

A metodologia utilizada no Sergipe 2050

Por Elaine C. Marcial¹

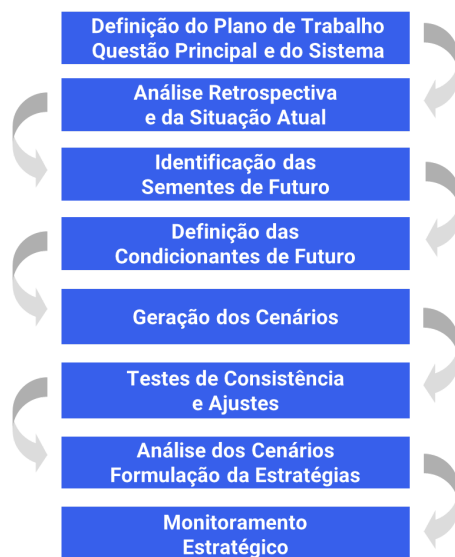
A metodologia de “planejamento por cenários” (scenario planning) tem por objetivo formular estratégias tomando como pano de fundo a construção e análise de cenários. Ela ajuda as organizações públicas e privadas a lidar com a incerteza, a “pensar fora da caixa”, identificando caminhos alternativos a serem seguidos, a partir do hoje, muitas vezes não pensados quando somente olhamos para diagnósticos (passado).

Os cenários são histórias a respeito do futuro, internamente consistentes e coerentes, que devem tocar corações e mentes, alterar modelos mentais e gerar aprendizado organizacional. A atitude prospectiva nos lembra a importância de olharmos o longo prazo para melhor decidirmos hoje. Também nos alerta que, ao olhar para o futuro, é importante: priorizarmos, considerando apenas o que é importante; considerarmos as interações entre os diversos eventos e atores; e lembrarmos que somos agentes de mudança capazes de construirmos o futuro, pois ele não existe e está por ser construído.

Existem diversos métodos voltados para a construção de cenários prospectivos, que adotam abordagens diferentes (lógica intuitiva, probabilística modificada por tendências e francesa). Buscando simplificar o entendimento dessas diferentes abordagens de planejamento por cenários, Elaine Marcial (2011) desenvolveu o “Modelo Síntese” com base em análise comparativa realizada entre elas. Esse modelo destaca as principais etapas de um processo de planejamento por cenários prospectivos e permite a conjugação de ferramentas da prospectiva advindas dessas abordagens, possibilitando o uso das que melhor se adaptem à realidade das organizações. O Modelo Síntese permite então a adoção de um método híbrido que atenda às necessidades da organização. A Figura 1 apresenta as etapas do Modelo Síntese e é seguido por uma apresentação sintética de cada uma das etapas.

¹ Elaine C. Marcial. Sócia fundadora da SocialPort, é doutora em Ciência da Informação pela UnB. Coordenadora da Linha de Pesquisa Estruturação Científica do Foresight (NEP/EGN). É autora de livros e artigos na área de estudos de futuro. Atua na área de *foresight* desde 1996 e foi agraciada com as medalhas Honra ao Mérito de Defesa, Ordem do Mérito Militar no grau de Cavaleiro e Medalha Exército Brasileiro.

Figura 1 – Modelo síntese



Fonte: Marcial (2011).

Etapa 1 – Definição do plano de trabalho, Questão *Orientadora ou* Norteadora e sistema de cenarização – Foca na construção de um plano de trabalho com a definição de seu escopo delimitado pela Questão norteadora, seus aspectos fundamentais e o sistema de cenarização.

Etapa 2 – Análise retrospectiva e da situação atual – objetiva o resgate histórico dos acontecimentos ocorridos relacionados à Questão norteadora, aos seus aspectos fundamentais, considerando o sistema de cenarização, por meio da coleta e análise de dados históricos.

Etapa 3 – Identificação das sementes de futuro² – refere-se ao levantamento de sinais fortes e fracos, em especial tendências, incertezas e possíveis rupturas, existentes no ambiente passado e presente segundo a percepção de especialistas e dos dados levantados na etapa anterior.

²Sementes de futuro são fatos ou sinais existentes no passado e no presente que sinalizam possibilidades de eventos futuros (MARCIAL, 2011).

Etapa 4 – Definição das condicionantes de futuro – Objetiva identificar as variáveis mais importantes para a descrição da lógica dos cenários, pois, dependendo do seu comportamento, irá condicionar a ocorrência de um ou outro futuro. Representam as megatendências, as incertezas críticas e a estratégia dos atores chave.

Etapa 5 – Geração dos cenários – Refere-se à geração, definição do enredo e redação dos cenários exploratórios que visam apresentar as possibilidades de futuro relacionadas à Questão norteadora de cenarização.

Etapa 6 – Teste de consistência e ajustes – Busca assegurar a consistência e a coerência dos enredos referentes às diferentes imagens a respeito do futuro construídas com base na avaliação de especialistas.

Etapa 7 – Análise dos cenários e identificação de estratégias – refere-se ao momento no qual as estratégias são formuladas tomando como base os cenários exploratórios construídos.

Etapa 8 – Questões para o monitoramento – tem como objetivo a construção de um sistema de monitoramento do ambiente para avaliação e atualização dos cenários, bem como a realização de ajustes nas estratégias. Tal atividade se justifica pois o futuro é sempre múltiplo e incerto, e muda a todo o instante.

Como o tema refere-se a um conteúdo nem sempre de amplo conhecimento, apresentamos a seguir os principais conceitos tratados.

1. Questão Norteadora

A *Questão norteadora* ou orientadora de um processo de cenarização refere-se a uma pergunta que se faz ao futuro, da qual ainda não se tem uma resposta. Ela orienta todo o processo de cenarização.

No caso do projeto Sergipe 2050, a questão norteadora é: *Que caminho Sergipe poderá trilhar até 2050 para que tenhamos um estado democrático e desenvolvido de forma sustentável, que promova uma sociedade mais livre, plural, justa e inclusiva?*

2. Aspectos Fundamentais

Com a Questão norteadora é, em geral muito ampla, ela deve ser decomposta em seus *Aspectos fundamentais*. Os *Aspectos fundamentais* referem-se aos principais temas que necessitam ser compreendidos para que se possa responder adequadamente à questão orientadora. No caso do projeto Sergipe 2050, os Aspectos fundamentais definidos foram: (1) Educação e Cultura para o Futuro; (2) Pesquisa e Inovação, Competitividade e Produtividade Econômica; (3) Energia e Meio Ambiente, Infraestrutura e Cidades; (4) Direitos Básicos do Cidadão, Políticas Públicas Inclusivas e Justiça Social; Desenvolvimento institucional para planejar a longo prazo.

3. Sementes de Futuro

Sementes de futuro são sinais fortes ou fracos encontrados no passado e no presente que fornecem informações sobre o futuro. Seus comportamentos impactam a Questão norteadora.

São exemplos de sementes de futuro as *tendências*, que se referem a movimentos consolidados no passado que se manterão com a mesma direção e sentido no horizonte de cenarização. As tendências são redigidas na forma de um movimento., com por exemplo: “Manutenção do setor da agricultura com importância central para a economia de Sergipe (sobretudo em milho, laranja e cana-de-açúcar).”

Outra semente de futuro utilizada no projeto foram as *incertezas*, as quais se referem a perguntas ainda sem respostas. Estão associadas a eventos futuros aos quais não se pode de forma antecipada saber qual será o seu comportamento futuro. Muitas vezes se apresentam com sinais ínfimos, pouco percebidos, mas imensos em potencialidades. Em geral, redigidas na forma de uma pergunta, como por exemplo: “Até 2050, Sergipe terá seus cidadãos, especialmente jovens, capacitados nos conhecimentos e habilidades necessários aos empregos na economia digital?”

Também se trabalhou neste projeto com rupturas e surpresas inevitáveis. As *rupturas* representam uma quebra no curso dos acontecimentos, como por exemplo: “Encerramento das relações comerciais e políticas entre Brasil e China.”

Quanto às *surpresas inevitáveis* representam eventos com alta probabilidade de ocorrência, mas que ainda não estão em operação hoje e não é possível saber quando irá se materializar e suas reais consequências, como por exemplo: “Maior industrialização em Sergipe, tendo em vista possibilidades advindas da exploração do gás.”

4. Megatendências

As megatendências são condicionantes de futuro e representam grandes movimentos que se tornam grandes forças ou a agregação e síntese de múltiplas tendências globais que são transformadoras e que definem o presente e têm o potencial de moldar o futuro. Temos como exemplo: “Envelhecimento populacional”.

5. Oportunidades, Ameaças e Desafios

As *oportunidades* representam aqueles fatores de criação de valor para a organização/área. Representam forças e fatores existentes no ambiente externo à organização que favorecem que algo desejado ocorra. Como exemplo no âmbito do Sergipe 2050: “Interiorização do conhecimento científico e tecnológico”.

Já as *ameaças* representam fatores de destruição de valor da organização. São forças e fatores existentes no ambiente que escapam ou fogem do controle da organização/área

e representam desafios a vencer. Como exemplo no âmbito do Sergipe 2050: “Especulação imobiliária na faixa costeira”.

Quanto aos *desafios*, representam ocasiões ou grandes obstáculos que devem ser ultrapassados. Uma indicação de que algo coloca em dúvida nossas crenças e capacidades. Algo que instigue, estimule ou provoque o esforço de superação. No caso do projeto Sergipe 2050, temos como exemplo: “Criar arranjos efetivos de desenvolvimento à pesquisa e desenvolvimento (P&D) vinculados às cadeias locais”.

6. Incertezas Críticas

As *incertezas críticas* referem-se a eventos altamente incertos e muito importantes para a questão orientadora. Elas advêm das incertezas identificadas. Também representam um dos condicionantes do futuro e com base nesses eventos são construídas as ideias-forças de cada cenário. Como exemplo cita-se: “Economia diversificada em Sergipe até 2050” como em evento muito incerto é muito importante frente à questão norteadora dos cenários para Sergipe 2050.

7. Atores

Atores são indivíduos, grupos, decisores ou organizações que influenciam ou recebem influência significativa do sistema e/ou contexto em que a organização se encontra. Por exemplo, o governo de Sergipe é um ator importante frente à questão norteadora dos cenários para Sergipe 2050. As estratégias desses atores, ou seja, os objetivos estratégicos e projetos em curso, é outro condicionante de futuro.

8. Cenários Prospectivos

Os cenários são histórias internamente consistentes e utilizáveis sobre o futuro. São sequências hipotéticas de eventos futuros plausíveis, possíveis, coerentes, relevantes e críveis, que permitem passar da situação original para a situação futura. Eles descrevem futuros imaginários alternativos e referem-se a memórias desses futuros e podem ser de curto, médio ou longo prazo. Os cenários são construídos por meio de um método

que gera subsídios para a formulação e implementação de estratégias, o que gera comprometimento, aprendizado organizacional, mudança de modelos mentais e aprimoramento da conversação estratégica.

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

Logo, cenários prospectivos refere-se à construção de cenários olhando para o longo prazo, como é o caso do projeto Sergipe 2050, e levando em consideração todos os demais elementos da atitude prospectiva.

Referência

MARCIAL, Elaine C. *Análise Estratégica: Estudos de Futuro no Contexto da Inteligência Competitiva*. v. 1. Brasília: Thesaurus Editora, 2011. (Coleção Inteligência Competitiva).