

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CENÁRIOS PROSPECTIVOS

*Cel Reinaldo Nonato de Oliveira Lima*

*Todos que pretendem predizer ou prever o futuro são impostores, pois o futuro não está escrito em parte alguma, está por fazer. (Michel Goudet)<sup>1</sup>  
O impensável pode acontecer a qualquer momento. (Arnaldo Jabor; in O GLOBO, 10 Ago 10)*

*A liberdade precisa de indivíduos corajosos que estão dispostos a manifestar “verdades inconvenientes”, apesar dos consensos. (Rodrigo Constantino; in “Uma Luz na Escuridão”, apud Liewellyn Rockwell; p. 368)*

*O acaso é um conceito mais fundamental que a casualidade. (Max Born; físico e prêmio Nobel)*

## RESUMO

O propósito deste artigo é demonstrar que, diante das grandes e inesperadas transformações que o mundo tem experimentado nos últimos tempos, planejamentos estratégicos com base em cenários prospectivos não possuem consistência e, muito menos, certeza de alcance dos objetivos colimados.

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to demonstrate that, given the large and unexpected changes which the world has experienced in recent times, strategic planning based on future scenarios do not have consistency and even less sure of achieving the purposes sought.

## Perscrutando o futuro

A História demonstra que o homem tem,

cada vez mais,  
verdadeira avidez  
por desvendar o  
futuro.

Especialmente  
durante as Idades  
Média (Sec. V a  
XV) e Moderna  
(Sec XVI a XVIII),

as pessoas tiveram aguçado interesse por profecias que lhes pudessem alertar sobre as ameaças homiziadas no futuro, como, por exemplo, surtos de pragas letais e devastações de colheitas. Porém, sem sucesso, posto que as manifestações imprevisíveis da Natureza via de regra sobrepujavam as fracassadas previsões.

Nas eras históricas ora mencionadas, tornaram-se comuns as revisões oriundas de profetas, mágicos, feiticeiros, alquimistas, astrólogos etc. Nesse universo, destacou-se a figura emblemática de NOSTRADAMUS<sup>2</sup>, pela repercussão, inclusive até aos nossos dias, de suas previsões.

Ao pesquisar sobre essa personalidade histórica, encontramos vasto estudo a seu respeito e de suas manifestações futuroológicas. Por interessar ao propósito do presente artigo, apresentamos o seguinte extrato<sup>3</sup>, destacando, inicialmente, as ações que compunham sua “estratégia” para profetizar:



<sup>1</sup> Michel Goudet – economista e professor titular de Prospectiva Estratégica.

<sup>2</sup> Michel de Nostredame (ou Nostradamus) – (1503 a 1566): profeta oculto, nasceu em St. Remy (França), em uma família de judeus que se converteram ao catolicismo.

1. Não seja específico o suficiente para que se prove algum erro. Seja vago e enigmático.

2. Escrever de tal forma que o leitor creia que você saiba algo, mesmo que não seja coisa alguma, e isto fazendo alusão a algo obscuro que você não dirá. Este procedimento aumenta a “aura de mistério” e torna suas profecias “pomposas”.

3. Faça previsões sobre temas que tenham um alto índice de ocorrência tais como: guerra, doenças, eventos climáticos, intrigas políticas, morte de pessoas importantes, acidentes... e, é claro, faça tais previsões com bastante mistério.

4. Se você fizer bastantes profecias, algumas delas se realizarão pela lei das probabilidades ou “se você atirar bastante barro na parede, um pouco dele se fixará”. Para o ano de 1554 Nostradamus tinha em seus “prognósticos” 149 novas profecias. Logo teria mais de 300 por ano.

5. Com o objetivo de atingir a credibilidade inclua algumas profecias “ex-post-facto”. Com o tempo, aquele que se deixa enganar facilmente esquecerá que você não estava profetizando, mas apenas recontando a história. O ignorante não saberá a diferença.

6. Ressuscite algumas de suas profecias que tenham falhado. A História tende a repetir-se e você pode “ter sorte”.

Quarenta anos depois de Nostradamus ter publicado seu primeiro “Almanaque”, seu último fiel secretário, Chavigny, não foi capaz de identificar qualquer profecia

específica que tivesse se cumprido. Ele ofereceu a mesma desculpa pouco convincente: “ele quis dizer algum outro ano”. Em 1553, Nostradamus publicou dois “Almanaques” que foram significativamente diferentes (algo como ler seu horóscopo para o mesmo dia em duas revistas astrológicas distintas). Não era raro para Nostradamus reciclar algumas de suas profecias em publicações posteriores.

Nostradamus baseou suas previsões na astrologia e admitiu ter consultado os mapas planetários. Tais mapas são escritos porque há uma crença de que os corpos celestes influenciam os assuntos que dizem respeito aos seres humanos, uma probabilidade precipitada pela prévia análise da astrologia. Por isso as obras de Nostradamus são especulações individuais (prognósticos intuitivos) e tendo base astrológica, não deixam de ser também uma prática do oculto. Nostradamus estava envolvido com especulação, charlatanismo e ocultismo.

A especulação repousa na suposição irracional de que eventos similares na história humana acontecerão novamente no futuro, como há centenas de anos e também agora, quando o mesmo alinhamento planetário (os planetas estariam novamente nos mesmos signos) se repetirá.

Em 1555 Nostradamus começou a afirmar que ele era divinamente inspirado, dando assim uma autoridade irrepreensível às suas profecias.

*Nostradamus se resguardou dizendo que “Dieu est sur tous les asters” (Deus está acima de todas as estrelas). Por isso se suas previsões não se realizassem, a conclusão era que Deus simplesmente mudara de ideia.*

## **Cenários prospectivos**

Mais recentemente, em especial após o término da Guerra Fria, em que o ordenamento mundial de repente se mostrou bastante fluido, passaram a merecer grande atenção dos planejadores as técnicas de construção de **cenários prospectivos**, com o objetivo de se perscrutar o futuro e preparar sociedades e instituições para se ajustarem às conjunturas então previstas ou previsíveis (futuros alternativos). Isto decorre particularmente do receio que continua rondando a Humanidade com relação às incertezas do futuro. E as decisões no presente passam a ser tomadas com base nessas perspectivas de futuro.

Há várias técnicas de formulação de cenários prospectivos, todas, praticamente, desenvolvidas mediante aplicação de modelos ou matrizes com “viés matemático” às mais diversas situações conjunturais, subjetivas ou não. Trabalha-se com um número ponderável de variáveis e tendências, procurando-se associá-las à probabilidade de ocorrência ou não. Todas elas, em síntese, especulam sobre o futuro, imaginam conjunturas a respeito de fenômenos cujos dados são desconhecidos, enfatizam tendências, mas sem dispor de fundamentos precisos. Porém, procuram deixar bem claro que não se trata de prever o futuro, o que é sensato e em que gostaríamos de acreditar dada sua boa intenção. Essas metodologias, porém, incitam à tomada de

decisões com base em conjecturas, em fatores não controláveis, na crença falaciosa de que assim se atenua a incerteza do que virá pela frente. Dentre essas técnicas, podem ser citadas: Método Delphi; SWOT Prospectivo (matriz DOFA); GBN (da Shell); Eventos Binários; Análise Morfológica; etc. Não há por que descrevê-las aqui, pois, além de não ser propósito do presente artigo, implicaria delonga e enfado para o leitor.

A realidade é que, ao se analisarem essas metodologias de construção de cenários prospectivos, depara-se com considerável série de ressalvas, que servem mais como pretextos para atenuar as incertezas que encerram do que propriamente para lhes dar consistência. Verifica-se que, quase sempre, são subtraídos, das variáveis consideradas, aspectos subjetivos inerentes à natureza humana dos atores e à imprevisibilidade das forças do universo. Verifica-se, também, que, no âmbito de peritos consultados, há considerável frequência daqueles que se declaram não *experts* na temática em pauta, e, como tal, emboraousem responder aos quesitos apresentados, corre-se o risco de se derivar para o “achismo”, pois, realmente é difícil ser “perito em futuro”.

Outro aspecto observado nessa elaboração de cenários prospectivos é que a maioria deles pode ser construída mediante mero exercício de imaginação e criatividade, ou seja, sem a imperiosidade de se recorrer às técnicas preconizadas, uma vez que as possibilidades de ocorrência desses cenários são todas válidas como tal. E muitos desses cenários são meros exercícios de generalizações e simplificações. Observa-se, ainda, que isto é mais verdade quando se trata de estabelecer o “cenário ideal” e o “pior cenário”. Qualquer instituição “consciente” sabe de antemão

o que lhe é mais propício e o que não lhe é favorável ou não desejável.

Ao se compararem cenários elaborados por diversas entidades, inclusive em um mesmo país, não se encontra consenso e, muito menos, unanimidade. Essa disparidade leva-nos a concluir que os cenaristas sofrem profunda influência das culturas das respectivas instituições, pois cada uma tem visão peculiar de futuro. Cada uma desenha o “seu” futuro...

Ainda a se considerar é que, a partir das primeiras propostas de cenários prospectivos por analistas de renome, verificou-se uma proliferação de “cenaristas” e de consultorias especializadas nessa temática, o que faculta qualificar tal incidência como mero “modismo” hodierno ou como uma nova maneira de se ganhar dinheiro.

O fato é que as intensas e imprevisíveis transformações e ocorrências que hoje se verificam na trajetória da Humanidade rumo ao futuro não permitem que se atribua longevidade a tendências nem certeza a cenários, por mais próximos (no tempo) que estejam de sua formulação. Não há como pré-delinear forças imprevisíveis que podem conformar o futuro. Em outras palavras: uma organização existe em um contexto, em um universo e em um ambiente nos quais se verifica o concurso de forças totalmente alheias à vontade ou aos interesses da organização.

A seguir, serão apresentados alguns comentários e citações que se prestam a endossar o enfoque do presente artigo e facultam ao leitor formar opinião própria a respeito do tema em pauta, já que representam ampla similitude de pensamento.

Do artigo do eminente jornalista Carlos

Alberto Sardenberg, intitulado “Autópsias prematuras” e publicado no jornal O GLOBO, de 15 de abril de 2010:

*Eleito presidente dos EUA em 1992, Bill Clinton reuniu na cidade de Little Rock, uma cúpula de economistas para montar cenários e indicar as tendências das próximas décadas. Foram produzidas **milhares** de páginas, nas quais não apareceu uma única vez a palavra “internet”. Como foi possível que cabeças tão brilhantes não antecipassem a **chegada iminente** da força motriz da revolução econômica global? [grifos do autor]*

*Ocorre que das duas previsões mais sombrias para a economia americana, apresentadas no auge da crise, final de 2008, início de 2009, uma já foi para a lata de lixo, a outra parece estar no mesmo caminho.*

*A primeira, para o médio prazo, dizia que os EUA passariam anos em recessão e/ou depressão. Falhou.*

*Mas já no último trimestre do ano passado, o produto nacional crescia a quase 6%.*

*A segunda previsão catastrófica apontava para o século. Dizia que um novo mundo surgiria após a crise, caracterizado pelo declínio do império e do modelo americano. Alguns esperavam mesmo que isso fosse também o fim do capitalismo.*

*Ainda estamos na primeira década, de modo que essa previsão permanece, digamos, não testada.*

Paul Krugman, em artigo transcrito em O GLOBO de 06 de agosto de 2010, sob o título “A elite dá de ombros”, afirma o seguinte:

*Há não muito tempo, quem previsse que um em cada seis trabalhadores americanos*

*estaria desempregado ou subempregado, e que o desempregado médio ficaria nessa condição por 35 semanas, seria considerado extravagantemente pessimista — em parte porque, se algo assim ocorresse, os planejadores econômicos certamente investiriam na criação de postos de trabalho.*

*Mas agora que aconteceu, o que vemos? Em primeiro lugar, o Congresso sem nada fazer, com republicanos e democratas conservadores se recusando a gastar qualquer coisa para criar empregos.*

O eminente economista Alan Greenspan, ex-presidente do Federal Reserve (Fed) e, portanto, perito, manifestou incrível surpresa sobre a crise financeira eclodida nos EUA em setembro de 2008, ao declarar:

*É exatamente por isso que fiquei chocado, pois acompanho há 40 anos ou mais de evidências bastante significativas de que o modelo em vigor estava funcionando excepcionalmente bem.*

O Prof. Martim Von Creveld – PhD na London School of Economics and Political Science — enfatizou:

*É claro que ninguém pode afirmar honestamente como será o mundo em 2025; Além disso, o que acontecer até lá não acontecerá da mesma forma nem no mesmo ritmo, nas diferentes partes do mundo.*

O Prof. Couteau-Bégarie — catedrático da Sorbonne — declarou:

*O sistema mundial no século XXI é por demasiado complexo para que seja possível dizer com certeza quais serão as suas grandes linhas de força.*

Encontramos, felizmente raras vezes, verdadeiras impropriedades (para não dizer aberrações) como, por exemplo, a extrapolação, para o futuro, de eventos ocorridos no passado e que certos “determinismos” teimam em assegurar que, mais hoje mais amanhã, se repetirão. Quantas vezes já nos defrontamos com previsões de fim dos tempos? Lembra-nos a clássica tese filosófica adotada na Antiguidade sobre o “eterno retorno”, segundo a qual “o mundo, ao fim de um determinado período, retorna ao caos inicial, a partir do qual novamente se cumprirá um ciclo idêntico ao anterior, e em número infinito de vezes.”

Lech Walesa, ex-sindicalista e ex-presidente da Polônia, em entrevista concedida a O GLOBO em novembro de 2009, declarou sobre a queda do Muro de Berlim ocorrida em setembro de 1989:

*Quando comecei a trabalhar no estaleiro Lênin, nos anos 60, não acreditaria que décadas depois poderia estar contando sobre essa época, da ditadura, como um passado distante. Às vezes parece ainda um sonho não ver mais tropas nas fronteiras, não haver mais comunismo, não haver mais União Soviética.*

4 Paulo Roberto Motta, in *Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de Ser Dirigente*; Ed. Record; 2004.

5 Nassim Nicholas Taleb é autor do bestseller “*Iludido pelo Acaso*”, publicado em vinte idiomas, e da não menos importante obra “*A Lógica do Cisne Negro (o impacto do altamente improvável)*”.

Antonio Salazar P. Brandão, professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UERJ, disse com bastante propriedade:

*A cada dia a realidade muda, e a cada dia é preciso reinterpretá-la, e, quando necessário, nela interferir.*

Dessas declarações, além de muitas outras não arroladas neste artigo, pode-se apreender que quanto mais longínquo o horizonte dos cenários, mais insustentáveis tornam-se as previsões ou antevisões, particularmente na conjuntura contemporânea marcada pelo ritmo alucinante das transformações em todas as áreas da atividade humana, inclusive sociais. E, pior, na maioria das vezes, essas previsões partem de reconhecidos especialistas e de renomados analistas. É por isso que insistimos em afirmar que as tendências, hoje, não encerram longevidade, ou seja, mudam repentinamente, infletem em outras direções ou, até mesmo, reverterem em seu sentido. Assim, basear-se em “fatos portadores de futuro” é uma temeridade.

A esta altura das considerações aqui abordadas, cumpre deixar claro que, com este artigo, não se está propondo fechar os olhos para o futuro. Discuti-lo é muito válido e sempre oportuno. “Prever” o futuro, desenhá-lo segundo modelos pré-estabelecidos é que nos parece insustentável, contraproducente e inócuo.

Verifica-se, destarte, que há certo equívoco ao se confundir elaboração de cenários com “o que se deseja para o futuro.”

O enfoque deste artigo é que “construir o futuro” deve significar atingir, em prazos

estabelecidos, metas pretendidas, mediante implementação progressiva de ações concretas previamente planejadas, conforme será comentado no próximo tópico deste artigo. Em outras palavras, o homem pode e deve construir seu futuro, começando por estabelecer seus objetivos e traçar seus caminhos, sempre atento à realidade do presente, pois o futuro nada mais é do que uma sucessão de presentes. Ou ainda, deve-se construir o futuro, porém sobre bases sólidas.

### **Planejamento estratégico**

As técnicas de cenários prospectivos, conforme já referido, têm estimulado a proliferação de planejadores estratégicos e de tomadores de decisão que se apoiam em tais previsões, embora a percepção de futuro seja algo completamente incerto.

A realidade tem-nos demonstrado que a incerteza é, cada vez mais, característica marcante do mundo contemporâneo, particularmente quando se consideram sistemas complexos.

Segundo Motta :

*Tentar prever o futuro, ao contrário do que ensina o senso comum, não diminui a insegurança, mas aumenta o grau de incerteza por causa do maior número de variáveis não-controláveis trazidas à análise. Assim, reprime-se a incerteza não se enfatizando as funções de planejamento a longo prazo.*

*Planejamento estratégico tem muito mais a ver com o presente do que com o futuro.*

Afinal, repetimos, não é o futuro uma sucessão de presentes?

Segundo assertiva de Peter Drucker, “o melhor futuro é o futuro que se constrói” e, complementamos, não o que se prevê. Conforme abordagem anterior, por “construir o futuro” deve-se entender, logicamente, o estabelecimento no presente de metas, de pretensões para a instituição (ou para a pessoa), de visão sobre como se deseja que essa instituição se apresente em determinado prazo e, por conseguinte, o estabelecimento de caminhos para se atingir tal intento, caminho esse que se resume na elaboração de um planejamento estratégico.

Não se questiona, pois, neste artigo, a validade do planejamento estratégico, mas sim o enfoque que lhe vem sendo dado segundo a formulação de cenários prospectivos. Não resta dúvida de que a falta de planejamento será fatalmente suprida por improvisações, e estas jamais conduzirão a metas de longo prazo.

Nassim Taleb — doutor em Possibilidades, pela Universidade de Paris, atualmente decano de Ciências da Incerteza na Universidade de Massachusetts — faz o seguinte alerta:

*Na falta de uma previsão confiável, melhor não usar nenhuma. Está claro que as pessoas devem fugir do excesso de*

*planejamento apoiado em cenários. O problema é que os governos adoram essas previsões e constroem suas políticas baseadas nelas. Mas, em um mundo tão complexo como o atual, são muitos os eventos inesperados e estes passam insensíveis aos olhos das estatísticas. Tais situações, impossíveis de serem previstas, podem ter um enorme impacto na vida das pessoas, não apenas em economia.*

Esquemáticamente, os dois enfoques ora abordados para planejamento estratégico podem ser representados de acordo com a seguinte figura:

No caso 1, procura-se, a partir do presente, realizar planejamento estratégico com base em cenários prospectivos (de curto, médio e longo prazos), de modo a se ajustar à conjuntura que se pressupõe vigente no futuro. Vale dizer, o referencial para esse planejamento é o futuro que se pressupõe.

No caso 2, parte-se da situação presente para, também mediante planejamento estratégico (com ajustes de curto, médio e longo prazos), se atingir objetivos colimados de acordo com a necessidade da instituição de estar ajustada a uma

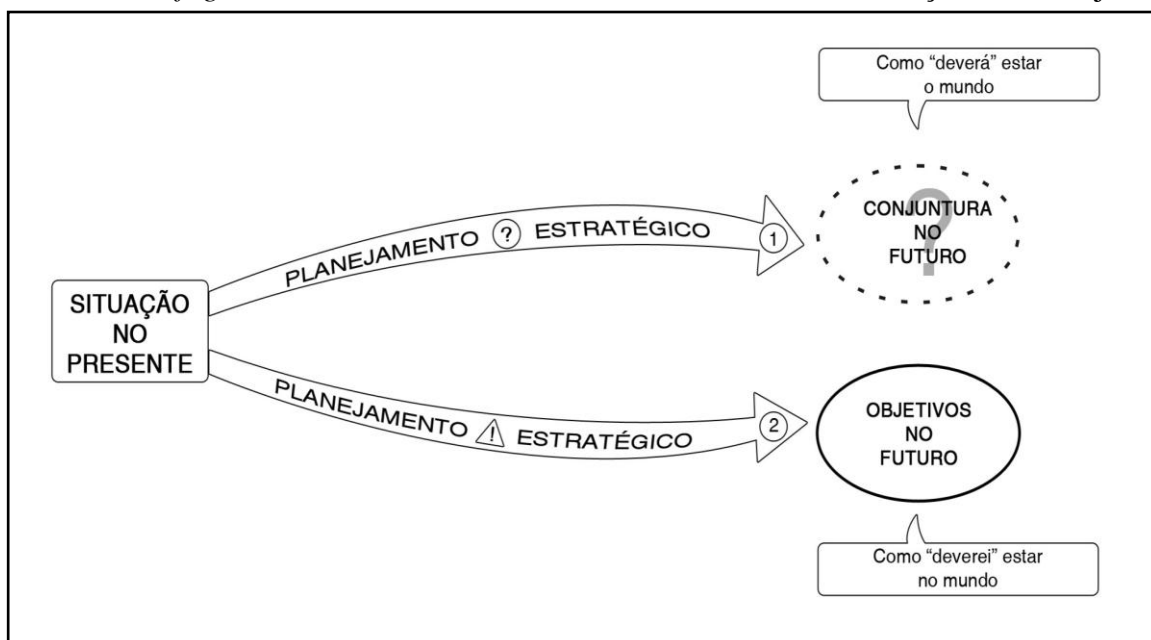


Fig – Enfoques de planejamento estratégico

nova realidade.

A pergunta que decorre desses enfoques é: qual dos dois, por óbvio, denota consistência?

Em um planejamento estratégico, uma condição *sine qua non* é a possibilidade de se introduzirem ajustes sempre que necessário. Para tal, há que se acompanhar tendências e indícios de variações, pois poderão projetar reflexos nas estratégias estabelecidas. Por isso, é que os planejadores insistem em que estratégias têm que dispor de flexibilidade, até mesmo para serem alteradas.

Por outro lado, o que normalmente se verifica nos planejamentos estratégicos baseados em cenários prospectivos é que esses ajustes se processam com muito mais frequência e profundidade, seja em decorrência das grandes e inesperadas transformações que põem por terra os cenários vislumbrados seja por não terem sido visualizadas variáveis que vieram a comprometer a modelagem estabelecida segundo os “fatos portadores de futuro” tomados em consideração na elaboração dos cenários.

Ao se tratar de fatos portadores de futuro, cabe uma ressalva sobre a diferença entre *tendência* e *evidência*: aquela pode sofrer inflexões ou simplesmente desaparecer, pois indica propensão, inclinação; esta é fato consumado, encerra certeza manifesta, constatação. Exemplo: a escassez de elementos vitais da natureza é uma evidência decorrente da degradação ambiental e do crescimento populacional desordenado; o planejamento estratégico com base em cenários prospectivos é, antes de tudo, uma tendência na atualidade, um verdadeiro “modismo”; a implementação de tecnologias de ponta na arte da guerra é uma

tendência nos exércitos modernos, com o objetivo de aumentar sua eficácia e de reduzir baixas de pessoal em combate.

Assim, um planejamento estratégico não pode prescindir de um consciente acompanhamento da conjuntura, tanto para se vislumbrar oportunidades quanto para se aperceber de ameaças não visualizadas anteriormente. Muitas vezes, o foco obsessivo em conjunturas do futuro pode provocar desatenção para inesperadas oportunidades que se apresentam no presente, que, uma vez perdidas, não mais retornam... Atua como verdadeira anestesia da percepção da realidade. Pode servir também como pretexto para se desviar a atenção de problemas do presente. Os dois aspectos ora abordados irão modular as ações estratégicas em curso, podendo, inclusive, provocar correção de rumo no planejamento adotado e até nas políticas inicialmente formuladas, mesmo porque um planejamento é decorrente das políticas da organização. Em decorrência desse enfoque, muitas vezes os planejadores elaboram planos de contingência. É bastante conhecida a máxima de que “é melhor estar preparado para uma oportunidade e nunca tê-la do que ter uma oportunidade e não estar preparado para ela.”

Recorrendo-se mais uma vez às proposições do Prof Paulo Motta, é válido observar que:

*Toda a essência da visão estratégica na administração pode ser resumida na ideia de se construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais.* (obra citada; p.92)



Das presentes considerações, infere-se outra característica fundamental para um planejamento estratégico: ele não pode ser introvertido, ou seja, voltado exclusivamente para a organização em si. Ele tem que possuir janelas abertas para o exterior, para o entorno da organização, de modo a considerar a conjuntura vigente e o ambiente em que a organização está inserida. E, dependendo do seu vulto, ela(organização) tem que atentar também para o contexto internacional, particularmente quando busca exercer influência em áreas externas de interesse.

Hoje em dia, muito mais do que em um passado recente, *rapidez* e *antecipação* (proatividade) nos processos decisórios são fundamentais. Esses dois aspectos estão intrinsecamente ligados a um outro, denominado *simplicidade*. Isto equivale a dizer que agilidade se obtém com muito mais eficácia quando os planejamentos são elaborados com o máximo possível de simplicidade. Planejamentos sofisticados, complexos, fatalmente emperram a ação, confundem a execução e ampliam a burocracia.

No caso do Exército Brasileiro, o planejamento estratégico da atividade fim circunscreve-se a duas ramificações: uma, referente ao *preparo da Força Terrestre*; outra, específica do *emprego da Força Terrestre*.

Quanto ao emprego, são levantadas possibilidades de conflitos armados envolvendo o País, bem como é considerado o cumprimento de compromissos internacionais que demandem o emprego de tropas, tudo em conformidade com os ditames constitucionais. Desse quadro, resultam as hipóteses de emprego, que servirão de horizonte

para o preparo, pois definem implicitamente a necessária capacidade operacional de que deve dispor a Força Terrestre, e, por certo, as Forças irmãs, já que, em termos nacionais, só se pode raciocinar com operações conjuntas.

Quanto ao preparo, ele fica condicionado às injunções orçamentárias e às variáveis conjunturais, induzindo a um planejamento estratégico que deve ter como parâmetro a referida capacidade operacional, que se encontra perfeitamente dimensionada de forma a orientar a fixação de objetivos e o estabelecimento de prioridades.

Ou seja, o planejamento estratégico do Exército não deve se assentar em cenários vislumbrados para o futuro- já que naturalmente incertos- e sim nas necessidades de defesa do País.

Cabe aqui a seguinte assertiva de Nassim Taleb:

*Invista em preparação e não em predição.*  
(in *A Lógica do Cisne Negro*; 2008; p. 265).

## CONCLUSÃO

Seria interessante que a conclusão ficasse exclusivamente a critério do próprio leitor, que, certamente, poderá inferir, após as considerações abordadas neste artigo, se realmente há consistência em planejamentos estratégicos assentados em cenários prospectivos.

A posição do autor quanto ao tema, acredita-se, ficou perfeitamente definida — planejamento com base em cenários prospectivos não resiste a uma acareação com a realidade.

O fato é que os estudos sobre prospectiva e formulações de cenários conduzem a tantas considerações — decorrência evidente da

complexidade das variáveis e incertezas envolvidas — que fica difícil, ou impossível, aceitar sua consistência como base para sustentar planejamentos estratégicos. Em síntese, não há rigor científico na formulação de cenários prospectivos.

Parece não haver dúvida de que o lógico e mais sensato em termos de planejamento estratégico é traçar rumos para o futuro desejado não segundo o que se imagina para esse futuro, mas mediante o estabelecimento de objetivos ou pretensões e a implementação de ações concretas que conduzam a eles, sempre com capacidade de se ajustar às múltiplas inflexões que caracterizam as incertezas do mundo atual.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL, Jornal O GLOBO – Artigos diversos. 2010
- COUTEAU-BÉGARIE, Hervé. Os Grandes Desafios Estratégicos do século XXI, palestra in VI Encontro Nacional de Estudos Estratégicos. EGN. Rio de Janeiro. 2007.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: a Ciência e a Arte de Ser Dirigente. 15ª ed. Brasil. Editora Record.
- NOSTREDAME, Michel de. Disponível em [www.earthharvest.org/.../8-2](http://www.earthharvest.org/.../8-2). Previstos Nostradamus Astrologia.htm.
- TALEB, Nassim Nicholas. A Lógica do Cisne Negro — o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro; BestSeller, 2008.

\* O autor é Coronel da Arma de Artilharia da Reserva do Exército Brasileiro e membro do Centro de Estudo Estratégico (CEE) / ECEME.