

# Ó EMPREGO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS : TEM ESPAÇO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

Maj Cav MÁRIO MINORU KUAMOTO\*

## 1. PALAVRAS INICIAIS

A velocidade das transformações no mundo impõe planejamentos mais rápidos, que respondam às demandas crescentes. Cenários prospectivos contribuem com os planejamentos estratégicos?

Vislumbrar o futuro para planejar o presente deixou de ser o objetivo dos estudos de governantes e de estrategistas há muito tempo. A história humana apresenta vários exemplos dessa época, como o oráculo de *Delphos*, os *Águres* e as visões de Cassandra de Tróia.

Cenários prospectivos são, dentre um grande repertório de sistemas para o apoio aos gestores, mais uma ferramenta para subsidiar os processos de seleção de objetivos, para direcionar os recursos e para estabelecer prioridades e tarefas, dentro de uma metodologia que facilite a comunicação entre colaboradores internos, externos e entre esses dois grupos.

O foco deste artigo é contribuir para o aprofundamento do estudo sobre as vantagens para o planejamento, quando cenários prospectivos são incluídos. As considerações apresentadas são válidas tanto para as ciências

militares, em operações ou em tempo de paz, quanto para a ciência administrativa.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### a. Generalidades

O planejamento, considerado como tradicional neste trabalho, é realizado sem o apoio de cenários prospectivos. Ele consiste, basicamente, na análise da situação, descobrindo suas causas e suas conseqüências, na determinação de “fatores de força e fraqueza” que existem na organização e que concorrem para o problema selecionado, na ordenação de objetivos entre os diversos atores, em determinado período, e na monitoração e no controle das metas estabelecidas. A elaboração dos planejamentos é calcada nas percepções da equipe de planejamento e do responsável pela produção dos planos acerca do momento atual.

Ao analisar as questões a serem geridas em organizações com porte similar ao Exército Brasileiro, evidencia-se que, ao longo dos anos, mais fatores foram agregados aos processos de planejamento e de tomada de decisão, tornando-os mais complexos.

\* *O Maj Mário Minoru Kuamoto foi formado na Academia Militar das Agulhas Negras em 1993 e possuiu, além dos cursos normais da carreira, o de Instrutor de Equitação. Exerceu as funções de oficial de operações no Regimento Escola de Cavalaria (Regimento Andrade Neves), oficial de pessoal e depois de logística e fiscal administrativo do Regimento Dragões da Independência e instrutor da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. É concludente do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército na ECEME em 2010. E Mail minoru93@gmail.com*

No campo das ciências militares, essa nova característica reflete-se no emprego de armamentos individuais sofisticados, na exploração do espectro eletromagnético, na coordenação com entidades não governamentais, no crescente número de civis nas áreas de conflito, na observância dos preceitos do Direito Internacional dos Conflitos Armados e em uma extensa e complexa cadeia logística. Tais aspectos são exemplos de questões consideradas relevantes no emprego de exércitos nas guerras modernas.

Atualmente, os planejamentos visam à preparação das organizações (tanto na vertente do planejamento estratégico<sup>107</sup>, como no da gestão), criando novas capacidades, a fim de solucionar ou se contrapor a problemas que, neste momento, ainda não estão estruturados, identificados ou definidos. Essa é uma realidade tanto no meio militar, quanto no meio civil.

O componente humano, base de todos os sistemas, também mudou. O conhecimento e as ideias inovadoras não são mais produtos exclusivos das pessoas com maior tempo de estudo formal ou maior tempo de prática na profissão. A experiência continua sendo

fundamental, mas a metodologia para a elaboração dos planejamentos nos mais altos níveis exige o equilíbrio da vivência profissional e pessoal com os novos conhecimentos, em uma renovada capacidade de produzir, de gerir e de empregar novas ideias.

A sistemática de planejamento deve proporcionar, até mesmo, uma mudança na forma de se analisar as questões apresentadas durante o processo de gestão dos recursos para a conquista dos objetivos selecionados, buscando soluções criativas e inovadoras, oferecendo novos resultados a antigos problemas e criando novos padrões comparativos para os processos existentes.

O planejamento, empregando cenários prospectivos, não pretende prever quais são os fatores que romperão com o atual curso dos fatos mais prováveis de ocorrer e como eles impactarão o futuro. Tais planos buscam criar novas capacidades para as instituições, implementando principalmente a melhor gestão do conhecimento e o melhor emprego da Inteligência Estratégica<sup>108</sup>.

b. O apoio à gestão do conhecimento, empregando cenários prospectivos no planejamento.

<sup>1</sup> Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer-se a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2007, p. 17, apud Killian, 2009).

Planejamento Estratégico Militar – Planejamento que tem o propósito de definir e organizar funcionalmente as atividades relacionadas com o preparo e o emprego do Poder Militar para atender às demandas de defesa do País. Abrange três níveis: o nacional, formado pelas mais altas autoridades do País; o setorial, constituído pelo Ministério da Defesa e demais órgãos com responsabilidades diretas com a defesa; e o subsetorial, composto pelas Forças Armadas. (Brasil, 2007). No Ministério da Defesa, somente há a descrição do planejamento da Expressão Militar do Poder Militar (NA).

<sup>2</sup> “[...] A grande diferença entre a chamada inteligência tática ou operacional e a inteligência estratégica reside no fato que a primeira fundamentalmente se ocupa de atores e a segunda monitora eventos [...]” (Grumbach, 2010)

<sup>3</sup> Administrador.com. O portal da Administração [http://mail.administradores.com.br/artigos/cenarios\\_prospectivos\\_ferramentas\\_estrategicas\\_para\\_obtencao\\_e\\_manutencao\\_da\\_vantagem\\_competitiva\\_das\\_organizacoes/21346/](http://mail.administradores.com.br/artigos/cenarios_prospectivos_ferramentas_estrategicas_para_obtencao_e_manutencao_da_vantagem_competitiva_das_organizacoes/21346/). Acessado em 21 de janeiro de 2010.

A formulação de cenários concorre para se criar um ambiente, em que as pessoas pensem sobre o futuro da organização, tenham a imaginação estimulada e produzam visões de futuro (*Administrador.com*<sup>109</sup>, 2010) de maneira menos empírica e com menor influência das observações individuais.

O debate necessário para a formulação de cenários, independente da metodologia para sua produção, estimula uma análise sobre os eventos que ainda ocorrerão, essenciais para as decisões tomadas no presente, aumentando as capacidades de responder a imprevistos e de identificar outras possibilidades que, de outro modo, seriam desperdiçadas (Schwartz, 2000).

Assim, os cenários inseridos no planejamento estratégico influenciam os processos e os respectivos controles de forma proativa, pois a instituição analisa os problemas relacionados com o ambiente futuro, as capacidades a serem desenvolvidas para atender às demandas ainda inexistentes, as ameaças aos objetivos propostos, as oportunidades que surgirão (e seu melhor emprego) e os indicadores para avaliar os resultados.

A afirmativa acima pode ser constatada ao se estudar, por exemplo, o ciclo *Shewhart* ou *Deming* (conhecido também como PDCA – *Plan, Do, Check* e *Act*<sup>110</sup>) para o controle e a melhoria contínua dos processos. A antecipação aos problemas e a busca pela construção do melhor

futuro possível são refletidos no ciclo *Deming*, pois, ao se debater e estudar as situações que ocorrerão, há melhores condições para:

- planejar como solucionar os pontos que se consideram deficientes ou a serem implementados para atender às demandas futuras (caracterizando o *PLAN*),

- realizar o que foram propostos como melhoria (dentro da fase *DO*),

- medir resultados e compará-los entre o previsto e o executado (nas atitudes que são realizadas durante o *CHECK*) e

- implementar uma análise crítica a fim de selecionar outra nova melhoria (fechando o ciclo, na etapa *ACT*).

Os aspectos acima listados concorrerão para a melhoria da gestão do conhecimento na medida em que facilitam a comunicação interna, o desenvolvimento do sentimento de cooperação entre os diversos grupos que coordenam o planejamento, a melhoria da percepção de foco nos trabalhos e a estruturação dos indicadores para o controle das atividades a serem implementadas. Todos os membros da organização conhecem a finalidade principal do trabalho a ser desenvolvido e todos têm responsabilidade na preparação da instituição para os desafios do futuro.

Em um estudo de caso sobre a preparação do Banco do Brasil para o “*Bug do milênio*”, os fatores acima mencionados impactaram a rotina de trabalho, facilitando a comunicação interna, a

<sup>4</sup> *Planejar – Fazer – Verificar – Agir. Site da CEDET. Disponível em <http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/ciclo-pdca-plan-do-check-act-planejar-fazer-verificar-agir.html>. Acessado em 24 de outubro de 2010.*

<sup>5</sup> *Embarcações de Desembarque de Viaturas e Pessoal – são navios que chegam até perto da praia, abrem a porta da frente para os fuzileiros saltarem com água na altura dos joelhos. O mais comum, atualmente, é o desembarque feito por meio de helicópteros ou de Clans, que é um carro de combate sobre lagartas que leva o pessoal embarcado. (Grumbach, 2010).*

externa e a produção dos planos de contingência, e minorando as incertezas durante os trabalhos. Problemas não identificados nos primeiros estudos foram delimitados e definidos ao longo da montagem dos cenários, diminuindo a probabilidade de ocorrerem consequências inovadoras são mais focadas, ao se empregar a ferramenta de cenários.

“[...] se você fizer o planejamento estratégico sem cenários, você está se preparando para a guerra do passado. Eu brinco lá na Marinha: se houver outra II Guerra Mundial, a gente ganha mole [...] o desembarque não deve ser mais por EDVP<sup>111</sup>, deve ser tudo helitransportado, [...] imagina-se que (seja assim) [...] nós acabamos de ver [...] os helicópteros chegando no palácio do Haiti<sup>112</sup> [...]”(Grumbach, 2010)

“Planejamento estratégico sem a visão de cenários prospectivos é como guiar um carro, olhando pelo retrovisor.” (Grumbach, 2010)

Os pesquisadores e os coordenadores de linhas de pesquisa têm maior capacidade de identificar a finalidade dos assuntos e dos temas quando eles integram os grupos para o desenvolvimento de cenários prospectivos ou conhecem as descrições dos cenários produzidos. Não se trata de rigidez de pensamento, mas de oferecer outras informações para apresentar problemas mais bem estruturados para os estudos. Assim, a instituição pode definir claramente os pontos em que se deseja formar conhecimentos ou os assuntos que necessitam ainda de exploração.

Nesse contexto, ter um enfoque prospectivo para a construção do conhecimento e sua gestão vai ao encontro de uma das

negativas. Dessa forma, constata-se que o planejamento pode ser proativo em um setor sensível como o bancário (Marcial, 2006).

Além dos aspectos listados, a produção e a gestão de conhecimento e as análises de ideias

necessidades básicas para a pesquisa: o que eu necessito saber para melhor me preparar para o futuro?

### c. A Inteligência Estratégica, reflexo dos cenários prospectivos no planejamento

A metodologia para a construção de cenários produz informações sobre o ambiente onde a organização interage e sobre os outros atores, apresentando, como conclusão, cenários futuros que implicam ações imediatas para se preparar para o porvir, bem como a produção de novos conhecimentos. Há uma parcela de eventos considerados que não são influenciados diretamente pela organização que realiza o planejamento, tornando-os objetivo para o trabalho de Inteligência Estratégica.

Textos, como os existentes em Heidjen, 2004, destacam que os cenários se refletem no planejamento, prevendo ações para os fatos predeterminados e gerenciando as incertezas em função de uma acurada avaliação de riscos. Tal análise somente pode ser realizada se houver constante fluxo de informações sobre os aspectos que envolvem as aludidas incertezas. Os comandantes e os administradores necessitam saber o quanto eles estão “arriscando” e o que está

<sup>6</sup> *Helicópteros com marines americanos pousaram no Palácio Nacional do Haiti, sede da Presidência, enquanto haitianos observavam movimentação do lado de fora no dia 19 de janeiro de 2010, logo após o terremoto que devastou aquele país. Disponível em <http://noticias.r7.com/internacional/noticias/tropas-americanas-protagem-ruinas-do-palacio-presidencial-do-haiti-20100119.html>. Acessado em 05 de fevereiro de 2010, as 00h50 min.*

no tabuleiro decisório.

A monitoração das probabilidades de ocorrência dos eventos futuros favoráveis ou contrários aos interesses da instituição é encargo dos setores que trabalham com a Inteligência Estratégica e contribui para o tratamento das incertezas. Assim, o sistema de inteligência consegue reunir, monitorar, processar dados e informações, produzindo conhecimentos importantes para a identificação de oportunidades e de riscos, e orientando as decisões para que se construa, no presente, o melhor futuro possível (Sturari).

Demonstra-se, dessa forma, uma estreita relação entre o futuro a longo prazo, que se deseja produzir a partir das atuais decisões (foco do planejamento empregando cenários), e o constante acompanhamento da probabilidade de ocorrerem os eventos, objetivo da Inteligência Estratégica. Esse elo é tão nítido que, perante o governo dos Estados Unidos da América, os órgãos de Inteligência são os responsáveis por apresentar os cenários futuros em um longo horizonte temporal. (Sturari).

Parte dos envolvidos na produção de cenários pertence ao público interno e são importantes colaboradores. Essas pessoas ficam estimuladas e melhor capacitadas para a identificação de oportunidades e de ameaças dentro dos eventos estratégicos que compõem a visão prospectiva, favorecendo o direcionamento dos meios do sistema de Inteligência Estratégica, concorrendo para a segurança e para a economia.

As consultas a pessoas que não são da

estrutura organizacional e a análise de problemas por outros especialistas (trazendo diferentes conhecimentos, outros valores e novas perspectivas) facilitam que o sistema de Inteligência Estratégica realize a avaliação e o estudo das necessidades de dados, de informações e de novos conhecimentos.

A formulação das questões estratégicas, nas quais se apoiam os cenários, possibilita também o balizamento dos esforços de busca e de coleta de dados, em um eventual quadro de restrição de recursos e de tempo. Por dedução, a avaliação dos riscos inerentes à atividade de inteligência e a eficácia dos dados produzidos podem ser mais bem mensuradas ao se confrontar com os cenários e com os eventos monitorados.

Não há receita ou fórmula consagrada para ajudar o decisor a estabelecer metas e cumprir os objetivos determinados. A disponibilidade de recursos de toda a espécie e as deficiências da instituição são dois braços de uma balança que os comandantes e os administradores devem equilibrar e, para isso, necessitam dos dados mais bem elaborados que possam conseguir. A política de se produzir cenários diminui a pressão pela busca intempestiva de solução aos eventos atuais e oferece mais dados para embasar as análises, correlacionando ações e seus efeitos, a fim de se construir o melhor futuro possível.

### **3. CONCLUSÃO**

Nenhuma ferramenta pode compensar falhas de gestão.

Ao grupo responsável pelo planejamento, o importante é buscar as informações que permitam minimizar riscos e potencializar as capacidades. Também é primordial a produção do maior número de planos de contingência, conforme os recursos disponíveis<sup>113</sup> para esse fim, equilibrando a segurança e a consecução do objetivo principal da ação planejada.

No que concerne aos parâmetros sobre gerência de recursos e sobre prazos para cumprir, a ferramenta de cenários prospectivos apresenta-se como um suporte para a formulação do planejamento estratégico, complementando as capacidades dos planejadores e buscando minimizar a pressão causada pelos assuntos correntes para se visualizar a organização em um horizonte temporal mais longo.

O aprimoramento da capacidade de gestão do conhecimento produzido é reflexo do emprego de cenários prospectivos durante as formulações dos planejamentos no mais alto nível e com maior alcance temporal dentro da organização.

Essa gestão do conhecimento é influenciada favoravelmente pela possibilidade de estabelecer interação entre vários campos do conhecimento (com diferentes enfoques) para a busca de soluções aos problemas atuais ou potenciais. Além disso, existe incremento nesta contribuição, reflexo da aprendizagem gerada na produção dos cenários e da facilidade de comunicação dentro de toda a organização e dentro do grupo responsável pelo ciclo de planejamento e de controle.

O apoio ao desenvolvimento de uma mentalidade proativa de Inteligência Estratégica é outro destaque. O processo interno para a formulação dos cenários, debatendo os fatores que impactam a instituição, qualifica uma expressiva quantidade de colaboradores. Esses interagem dentro do sistema e com outros atores, com mais informações, e podem deduzir melhor o que monitorar e apresentar mais condições para avaliar quais são as melhores oportunidades para o futuro, descentralizando a gestão da instituição e envolvendo mais pessoas na solução de problemas.

O foco do planejamento estratégico não pode ser descurado.

A implementação da ferramenta de cenários prospectivos visa a preparar a organização de forma coesa para os desafios que ocorrerão no futuro, com vistas sempre na efetividade.

Sua principal contribuição deve refletir em todos que planejam e as consequências podem não ser mensuradas pelos indicadores quantitativos, mas certamente há o aprimoramento cognitivo e afetivo dos responsáveis pela preparação da instituição para os desafios que ocorrerão no futuro.

A guerra, a maior adversidade causada pelo ser humano, atualmente engloba questões das mais diversas áreas do conhecimento, porém seu propósito continua inalterado, a manutenção da paz e a proteção das Pátria. Nesse ambiente, o emprego da visão prospectiva contribuiu de forma

<sup>7</sup> *O tempo é um recurso finito e impõe o ritmo para a tomada das decisões.*

relevante para a formulação dos planejamentos, destacando o viés proativo para as atividades de preparo e emprego da expressão militar do Poder Nacional, consequência da melhoria da gestão do conhecimento e da eficiência da Inteligência Estratégica.

A era dos grandes capitães, há muito tempo, acabou. Reflexo da complexidade dos conflitos armados modernos, hoje uma equipe numerosa, com diversos especialistas, planeja e auxilia no comando e controle das tropas, gerenciando a violência estatal.

No contexto apresentado, qualquer ferramenta que contribua com o eterno paradoxo “*si vis pacem, para bellum*”<sup>14</sup> é bem-vinda.

## **BIBLIOGRAFIA**

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas**. 4ª Edição. Brasília, 2007

GODOY, Adelize Leite de. **Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act / Planejar-Fazer-Verificar-Agir)**.

CEDET. Campinas, 2010. . Disponível em <http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/ciclo-pdca-plan-do-check-act-planejar-fazer-verificar-agir.html>. Acessado em 24 de outubro de 2010, as 23h30 min..

GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários prospectivos: depoimento** [janeiro de 2010]. Entrevistador Mário Minoru Kuamoto. Rio de Janeiro: ECEME,2010. Arquivo Eletrônico (89 min), estéreo. Entrevista concedida para a

confeção da monografia de conclusão do curso de Altos Estudos Militares, ECEME- RJ.

\_\_\_\_\_. **Método Grumbach 2009**. Disponível no Site <http://www.brainstorming.com.br/PublicacoesArtigos.doc> . Acessado em 15 de janeiro de 2010.

HEIDJEN, Kees Van Der. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

KILLIAN, Rudibert, Jr. **Cenarização: a ferramenta essencial para uma estratégia efetiva**. Laboratório de estudos do tempo presente. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em [http://www.tempopresente.org/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=5193](http://www.tempopresente.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=5193)

LUTTWAK, Eduardo N. **Estratégia. A lógica da guerra e da paz**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2009.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José Santos. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SCHWARTZ, Peter; **A arte da visão de longo prazo**. São Paulo: Best Seller, 2000.

STURARI, Raul. **Inteligência e Prospectiva Estratégicas**. Disponível em [http://www.sagres.org.br/biblioteca/inteligencia\\_prospectiva\\_2.pdf](http://www.sagres.org.br/biblioteca/inteligencia_prospectiva_2.pdf) . Acessado em 21 de outubro de 2010, as 1hs 20 min

<sup>8</sup> *Se almeja a paz, prepara-te para a guerra. O paradoxo trata sobre a manutenção do estado de paz por meio da dissuasão, pois a ausência de guerras torna-se reflexo da situação: quanto mais forte for o estado, menos possibilidade de ser atacado existirá (Luttwak, 2009).*