecionada pelo **Decisor**, após finalizado o Teste de Aceitabilidade. Escolha que, no entender do Decisor, representa a estratégia mais favorável a ser adotada na execução do planejamento.

Havendo uma só Trajetória Conservada, não há, a rigor, Opção Estratégica. Segundo Bazerman (2004), o processo decisório é caracterizado pela existência de opções. Na falta delas há ainda um problema, mas não de decisão.

Existindo duas ou mais **Trajetórias Conservadas**, cabe detalhar cada uma delas, desdobrando-as, se for o caso, de maneira a aprofundar o exame dos Óbices, avaliar os riscos envolvidos, as vantagens e desvantagens de cada uma, e os benefícios que a melhor pode proporcionar.

Quanto aos Óbices, deve-se proceder do seguinte modo:

- identificar os meios e suas respectivas disponibilidades para superá-los;
- qualificar e quantificar os recursos necessários;
- definir as Ações Estratégicas que os superarão, assim como a prioridade e o encadeamento dessas Ações;

- estabelecer prazos para sua superação; e
- atribuir responsabilidades e encargos pela preparação e o emprego adequado do Poder Nacional necessários à superação dos óbices.

Vantagens: são aspectos de superioridade que são identificados a partir da comparação entre possíveis alternativas.

Benefícios: correspondem aos ganhos passíveis de ser obtidos com a escolha da melhor alternativa.

A Opção Estratégica é, portanto, o conjunto de Ações Estratégicas que conduz da forma mais eficiente e eficaz ao atingimento de cada um dos Objetivos estabelecidos que o Cenário Desejado retrata.

A partir da Opção Estratégica são estabelecidas as **Diretrizes Estratégicas** que visam orientar as Ações dos diversos setores envolvidos. Em se tratando de macro planejamento estratégico governamental, estas Diretrizes podem ser desdobradas em Diretrizes Setoriais, Regionais e Específicas, conforme os Objetivos a serem atingidos.

4.1.4 - Diretrizes Estratégicas

As Diretrizes Estratégicas são estabelecidas pelo governo e direcionadas aos diversos órgãos que o integram. Originam-se da Opção Estratégica e têm a finalidade de orientar a elaboração, a execução e o controle dos Planos Nacionais. Balizam, portanto, as três Etapas finais do Método de Planejamento Estratégico preconizado por esta Escola.

As Diretrizes Estratégicas podem ser Setoriais, Regionais e Específicas.

Diretrizes Setoriais: correspondem às linhas mestras emanadas pelo governo que balizam a realização de planos, programas e projetos voltados a setores específicos.

Diretrizes Regionais: são aquelas orientadas que delimitam a realização de planos, programas e projetos ao nível territorial.

Diretrizes Específicas: delimitam a realização de planos, programas e projetos direcionados a um fim próprio, exclusivo.

As Diretrizes Estratégicas devem conter, fundamentalmente:

- a) os Objetivos fixados (OE e OG), devidamente explicitados;
- b) a Opção Estratégica selecionada pelo Decisor para alcançar os OE e OG, assim como seus respectivos desdobramentos;
- c) as bases para a elaboração dos Planos Nacionais (prioridades, prazos e recursos); e
- d) a atribuição de competências e de encargos para a elaboração, a coordenação, a execução e o controle dos Planos.

4.2 – Programação

A última etapa da **Fase Estratégica** é a **Programação**, que procura operacionalizar a Opção Estratégica de cada um dos Objetivos estabelecidos. A Etapa Programação é composta de dois estágios: (a) **Planos, Programas e Projetos** e (b) **Orçamentos**, o que é ilustrado pela figura 11.

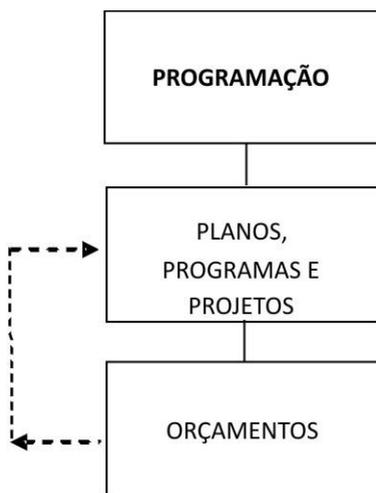


Figura 11 – Etapa Programação e seus Estágios

Na **Programação** são elaborados os Planos, Programas e Projetos que orientarão a operacionalização do objeto do planejamento. Cada um deles, ao seu nível, deve ser elaborado de acordo com a Decisão Política (que definiu o Cenário Desejado), consoante as Opções Estratégicas (que determinaram as Trajetórias) e respeitando as orientações contidas nas Diretrizes Estratégicas.

Em consequência do primeiro Estágio, os Planos, Programas e Projetos concebidos passam por um processo de levantamento e dimensionamento que resultará na estimativa dos recursos econômico-financeiros necessários e suficientes à sua execução, que é objeto do último Estágio desta Etapa, denominado Orçamentos.

4.2.1 – Planos, Programas e Projetos

A partir da Decisão Política (tomada na Etapa da Concepção Política) e da Opção Estratégica (feita na Etapa da Concepção Estratégica) são elaborados os Planos Nacionais, de acordo com as orientações estabelecidas nas Diretrizes Estratégicas e com o propósito de atingir os Objetivos.

Os Planos Nacionais são os documentos básicos para a execução das ações subsequentes, particularmente as ações de governo, observadas a conclusão das Etapas anteriores previstas no Método.

A partir da escolha do Cenário Desejado, e uma vez fixados os OE e OG correspondentes, os Planos devem contemplar Programas, Projetos e Atividades que lhes confirmem operacionalidade. Devem indicar seus objetivos específicos, revelar as metas individualizadas, os recursos previstos, os órgãos e as entidades responsáveis pela execução e pelo controle, bem como os mecanismos, instrumentos e pontos de controle que contemplam o acompanhamento, a avaliação e a realimentação das Fases, Etapas e Estágios já desenvolvidos, para fins de atualização e correção, quando for o caso.

4.2.2 – Orçamentos

As Ações Estratégicas encontram nos Orçamentos, último Estágio da Etapa de Programação, o seu suporte econômico-financeiro, devendo ser a eles subordinadas, de modo que possam ser executadas.

Os recursos econômico-financeiros necessários e suficientes à sua execução constam dos Planos. No entanto, essa previsão corresponde a uma estimativa aproximada, em razão da forma agregada de representação do conjunto de partes que os compõem. Podem ter como fontes recursos públicos da União, dos Estados, dos Municípios e recursos privados, de modo isolado ou na forma de participação.

Cabe salientar que a consideração relativa aos recursos financeiros se faz presente no Método desde a Análise do Ambiente, quando é feita a

avaliação da capacidade do Poder Nacional. Não obstante, a abordagem objetiva dos orçamentos públicos (em particular, o da União) ocorre apenas na Concepção Estratégica, especialmente quando da formulação das Diretrizes Estratégicas.

Seção 5 Fase da Gestão

A despeito da execução da Fase de Gestão fugir ao escopo do planejamento estratégico, ela é aqui explorada, didaticamente, por coroar os esforços de planejamento com a materialização do resultado das pesquisas, análise e ideias que são realizadas e elaboradas ao longo de todo o processo. Embora não seja atribuída a esta Fase menor importância, cabe reconhecer que ela contempla o conjunto de táticas que levam à operacionalização do conteúdo das Fases anteriores.

Assim, o presente Manual se limita a apresentar, academicamente e sob ótica panorâmica, as Etapas e os Estágios constituintes desta Fase, isto é, sem o aprofundamento que compete aos textos dirigidos aos processos de gestão governamental e organizacional, abundantes na literatura dedicada ao tema, que, no entanto, poderá ser objeto a explorar, dirigido a outro público e com diferente finalidade.

Isto posto, a **Fase da Gestão** — a última das quatro fases consideradas no Método para o Planejamento Estratégico da ESG — cuida dos processos de execução e controle das ações previstas na Etapa de **Programação** — Etapa final da **Fase Estratégica** — sendo composta por duas etapas: **Execução** e **Controle**, ambas ilustradas na figura 12.

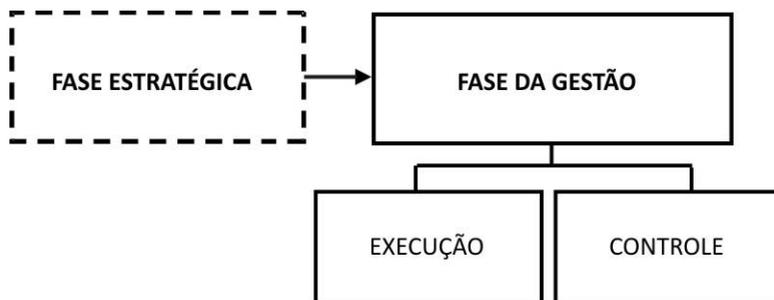


Figura 12 – Fase da Gestão, suas Etapas e Fase precedente

5.1 - Execução

Na etapa de Execução ocorre a concretização do planejamento, por intermédio de um processo ordenado de transformação que pretende realizar a passagem da situação atual para a situação desejada, mediante a implementação das ações, sendo composta de dois estágios: **Coordenação** e **Implementação**, de acordo com o que é apresentado na figura 13.

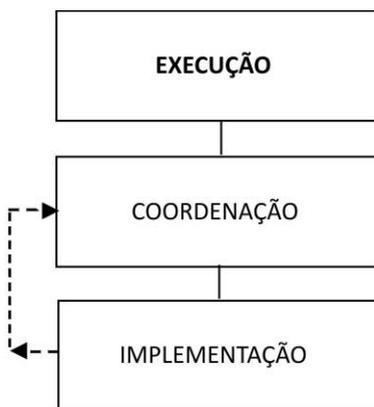


Figura 13 – Etapa Execução e seus estágios

É importante destacar que a execução dos Planos Nacionais envolve todo o Poder Nacional que, didaticamente, é dividido em cinco Expressões, de acordo com o que foi exposto anteriormente. Portanto, implica a reunião de esforços de diversas áreas, cuja dimensão de sua participação dependerá da magnitude do problema a ser resolvido da sua importância e urgência, da sua natureza e dos recursos e meios que serão necessários para a sua superação.

Em geral são problemas de vulto e que requerem o concurso de um conjunto multidisciplinar de agentes.

Na Etapa de Execução, o Planejamento é concretizado com o desencadeamento de um processo ordenado de transformação que conduz a realidade nacional da situação atual para a situação desejada, pela implementação das Ações Estratégicas escolhidas na Etapa da Concepção Estratégica, integrante da Fase Estratégica.

5.1.1 - Coordenação

A complexidade e multiplicidade das Ações Estratégicas determinam a necessidade de sua Execução coordenada. A função de Coordenação deve ser exercida pelo Estado, no âmbito do Poder Executivo.

O objetivo da Coordenação é a racionalização das atividades, com vistas à eficiência, eficácia e efetividade do emprego do Poder Nacional, visando ao melhor desempenho.

A eficiência implica otimizar o emprego dos recursos e dos meios (Poder Nacional).

A eficácia implica atingir os Objetivos (OE e OG).

A efetividade resulta no atendimento das finalidades das ações adotadas nos níveis mais elevados e duradouros.

A Coordenação da Execução dos Planos Nacionais é exercida por intermédio de vários processos de controle econômico, político e social.

Ao nível da União, a Coordenação envolve a direção superior da Administração Pública Federal. Na esfera dos Estados e Municípios, a Coordenação do planejamento dá-se por meio da articulação programática e operacional conduzida pela União (que determina um processo permanente de negociação), no que toca aos Planos Nacionais naquilo que extrapola os interesses e limites de competência.

Vários mecanismos - transferências intergovernamentais de recursos, convênios, co-financiamentos de programas, projetos e atividades - visam a compatibilização dos interesses e necessidades, e podem ser caracterizados por sua natureza e abrangência em nível global (nacional ou internacional), regional e setorial.

Com relação às entidades privadas, a Coordenação é operacionalizada por intermédio dos mecanismos de regulamentação e regulação do mercado (que orientam a grande maioria das decisões de produtores e consumidores) e por intermédio de estímulos e de desestímulos (fiscais, financeiros e normativos).

Da hábil conjugação desses processos advém o êxito da Coordenação, ensejando a compatibilidade da descentralização e da desconcentração administrativas e do pluralismo na alocação e emprego do Poder Nacional com a coerência e unidade das Ações Estratégicas executadas.

5.1.2 - Implementação

A essência da implementação do Planejamento está no esforço voltado à capacitação gerencial e operacional, de maneira a assegurar a execução adequada das Ações Estratégicas, sem perdas, desperdício, retrabalho ou retardo.

O que deve ser perseguido, em suma, é a organização do governo de modo ágil, apoiada pela participação ativa e interessada de toda a sociedade para que aplicação do Poder Nacional seja de fato eficiente, eficaz e efetiva.

A má execução do Planejamento pode ser resultante entre outros aspectos:

- de erros na sua concepção;
- Objetivos e Metas superdimensionadas em decorrência de ambições exageradas, estratégias inviáveis e insuficiência de recursos e meios;
- de falhas institucionais, em particular de incapacidade gerencial e executiva;
- da inversão de meios e fins; e
- da subotimização, caracterizada por investimentos e atenção desbalanceada, que privilegia determinados aspectos em detrimento de outros, resultando em desenvolvimento desequilibrado e não sustentável.

Verifica-se daí a importância da análise organizacional (sobretudo das organizações e instituições públicas) como recurso para identificar os estrangulamentos e insuficiências organizacionais como obstáculos à eficiente e eficaz implementação do planejamento, reconhecendo-se os significativos avanços alcançados pelo setor público na gestão dos interesses nacionais, decorrentes dos esforços de aperfeiçoamento e capacitação.

Deste modo, deve-se ter em vista que, tanto na Execução quanto no Controle do Planejamento, deve ser concebida uma estrutura organizacional sistêmica, capaz de integrar seus órgãos, funções e atividades.

5.2 - Controle

O Controle corresponde à última Etapa da Fase de Gestão e de todo o processo do Método para o Planejamento Estratégico preconizado pela ESG. A Etapa de Controle é composta por dois estágios: **Acompanhamento** e **Avaliação**, cuja sequência é ilustrada na figura 14 e a seguir detalhada.

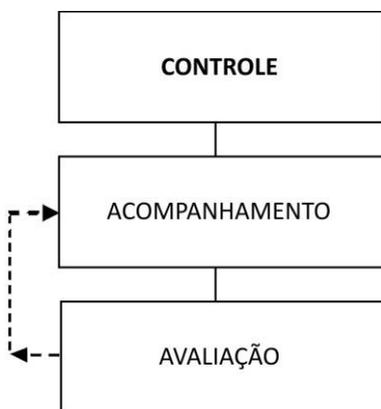


Figura 14 – Etapa Controle e seus dois estágios

5.2.1 - Acompanhamento

O Acompanhamento da execução das Ações Estratégicas deve ser permanente, mobilizando todos os responsáveis pelo processo de planejamento.

O propósito básico desse Estágio é verificar a implementação dos Planos, Programas, Projetos e Atividades estabelecidos, comparando o que foi realizado com o previsto e, desse modo, identificando: atrasos, insuficiência de recursos e de meios (i.e, recursos humanos, materiais e financeiros) e desvios de objetivos. Preocupa-se, também, com a eficiência e a eficácia das Ações Políticas, ou seja, com a otimização dos meios e com a consecução dos Objetivos programados.

O Acompanhamento deve ser feito de maneira concomitante quanto a aspectos físicos e financeiros, a partir dos projetos e atividades, passando por agregações, em direção aos níveis mais abrangentes -

programas e planos. Ou, em sentido oposto, partindo-se dos níveis mais agregados até serem atingidos os projetos e as atividades. Essas duas formas possíveis de Acompanhamento na verdade são complementares, ensejando visões - global e particularizada - do processo de transformação da realidade nacional promovido a partir do planejamento.

5.2.2 - Avaliação

A Avaliação corresponde a um juízo de realidade sobre a efetividade das Ações Estratégicas, ou seja, sobre a pertinência dos objetivos (OE e OG) programados para o alcance das finalidades pretendidas.

Está fundamentada no Acompanhamento e enseja a reflexão crítica acerca dos Objetivos, quanto à instrumentalidade, relevância, oportunidade e legitimidade.

Esse Estágio segue ao longo das diversas Ações planejadas, verificando, de forma continuada, a implementação dos Planos, Programas, Projetos e Atividades, bem como o efetivo alcance dos Objetivos.

O Acompanhamento é extremamente facilitado se forem utilizados indicadores que permitam a parametrização e a observação da evolução dos trabalhos em direção às metas estabelecidas, e, sobretudo, a velocidade com que tais metas são cumpridas.

5.2.3 - Realimentação

A Realimentação não corresponde a um estágio, mas dada a sua importância e ao fato de ser realizada ao longo de todas as Fases, Etapas e Estágios é aqui destacada.

Em geral, a Realimentação é associada aos Estágios de Acompanhamento e de Avaliação que naturalmente resultam na emissão de relatórios e na divulgação de resultados, os quais conduzem ao reforço ou à modificação de alguma parte do processo de planejamento, visando ao seu aperfeiçoamento e impactando a tomada de decisões, conferindo flexibilidade e dinamismo.

Os resultados obtidos a cada passo ao longo do emprego prático deste Método para o Planejamento Estratégico, especialmente aqueles atingidos ao final das Etapas de Execução e de Controle, podem revelar com maiores clareza e destaque a necessidade de medidas corretivas de

todas as Fases do Método, embora as imperfeições ou necessidade de alterações de curso possam ser identificadas e provocar as modificações cabíveis.

Tais resultados são, então, convertidos em recomendações que poderão ser acatadas, ou não, em qualquer ponto do processo de Planejamento e podem conter indicações sobre possíveis alternativas de correção de rumos, a fim de auxiliar o atingimento dos Objetivos que definem o Cenário Desejado, propósito maior e final de todo o processo.

As recomendações emanadas pelo Controle e decorrentes dos processos de Realimentação do Planejamento, podem ser adotadas em vários níveis, desde os aqueles mais baixos situados na gerência dos projetos, até os mais altos, de acordo com a alçada de cada um e a autoridade que lhes é delegada.

Com o intuito propiciar uma visão panorâmica de todo o modelo, apresenta-se a figura 15 do Anexo I, a qual reúne em uma só ilustração todo o conjunto de Fases, Etapas e Estágios, que foram desmembradas nas treze figuras anteriores e que compõem o Método para o Planejamento Estratégico da ESG.

CAPÍTULO III

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez detalhado todo o processo do Método de Planejamento Estratégico empregado na Escola Superior de Guerra, cumpre reforçar ao final deste estudo alguns elementos que dão relevo à forma e ao conteúdo do Método aqui apresentado que, apesar de percebidos a partir da atenta leitura por parte de estudiosos praticantes interessados no tema, merecem ainda assim ser destacados.

O Método é:

- um processo dinâmico, permanente e continuado de racionalização das decisões políticas e das ações estratégicas decorrentes;
- elemento essencial ao exercício do planejamento estratégico e, uma vez empregado na organização, assume a condição de ferramenta cuja utilidade será imediatamente reconhecida, em razão dos resultados que o seu uso concorre para alcançar;
- um importante subsídio ao Decisor e à sua Equipe de Planejamento no processo de tomada de decisão e nos desdobramentos decorrentes das decisões que, muitas vezes, se mostram danosos, diante da falta de instrumentos de planejamento adequados;
 - relativamente fácil de compreender e aplicar;
 - indica o uso de recursos de apoio e técnicas modernas, testadas e reconhecidas em outras instituições;
 - passível de adaptações para seu emprego em organizações e ambientes distintos, isto é, na esfera de governo e fora dela;
 - uma ferramenta útil para disciplinar o pensamento e a ação de modo sistemático e antecipado;
 - apropriado para reorientar as práticas, por vezes parciais e sujeitas a juízos de valor, enquanto as decisões exigem análises e ações calcadas em julgamentos de realidade, a qual é apurada ao longo do processo;
 - atualizado e apoiado por técnicas e recursos auxiliares que acompanham a evolução tecnológica, inclusive no campo da Tecnologia da Informação;
 - instrumento que potencializa e orienta Equipes de Planejamento na busca de eficiência, eficácia e efetividade;

- um meio capaz de conduzir ao melhor emprego do Poder Nacional, sendo, desta forma, uma técnica de otimização no estabelecimento de Objetivos (OE e OG); e

- em última análise, apropriado para, de forma proativa, construir o futuro, em lugar de, reativamente, responder às mudanças, embora sensível e atento a elas.

REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas em Excel**. São Paulo: Atlas 2007.

ANSOFF, H. Igor; Declerck, Roger P.; Hayes, Robert L. **Do Planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BEAUFRE, André. **Introdução à estratégia**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BÉRNI, Duílio de Ávila. **Teoria dos jogos: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão**. São Paulo: Affonso & Reichmann, 2004.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão estratégica de empresas brasileiras: casos resolvidos**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BITTENCOURT, Angelo Uchoa. **Introdução à metodologia do planejamento**. Rio de Janeiro: ESG, 1953, 45 p. (1-35-53).

BOAR, Bernard H. **Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico**. São Paulo: Berkeley, 2002.

BOAVENTURA, João Maurício (org). **Rede de negócios: tópicos em estratégia.** São Paulo: Saint Paul, 2006.

BOSE, Partha Sarathi. **Alexandre o grande: a arte da estratégia.** São Paulo: Best Seller, 2006.

BOULTON, Richard. **Decifrando o código de valor: novas estratégias para investir, avaliar e gerenciar o que é importante na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRASIL. **Constituição Federal.** Brasília: Congresso Nacional, 1988.

_____. Estado-Maior da Armada. **EMA-332. Estudo de Estado-Maior.** Brasília: EMA, 2006.

BROWN, Shona L. **Estratégia competitiva no limiar do caos: uma visão dinâmica para as transformações corporativas.** São Paulo: Cultrix, 2004.

CLAUSEWITZ, Carl von. **Clausewitz e a estratégia: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica da empresa em termos para a empresa que queremos.** São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DALAN D, Robert Theodor. **Estratégia e estilo de planejamento brasileiro.** Rio de Janeiro: Lidador, 1969.215 p. (Societas, v. 7).

DAY, George S. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIBELLA, Anthony J. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem.** São Paulo: Educator, 1999.

DILTS, Robert. **Ferramentas para sonhadores: estratégias para criatividade e a estrutura da inovação.** Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

_____. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada de século.** São Paulo: Pioneira, 2003.

_____. **O melhor de Peter Drucker.** São Paulo: Nobel, 2002.

_____. **Administrando para obter resultados.** São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração.** São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1996.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). Departamento de Estudos - **Manual básico.** Rio de Janeiro: 1986.

FIQUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FISHER, Milton. **Intuição: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões.** São Paulo: Nobel, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GAJ, Luis. **O estrategista.** São Paulo: Pearson, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **A estratégia e o cenário dos negócios.** São Paulo: Best Seller, 2007.

_____. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHOSHAL, Sumantra. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GREENHALGH, Leonard. **Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios.** Rio de Janeiro: Negócio, 2002.

GREENWALD, Bruce; Kahn, Judd. **A Estratégia competitiva desmistificada: uma abordagem radical e objetiva para aplicação de estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

GRUMBACH, Raul J. **Prospectiva, Ciência do Futuro: a chave para o planejamento estratégico.** São Paulo: Catau, 1997.

HAGEL, John. **Pensando fora do quadrado: estratégias de sucesso para a nova fase lucrativa da Internet.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAUSEN, Ivan Zanoni. **Da estratégia: o patamar do triunfo.** São Paulo: Thesaurus, 2002.

HAYES, Robert; Pisano, Gary. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

HEIJDEN, Kees van der. **Planejamento de cenários: a arte da conversa estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

HINDLE, Tim. **Field guide to strategy: a glossary of essential tools and concepts for today's manager.** Harvard Business/the Economist Reference., 1993.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Thomson, 2008.

HOFFHERR, Glen D. **Tomada de decisão e planejamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

HREBINIAK, Lawrence C. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUNGER; J. David. **Gestão estratégica: princípios e práticas.** São Paulo: Reichmann & Affonso, 2002.

IMPARATO, Nicholas. **A grande virada: inovação e escolha estratégica em uma era de transição.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

JOHNSON, Gerry. **Explorando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAY, Alan. **Is Computer Science an Oxymoron?** http://www.windley.com/archives/2006/02/alan_kay_is_com.shtml. Consulta realizada em 19/01/2008.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

KIM, W. Chan. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KLEIN, David A. **A Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

LAURINDO, Fernando J. B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. São Paulo: Record, 2008.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORRISON, J. Ian. **A segunda curva : estratégias revolucionárias para enfrentar mudanças aceleradas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte Japonesa de negociar.** São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Reboucas de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1988.

OSBORN, Alex. **Applied imagination: the principles and procedures of creative thinking.** C. Scribner's sons, 1953.

PARET, Peter (edit). **Construtores da estratégia moderna: de Maquiavel à era nuclear.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2001.

PATEL, Ketan J. **O mestre da estratégia: poder, propósito e princípio.** São Paulo: Best Seller, 2007.

PENG, Mike W. **Estratégia global.** São Paulo: Thomson, 2008.

PINA, Vitor Manuel dias Castro. **Inteligência estratégica nos negócios.** São Paulo: Atlas, 2004.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **Presença estratégica: o fator Da Vinci e a sustentabilidade do processo de gestão.** São Paulo: Senac, 2008.

_____. **O Homem, o arco e a flecha: em direção à teoria geral da estratégia.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1974.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHMETTERER, Bob. **Salto: uma revolução em estratégia criativa nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 2003.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo : caminhos para um insight estratégico para você e a sua empresa**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SCHWARTZ, Shalom H. **Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural** in: TAMAYO, Alvaro. **Cultura e comportamento nas organizações**. São Paulo: Vozes, 2005.

SENGER, Harro von. **O livro dos estrategemas: a arte da guerra para executivos e profissionais**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

STERN, Carl W. **Estratégia em perspectiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégia empresarial: tendências e desafios : um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAPSCOTT, Don. **Plano de ação: para uma economia digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VELLA, Carolyn M.; MCGONAGLE JR., John J. **Improve business planning using competitive intelligence**. São Paulo: Quorum, 1988.

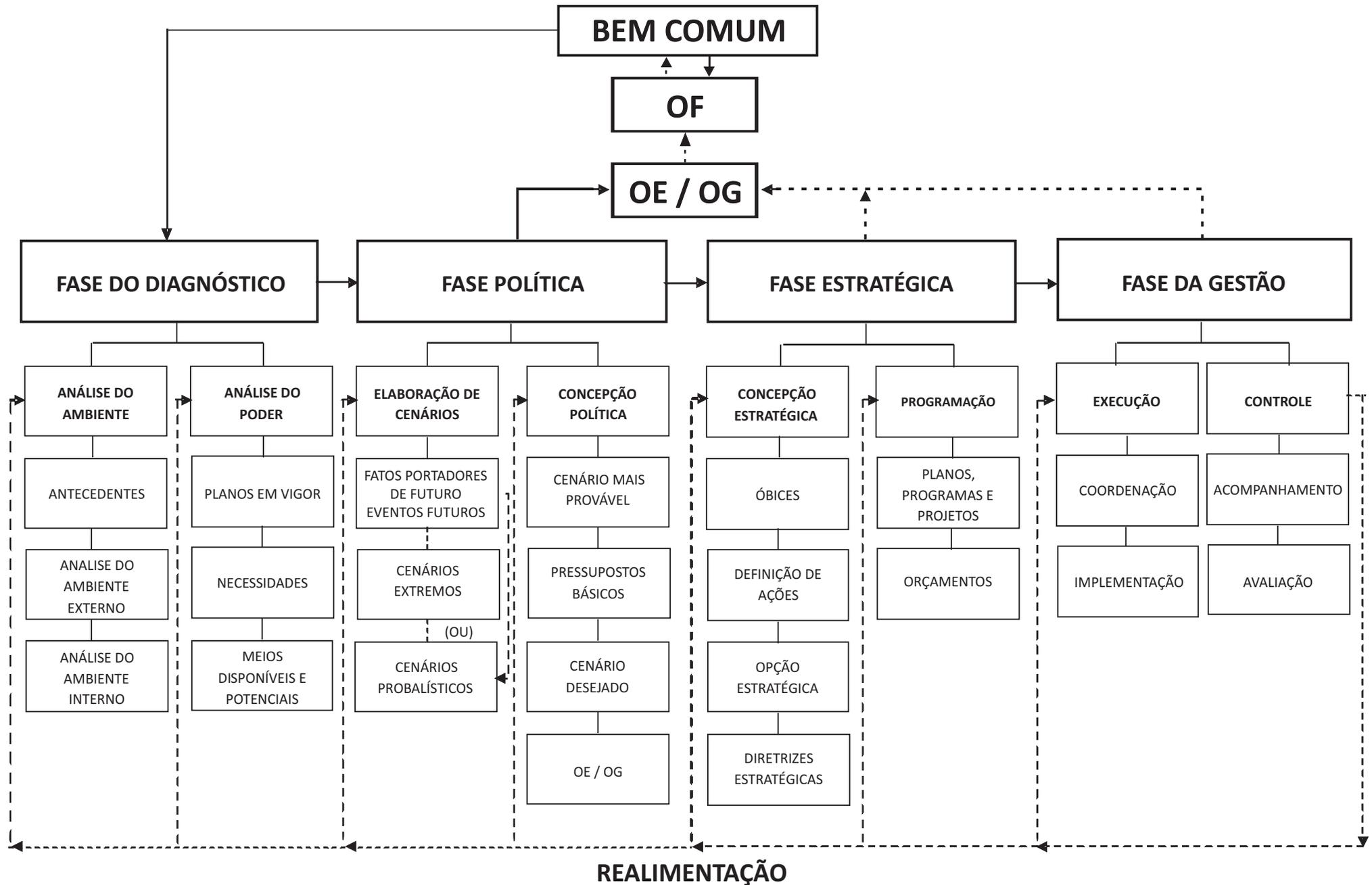
WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YOSHINO, Michael Y. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

ANEXO A - Método para o Planejamento Estratégico / ESG



Anexo B – Modelo da Matriz de Adequabilidade

MATRIZ DE ADEQUABILIDADE									
Ações (A _n)	Pertinência (PERT)	Integridade				Campo da Abordagem (ABOR)			Oportunidade (OPOR)
		Atingimento (ATIN)	Fidelidade (FIDE)	Condicionamento (COND)		Nível (NIVL)	Amplitude (AMPL)	Alcance (ALCN)	
				Requisitos (REQS)	Limitações (LIMI)				

Observações:

- 1) Os Requisitos (REQS) e as Limitações (LIMI) são subdivisões de Condicionamento (COND).
- 2) O parâmetro Campo de Abordagem (ABOR) contém as subdivisões: Nível de Decisão (NIVL), Amplitude (AMPL) e Alcance (ALCN). NIVL serve para verificar se as ações são compatíveis com o nível do Decisor. AMPL e ALCN, para verificar se as soluções estão atendendo aos aspectos fundamentais do problema.

Anexo C – Modelo da Matriz de Exequibilidade

MATRIZ DE EXEQUIBILIDADE					
AÇÕES (A _n)	PARÂMETROS DE EXEQUIBILIDADE				
	P(a)	P(b)	P(c)	P(d)	P(e)

Observação: Os Parâmetros de Exequibilidade (P(x)) são:

- P(a) → Disponibilidade de recursos humanos;
- P(b) → Disponibilidade de recursos materiais;
- P(c) → Disponibilidade de recursos financeiros;
- P(d) → Disponibilidade de recursos tecnológicos; e
- P(e) → Disponibilidade de tempo.

Anexo D – Modelo da Matriz de Aceitabilidade

MATRIZ DE ACEITABILIDADE					
TRAJETÓRIA (T _n)	$G_{AE1} \times PC1$	$G_{AE2} \times PC2$	$G_{AE3} \times PC3$	$G_{AEn} \times PCn$	$\Sigma (G_{AEn} \times PCn)$

Legenda:

GAE1 → Grau Atribuído à Ação Estratégica 1.

GAE_n → Grau atribuído à Ação Estratégica N.

PC1 → Peso do Critério 1.

PC_n → Peso do Critério N.

$\Sigma (G_{AEn} \times PCn)$ → Somatório Total (Nota da Ação Estratégica x Peso do Critério respectivo a essa Ação Estratégica)

Observação: O(s) especialista(s), analista(s) ou Equipe de Planejamento devem estabelecer tantos Critérios de Aceitabilidade quantos forem necessários, a fim de detalhar o Teste de Aceitabilidade e, conseqüentemente, a avaliação das Trajetórias Conservadas.



ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA

A Escola Superior de Guerra - ESG -, criada pela Lei nº 785, de 20 de agosto de 1949, é um instituto de altos estudos, subordinado diretamente ao Ministro de Estado da Defesa, e destina-se a desenvolver e consolidar os conhecimentos necessários para o exercício das funções de direção e para o planejamento da Segurança Nacional, considerando, também, os aspectos relativos à Defesa Nacional e ao Desenvolvimento Nacional.

A ESG desenvolve estudos sobre política e estratégia, destinados a contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e da metodologia do planejamento e da ação - políticas e estratégias -, em especial nas áreas da Segurança e da Defesa.

Funcionando como centro permanente de estudos e pesquisas, compete ainda à ESG ministrar os cursos que forem instituídos pelo Ministério da Defesa.

A ESG se localiza na área da Fortaleza de São João, no bairro da Urca, Rio de Janeiro. A Fortaleza foi mandada construir, em 1565, por Estácio de Sá, na várzea entre os morros Cara de Cão e Pão de Açúcar, e marca a fundação da cidade do Rio de Janeiro.

Revista da Escola Superior de Guerra

Av. João Luis Alves s/n Urca - Fortaleza de São João

22291-090, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

www.esg.br - E-mail: esg@esg.br