

PLANEJAMENTO, INCERTEZA E O USO DA TÉCNICA DE CENÁRIOS

Maria Cristina Sanches Amorim*

O Estado intervencionista marcado pelos postulados keynesianos e a hegemonia do positivismo propiciaram à administração científica dos anos 50, a produção de modelos de planejamento deterministas, calcados na crença do conhecimento de todas as variáveis relevantes e na predição do futuro.

O planejamento difundiu-se no segmento público e no privado. À exemplo das demais funções do arcabouço organizacional fordista, também separou as atividades de decisão daquelas de execução. Nas empresas privadas cindiu-se em estratégico, tático e operacional, distribuindo-se entre cúpula, níveis hierárquicos intermediários e níveis inferiores, respectivamente. Nas instituições públicas, dividiu as esferas governamentais com responsabilidade de decisão e as demais, denominadas de executoras das políticas.

O aumento da instabilidade econômica e a aceleração da velocidade das mudanças no âmbito do mercado corroeram o prestígio dos modelos de planejamento, que passaram a ser associados à rigidez, ao centralismo e à técnicas ultrapassadas. No âmbito do setor público, o endividamento do estado e a ascensão do discurso neo-liberal também contribuiriam para colocar em lugar secundário o planejamento.

Atualmente, o atendimento eficaz das demandas da sociedade, bem como das exigências dos extratos produtivos quanto aos níveis crescentes de competitividade, impõem às instituições em geral práticas que elevem o grau de eficácia. É nesta situação que se recupera o planejamento, compreendido enquanto o cálculo sistemático que precede e preside a ação (Matus, 1994), condição *sine qua non* para a clareza e objetividade de qualquer instituição. Mas, trata-se agora do planejamento não determinista, que ao

invés de calcular como será o futuro, ocupa-se de imaginar ações necessárias a sua construção, e além disso, é entendido enquanto condição necessária, mas não suficiente, para responder às demandas organizacionais.

O planejamento não-determinista ou, não-euclidiano (Friedmann, 1993) busca organizar as ações humanas em um universo incerto, permeado de riscos, de atores com interesses dispares, muito longe, portanto, da racionalidade dos modelos tradicionais que se limitavam à determinar objetivos, relacionar recursos e prazos.

A técnica de cenários procura compreender e minimizar o risco e as incertezas inerentes ao processo do planejamento, à medida em que reconhece a importância crucial dos elementos alheios à capacidade de ação do ator, e no entanto, com o poder de desmontar as operações desenhadas pelo planejamento. Esses elementos respeitam às modificações do contexto e ao posicionamento dos demais atores envolvidos ou atingidos pelas operações.

Cenários de planejamento são recursos para ajudar a reduzir os efeitos negativos das oscilações do contexto, melhorando a qualidade das decisões. O cálculo estratégico é um expediente para lidar com os impasses postos pelos interesses dos demais atores.

A expressão cenário é usada com frequência no mundo dos negócios. Apresenta, no mínimo, três significados. O primeiro a utiliza como sinônimo de conjuntura, um discurso por exemplo, acerca do comportamento atual de um certo número de variáveis macroeconômicas. A segunda refere-se à técnica de previsão de longo prazo, a exemplo dos trabalhos de Herman Khan e Anthony Wiener, na década de 60 (Simonsen, 1969), ou de Michel Godet, na Europa, na década de 70. É sinônimo de análise de grande estratégia ou de cenários de longo prazo. A terceira trata de uma técnica de previsão de curto ou médio prazo, mais precisamente, de cenários de planejamento.

Os autores mais conhecidos não diferenciam cenário de grande estratégia, de cenário de planejamento - veja-se por exemplo, a obra de Michel Godet, ou de Peter Schwartz, ou de Michael Porter. Godet além de não diferenciar os dois tipos de cenários, também soma ao mesmo instrumento, o cálculo estratégico (1993). Cabe a Carlos Matus a distinção, que por sua vez, leva à melhoria da técnica de construção de cenários (Matus, 1994). A diferença básica entre cenários de planejamento e de grande estratégia reside em que os primeiros não são passíveis de escolha pelos atores, enquanto que os segundos, ao contrário, consistem na escolha dos atores quanto ao futuro a ser construído.

Este artigo propõe a discussão sobre a utilização de cenários de planejamento, isto é, cenários para contextualizar as operações planejadas, reduzindo o risco das decisões.

As operações explicitam as intenções de interferência do ator na realidade indesejável, declarada como um problema. Sua execução está sujeita a inúmeros eventos, tais como mudanças na cúpula da instituição, medidas de política econômica do governo federal, oscilações bruscas de preço, etc., ou seja, por definição, há muitos fatores importantes, fora da governabilidade do ator.

A operação é desenhada hoje, mas sua execução dá-se no tempo. O futuro é um dos elementos condicionantes da eficácia. Fosse o futuro sempre previsível, o ator controlaria todo o processo. Porém, em se tratando de sistemas criativos - a realidade em geral e as instituições - o futuro implica em riscos e incertezas quanto à capacidade de realizar o desejado.

Ao ocupar-se das operações, a equipe de trabalho constrói a solução do problema. Nesse processo, a compreensão dos dois tempos - o presente no qual são criadas as operações e o futuro, quando deverá ocorrer a ação - permite assumir o risco como um elemento constante. Explicitado o risco, torna-se possível desenvolver expedientes para minimizá-lo, através de instrumentos utilizados para inquirir as possibilidades futuras dos sistemas criativos.

Há vários instrumentos para lidar com possibilidades, sendo o estudo de séries estatísticas o mais conhecido. O comportamento dos sistemas criativos contudo, não se deixa apreender totalmente pela análise probabilística - há situações nas quais só se conhece possibilidades, mas não se apura as probabilidades destas possibilidades (trata-se de incerteza quantitativa), e há situações nas quais inclusive, o número de possibilidades é apenas parcialmente conhecido, impossibilitando qualquer cálculo de probabilidade (incerteza qualitativa).

As mudanças recentes no panorama político-econômico (refiro-me à organização da economia global) entre outras conseqüências, têm redundado no aumento da competitividade entre as empresas e da instabilidade geral. E por essa razão, recupera-se o apelo das técnicas de prospecção, entre estas, a construção de cenários (Porter, 1992).

Os cenários têm sido uma alternativa mais eficaz à herança simplista da maioria dos gerentes, em acreditar que o passado se repetirá, passando ao largo das discontinuidades e mudanças radicais no comportamento dos fenômenos (Porter, 1992), ou à aposta perigosa em uma única possibilidade

de realidade futura. O cenário é uma ferramenta para reduzir o risco de decidir em ambiente de incerteza.

Uma definição provisória de cenário é contexto: os elementos constitutivos do entorno, do meio no qual se dão as operações.

A inteligibilidade da instituição deve ser encontrada, não apenas na própria instituição, mas também na sua relação com o meio, e essa relação é constitutiva do sistema. A realidade está no elo e simultaneamente, na distinção entre o sistema aberto e o seu meio. A instituição só pode ser compreendida ao incluir nela o meio, que lhe é simultaneamente íntimo e estranho, e faz parte dela sendo-lhe exterior (Morin, 1991).

O contexto é algo amplo e genérico, sendo impossível listar todos os componentes, mas não é impossível recortar nesse universo apenas aqueles elementos significativos às operações ou a um projeto específico. Assim, se o projeto refere-se ao uso de fontes de energia renovável em motores à explosão, o comportamento futuro do preço do petróleo é um elemento significativo, enquanto que a tendência à queda do consumo de cigarros possivelmente, não o é. Uma das primeiras tarefas na construção de cenários é justamente eleger os elementos significativos (Schwartz, 1995).

Acercar explicitamente a incerteza na gestão de instituições é uma necessidade, particularmente para as organizações de baixa governabilidade relativa, mais vulneráveis às mudanças e incertezas que atingem os planos das grandes empresas.

Os cenários consistem em uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser, baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar o projeto em questão. Não é, rigorosamente, uma previsão, mas um conjunto de situações futuras possíveis (Porter, 1992). São um instrumento para auxiliar nas previsões, formam um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir, bem como para descobrir as ações adequadas a cada circunstância, oferecendo imagens alternativas de futuro (e não apenas a extrapolação de tendências) (Schwartz, 1995).

Por não se tratar de previsão, não se distingue o cenário mais provável, ou o menos provável: isto equivaleria a conferir probabilidades às possibilidades, gesto impertinente na situação de incerteza quantitativa (Matus, 1994. Schwartz, 1995).

A passagem da generalidade do contexto, para a especificidade dos condicionantes de um projeto é a própria construção do cenário - um cenário

rio é sempre específico a um projeto. A tarefa começa justamente com a escolha dos elementos específicos e da dimensão do tempo (30 dias, 6 meses, etc.). Identifica-se os eventos cujas possibilidades de ocorrência conhecemos, cujo curso não podemos controlar, mas apenas interferir em algum grau. Lista-se também as incertezas, eventos sobre os quais conhecemos parcialmente as possibilidades, mas não conhecemos as probabilidades. Aos primeiros chamamos invariantes e aos segundos, as incertezas, chamamos variantes (Matus, 1994).

A segunda tarefa é conferir um comportamento ou dinâmica às variantes. Assim, um projeto brasileiro para a agropecuária poderia ter como uma de suas variantes a decisão do Mercado Comum Europeu quanto à aceitação de carnes obtidas de gado que recebeu anabolizantes. As possibilidades são conhecidas: o MCE continua rejeitando o produto; o MCE passa a rejeitar parcialmente o produto e o MCE passa a aceitar o produto. As probabilidades de cada uma das possibilidades no entanto, são desconhecidas.

Um outro exemplo, a execução de um determinado projeto depende do nível da taxa de juros, atualmente, por hipótese, em 2% ao mês. As possibilidades são: manter-se em 2%; colocar-se acima de 2% e colocar-se abaixo de 2%. Nesse caso, ainda é necessário estimar os níveis inferior e superior do juro, obtendo por exemplo, um intervalo entre 1,5 e 2,5%. A escolha dos limites do intervalo dá-se a partir de informações fidedignas, experiência profissional, juízos, intuição, etc. Por isso, convém que o cenário seja construído por pessoas de diferentes áreas da instituição, ajudando a superar os vieses, as convenções, etc.

Acompanhamento constante da lista das variantes e de suas oscilações é a regra básica para ir construindo cenários crescentemente precisos. Ainda sobre a natureza das variantes, ela pode respeitar também à flutuações da própria instituição: por exemplo, a eleição deste ou daquele conselho diretivo.

O cenário é, pois, constituído de todos os elementos da circunstância, significativos ao projeto, mais o conjunto das operações desenhadas pelo ator, para cada conjunto de ocorrência de variantes. É indiferente se a invariante em questão é 'externa' ou 'interna' à instituição.

Imaginar possibilidades combinadas de futuro permite, literalmente, descrever um número infinito de cenários. Porém, qualquer instituição tem capacidade limitada para utilizar cenários. O número ideal é aquele compatível com os recursos para utilizá-lo criteriosamente (pessoal, tempo dis-

ponível, custo da aquisição das informações, etc.). Naturalmente, o mínimo de 2 cenários deve ser garantido - não faz sentido criar um única possibilidade para o futuro. Tradicionalmente tem se trabalhado com 3 cenários. O número de variantes também deve ser limitado, do contrário, a complexidade em acompanhá-las pode inviabilizar a análise.

O Planejamento Situacional elaborado por Carlos Matus (1994) sugere o uso de três cenários. O primeiro, batizado de 'piso', reúne elementos a configurarem a pior situação possível. O segundo, batizado de 'intermediário', reúne elementos negativos e positivos ao projeto. O terceiro, batizado de 'teto', apresenta a melhor situação possível para a execução do projeto. Quaisquer dos cenários (piso, teto e intermediário) devem ser plausíveis e internamente consistentes.

Uma classificação alternativa à anterior é: cenário quase igual ao presente, porém melhor; pior e diferente, porém melhor (Schwartz, 1995).

Qualquer que seja a classificação, a realidade costuma ser uma combinação dos três cenários, uma vez que explora-se os limites dos eventos tantos danosos, quanto dos favoráveis, supondo que uma vez preparado para os extremos, o grupo de trabalho será capaz de ajustar rapidamente as operações às novas necessidades. Mais uma vez, um alerta: o cenário intermediário não é o mais provável, não permite o abandono dos outros dois.

Agrupar as possibilidades dos eventos positivos permite vislumbrar oportunidades e vantagens para a instituição, até então desconhecidas. O trabalho de escolha das invariantes propicia descobrir chances de intervenção altamente favoráveis à execução do projeto, descobre-se operações novas ou a necessidade de explorar outras situações, que por sua vez, passam a demandar novos projetos. Agrupar as possibilidades negativas tem a virtude de preparar o projeto para o pior, conhecendo-se *a priori*, as operações necessárias para garantir o objetivo do projeto, mesmo em condições adversas.

Construir operações inseridas em cenários significa ter conjuntos alternativos de atitudes, cuja utilização é determinada pelo comportamento da realidade. Como se verá neste trabalho, trata-se de um expediente competente para reduzir o risco dos projetos, mas não abarca todas as possibilidades do futuro. Os aspectos bem-estruturados dos problemas geram cenários bem-estruturados; da mesma forma, os aspectos semi-estruturados geram cenários semi-estruturados.

A técnica dos cenários de planejamento é utilizada principalmente nas situações de incerteza quantitativa, cercando os aspectos bem-

estruturados no interior dos problemas semi-estruturados. Em outras palavras, utiliza-se principalmente cenários bem-estruturados.

O cenário não é um fim em si, embora o processo de construção, possibilitando a compreensão das incertezas a afetarem as operações seja de grande valia para a equipe de trabalho, na medida em que propicia o desenvolvimento de uma atenção especial, uma disponibilidade de acompanhamento constante da realidade altamente conveniente.

O cenário também ajuda a definir os critérios para compra e acompanhamento de informações, superando o gastos às cegas em montanhas de dados.

'(...) Assim, investimentos na coleta de informações devem concentrar-se em variáveis de cenários, e não no acompanhamento indiscriminado da infinidade de outras mudanças que acompanham a evolução da indústria.' (Porter, 1992)

Os aspectos semi-estruturados do sistema persistem além de qualquer técnica de inquirir o futuro. Habitualmente chamamos de surpresas os eventos imprevisíveis. Estamos diante dos aspectos criativos, com os quais não mais se legitima o esforço de previsão, mas o investimento em duas outras vertentes: capacidade de reação rápida (eficaz) às mudanças e construir o futuro desejado.

É possível desenvolver nos grupos de trabalho a capacidade de reagir rápida e eficazmente, de tomar decisões acertadas em situações de crise. A comunicação nos moldes da filosofia da linguagem permite que, diante de mudanças de qualquer conteúdo, encontre-se uma nova oferta de ações (Amorim, 1997).

Se o estado de ânimo for o do lamento e da explicação, o tempo será utilizado improdutivamente, isto é, sem se conseguir, em tempo real, uma sugestão para solucionar o novo problema. Procedimentos na área da comunicação possibilitam desenvolver a habilidade do grupo em superar o estado de ânimo da explicação, em favor do estado de ânimo da ação e da resolutibilidade (Amorim, 1997). Há também outros trabalhos específicos para desenvolver a habilidade de reagir positivamente em situações inesperadas, de crise, etc.

Qualquer que seja a eficácia no tratamento das surpresas, ainda assim, é uma atitude reativa.

Em se tratando de surpresas negativas, determinadas instituições, dada a natureza da atividade exercida, podem necessitar mais do que um treinamento para reagir positivamente ao inesperado, precisam de sistema de manejo de crise. A Rodhia brasileira, por exemplo, tem um comitê de crise, um grupo de funcionários designados para atuar em situação de emergência (Carvalho, 1995).

A atitude além da reação remete à construção do futuro. Não se trata de listar possibilidades, ou de como reagir a súbitas mudanças, mas de construir caminhos em um horizonte de tempo mais expandido. Nos limites deste artigo a expressão cenário significa apenas o conjunto das variantes, invariantes e operações de um projeto, isto é, cenários de planejamento. A construção do futuro alude ao investimento em processar hoje, no presente, as importâncias, o que encerra outra natureza de discussão e sobretudo, de procedimentos.

Em síntese, os cenários, conjunto de hipótese plausíveis sobre o futuro de médio ou curto prazo, melhoram a qualidade da decisão, Reduzem o risco porque permitem trabalhar e preparar um arco de possibilidades, ao invés de apostar muito mais arriscadamente em uma única ocorrência.

O uso de cenários não é novidade, tampouco demasiado complexo. Não se justifica que as instituições, particularmente as públicas, obrigadas a lidar com a gravidade e urgência dos problemas sociais que conformam a sociedade brasileira, alheias ao recursos, tomem decisões importantes como se fosse possível fazer predição. Além da perda da qualidade da decisão, errar uma previsão e não cumprir a promessa firmada atenta contra o compromisso. A ocorrência destes custos poderia ser evitada, condicionando-se as promessas à configuração de um outro cenário.

O cenários não são constituídos apenas com variáveis numéricas, exigem também a utilização de juízos (Flores, 1989) fundamentados. Sua elaboração se beneficia do trabalho de equipe e é certamente factível para o nível de recursos das instituições em geral, mesmo as menores. Uma ressalva fundamental: o uso dos cenários de planejamento reduz a incerteza e conseqüentemente, ajuda a melhorar a qualidade da decisão, mas não elimina o risco, tampouco a ocorrência de surpresas.

** Professora do Programa de Pós-graduação em Administração e Departamento de Economia da PUC-SP.*

BIBLIOGRAFIA

- AMORIM**, Maria Cristina Sanches. - 'Uma Proposta Para A Gestão Flexível e Descentralizada'. São Paulo, tese de doutorado, PUC-SP, 1997, 174 p.
- CARVALHO**, Plínio de S. 'Dando a Cara Para Bater'. Comunicação Empresarial, São Paulo, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, nº 17, ano 5, p. 35-36, 4º trim. 1995.
- FLORES**, Carlos F. 'Inventando La Empresa Del Siglo XXI', 1ª ed. Santiago Del Chile: Ed. Hachete, 1989. 99p.
- FRIEDMANN**, John. 'Toward a Non-Euclidian Mode of Planning'. Journal of the Planning Association, Chicago, vol. 59, no 4, p. 482-485, Autumn 1993.
- GODET**, Michel. 'Manual de Prospectiva Estratégica - da antecipação à acção'. Lisboa: Publicações Don Quixote, 1993. 405 p.
- MATUS**, Carlos 'Adios, Senõr Presidente'. Caracas: Fondo Editorial Altadir, 1994. 464 p.
- MORIN**, Edgard. 'Introdução Ao Pensamento Complexo'. 1ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1991. 145p.
- PORTER**, M. E. 'Vantagem Competitiva'. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.
- SCHWARTZ**, Peter. 'A Arte da Previsão - Planejando o Futuro em Um Mundo de Incertezas'. 1ª ed. São Paulo: Editora Página Aberta, 1995. 237 p.
- SIMONSEN**, Mário Henrique. 'Brasil 2001'. 4ª ed. Rio de Janeiro: APEC Editora, 1969. 327 p.