



## Cenários: apontamentos

Data: 6/4/2006

Autor: Cláudia Conceição (claudiac@ensp.unl.pt)

Os cenários são instrumentos para organizar percepções de ambientes futuros alternativos nos quais se tomam decisões no presente. Um cenário pode ser entendido como uma imagem coerente e plausível do futuro.

### Resumo

O futuro é imprevisível. No entanto, é necessário algum grau de antecipação que fundamente as decisões do presente. Há várias formas de o preparar, imaginar e comunicar, sendo uma delas a construção de cenários. Neste documento encontra alguns apontamentos sobre cenários, exemplos e referências bibliográficas para aprofundar vários aspectos relacionados com a preparação do futuro, em contexto de elaboração de políticas ou gestão de organizações.

### Desenvolvimento

#### Antecipar o futuro

O futuro é imprevisível. No entanto, é necessário algum grau de antecipação que fundamente as decisões do presente. Há várias formas de o imaginar: a partir de projecções de tendências, assumindo-se que o mundo futuro não será muito diferente do actual; seguindo os caminhos dos outros: através de comparações internacionais, imaginar que é possível atingir níveis de desenvolvimento já alcançados por outros; assumindo metas a atingir no futuro, como forma de compromisso social; identificando agendas de actores sociais particularmente influentes na configuração do futuro; elaborando cenários alternativos, em relação ao futuro.

Segundo Ackoff existem 4 categorias de "futuristas" (ou de formas de pensar o futuro):

- **Inactivistas** – Estão satisfeitos com a forma como as coisas são. Esforçam-se por evitar mudanças. Têm mais receio de errar fazendo do que errar por omissão
- **Reactivistas** – preferem o estado precedente daquele em que se encontram: "as coisas vão de mal a pior". Não só não facilitam a mudança como a combatem tentando recriar o passado, desfazendo a confusão que outros provocaram. Não gostam da complexidade e reduzem-na a problemas simples com soluções simples.
- **Preactivistas** - acreditam que o futuro é melhor que o presente e passado, dependendo do seu próprio empenho. Basicamente acreditam que o futuro é imprevisível mas que é possível controlar os seus efeitos em si próprios. Planeiam por isso PARA o futuro, não PLANEIAM O FUTURO. Procuram não ir ao sabor da maré nem contraria-la mas ir à frente dos outros ("na crista da onda") no que quer que esteja para acontecer e poder tirar vantagem dessa posição.



• **Interactivistas** - querem construir um futuro desejável e inventar formas de o conseguir. Tentam PREVENIR, não somente estar preparado para, ameaças e CRIAR, não somente explorar, oportunidades. Para eles a formulação de ideais e visões são passos necessários para direccionar o desenvolvimento. Os interactivistas são radicais, tentam mudar as fundações e a superestrutura da sociedade, instituições, organizações. Procuram não ir ao sabor da maré nem contraria-la nem ir à frente dos outros ("na crista da onda") mas tentam "redireccionar a onda".

Ver Ackoff R. Redesigning the future: a systems approach to societal problems. Wiley-Interscience, 1974 citado em Meadows D. Chicken little, Cassandra and the real wolf. 1999 in [www.wholeearthmag.com](http://www.wholeearthmag.com), Jan 2005

## Os cenários

Os cenários são instrumentos para organizar percepções de ambientes futuros alternativos nos quais se tomam decisões no presente ([www.gbn.com](http://www.gbn.com)). Um cenário pode ser entendido como uma imagem coerente e plausível do futuro.

A RAND, nos EUA, ("A nonprofit institution that helps improve policy and decisionmaking through research and analysis": [www.rand.org](http://www.rand.org)) desenvolveu, nos anos 50, os cenários como instrumento de análise política no campo da defesa e segurança.

A STG, na Holanda, "The foundation for the future health scenarios", [www.stg.nl](http://www.stg.nl), foi criada no início da década de 80, para aumentar a capacidade antecipatória política no campo da saúde e dos cuidados de saúde ("executing future research, the development of strategic policy-options and the support of strategy-development").

O exemplo da Shell (Wack P. Scenarios: uncharted waters ahead. In: Henry J, Walker D, ed. Managing innovation. London: Sage Publications, 1991) é referenciado como relevante em vários documentos sobre cenários.

P. Wack, no livro atrás referenciado, explica as potencialidades deste método e a forma como contribuiu para que a Shell enfrentasse a crise do petróleo de 1973, à frente das outras companhias. Segundo este autor, nos anos 50/60 as projecções eram um método tradicional de planeamento. Nesta empresa, nos anos 70, os erros frequentes nas projecções levam à suposição de que a incerteza não é um aspecto passageiro mas um elemento estrutural do mundo empresarial e que não há uma projecção única que possa ser deduzida do passado. Os cenários ajudam a estruturar a complexidade e a incerteza e são instrumentos de apoio à tomada de decisão se são baseados num conhecimento profundo da realidade e se o processo da sua construção desafia os decisores a questionar e a reorganizar o seu modelo mental de realidade (microcosmos). Na experiência relatada da Shell, há uma altura em que a elaboração de cenários não parecia mudar o que os gestores faziam, o que levou à percepção de que o seu "microcosmos tinha de mudar": "Just as managers had to change their worldview, so planners had to change the way they viewed the planning process. So often, planning is divorced from the managers for whom it is intended. We came to understand that making the scenarios relevant required a keener knowledge of decision makers and their microcosm than we had ever imagined. In later years we built some bridges that did not get used. The reason for this failure was always that we did not design scenarios that responded to manager's deepest concerns." pg 207



## Cenários "back-casting" e "fore-casting"

As técnicas de análise e planeamento de cenários têm sido desenvolvidos nas últimas décadas, inicialmente para ajudar as empresas a lidar com a complexidade e incerteza mas alargando-se a sua utilização a qualquer organização. Estas técnicas apoiam a tomada de decisão, previamente testada contra uma série de hipóteses de futuro alternativas (II, "scenarios that are used for **fore-casting**"), ou então, a tomada de decisão para o desenvolvimento de um futuro desejável, tendo em conta diferentes factores passíveis de influenciarem os resultados (I, "scenarios that are used for **back-casting**").

I – "Os cenários para "**back-casting**" são, geralmente, imagens de futuro preferenciais (ou a evitar)." Pelo confronto destas imagens e o presente vai-se identificando as alterações, as mudanças a iniciar no presente para moldar, o cenário delineado (RAND Europe).

Muitas organizações de saúde, antecedendo um processo de planeamento ou reforma, utilizam vários métodos para prever o futuro que se deseja ou que é possível alcançar a diversos períodos de tempo estabelecidos (ex: "By deciding now what we want in the future, we can begin to take the necessary steps now to achieve the future we want" In "Healthy aging: new directions for care", [www.health.gov.ab.ca](http://www.health.gov.ab.ca)). É muito variada a explicitação dos métodos utilizados nestes processos de consulta que podem ser mais ou menos formais, utilizar questionários, entrevistas, "Delphi" ou grupos focais, e podem ainda envolver populações diferentes.

### Cenários "back-casting" (RAND Europe)

- futuro que se quer construir (ou que se quer evitar)
- identificação de oportunidades e riscos
- natureza prescritiva
- apoio à tomada de decisão para o desenvolvimento de um futuro desejável

II – "Quando os cenários são usados para **fore-casting** formam o contexto no qual a políticas em estudo terão de funcionar. Dão uma ideia do que o futuro, numa determinada área poderá trazer". Podem ser usados para diferentes propósitos:

- Analisar como os problemas actuais se desenvolverão no futuro, quais poderão aparecer, e as razões dos desenvolvimentos analisados.
- Analisar o efeito das políticas propostas no futuro e testar a sua robustez em diferentes futuros (Rand Europe).

Quando as decisões são testadas previamente ("ensaiadas") contra uma série de hipóteses do que pode acontecer no futuro terão probabilidade de ser mais resistentes ao tempo, ser mais robustas e resilientes ([www.gbn.com](http://www.gbn.com)).

### Cenários "fore-casting" (RAND Europe)

- antever as consequências das decisões de hoje
- natureza descritiva
- apoio à tomada de decisão testando-a contra uma série de futuros alternativos

Os cenários são também utilizados como um dos métodos para estimar o impacto das políticas de saúde. Em alguns países realizam-se e recomendam-se estudos antevendo impactos sobre a saúde e sobre a equidade (Health Impact Assessment, Health Inequalities Impact Assessment), começaram-se processos de antevisão de impacto sobre empresas privadas e sociais de novas políticas reguladoras (Regulatory Impact Assessment e Regulatory Impact Analysis), assim como sobre os recursos humanos da saúde (Human Resources Impact Assessment).



O "**health impact assessment**" utiliza uma combinação de técnicas com o objectivo de avaliar/estimar as consequências, para a saúde de uma população, de um programa, uma política, um projecto, que não tenham necessariamente a saúde como seu objectivo principal. O "**health inequalities impact assessment**" é um dos aspectos do estudo de impacto sobre a saúde, avaliando as consequências em termos de justiça ou equidade. O "**regulatory impact assesement**" é o estudo do impacto, em termos de custos, benefícios e riscos de qualquer medida reguladora que possa afectar o sector empresarial ou social (privado sem fins lucrativos), com o objectivo de melhorar a qualidade da regulação, para que não se levantem desnecessários obstáculos à competição, inovação e crescimento, garantindo o serviço a objectivos sociais importantes. O "**human resources impact assessment**" é a antecipação de efeitos de projectos ou políticas nas pessoas que trabalham no sector da saúde.

### **Base de Evidência**

#### 1. *What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits*

Diana Searce, Katherine Fulton and the Global Business Network community

July 2004 ISBN 0-9759241-1-7

(<http://www.gbn.com/ArticleDisplayServlet.srv?aid=32655>)

#### 2. Scenario planning.: the link between future and strategy. Mats Lindgren and Hans Bandhold.

ISBN 0-333-99317-9 (existe na biblioteca da Escola Nacional de Saúde Publica da UN Lisboa)

<http://www.kairosfuture.com/templates/Page.aspx?id=1222>

#### 3. Scenarios.: An Explorer's Guide. Global Business Environment, Shell International 2003

[http://www.shell.com/static/royal-en/downloads/scenarios\\_explorersguide.pdf](http://www.shell.com/static/royal-en/downloads/scenarios_explorersguide.pdf)

#### 4. Learning from the future: competitive foresight scenarios. Ed. Liam Fahey, Robert Randall.

ISBN o - 471-30352-6 (existe na biblioteca da Escola Nacional de Saúde Publica da UN Lisboa)