

PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS: A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO PROSPECTIVO

Gilberto de Oliveira Moritz¹

Maurício Fernandes Pereira²

Resumo

O mundo atual está mais instável do que em outros momentos em que vivemos. Em todas as regiões, as organizações estão enfrentando ameaças sem precedentes a sua estabilidade, face às inovações tecnológicas, mercados financeiros sem controle, consumidores mais bem informados, sociedade e governo cada vez mais atento em relação às responsabilidades sociais e ambientais das empresas. Todas essas forças estão exigindo das organizações preocupação e renovação do seu planejamento de longo prazo e a necessidade de utilizarem as técnicas de Cenários Prospectivos para melhor identificar as forças dinâmicas que prevalecerão nos próximos anos. Este artigo buscará esclarecer a origem do pensamento prospectivo que levou a criação e o desenvolvimento dessa técnica, sendo ela considerada, atualmente, uma das mais inovadoras dentre as ferramentas utilizadas pela gestão estratégica das organizações.

Palavras-chave: Planejamento de Cenários. Cenários Prospectivos. Cenários.

1 INTRODUÇÃO

Os autores do campo da Ciência da Administração afirmam que o atual momento por que passam as organizações está envolto num grau de complexidade e velocidade de mudanças jamais visto na história deste segmento do saber humano.

Essas mudanças estão alterando as configurações das variáveis do ambiente interno e externo das empresas, tais como: processos, cultura, valores, questões sociais, ambientais, políticas, econômicas, tecnológicas, demográficas e governamentais. Pois, todas elas fazem parte da história competitiva das organizações e, por consequência, das sociedades, merecendo toda a atenção do gestor organizacional, uma vez que o ambiente está cada vez mais instável.

¹ Doutor em Engenharia de produção. Professor da UFSC. Campus Universitário- Trindade- Fpolis- Cep-88040-900. gomoritz@cse.ufsc.br

² Doutor em engenharia de produção pela UFSC. Professor da UFSC. UFSC- Cxa postal: 47688.040-900- Florianópolis –SC. mpereira@cse.ufsc.br. Recebido em: 29/09/2005. Aceito em: 01/11/2005

Desse modo, as organizações, envolvidas por esse ambiente instável em função da sua evolução descontínua rumo ao futuro, mereceram o devido destaque no século XX, palco de grandes acontecimentos e realizações em todos os campos científicos.

Portanto, a construção dos paradigmas da Ciência da Administração, desde a Escola da Administração Científica de Taylor e Clássica de Fayol até nossos dias, tem ocorrido em ritmo extremamente veloz.

Segundo Katz & Kahn (1987), em sua teoria dos sistemas abertos, as organizações contemporâneas são complexas e têm que se adaptar às condições de mudanças requeridas pelo ambiente externo para continuarem sua trajetória de sobrevivência e sucesso.

Por sua vez, Hobsbawn (1995, p.15), ao abordar o tema, alerta que “Talvez a característica mais impressionante do fim do século XX seja a tensão entre esse processo de globalização cada vez mais acelerado e a incapacidade conjunta das instituições públicas, privadas e do comportamento coletivo dos seres humanos de se acomodarem a ele”.

A velocidade das mudanças, as aspirações do homem, as redes de informações e as inovações tecnológicas em todas as áreas da atividade humana, associadas à inevitável globalização, vêm produzindo uma expansão no nosso universo do saber organizacional, sobretudo, na vida empresarial, reduzindo ao extremo a margem de erro facultado ao gestor contemporâneo.

Nesse contexto, a necessidade de sobrevivência em ambientes de negócios, caracterizados pela crescente competitividade, tem levado as empresas a utilizarem as ferramentas da inteligência competitiva e a técnica de cenários prospectivos, para obtenção de informações acerca do ambiente, a fim de subsidiar a elaboração de suas estratégias de atuação no presente para atingir o futuro imaginado.

Dentre essas metodologias, a técnica de cenários vem assumindo lugar de extrema importância entre as ferramentas de suporte ao processo de tomada de decisão nas empresas. Já que a utilização dessa técnica permite ao gestor, agir com mais confiança e melhor conhecimento da incerteza presente no ambiente organizacional. Assim garantindo, no processo decisório, que as decisões sejam tomadas com mais qualidade, criatividade, segurança e, por conseguinte, agilidade.

No campo da conceituação contemporânea, a definição mais abrangente sobre cenários é a de Michael Godet (1993), para quem a técnica de cenários é um conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento imaginado e criado dos

acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.

A análise de cenários permite às organizações, não só criar seus cenários futuros, como também, ao longo do desdobramento das suas cenas e trajetórias, construir respostas rápidas às mudanças do ambiente, o que significa considerar que sem ajustes contínuos a dificuldade de compreendê-lo é muito maior.

Observa-se também, que outros tipos de contribuições podem ser considerados:

"a unificação da linguagem da organização, o auxílio no desenvolvimento de sua criatividade e a criação de redes de informação. Em síntese, eles podem ser usados, também, como plataforma de conversação estratégica que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades de uma empresa." (SCHWARTZ, 2000).

Falar sobre o futuro conduz o pensamento à técnica de prospectar cenário e, conseqüentemente, as suas duas correntes principais: uma formulando seus pressupostos de maneira mais qualitativa e criativa (técnicas de criatividade e de avaliação) e outra mais voltada para determinação de metas e objetivos de longo prazo, envolvendo alocação de recursos e quantificação das suas variáveis (orçamentos e técnicas de análise multicritérios). Contudo, todas, sem exceção, objetivam construir cenários para proporcionar um futuro mais imaginativo e flexível para as organizações.

Por isso, este artigo focalizará a técnica de cenários prospectivos, fazendo um relato histórico da evolução dessa metodologia, apresentando os principais atores relacionados com o assunto e suas respectivas contribuições para a evolução do pensamento prospectivo. Tudo isto, com o intuito de remeter você, caro leitor, a dar um breve mergulho no pensamento prospectivo, para no futuro poder cair no oceano da prospecção de cenários.

Vale ressaltar que, o principal objetivo dos estudos prospectivos não é "prever o futuro, mas estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes, preparando as organizações contemporâneas para enfrentar o ambiente competitivo, ou criar condições para que modifiquem suas probabilidades de sobrevivência, ou até mesmo minimizar seu potencial de crise." (MARCIAL ; GRUMBACH, 2002).

2 O DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO PROSPECTIVO

No ambiente das organizações contemporâneas, pode-se constatar, uma crescente discussão acerca da necessidade de se utilizarem estudos do futuro, em função do aumento das pressões exógenas, que obrigam as empresas a tentar alcançar uma forma apropriada de se relacionar com esse ambiente, com objetivo de garantir a sua sobrevivência.

Diante dessa realidade, a Ciência da Administração vem recomendando o uso das ferramentas de Gestão Estratégica, baseadas principalmente na Inteligência Competitiva, na Aprendizagem Organizacional e na Prospecção de Cenários, para o enfrentamento desse mercado turbulento. Nesse contexto, a técnica de Cenários vem assumindo lugar de extrema importância entre as ferramentas de suporte ao processo de tomada de decisão nas empresas, já que a utilização dessa técnica, no processo decisório, é uma forma de garantir que as decisões sejam tomadas com mais qualidade, criatividade e segurança.

Desenvolver histórias de cenários sobre múltiplos futuros possíveis dá às organizações condições de enfrentarem com mais propriedade os futuros complexos e incertos, criando os fundamentos para estratégias mais robustas e de longo prazo. (POPCORN, 2002)

Essa técnica é uma ferramenta que também ajuda a ordenar a percepção sobre ambientes futuros alternativos nos quais as consequências das decisões de hoje se desenrolarão. Assim, cenários prospectivos criarão a base de estratégias que vão facilitar e agilizar a busca das metas futuras na organização.

É importante destacar que Cenários Prospectivos são plausíveis, surpreendentes e têm o poder de quebrar paradigmas antigos. Criar cenários exige dos tomadores de decisão na organização questionarem seus pressupostos mais profundos sobre como o mundo funciona, para que enxerguem possibilidades de decisão que, de outra forma, seriam perdidas ou ignoradas.

Dentro dessa conjuntura mundializada, como será possível trazer este eficiente instrumento para as empresas brasileiras e em especial as catarinenses? Qual o seu histórico? Qual a sua evolução no ambiente da Administração? Qual a sua importância para as modernas organizações? E como aplicá-lo em nossas empresas? São questões que se procurará desenvolver neste capítulo.

Segundo Marcial & Grumbach (2002), o desejo de conhecer o futuro existe desde o início da humanidade e, na busca por este conhecimento, o homem saía à procura dessas informações com objetivo de minimizar o risco de suas decisões.

Desde os sacerdotes do antigo Egito, até os oráculos da Grécia, todos procuravam fazer algum tipo de previsão sobre uma condição futura qualquer: colheitas, guerras, amores, saúde, decisões imperiais, entre outros.

Na Bíblia, há inúmeras passagens que demonstram a preocupação em conhecer o futuro, relatadas no Antigo e no Novo Testamento pelos diferentes profetas e apóstolos em seus escritos. Na Idade Média, magos, bruxos e alquimistas também faziam suas previsões sobre o futuro através de profecias e especulações.

2.1 Predições e Previsões x Racionalismo

Foi somente a partir do Renascimento, na Itália, e a seguir expandindo-se para toda Europa (séculos XV e XVI) – que se tentou utilizar a ciência para visualizar o futuro, sustentado por alguma das correntes filosóficas da época. Ressalte-se a obra de Maquiavel, principalmente *O príncipe*, cuja visão de futuro em relação à condição e destino do homem seria definida em função dos desejos e determinações do monarca que estivesse à frente de seu território.

No século XVIII, o célebre astrônomo, filósofo e matemático francês Pierre Maupertuis (1698-1759), ao escrever sua obra “*Cartas sobre o progresso da ciência*”, anotava a importância do progresso tecnológico para o conhecimento do passado e uma maior quantidade de predições do futuro.

As previsões e predições do passado são sepultadas em definitivo, no século XIX, com a expansão das idéias da revolução francesa, da revolução industrial na Inglaterra e o surgimento do pensamento racionalista-mecanicista sustentado nas filosofias de Descartes, Locke, Espinosa e Newton.

2.2 O Surgimento da Prospecção

No início do século XX, com as obras do romancista e ensaísta inglês Herbert George Wells - H.G. Wells - volta-se ao tema sobre o futuro, associando fatos do presente com ficção científica, gênero no qual o autor é considerado verdadeiro precursor. Duas

tendências conduziam sua obra: o cientificismo e o evolucionismo. Wells acreditava no progresso inevitável da humanidade através da ciência e previu alguns avanços tecnológicos e a ascensão dos Estados Unidos, do Japão e da Rússia no cenário internacional.

Até a década de 20, não se tem notícia de qualquer estudo sistemático sobre cenários. O surgimento do comunismo, fascismo e nazismo, regimes eminentemente autoritários, deu oportunidade a que governantes e personalidades internacionais começassem a externar suas preocupações com o futuro da sociedade e das organizações.

Após a II Guerra Mundial, dois fatores conjunturais daí decorrentes – a Guerra Fria e a Reconstrução da Europa e do Japão – viabilizaram o surgimento de novas metodologias sobre novas estratégias de ação. Segundo Marcial & Grumbach (2002), esses dois acontecimentos fundamentaram os primeiros trabalhos e estudos prospectivos.

Por ser importante na construção histórica de cenários, transcrevem-se as palavras do principal cenarista contemporâneo, Peter Schwartz (2000, p.18):

Os cenários prospectivos apareceram pela primeira vez logo após a II Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A Força Aérea dos EUA tentou imaginar o que o seu oponente tentaria fazer, e prepara estratégias alternativas. Nos anos 60, Herman Kahn, que fizera parte do grupo da Força Aérea, aprimorou os cenários como ferramenta para uso comercial. Porém os cenários atingiram uma nova dimensão no início da década de 70 com o trabalho de Pierre Wack, que era planejador estratégico nos escritórios de Londres da Royal Dutch/Shell, o grupo internacional de petróleo, num novo departamento chamado de grupo de planejamento prospectivo.

O termo cenário, conceituado anteriormente, embora apresente muitos significados, deriva do termo teatral grego “*cenario*”, que quer dizer o roteiro de uma peça de teatro. Os elementos principais para a conceituação e o entendimento da técnica são os mesmos do teatro moderno, quais sejam: cenários, cenas trajetórias e atores.

No campo da moderna conceituação, a definição mais abrangente sobre cenários, encontrada na literatura contemporânea, é a de Michel Godet (1993), para quem a técnica de cenários é um conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento imaginado e criado dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.

Segundo Schwartz (2000), cenários são histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, histórias capazes de nos ajudar a reconhecer as mudanças de nosso macroambiente e a nos adaptarmos a elas. São veículos poderosos para desafiar nossos modelos mentais sobre o mundo e erguer as cortinas que limitam nossa criatividade e recurso.

Num processo de cenários, os gestores inventam e depois consideram, em profundidade, várias histórias de futuros igualmente plausíveis.

As histórias são pesquisadas cautelosamente, contendo detalhes relevantes, orientadas para as decisões reais e projetadas com o objetivo de trazer surpresas e inesperados progressos de compreensão. Juntos, histórias e cenários constituem uma ferramenta para ordenar as percepções. O objetivo vai além da escolha do futuro preferido ou de maior probabilidade; concentra-se na tomada de decisões estratégicas que sejam plausíveis para todos os futuros possíveis.

É importante salientar que cenários são técnicas que, ao ser introduzidas nas organizações, produzem um efeito multiplicador na gestão estratégica e nos seus desdobramentos futuros, pois a partir dessa absorção as pessoas responsáveis pela administração transferem para cultura da empresa a arte de criar e imaginar o futuro, facilitando a trajetória da mesma no seu ambiente negocial.

Os estudos prospectivos não têm como objetivo prever o futuro, mas estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações para enfrentar qualquer uma delas, ou até mesmo criar condições para que modifiquem suas probabilidades de ocorrência, ou minimizar seus efeitos. Apesar de serem muitas vezes confundidos com previsões, projeções ou projeções, trata-se de estudos do futuro com abordagem bastante distinta.

Rattner apud Marcial (1999, p. 61) assim define predição: “é o discurso sobre uma condição futura, baseada num raciocínio que o antecipador não divulgou. Assim, um alto nível de confiança está implícito nas palavras, ações e/ou recomendações de quem faz predição”.

Godet (1993) escreve que previsão é uma projeção que contenha alguma probabilidade de acontecer no futuro.

O pesquisador Rattner (1973), um dos pioneiros no estudo da futurologia no Brasil, escrevendo sobre o tema no seu artigo *Considerações sobre tendências da futurologia contemporânea*, faz uma interessante abordagem histórica sobre cenários. Segundo o autor, as teorias evolucionistas aplicadas à antropologia e à biologia revolucionaram a segunda metade do século XIX, enquanto a crítica materialista-dialética proporcionava as bases “científicas” para os movimentos operários reformistas, cujo objetivo era a criação de uma sociedade “socialista”.

A partir do período pós-guerra, os prestidigitadores do futuro reagiram, de forma crescente, ao *status* de quem realiza um exercício meramente especulativo. Cobrindo-se com o manto sagrado da ciência - fonte da “verdade última” – exigiam o acatamento de seus prognósticos. Sabe-se que a ciência positivista ou neopositivista postulava como uma de suas características básicas o poder de previsão e predição.

Rattner (1973) observando, no citado artigo, os aspectos determinísticos e não-determinísticos das ciências, enfatiza que os futurólogos críticos tendem a negar à ciência seu papel de inovadora infalível na sociedade contemporânea e encaram o futuro apenas em termos do provável, nunca como algo imposto em caráter irremediável. O autor distingue duas grandes correntes entre os futurólogos: uma que considera o futuro como algo imposto, inelutavelmente, pelo próprio progresso das ciências e da tecnologia: e uma outra corrente que, sob formas diversas, encara o futuro como resultado de decisões conscientes a serem alcançadas por meio de comunicação e interação.

Entretanto é bom destacar que a ciência (e assim afirmam seus representantes) não nos esclarece sobre o tipo de futuro desejável e preferível - que só pode ser determinado pela vontade coletiva dos membros da sociedade. Ela apenas nos fornece possibilidades alternativas.

Possibilidades alternativas sobre a técnica de cenários prospectivos foram ofertadas, ao longo do tempo, pelas obras e contribuições de Herman Kahn (1967), Gaston Berger (1957), Robert Jungk, Galtung, Van Steenberg, Waskow, todos apud Rattner (1973), Michel Godet (1993) e Pierre Wack (1970).

Conforme relato anterior de Schwartz (2000), após a II Guerra Mundial, a Força Aérea norte-americana contratou um grupo de peritos e analistas especializados nos diversos ramos da atividade humana, sob a coordenação de Herman Kahn, para que estudassem e elaborassem os objetivos e rumos a serem adotados com relação ao futuro. Logo em seu primeiro ano de trabalho, em 1947, esse grupo publicou um artigo sobre a importância estratégica que teriam para os Estados Unidos as comunicações via satélites artificiais. Tal estudo foi o embrião do maior centro de estudos prospectivos do mundo – Rand Corporation - situado em Santa Mônica, na Califórnia.

Herman Kahn foi considerado, nas décadas de 50 e 60, o “*magô*” do futuro ou o visionário da América. Começou sua carreira como analista de problemas militares e posteriormente como pesquisador e consultor da Rand Corporation. Propôs, inovando, no

estudo e planejamento de cenários, a introdução de variáveis, tais como tradições, valores sociais e culturais para responder às complexas indagações sobre o desenvolvimento econômico e estratégico do mundo moderno.

Na final da década de 60, o Instituto Hudson, liderado por Herman Kahn, divulgou um trabalho que passou a ser referência no campo prospectivo. O estudo revela tendências e a evolução das condições para empreendimentos industriais e comerciais sobreviverem em ambientes turbulentos. Os assuntos nele abordados incluem:

- Desenvolvimento de novas tecnologias;
- Mudanças e diferenças em valores sociais que afetam a produtividade;
- Detecção e exploração de novas fontes de matérias-primas;
- Planos concretos de desenvolvimento para certas áreas;
- Análise e considerações políticas sobre segurança de investimentos e estabilidade das atitudes dos operários, concernentes à disciplina e trabalho esforçado.

Autores como Fahey & Randall (1999) atribuem a introdução das noções de análise de cenários e sua metodologia nas organizações anglo-saxônicas a Herman Kahn, quando popularizou suas idéias com a publicação, em 1967, do seu livro *The Year 2000*, onde a palavra “cenários” foi introduzida na prospectiva.

Entretanto, na Europa continental o primeiro a empregar a palavra “prospectiva” foi o filósofo, economista e pedagogo francês Gaston Berger, em sua obra *A atitude prospectiva*, de 1957, estabelecendo como descrever um futuro desejável para o mundo. Berger propôs o uso do termo “prospectivo” para mostrar a necessidade de uma atitude orientada para o futuro. Marcial & Grumbach (2002, P. 28) assim expressa a conceituação de Berger:

A atitude prospectiva significa olhar longe, preocupar-se com o longo prazo; olhar amplamente, tomando cuidado com as interações; olhar a fundo, até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes; arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem fazer mudar nossos planos de longo prazo; e levar em conta o gênero humano, grande agente capaz de modificar o futuro.

2.3 A FUTUROLOGIA

O trabalho de Robert Jungk apud Rattner (1973), em relação a cenários, parte da proposição da criação de centros de prospecção do futuro, fundamentado num mundo mais humano, democrático e participativo, em que as idéias e sentimentos de todos seriam integrados em discussões e planos de ação. Com essa finalidade em mente, Jungk lançou-se em experiências com grupos de trabalho, tentando orientá-los a trabalhar e conviver numa atmosfera de cooperação, igualdade e responsabilidade.

Segundo Rattner (1973), a metodologia proposta por Jungk para prospectar o futuro, abrange a distinção de três tipos de imaginação: lógica, crítica e criativa. A imaginação lógica seria utilizada para antecipar o futuro lógico; a imaginação crítica seria necessária para um futuro desejado ou esperado; a criativa seria essencial para um futuro inovador.

Robert Jungk apud Rattner (1973) propõe, como contribuição institucional de sua obra, a criação de institutos de advertência – *Look-out* – para a sociedade civil no mundo, uma vez que na sua visão somente as grandes empresas (planejando os aspectos comerciais e econômicos) e os estados-maiores das grandes potências (planejando os aspectos militares) se encarregavam do tema. Em última instância, caberia a esses centros de *Look-out* uma série de tarefas, tais como:

- Cultivar e desenvolver uma perspectiva ampla e global do futuro, em lugar de projetos especializados e parcelados;
- Criar um sistema de aviso – *Look-out* - ou alarme social;
- Informar e educar o público;
- Cultivar e apoiar programas de pesquisa do futuro;
- Formar um conselho de cientistas, cuja tarefa seria definir os objetivos e facilitar a consecução dos alvos sociais supremos.

Tais centros, segundo Jungk, seriam o ponto de partida para uma rede de institutos de prospecção do futuro e de alerta social ao nível local, regional, nacional, continental e intercontinental.

Parte importante dos trabalhos de Galtung apud Rattner (1973) versa sobre os problemas do papel dos políticos, cientistas e ideólogos no ambiente da prospecção. Nos seus estudos o autor aborda que, na situação atual, ocorre um contínuo debate entre essas categorias: os ideólogos argumentam contra os que delineiam as tendências, dizendo que eles tornam o futuro prisioneiro do passado. Os políticos prometem um bom futuro, mas são somente promessas, e os cientistas argumentarão contra os ideólogos dizendo que seus postulados são mutuamente inconsistentes e impossíveis de serem alcançados.

Galtung sugere que a pesquisa dirigida ao futuro seja dividida em três componentes:

- a) Pesquisa para determinar os valores básicos do sistema e as condições em que melhor seriam realizados;
- b) Pesquisa para estabelecer as tendências do sistema, baseando-se em dados do passado e teorias sobre como realizar extrapolações;
- c) Análise das relações entre tendências e valores, ou seja, verificando se as tendências levam ou não o sistema para a "terra prometida". Em caso afirmativo, indicar como reforçá-las e estabilizá-las e, em caso negativo, como mudá-las.

O estudo de Van Steenbergem apud Rattner (1973) trata do problema das duas correntes opostas dentro de cenários - os do "establishment" e a da "crítica". Analisando essas duas escolas que apresentam pontos de vista mais ou menos exclusivos sobre a sociedade, Van Steenbergem distingue entre as perspectivas de "ordem" (establishment) e de "conflito" (crítica).

A perspectiva de "ordem" estaria configurada pelas seguintes características:

- a) Uma atitude positiva em relação à manutenção de instituições sociais; configurando estabilidade, equilíbrio, autoridade e poder, como valores positivos;
- b) A dinâmica social é representada como um equilíbrio em movimento, com ênfase no crescimento quantitativo;
- c) O modo da análise científica é o modelo das ciências naturais que, à procura de leis gerais e universais obtidas por pesquisas empíricas, enfatiza a objetividade e separa teoria de aplicação;

- d) O comportamento atípico é patológico para o funcionamento do sistema social. A solução para esse tipo de problema encontra-se na extensão do controle social e no ajustamento do indivíduo às necessidades do sistema.

Por outro lado, as características relevantes da perspectiva do "conflito" seriam:

- 1) Uma atitude positiva para com a mudança; liberdade encarada como autonomia, e mudança, crescimento qualitativo e ação como valores sociais positivos;
- 2) Sociedade é considerada como processo, uma luta contínua entre grupos com alvos e perspectivas opostos;
- 3) Comportamento atípico é eventualmente fator positivo para as transformações necessárias das relações existentes.

Van Steenbergem apud Rattner (1973) faz também uma distinção entre os diferentes métodos prospectivos e retrospectivos da pesquisa do futuro. Projeção e extrapolação - por não visualizarem algo de qualitativo novo no futuro - são retrospectivas. O método prospectivo não procura deduzir o futuro do passado, mas pesquisa uma variedade de futuros possíveis. A distinção entre as correntes principais pode ser feita da seguinte forma:

- a) Futurologia do "establishment", com uma perspectiva clara de "*ordem*" para a sociedade, empregando técnicas retrospectivas;
- b) Futurologia crítica, que apresenta uma série de características da perspectiva de "*conflito*", utilizando técnicas prospectivas.

Waskow apud Rattner (1973) é considerado um dos representantes mais autênticos da futurologia crítica. Segundo ele, uma das tarefas mais importantes dos intelectuais seria ajudar o público, nos diferentes países, a imaginar seu futuro, a fim de que este possa ser criado de forma mais democrática do que *acontece* atualmente.

Como historiador, critica sua profissão por parar no "agora". Para Waskow, trabalhar para o futuro significa a construção de "Cenários da Paz". Tais cenários e a melhoria da

sociedade devem tomar em consideração as três mais importantes mudanças de "poder" da sociedade moderna:

- a) O grande fortalecimento de um grupo relativamente restrito de homens, com amplo controle sobre a política externa dos EUA;
- b) A emergência de “nova classe” de gente educada, cuja propriedade é aquilo que carregam em suas cabeças. Esta classe é nova, no sentido de representar ampla camada de homens conscientes da "desumanização" burocrática, com potencial para construir nova visão da sociedade;
- c) A existência contínua de uma classe "marginalizada", cujos membros são isolados na pobreza, definidos sob aspecto racial e de forma crescente excluídos do sistema de mobilidade social em vigor nos EUA e no mundo ocidental. Waskow assinala os perigos de uma pesquisa de futuro altamente profissionalizada e elitista. O estudo do futuro não é assunto de profissionais, tal qual a astronomia: "... o futuro da humanidade presumivelmente pertence a toda a gente do mundo que, portanto, deve compreendê-lo e decidir sobre ele".

Construir o futuro no presente é considerado por ele tarefa de importância central, para a qual ele desenvolve alguns conceitos importantes como instrumentos para a mudança social. A "*desordem criativa*" introduzida como conceito operacional por Waskow fundamenta-se na convicção de que diferentes grupos na sociedade podem criar o futuro, inserindo no presente suas aspirações para o futuro. Assim, criarão uma "*desordem criativa*" - desordem, porque obedece a "leis e ordem" de um futuro mais ou menos distante, e por isso, pode ser considerada como "subversiva" pelos padrões e normas do presente.

A sociedade terá de reagir contra esta "desordem" e a tensão por ela causada - decidindo-se a favor ou contra ela. O *quantum* da tensão é muito importante para produzir a mudança desejada: se a tensão for grande demais, então a "*desordem criativa*" desafia demais o presente e será reprimida, sem causar qualquer mudança. Neste sentido, é importante descobrir o ponto em que a "desordem" não seja reprimida nem ignorada, criando suficiente tensão para movimentar a sociedade.

Este tipo de criação do futuro teria a vantagem de ensejar o possível, em lugar de persistir na continuação do presente ou na realização de um futuro impossível, embora desejável.

Mediante tais considerações sobre a legitimidade da pesquisa do futuro, cabe-nos refletir que as prospecções estão geralmente assentadas em um determinismo histórico, de acordo com o qual a história é encarada como um processo linear e progressivo, o que conferiria aos homens a possibilidade de poder prever o futuro e intervir ativamente em sua gestão, com o objetivo de se lograr certos fins almejados.

Os diferentes modelos desenvolvidos para intervir deliberadamente na formação do futuro, através e por meio do conhecimento "racional", ou seja, a ciência e a tecnologia, têm obtido poucos resultados satisfatórios. Os sistemas de planejamento propostos no Ocidente e no Oriente pressupõem que, a partir do controle do sistema econômico, seria possível atender melhor às necessidades dos membros da sociedade. Assim, modelos teóricos elaborados pelos planejadores teriam a dupla função de orientar na escolha de alternativas ótimas e de servir como instrumentos básicos para a previsão da realidade futura.

Todavia, vários problemas surgem no caminho dos prestidigitadores e artífices do futuro:

- a) O planejamento do futuro não é essencialmente físico ou econômico, mas antes social e político, dependendo da comunicação e da participação responsável da população na criação de seu futuro;
- b) Os elementos componentes do sistema estão geralmente em tensão e conflito e é duvidoso que se possa chegar a um conhecimento de todas as variáveis que determinam seu funcionamento e a direção em que evolui o sistema;
- c) Os planejadores e tecnocratas, amparados por uma visão sistêmica e determinista da sociedade, decidem sobre um projeto fundamental ao qual seria subordinado um conjunto de meios e processos capaz de orientar, controlar e sancionar a conduta dos membros da sociedade.

Segundo Marcial & Grumbach (2002), o cenarista Michel Godet e suas obras constituem-se no marco referencial da tradicional escola francesa de prospecção de cenários. Godet caracteriza o seu trabalho sobre cenário afirmando que o seu estudo e respectiva

aplicação deve ser feito de maneira simples, a fim de que os resultados possam ser assimilados com facilidade pela empresa e seu corpo funcional. Tal apropriação contribuiria para transformar os estudos de futuro – antecipação – em ação estratégica no presente.

Marcial & Grumbach (2002, p. 30) contribuem ainda, sobre o autor, com a seguinte frase: “Em 1987, Michel Godet publicou *Cenários e a administração estratégica*, disponibilizando para a sociedade a metodologia francesa de prospectiva. As palavras do professor Igor Ansoff, contidas no prefácio do seu livro, descrevem a publicação como um marco na história dos métodos de desenvolvimento de cenários prospectivos para a definição das estratégias empresariais”.

Heijden (2002), um dos pioneiros de planejamento de cenários da Shell, ao tecer comentários sobre a contribuição de Godet, enumera seus trabalhos para a indústria do petróleo, criando métodos e estratégias setoriais de prospecção.

Godet (1993) desenvolveu suas análises em diversos livros publicados, principalmente na Europa, cujos conteúdos principais versaram sobre os seguintes temas: *Cenários e a Administração Estratégica*, *Manual de Prospecção*, *Métodos Prospectivos*, todos livros indispensáveis na construção metodológica de cenários, e proporcionando ajuda na criação da visão de futuro nas empresas européias, entre outros importantes itens contributivos para o estudo de cenários.

2.4 A Gestão Estratégica através de Cenários Prospectivos

A Prospecção de Cenários transformou-se e atingiu novas dimensões no início dos anos 1970, com o trabalho do cenarista francês Pierre Wack, na área de planejamento do futuro da Royal Dutch Shell, salientando a necessidade de criar uma nova ferramenta que auxiliasse no planejamento de longo prazo.

Tudo começou com o preço do petróleo, estável desde a II Guerra Mundial, e era considerado uma *commodity* estratégica, cujos custos os países consumidores tentavam manter em níveis aceitáveis. Mas, no início da década de 70, começaram a surgir alguns indícios de mudanças. Os planejadores da Shell, entre eles Pierre Wack e Kees van der Heijden, perceberam isso e se dedicaram à pesquisa dos eventuais fatores determinantes e seu possível impacto sobre o futuro da empresa, lançando um conceito que viria a se tornar

fundamental no mundo dos negócios: o de planejar, por meio de cenários, metodologia que ficou conhecida como “*Planejamento de Cenários*”.

Pierre Wack e seu grupo da Shell tinham o planejamento de cenários como meta principal à liberação do insight das pessoas. A finalidade dos cenários exploratórios era, segundo Heijden (2000 p.64), “ampliar a compreensão do sistema, identificar os elementos predeterminados e descobrir as conexões entre as várias forças e eventos que conduziam esse sistema, o que levaria a uma melhor tomada de decisão”.

Sobre esse momento prospectivo, assim descreve Mintzberg et alli (2000, p 52): “Houve muito interesse sobre o tema a partir de um artigo escrito de Pierre Wack, em 1985, que descrevia um exercício de construção de cenários na Royal Dutch Shell, antecipando a natureza (se não a ocasião) do drástico aumento nos preços do petróleo em 1973. Wack descreveu a complexidade e a sutileza do exercício, as quais dependiam de um julgamento além da análise formal – nas palavras dele, *menos dos números e mais insight*”.

Os resultados obtidos pela Royal Dutch Shell com o novo enfoque de ver o futuro tornaram a empresa mundialmente conhecida pelo pioneirismo na utilização de cenários, o que resultou na valorização e no reconhecimento da técnica.

A partir dessa época, surgiram vários estudos baseados nos cenários. Segundo Mintzberg et alli (2000), em 1985, Porter com a sua obra *Estratégia Competitiva* analisou os cenários sob a perspectiva econômica, adaptando-os a uma realidade mais comercial e levando em consideração os movimentos dos concorrentes. Porter (1992) descreve a técnica de cenários como uma ferramenta no arsenal do estrategista, baseado na suposição de que, se não se pode prever o futuro especulando sobre uma variedade de futuros pode-se abrir a mente e, com sorte, chegar ao futuro correto.

Em 1988, com o surgimento da Global Business Network (GBN) – empresa de prospectiva criada por Peter Schwartz e Pierre Wack -, teve início a popularização do emprego dos cenários como instrumento de gestão estratégica para as empresas anglo-saxônicas e sua divulgação e expansão em todo o mundo organizacional a partir da década de 90.

2.5 A Prospecção através de Cenários No Brasil

Marcial & Grumbach (2002) escrevem que no Brasil a prática de elaboração de cenários é recente. As primeiras empresas a utilizarem tal prática foram o BNDES, a Eletrobrás, a Petrobrás e a Eletronorte, em meados da década de 1980, em função de operarem com projetos de longo período de maturação, o que exigia uma visão de longo prazo. Uma nova utilização da técnica prospectiva no Brasil foi coordenada pela antiga Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República, que iniciou em 1996 os estudos que geraram, em 1997, “Cenários Extrapolatórios do Brasil em 2020” e, em 1998, “Os Cenários desejados para o Brasil”.

No ambiente acadêmico, segundo Buarque (2003), os primeiros trabalhos foram os do Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPERJ), intitulado *Manual de Técnicas de Previsão*, de 1976, o livro do pesquisador e professor da FGV, Henrique Rattner, *Estudos do Futuro – introdução à antecipação tecnológica e social*, de 1979, e o trabalho de Hélio Jaguaribe, intitulado *Brasil 2000*, de 1989.

No Brasil poderíamos, conforme contribuições expostas neste trabalho, ressaltar como nossos pioneiros e divulgadores sobre a técnica de cenários prospectivos os acadêmicos e pesquisadores: Rattner, Grumbach, Marcial, Araújo, Bethlem, Porto, Nascimento e Buarque, entre outros.

Nas organizações contemporâneas vivemos, de um lado, um novo mundo, com novas regras e novos cenários. O presente é um tempo de transição do velho regime pós-Segunda Guerra Mundial até os dias de hoje. De outro lado o futuro, onde a mudança/ incerteza é a única constante e que para continuarmos a enfrentar este ambiente de turbulência que começou agora, no presente, faz-se mais do que nunca necessário o emprego das técnicas de cenários prospectivos.

Os estudos de cenários nos permitem analisar a longo prazo, um mundo onde reina a incerteza. Suas histórias sobre futuros possíveis ajudam as organizações, a reconhecer e adaptar-se às mudanças que ocorrem no meio em que vivemos, definindo os caminhos alternativos da evolução e permitindo escolher as manobras apropriadas para cada um deles. Essa técnica se aplica à organização, conforme Peter Schwartz (2000, p. 41) escreve:

O planejamento de cenários, baseado na sua peculiar característica, implica escolher, hoje, dentre várias opções, com total compreensão dos possíveis resultados. Poderia ser definido como uma ferramenta para ordenar as diferentes percepções do futuro no qual essas opções produzirão efeitos, embora esteja mais próximo de uma forma disciplinada de pensar do que de uma metodologia técnica ou fórmula quantitativa específica. E, acima de tudo, trata-se de uma desculpa para aprender.

Para muitos estudiosos o homem, entre suas características principais, tem a capacidade de prever o futuro, parecendo ser uma habilidade inata. Segundo os neurobiologistas William Calvin e David Ingvar apud Marcial & Grumbach (2002), nosso impulso no sentido de construir histórias sobre o futuro está tão profundamente arraigado no cérebro como a linguagem. Calvin e Ingvar também provaram que a incapacidade de perceber o fluxo e o inter-relacionamento dos fatos resulta da necessidade de o homem desejar imaginar cenários futuros.

O objetivo do planejamento por cenários é nos ajudar a eliminar as descrenças em todos os futuros: permitir que pensemos na possibilidade de que qualquer um deles possa tornar-se realidade. Por isso os planejadores de cenários evitam previsões únicas e prospectam com modelos e técnicas inovadoras e criativas, visando a um futuro melhor e mais adequado às organizações.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas Organizações contemporâneas vivemos, de um lado, um novo mundo, com novas regras e novos cenários. O presente é um tempo de transição do velho regime pós-Segunda Guerra Mundial até os dias de hoje. De outro lado o futuro, onde a mudança e a incerteza é a única constante e que para continuarmos a enfrentar este ambiente de turbulência que começou agora, no presente, faz-se mais do que nunca necessário o emprego das técnicas de cenários prospectivos.

Os estudos de cenários nos permitem analisar em longo prazo, um mundo onde reina a incerteza. Suas histórias sobre futuros possíveis ajudam as organizações, a reconhecer e adaptar-se às mudanças que ocorrem no meio em que vivemos, definindo os caminhos alternativos da evolução e permitindo escolher as manobras apropriadas para cada um deles.

Segundo Schwartz (2000), o planejamento de cenários, baseado na sua peculiar característica, implica escolher, hoje, dentre várias opções de visões de futuro, aquelas que envolvem total compreensão dos possíveis resultados a serem atingidos.

Em síntese, poderíamos definir como uma ferramenta para ordenar as diferentes percepções do futuro, no qual, essas opções produzirão efeitos, embora esteja mais próximo

de uma forma disciplinada de pensar do que uma metodologia técnica ou fórmula quantitativa específica. E, acima de tudo, reforça o próprio Schwartz, trata-se de uma desculpa estratégica para introduzir a aprendizagem organizacional nas empresas.

Para muitos estudiosos o homem, entre suas características principais, tem a capacidade de prever o futuro, parecendo ser uma habilidade inata. Segundo os neurobiologistas William Calvin e David Ingvar apud Marcial e Grumbach (2002), nosso impulso no sentido de construir histórias sobre o futuro está tão profundamente arraigado no cérebro como a linguagem. Calvin e Ingvar também provaram que a incapacidade de perceber o fluxo e o inter-relacionamento dos fatos resulta da necessidade de o homem desejar imaginar cenários futuros.

O objetivo do planejamento de cenários são nos ajudar a eliminar as descrenças em todos os futuros: permitir que pensemos na possibilidade de que qualquer um deles possa tornar-se realidade. Por isso os planejadores de cenários evitam previsões únicas e prospectam com modelos e técnicas inovadoras e criativas, visando a um futuro melhor e mais adequado às organizações.

4 REFERÊNCIAS

BUARQUE, S. C. Metodologia e técnica de construção de cenários Globais e Regionais. **Texto para discussão**, Brasília, n: 939, fevereiro de 2003.

FAHEY, L., RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GODET, Michel. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação**. Lisboa: Dom Quichote, 1993.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

HEIJDEN, K. V. D. Palavra de pioneiro. **HSM Management**. São Paulo. mai.-jun., 2000.

HEIJDEN, K. V. D. **The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

HOBSBAWM, E. J. **Era dos extremos: o breve século XX, 1914-1991**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

MARCIAL, E. C. **Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da Inteligência Competitiva**. Dissertação de DEA. Université de Droit et des Sciences d'Aix Marseille, 1999.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MINTZBERG, H; et.alli. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

POPCORN, F; HANFT . **O dicionário do futuro: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RATTNER, H. Considerações sobre tendências da futurologia contemporânea. **Revista de Administração de Empresas**. V. 13, n.3, set, 89-103, 1973.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Seller, 2000.

Scenarios planning: the evolution of prospective thinking

Abstract

The world is changing even more than before. Around the world, the organizational stability is in face of threats unnoticed before, due to technologic innovations, uncontrolled financial markets, up to date customers, and an observant society and government, in order to control the organizations' social and environmental responsibilities. To face this threats, organizations needs to worry even more, renew its long range planning systems, and use Prospective Scenarios to find out, in a better way, the dynamic forces that will preveil in the next years. This paper seeks to clarify the source of prospective thinking that has created and developed this tool. Prospective Thinking is considered, nowadays, one of most innovatives tools used by the strategic management in organizations.

Key-Word: Scenarios Planning, Prospective Scenarios, Scenarios.