



Universidade
Católica de Brasília

RTC-UCB

*Relatório Técnico-Científico da
Universidade Católica de Brasília*

Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento

Procad-Defesa

2022

Relatório Técnico-Científico

REL-UCB

Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento

Procad-Defesa

Elaine C. Marcial

Brasília

Dezembro de 2022

Universidade Católica de Brasília

©Universidade Católica de Brasília – UCB 2022

Publicação seriada que divulga resultados de estudos e pesquisas em desenvolvimento pela Universidade Católica de Brasília, no âmbito de seu programa de pós-graduação com o objetivo de fomentar o debate e divulgar as pesquisas em andamento no âmbito desta instituição de ensino superior.

Campus Taguatinga

QS 07 – Lote 01 – EPCT – Taguatinga, Brasília/DF - CEP: 71966-700

Campus Asa Norte

Grupo de pesquisa

NEP-UCB – Elaine C. Marcial

Coordenação do projeto de pesquisa

Elaine C. Marcial

MARCIAL, E. C. Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento – Procad-Defesa. Relatório Técnico-Científico RTC-UCB / Universidade Católica de Brasília – Brasília: UCB, 2022.

29 p.: Il., fot., color.

Inclui bibliografia.

1. Estudos de futuro. 2. Cenários. 3. Estratégia. 4. Prospectiva

DOI: **10.13140/RG.2.2.24907.26402**

É permitida a reprodução deste texto e dos dados neles contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidos.

Resumo

Este Relatório Técnico-Científico apresenta três estudos de caso de organizações que implementaram e mantêm o processo de planejamento por cenários. Tem como objetivo divulgar boas práticas no campo da prospectiva aplicada à formulação de estratégias praticadas por organizações brasileiras. O relatório também apresenta a visão de alguns dos participantes sobre a temática tanto por meio de entrevistas quanto por meio de declarações sobre a importância desse tipo de evento. Espera-se que com esta iniciativa do Ciclo Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento haja maior compartilhamento de conhecimento e experiências, a formação de uma rede de prospectiva sólida no Brasil e o aumento do número de organizações que praticam tais atividades.

Palavras-chave: Estudos de Futuro. Cenários. Estratégia. Prospectiva.

Abstract

This Technical-Scientific Report presents three case studies of organizations implementing and maintaining the scenario planning process. It aims to disseminate good practices in the field of prospective applied to the formulation of strategies practiced by Brazilian organizations. Participants also declare their opinions regarding the theme and the event through interviews and free statements. With this Cycle of Good Practices of Foresight in Planning, there will be a greater sharing of knowledge and experiences, a solid foresight network in Brazil, and an increase in the number of organizations that practice such activities.

Keywords: Future Studies. Scenarios. Strategy. Foresight.

Lista de abreviaturas e siglas

ApexBrasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil

Ascom – Assessoria de Comunicação

Asplan – Assessoria de Planejamento, Estratégia e Modernização

BANI – Frágil (*Brittle*); Ansioso (*Anxious*), Não-linear (*Nonlinear*); Incompreensível (*Incomprehensible*)

BI – *Bussines Inteligence*

CEEEX – Centro de Estudos Estratégicos do Exército

DPU – Defensoria Pública da União

EME – Estado-Maior do Exército

GBN – Global Business Network

Ipea – Instituto de Pesquisa Economica Aplicada

MGTI Governança, Tecnologia, Gestão e Inovação

NEP-UCB – Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos da Univesidade Católica de Brasília

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PD&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

Plano Estratégico do Exército – PEEEx

SIPLEx – Sistema de Planejamento do Exército

VUCA – Volatilidade (*Volatility*); Incerteza (*Uncertainty*); Complexidade (*Complexity*); Ambiguidade (*Ambiguity*)

Sumário

1	Introdução	7
2	As práticas brasileiras de prospectiva em planejamento	10
2.1	O case do planejamento estratégico com base em cenários prospectivos da DPU .	10
2.2	Cenários no Sistema de Planejamento do Exército	13
2.3	Informação e memória: cenários para as bibliotecas da administração pública federal	15
3	Entrevistas com os palestrantes e participantes do evento	17
3.1	César Ciuffo – Gerente de Gestão Estratégica da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil (ApexBrasil).	17
3.2	Jhonathan Santos , bibliotecário do Ipea e pesquisador do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos da Universidade Católica de Brasília (NEP-UCB)	18
3.3	Vanessa Meireles Barreto – Assessora-chefe de Planejamento Estratégia e Modernização da Defensoria pública da União	19
3.4	Marcello José Pio – especialista em prospectiva do Observatório Nacional da Indústria e pesquisador sênior do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos da Universidade Católica de Brasília (NEP-UCB).....	20
3.5	Guilherme Otávio Godinho de Carvalho – Coronel da reserva do Exército Brasileiro, atuante na 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, no Centro de Estudos Estratégicos como analista.	22
4	Avaliação dos participantes do evento	24
5	Considerações finais	26
	Referências	26
	Anexo 1 – Programação do evento	28
	Anexo 2 – Minicurrículo dos palestrantes	29

1 Introdução

O Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento é uma iniciativa da Escola de Guerra Naval, no âmbito do Procad-Defesa, o qual a Universidade Católica de Brasília, por meio do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos, é participante.

O objetivo do evento é compartilhar práticas de prospectiva voltados à formulação de estratégia em organizações públicas e privadas. Espera-se que com esse compartilhamento mais organizações passem a realizar tais práticas, que são amplamente utilizadas ao redor do mundo. Como exemplo, o encontro anual deste ano da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) “Government Foresight Community”, reuniu representantes de cerca de 40 países para debater as experiências no setor público, com o objetivo de aprimorar tais práticas.

Esta é a segunda edição do Ciclo de Boas Práticas. A primeira ocorreu no Rio de Janeiro no primeiro semestre deste ano, momento em que foram apresentadas as experiências da Petrobrás, da Embrapa e da Avibrás.

Nesta edição de Brasília, teve-se a oportunidade de conhecer as experiências da Defensoria Pública da União, do Exército Brasileiro e da Biblioteca do Ipea¹ (Programação no Anexo 1).

Os currículos dos palestrantes encontram-se no Anexo 2. Destaca-se a experiência em construção de estudos de futuros de todos eles, competência que poucos no país possuem nesta área.

O evento contou com o apoio da Plano Consultoria, da SocialPort e da Associação Nacional dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento (Assecor).

Destaca-se a importância do desenvolvimento de uma cultura de reflexão sobre as possibilidades de futuro que se apresentam a partir de hoje, tomando como base fatos e dados coletados em fontes confiáveis de informação e junto a *experts* que se dispõe a refletir sobre essas possibilidades. A finalidade não é tentar saber o que vai acontecer – visto que isso é impossível – mas iluminar as decisões que tomamos hoje.

¹ Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Ao contrário do que muitos imaginam, no ambiente volátil, complexo, ambíguo e incerto que se vive hoje, quanto mais longe o olhar, maior será a capacidade de se tomar melhores decisões e formular melhores estratégias. Isso porque desenvolver a capacidade de olhar mais amplo, de forma mais profunda e criativa, sem estar preso aos acontecimentos atuais, tornou-se um fator crítico de sucesso para as organizações. Dessa forma, nos tornamos aptos a tomarmos melhores decisões e a formularmos estratégias vencedoras que nos orientem no processo de construção do futuro desejado. Afinal, somos todos agentes de mudança.



A abertura do evento contou com a presença do Professor Doutor Ricardo Calegari – Reitor da Universidade Católica de Brasília – que destacou a importância daquela iniciativa. Comentou que a Universidade Católica de Brasília possuía parcerias para o desenvolvimento de estudos de futuro, como este com a Escola de Guerra Naval, no âmbito do Procad-Defesa, bem como com a Assecor, no desenvolvimento do Brasil 2040. Completou comentando sobre o programa de mestrado profissional em Governança, Tecnologia, Inovação (MGTI) que contém uma linha de pesquisa voltada para os estudos de futuro, a qual o NEP-UCB – Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos se encontra ligado.



A Professora Doutora Elaine Marcial – Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos (NEP-UCB) – falou logo em seguida, destacando também a importância dessa iniciativa, em especial na formação de uma cultura de formulação de estratégia com base em cenários. Destacou que a construção de cenários prospectivos, que olham para o longo prazo, ajuda as organizações e os *policy makers* a tomar melhores decisões hoje.

Por fim, destaca-se que essa iniciativa também faz parte do “Projeto Como”, conduzido pelo Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos da UCB (NEP-UCB). O “Projeto Como” tem por objetivo entender como se constrói cenários e se formula estratégia com base em cenários, por meio do mapeamento e estudo dos diversos métodos de construção de cenários e suas principais ferramentas, identificação de seus pontos fortes e fracos, para que se possa verificar as principais etapas, ou seja, aquelas que perpassam e são críticas em todos os métodos, visto que, conforme destacado por vários autores

(Khakee, 1991; Martelli, 2001; Bradfield et al., 2005; Stewart, 2008, p. 161; Varum & Melo, 2010; Gordon, 2013, p. 88; Bradfield et al., 2016, p. 60; Spaniol & Rowland, 2018), a área sofre um caos metodológico ainda não resolvido.

Este Relatório Técnico-Científico está dividido em cinco capítulos. O primeiro refere-se a esta introdução. O segundo apresenta uma síntese das apresentações dos palestrantes, o qual é seguido por um capítulo que apresenta a síntese de entrevistas que foram realizadas durante o evento. O quarto capítulo apresenta o feedback de alguns dos participantes do evento, que é seguido pelo último capítulo que se refere às considerações finais realizada pela coordenadora do NEP-UCB.

Dado à escasse de eventos no Brasil que tratam do tema prospectiva, espera-se que os conhecimentos e experiências compartilhadas durante este evento contribuam com o fortalecimento da área de planejamento por cenários, em especial os de longo prazo, no Brasil.

2 As práticas brasileiras de prospectiva em planejamento

Esta edição do “Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento” contou com a apresentação de três casos de boas práticas em formulação de estratégia com base em cenários prospectivos.

Trata-se da apresentação de três processos de formulação de estratégia realizados por três organizações públicas: Defensoria Pública da União (DPU), Exército Brasileiro e Instituto de Pesquisa Econômico Aplicado (IPEA).

Uma síntese dessas apresentações será apresentada a seguir. O *link* para um vídeo que contém as palestras também está disponível para os que tiverem interesse de conhecer a apresentação completa.

2.1 O case do planejamento estratégico com base em cenários prospectivos da DPU

A formulação da estratégia com base em cenários desenvolvido pela Defensoria Pública da União (DPU) foi apresentada pela servidora Vanessa Meireles Barreto.

O projeto de formulação da estratégia da DPU com base em cenários prospectivos teve início em 2018, quando chegou um novo gestor o qual lamentou sobre a quantidade das atividades desenvolvidas no órgão voltadas para “apagar incêndios”. A servidora então apresentou a metodologia de planejamento por cenários e, com base nessas informações, o novo gestor decidiu investir nesse processo.



Além da atuação voltada para o passado – estilo bombeiro – uma das principais motivações que os levou a investir nessa atividade foi a existência do teto de gastos, o que demandava a DPU se reinventar.

Foi então contratada uma consultoria e desenvolvido um amplo programa de comunicação interno para que houvesse envolvimento de todos os servidores e defensores espalhados pelo Brasil. Para tanto, um espaço na intranet foi criado para registrar todas as informações geradas conforme o processo ia sendo executado. Fizeram também um vídeo para alcançar o máximo de agentes internos possível, a fim de oportunizar a participação de cada um deles. Durante todo o processo, houve produção contínua de notícias que foram veiculadas

na intranet.

O método utilizado foi o Grumbach², tendo sido realizados 12 *workshop*, cada um de 24 horas. A participação de representantes de todos os Estados onde a DPU atua foi viabilizada por meio de oficinas presenciais e *online*. O processo foi conduzido por meio de construção coletiva. Para tanto, utilizaram diversas videoconferências para o envolvimento de servidores e defensores que não estavam em Brasília.

Para a construção dos cenários, foi realizada uma Pesquisa Delphi, atividade que contou com a realização de atividades “corpo a corpo” para obter as respostas. Segundo a palestrante, no início houve dificuldade em obter as respostas de forma ampla e essa atividade, mais direcionada, foi importante para alcançar a quantidade mínima de participações.

Como resultado, foram construídos três cenários, o cenário mais provável, o cenário ideal e o cenário de tendência, a partir dos quais foi definido o cenário alvo, ou seja, a linha de ação estratégica de longo prazo. Hoje a DPU possui um plano estratégico, sabe aonde quer chegar. “Temos um caminho a seguir”, informou a palestrante.

Vanessa destacou os pontos fortes do processo, que segundo ela, foram muitos e estão listados a seguir:

- a formação de um comitê de governança estratégica;
- a realização periódica de reuniões de análise estratégica;
- a existência de patrocínio do dirigente máximo da organização;
- a possibilidade de contratação de consultoria externa, que orientou todo processo;
- a economia de recursos gerada com o processo de planejamento estratégico, dado que ele passa a ocorrer com menor periodicidade – possuem um planejamento de longo prazo;
- processo amplo e participativo, o que gera comprometimento e apropriação;
- acompanhamento criterioso de todo processo realizado pela Asplan – Assessoria de Planejamento, Estratégia e Modernização;
- a publicação de relatórios parciais, mantendo a organização informada da evolução do processo;

² Para mais detalhes, consultar Marcial e Grumbach (2010).

- ampla divulgação interna - incluindo criação de vídeo com chamamento por parte do dirigente máximo;
- sensibilização interna de forma contínua;
- aproximação com a Ascom – Assessoria de Comunicação;
- articulação com especialistas externos na participação na pesquisa Delphi;
- gestão de risco dos objetivos estratégicos;
- automatização do processo feita por meio de ferramenta específica;
- elaboração de painel de *Business Intelligence* (BI) no portal da transparência e prestação de contas para acompanhamento das iniciativas e indicadores estratégicos por parte dos atores internos e externos;
- existência de plano estratégico “de Estado”, ou seja, que perpassa “governos”;
- desenvolvimento de cultura interna;
- equipe da Asplan coesa;
- acompanhamento dinâmico da estratégia.

Por outro lado, apresentou alguns desafios que necessitam ser superados, fechando assim sua apresentação, a saber:

- avaliação do plano;
- compreensão por parte das pessoas que ainda não se envolveram;
- alta rotatividade de servidores;
- monitoramento do ambiente em torno dos eventos futuros;
- monitoramento do tratamento de riscos dos objetivos estratégicos;
- necessidade de fazer cada vez mais com menos.

A íntegra desta apresentação pode ser obtida no *link* a seguir:

<https://www.youtube.com/watch?v=uaReGLwvaII&feature=youtu.be>

2.2 Cenários no Sistema de Planejamento do Exército

A segunda palestra foi ministrada por Guilherme Otávio Godinho de Carvalho, do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEX), que está subordinado à 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (EME).



Segundo apresentado por Guilherme, o Centro de Estudos Estratégicos do Exército contribui com o EME no processo de construção do Exército Brasileiro do Futuro. É responsável por conduzir estudos prospectivos de interesse do Exército, bem como participa da avaliação da conjuntura (nacional e internacional), contribuindo para o alinhamento estratégico entre os objetivos e projetos estratégicos da Força.

O palestrante destacou a elaboração dos cenários e suas finalidades – “preparação para mudanças e incertezas do futuro, facilitando a tomada de decisão”. Também destacou a importância do monitoramento de eventos – que é feito por especialistas –, de forma que ambos sejam utilizados para a tomada de decisão na realização de projetos estratégicos, para se preparar ou conter ameaças e para aproveitar as oportunidades no processo de elaboração do SIPLEx – Sistema de Planejamento do Exército. Também destacou que a avaliação do planejamento estratégico é feita de forma constante.

O SIPLEx é formado por sete fases. A primeira corresponde a Missão, contemplando valores e visão de futuro. A segunda, análise estratégica, composta pelo diagnóstico estratégico, cenários e indicadores. A terceira: Política Militar Terrestre, contendo os objetivos estratégicos do Exército, o Mapa estratégico e os indicadores e metas. Já a quarta etapa refere-se a Estratégia Militar Terrestre, composta pela concepção estratégica do Exército, das estratégias e das ações estratégicas. A fase cinco é formada pelo Plano Estratégico do Exército – PEEEx. A fase 6 refere-se ao orçamento e contratação, formada pela proposta orçamentária e os contratos de objetivos. Por fim, a fase 7 refere-se a medição do desempenho organizacional. Destaca-se que a partir da fase 3 é realizada a gestão de riscos.

O CEEEx participa ativamente da 2ª fase do SIPLEx, coordenando a elaboração do diagnóstico estratégico do Exército. Este diagnóstico é focado na coleta e tratamento de dados e informações para a indicação de ações correntes e futuras, bem como em estudos

prospectivos direcionados para eventos futuros de longo prazo e que reúnem potencial de impacto no campo militar. Tais informações contribuem para a elaboração das indicações estratégicas que subsidiarão a elaboração das demais fases do SIPLEEx.

No processo de elaboração do diagnóstico, estudos são realizados tanto do ambiente interno quanto externo, quando são levantados pontos fortes e fracos dos macrossistemas que conformam a estrutura do Exército, bem como das capacidades operativas da Força Terrestre. Nesse contexto, o Grupo de Estudos e Planejamento Estratégico do Exército (GEPEEx), composto por representantes de cada um dos 13 macrossistemas, é componente fundamental para a consecução do diagnóstico do ambiente interno da instituição. Cabe ao Comando de Operações Terrestres (COTER) conduzir o processo afeto às capacidades operativas.

Quanto ao diagnóstico do ambiente externo, quando são levantadas as oportunidades e as ameaças ao Sistema Exército e à Força Terrestre que possam influenciar o cumprimento de sua missão ou na consecução da sua visão de futuro, o CEEEx conta, além do GEPEEx, com especialistas civis que integram o Núcleo de Estudos Prospectivos (NEP) do Centro. Os pesquisadores contratados, todos doutores, realizam estudos específicos que contribuem para o planejamento estratégico do Exército, cumprindo uma agenda de pesquisa aplicada coordenada pelo CEEEx. Na Análise do Ambiente Estratégico, são considerados, como referências, cenários construídos por terceiros, destacadamente os de tendência. Esses elementos contribuem tanto para a atualização dos cenários quanto para a construção de novos.

A finalidade dos cenários construídos é (1) preparar para mudanças e oportunidade; (2) facilitar a tomada de decisão e a realização de projetos, inclusive de longo prazo; (3) subsidiar a elaboração do SIPLEEx; e (4) orientar o monitoramento de eventos futuros sinalizados pelos cenários.

“Busca-se com os cenários a proatividade com o máximo de antecipação possível. Para tanto a informação é fator crítico de sucesso, e como o ambiente muda a todo o instante, exige a modelagem permanente do ambiente estratégico”, afirma o palestrante.

Guilherme destacou que “cada instituição deve ter seus cenários”. Mesmo que consultem cenários alheios, é importante que cada instituição construa os seus próprios.

Quanto à metodologia, o Exército não especifica uma ideal. Braintorming, GBN e a adotada pela Escola Superior de Guerra são consideradas, além da técnica de minicenários, utilizada em casos específicos. O recorte feito obedece as seguintes dimensões: mundo, entorno estratégico e ambiente interno, informa Guilherme, fechando sua apresentação.

A íntegra desta apresentação pode ser obtida no *link* a seguir:

<https://www.youtube.com/watch?v=TxvmbWJKOjE>

2.3 Informação e memória: cenários para as bibliotecas da administração pública federal

Jhonathan Divino Ferreira dos Santos é servidor público e bibliotecário do Instituto de Pesquisa Econômico Aplicada (Ipea). Foi o responsável pela coordenação do Projeto Biblithinking 2050, juntamente com a prof. Elaine Marcial.



Jhonathan inicia sua fala apresentando o que é uma biblioteca e quais os desafios que esta instituição milenar enfrenta em plena sociedade da informação. Destacou a observância das tendências de fechamento das bibliotecas especializadas da administração pública federal.

Com o objetivo de entender o contexto atual, em especial a perda de espaço das bibliotecas especializadas da administração pública federal, foi criado o projeto “Biblioteca do Século XXI”, que realizou diversos diagnósticos sintetizados em dois livros e um Texto para Discussão. O objetivo era, além do levantamento do diagnóstico, verificar qual seria o perfil das bibliotecas especializadas da administração pública federal do futuro.

Para o melhor entendimento dessas possibilidades de futuro, surge o projeto “Bibliothinking 2050: cenários para as bibliotecas especializadas da administração pública federal”. As palavras correntes eram: informação, inovação, posicionamentos estratégicos para essas bibliotecas. Havia a necessidade de investimentos em inovações disruptivas para mudança no curso dos acontecimentos. Para a sobrevivência dessas bibliotecas, seria necessário a formulação de estratégias que evitassem esses fechamentos, os desvios e cortes de recursos. Destaca-se que a maioria dessas bibliotecas não possuem orçamento próprio e muitas nem constavam da estrutura de seus órgãos.

O projeto seguiu as etapas do modelo síntese³, desenvolvido pela prof. Elaine Marcia de planejamento por cenários. Os principais condicionantes de futuro levantados foram as megatendências, as incertezas chave e o jogo dos atores. O palestrante destacou que: “São as incertezas que nos levam aos cenários”.

Foram construídos quatro cenários que iluminaram a formulação da estratégia da biblioteca do Ipea, orientados para tornarem a biblioteca inovadora e estratégica para o Instituto. Foram definidas as intenções estratégicas, os objetivos estratégicos, as metas e os projetos estratégicos prioritários. Um sistema de monitoramento da estratégia e do ambiente também foi construído. Por fim, um plano de ação.

O palestrante destacou que um dos principais resultados do processo foi o estabelecimento de uma visão estratégica para a biblioteca, que passou, gradativamente, a ser percebida pelo Ipea. Isso se reflete no novo espaço físico da biblioteca já se aproximando nos moldes do que foi apresentado nos cenários do que seriam bibliotecas do futuro. Também houve fortalecimento dos produtos já existentes e a oferta de novos produtos como os relacionados à produção de informação de interesse do Instituto e seus pesquisadores. Houve uma mudança de postura com o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo com o usuário e reconhecimento da instituição e dos pares.

Jhonathan termina sua apresentação mostrando um *slide* com várias portas e uma destacada e afirmando que os cenários contribuem com a organização fornecendo subsídios à formulação de estratégias para a escolha da “porta” de maior interesse.

A íntegra desta apresentação pode ser obtida no *link* a seguir:

<https://www.youtube.com/watch?v=qcx5L8LaowQ>

³ Para mais detalhes, ver Marcial (2011).

3 Entrevistas com os palestrantes e participantes do evento

Durante o evento, a jornalista da SocialPort, Mariana Sousa de Araujo, realizou entrevistas com os palestrantes e alguns dos convidados presentes. O objetivo foi identificar, segundo a opinião desses entrevistados, qual a importância da construção dos cenários no processo de formulação de estratégias. Também buscou-se verificar como a tecnologia pode auxiliar esse trabalho, e quais as ferramentas mais utilizadas. Foi também perguntado de que forma as tecnologias estão presentes no dia a dia de trabalho deles e qual a sua visão de futuro sobre o suporte tecnológico no apoio ao processo de prospectiva.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese dessas entrevistas.

3.1 César Ciuffo – Gerente de Gestão Estratégica da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil (ApexBrasil).

O primeiro entrevistado foi César Ciuffo. Segundo ele, a ApexBrasil iniciou neste semestre um processo de planejamento por cenários.

“No caso da Agência, nós trabalhamos num ambiente muito complexo que são os dos negócios internacionais, da promoção comercial e da promoção e facilitação de investimentos” afirma o entrevistado e complementa que os cenários prospectivos, hoje são uma ferramenta essencial para se alcançar maior credibilidade à formulação estratégica. “Por isso, investimos nesse trabalho de entender a dinâmica comercial e de investimentos brasileira, as sementes de futuro e como vão se dar esses comportamentos nos próximos 25 anos da Agência” afirmou César.

Para César, “no caso da Agência, temos acesso a diversos bancos de dados mundiais, onde buscamos essas informações e que nos ajudam na prospecção. Os dados viraram um ativo corporativo, que devem ser tratados como tal.” No caso da ApexBrasil, a tecnologia é voltada para a identificação de oportunidades comerciais e de investimento no mundo inteiro. Trabalha-se com esses bancos de dados no auxílio na construção dos cenários prospectivos, complementa o entrevistado.

Por fim, César destacou que a Agência trabalha junto aos empresários brasileiros

e que “o nosso sonho é que os cenários prospectivos gerem guias de trabalho onde as empresas brasileiras comecem a conhecer melhor o mercado externo, para que possam se internacionalizar, trazer mais divisas e empregos para o Brasil.”

Em breve, a íntegra desta entrevista será disponível na página do LinkedIn da SocialPort (<https://www.linkedin.com/company/socialport/>) ou na sua homepage (<https://socialport.com.br/noticias/#>).

3.2 Jhonathan Santos, bibliotecário do Ipea e pesquisador do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos da Universidade Católica de Brasília (NEP-UCB)

Jhonathan Santos, bibliotecário do Ipea e palestrante neste evento, foi o outro entrevistado. Jhonathan destacou que também faz parte do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos da Universidade Católica de Brasília (NEP-UCB).

Segundo Jhonathan, os cenários são muito importantes, porque permitem iluminar o planejamento estratégico. “É muito comum a gente encontrar planejamentos estratégicos feitos a partir da visão que se tem do presente, sem considerar o mundo como ele será no futuro. Quando a gente permite a possibilidade de imaginar diferentes cenários, a gente diminui o risco e pode fazer escolhas estratégicas e montar uma estratégia de longo prazo”. O palestrante considera que os cenários são essenciais, em especial quando são construídos para serem utilizados como insumo para uma atividade de planejamento de longo prazo.

“Eu trabalho no mercado de informação” afirma Jhonathan. Isso porque as bibliotecas contêm e gerenciam informação e com o avanço da tecnologia da informação e da digitalização da informação surge a oportunidade de também se produzir informação, explica o palestrante. “Não parece tão direto assim, mas a gente trabalha com informação durante todo o tempo nas bibliotecas”. O mercado de informação muda o tempo todo, principalmente por conta das tecnologias. Logo, os avanços das tecnologias de informação impactam diretamente no trabalho do bibliotecário.

De uma forma geral, os meios de comunicação associado a tecnologia da informação mudaram a forma com que as pessoas se relacionam entre si e com a informação também. “Isso muda, por exemplo, o perfil do meu leitor, que é meu usuário e que utiliza o serviço de informação ofertado pela minha biblioteca. Isso também muda o

perfil profissional das pessoas que trabalham nesse ambiente, demandando novas competências. Isso muda o nosso contexto como um todo”.

“Muitas ferramentas foram utilizadas, nem todas elas tecnológicas, porque a gente utilizou o Modelo Síntese, que foi criado pela Dra. Elaine Marcial”, afirmou Jhonathan. O servidor explica que o Modelo Síntese reúne diferentes metodologias de diferentes escolas e em cada etapa utilizou-se algum tipo de método, algumas vezes se apoiando em um recurso tecnológico para isso. Outras vezes não. “Então, acho que a principal forma que a gente tinha e principal recurso que sempre se teve para poder fazer o nosso planejamento baseado em cenários, foram as pessoas”.

“Sem elas, a gente não consegue fazer nada. É delas que a gente precisa. A gente necessita do conhecimento que elas trazem. A gente necessita dos *insights* que são gerados nos nossos eventos, da construção coletiva, de conhecimento e as ferramentas que a gente utiliza, eles dão suporte para o processo como um todo” completou o palestrante.

“Eu acredito que de fato a tecnologia tem uma grande possibilidade de impactar todas as áreas da sociedade. Ela permeia todas as áreas da sociedade e sobretudo a tecnologia de informação, em especial relacionadas aos estudos de futuro por exemplo. Eu acredito que as ferramentas tecnológicas têm um grande potencial de permitir a gestão do processo de planejamento por cenários como um todo, desde a fase inicial quando a gente define qual é o nosso sistema de cenarização até o monitoramento da estratégia e do ambiente. Então, acredito que a tecnologia tem uma grande potencialidade de permitir que todo o processo de planejamento e monitoramento seja executado da melhor forma”. Com essa fala, Jhonathan finaliza a entrevista.

Em breve, a íntegra desta entrevista será disponível na página do LinkedIn da SocialPort (<https://www.linkedin.com/company/socialport/>) ou na sua homepage (<https://socialport.com.br/noticias/#>).

3.3 Vanessa Meireles Barreto – Assessora-chefe de Planejamento Estratégia e Modernização da Defensoria pública da União

Vanessa destacou a importância de se poder realizar um planejamento de longo prazo, o qual perpassa gestão e gestores. “A partir do momento que a gente não trabalha

com cenários quando estamos formulando nossa estratégia, o planejamento fica estanque. A cada dirigente máximo que entra, muda tudo, e a instituição perde a orientação a longo prazo.”

“A tecnologia hoje em dia está em tudo” afirma Vanessa, afirmando inclusive que foi um dos eventos de futuro identificados no processo de construção dos cenários prospectivos na DPU. Por exemplo, a importância da inteligência artificial potencializando a atuação do defensor na ponta. A tecnologia também foi utilizada no próprio processo de planejamento estratégico. “A gente primou para isso exatamente para que tivéssemos uma ferramenta que pudesse fazer, com muito mais celeridade, aquilo que a gente não faria caso não tivesse a ferramenta”. Hoje em dia a tecnologia pode apoiar todo o processo de gestão da estratégia no órgão. “E a gente tem percebido ao longo desses 4 anos, que o “Plano Estratégico DPU 2040, Planejar, Defender” trouxe para nossos programas e iniciativas a questão tecnológica como prioridade”.

“A gente não consegue mais atuar de forma diferente, é uma das nossas iniciativas estratégicas. Por exemplo, foi criado o “DPU do cidadão”, aplicativo de celular para atendimento ao assistido. Tanto o cidadão quanto os gestores que estão executando as ações e atividades, obtêm seus benefícios, com serviços sendo entregues da melhor forma possível e com a maior abrangência possível. Então, de fato, a tecnologia tem sido crucial.” Finaliza Vanessa.

Em breve, a íntegra desta entrevista será disponível na página do LinkedIn da SocialPort (<https://www.linkedin.com/company/socialport/>) ou na sua homepage (<https://socialport.com.br/noticias/#>).

3.4 Marcello José Pio – especialista em prospectiva do Observatório Nacional da Indústria e pesquisador sênior do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos da Universidade Católica de Brasília (NEP-UCB).

“Os cenários são fundamentais, eu diria que é uma metodologia extremamente completa, de olhar para o futuro”, inicia Marcello sua entrevista e complementa afirmando que hoje os cenários se tornaram essenciais para qualquer movimento e planejamento das instituições por conta exatamente do alto nível de incerteza existente no ambiente, que muitos chamam de um mundo “VUCA”, que é também volátil, complexo e ambíguo.

Outros estão chamando de “BANI”, que se refere a um mundo frágil, ansioso, não-linear e incompreensível. “Mas isso tudo se resume a uma única palavra, incerteza! O mundo está mais incerto.”

Marcello destaca que o processo de globalização fez com que as economias se interligassem. O crescimento da internet e das redes sociais, por “fizeram as pessoas se interconectassem”.

O mundo está mais interconectado, o que acontece em uma determinada região, em maior ou menor grau, afeta a nossa região quase que instantaneamente, argumenta o entrevistado. “Se falássemos disso nos anos 80, talvez parecesse um pouco de ciência e ficção. Hoje o mundo está caminhando para uma aldeia global fortemente interconectada. E por incrível que pareça, deixa tudo mais incerto.”

Marcello atribui a incerteza a necessidade de as organizações planejarem suas ações considerando múltiplos futuros. Nesse ambiente, “é muito arriscado pensar em um único futuro. Então você considera diversas possibilidades de futuros”

O entrevistado cita como exemplo o fato de nenhum país ter-se planejado para um momento de pandemia. “E você poderia me questionar, Marcello, a pandemia era possível de ser prevista?” E a resposta é: “Sim, já existiam cenários apontando uma possível pandemia para os próximos anos”, argumenta. O entrevistado destaca a necessidade de se basear nesses possíveis futuros para formulação da estratégia, sabendo de antemão que não existe um único futuro e que este não será uma continuidade do presente ou do passado. “Ele vai ser sempre múltiplo.”

Para diminuir o grau de incerteza dos tomadores de decisão as organizações, sejam elas públicas ou privadas, precisam se debruçar sobre esses possíveis futuros, formular estratégia e ter ações que as preparem para esse futuro múltiplo e incerto. Marcello complementa seu pensamento afirmando que: “É como se eu ensaiasse o futuro antes dele acontecer. Quer dizer, se isso acontecer, o que eu faço? É fundamental possuir estratégias para eventos incertos e não depender mais dos gabinetes de crise.” Ele argumenta que um gabinete de crise não soluciona completamente os desafios gerados pela ocorrência de eventos incertos, somente busca mitigar os danos. Dano esse causado pelo fato de a organização não ter se preparado para aquele evento futuro.

Marcello argumenta que há muitos limites tecnológicos no apoio a aplicação de ferramentas ou métodos de prospectiva. As ferramentas disponíveis para apoio a esse

processo não são intuitivas e ainda não há sistemas de Inteligência Artificial que consigam pensar no futuro. “Como o cérebro humano pensa, eu acho que nem existirá. Nós ainda precisamos da criatividade humana.”

Segundo o entrevistado, esse processo de análise e reflexão humana voltado para se pensar eventos que ainda não aconteceram e que, muitas vezes nem tem sinais evidentes no passado não é tarefa trivial, ainda mais para uma máquina construir. O que é percebido é o uso da tecnologia em atividades de projeção, como por exemplo econométricas e climáticas. Tais modelos tem avançado muito e estão a cada dia mais sofisticados conforme a tecnologia avança.

“Agora, para o que eu costumo chamar de prospectiva qualitativa, como os cenários, por exemplo, o fator humano é preponderante.” Marcello pondera que há alguns *softwares* disponíveis que apoiam as etapas de construção de estudos prospectivos, como por exemplo os que apoiam o método da escola francesa. Outro exemplo dado por ele são as plataformas em que se pode acessar e responder uma pesquisa Delphi. Apesar de ajudarem, Marcello vê a tecnologia como uma base para facilitar o processo e não para construir imagens sobre o futuro.

Em breve, a íntegra desta entrevista será disponível na página do LinkedIn da SocialPort (<https://www.linkedin.com/company/socialport/>) ou na sua homepage (<https://socialport.com.br/noticias/#>).

3.5 Guilherme Otávio Godinho de Carvalho – Coronel da reserva do Exército Brasileiro, atuante na 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, no Centro de Estudos Estratégicos como analista.

Dentro do contexto do planejamento estratégico do Exército Brasileiro, os cenários, juntamente com o diagnóstico do ambiente externo, contribuem para a conformação do diagnóstico estratégico da Força, que é complementado pelo diagnóstico do ambiente interno, este último com foco nos 13 macrossistemas da instituição. Correspondem à plataforma de sustentação do planejamento estratégico do Exército como um todo, informa Guilherme. “Visa a orientar o estabelecimento de objetivos na Política Militar Terrestre, bem como de estratégias e ações estratégicas na Estratégia Militar Terrestre.”

Os atores que participam do planejamento estratégico Exército, especificamente aqueles que contribuem na formulação da fase dois do Sistema de Planejamento do Exército, que analisam o ambiente estratégico em que o Exército e a Força Terrestre operam, fazem uso de algumas ferramentas tecnológicas, explica Guilherme.

Atores importantes contribuem com a análise do ambiente estratégico, incluindo o próprio Sistema de Inteligência do Exército, que tem os seus meios de obtenção de dados, e utilizam, eventualmente, recursos tecnológicos, explica Guilherme. “Possuímos uma Agência de Gestão e Inovação Tecnológica, integrante do macrossistema de Ciência e Tecnologia, que realiza, entre outras atividades, a análise e a prospecção de maturidade de tecnologias de interesse do Exército.” Guilherme complementa informando que também são empregados alguns recursos tecnológicos que auxiliam na confecção e elaboração de cenários, bem como auxiliam no trabalho de acompanhamento de conjuntura.

Por fim, Guilherme afirma: “A importância da tecnologia para a Defesa, em um contexto amplo, se tornou um vetor fundamental no que diz respeito à aquisição de novas capacidades militares, que agregam muito poder de combate às Forças Armadas. A robótica, a inteligência artificial e outras tecnologias disruptivas e emergentes são objeto de acompanhamento importante no processo de elaboração do planejamento estratégico do Exército. Consideramos relevante a participação da tecnologia como uma variável fundamental a ser considerada, haja vista sua crescente importância em novos armamentos, em novos instrumentos de monitoramento, reconhecimento e vigilância, fulcrais para a inteligência, para a logística e diversos outros segmentos. Ou seja, tecnologia permeia todos os segmentos do campo militar.”

Em breve, a íntegra desta entrevista será disponível na página do LinkedIn da SocialPort (<https://www.linkedin.com/company/socialport/>) ou na sua homepage (<https://socialport.com.br/noticias/#>).

4 Avaliação dos participantes do evento

Foi também solicitado a alguns dos participantes do evento que fornecessem um depoimento que sintetizasse uma avaliação do evento e suas contribuições. Essas observações estão descritas a seguir.

“O evento de "Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento" é fundamental para a troca de experiências e aumento de maturidade de todos os participantes. Para nós, da ApexBrasil, todo o tema tem sido de grande aprendizado.”

César Ciuffo, Gerente de Gestão Estratégica da ApexBrasil

“Oportunidade de ouro para compartilharmos experiências com outros órgãos nesse grande desafio da temática do longo prazo nas instituições brasileiras. Parabênzo a iniciativa ao tempo que agradeço a oportunidade de participar!”

Vanessa Meireles Barreto, Defensoria Pública da União.

“O seminário ‘Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento’, realizado pelo NEP-UCB, é um exemplo perfeito das necessárias exposições sobre práticas exitosas de prospectiva. O caminho para o Brasil alcançar excelência no planejamento estratégico de longo prazo, é pavimentado pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências em prospectiva”.

Marcos Pena Jr., analista me gestão estratégica de PD&I da Embrapa e pesquisador do NEP-UCB.

"Ótimas palestras. Uma excelente oportunidade para conhecer diversas iniciativas de instituições públicas brasileiras na utilização da prospectiva no contexto de planejamento. Trouxe também perspectivas interessantes de parcerias dessas instituições com o meio acadêmico. "

Edilson Ferneda, Professor Titular da Universidade Católica de
Brasília

O encontro "Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento", organizado pelo Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos da Universidade Católica de Brasília (NEP-UCB), foi uma oportunidade ímpar para conhecer o emprego da prospectiva em planejamento. O compartilhamento das experiências da Defensoria Pública da União, do Sistema de Planejamento do Exército e das bibliotecas da Administração Pública Federal, oportunizou o aprimoramento mútuo do processo de aprendizado. Que venham mais encontros dessa natureza.

Tenente-Coronel Osmarildo de Souza – Coordenador de
Aquisição de Bens do Departamento do Programa Calha Norte

“O “Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento” foi uma excelente oportunidade para troca de experiências entre instituições com características bem diferentes. Tal condição reforça a transversalidade e a relevância da prospectiva como uma eficaz ferramenta para o planejamento estratégico.”

Guilherme Otávio Godinho de Carvalho, Analista do Centro de Estudos
Estratégicos do Exército

5 Considerações finais

O “Ciclo de Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento” é uma iniciativa do Laboratório de Simulações e Cenários (LSC) da Escola de Guerra Naval, no contexto do projeto PROCAD “Prospectiva para Segurança e Defesa”. Essa iniciativa voltadas para a promoção do debate sobre o emprego da prospectiva em planejamento, por meio do compartilhamento de experiências de organizações públicas e privadas, gera um ambiente propício para o aprendizado.

Essa iniciativa também contribui com a formação de uma cultura de planejamento por cenários, ou mesmo baseada em outros estudos de futuro, que partam do pressuposto de que o futuro é múltiplo e incerto e cabe a nós, agentes de mudança construir o futuro desejado. Isso porque o futuro não está dado está por ser construído e muda o tempo todo, fruto das decisões que tomamos hoje.

O Ciclo também permite a formação de uma comunidade de prospectiva no Brasil, ao propiciar que tomemos conhecimento de quem está envolvido em tais práticas, suas experiências bem sucedidas e as dificuldades enfrentadas. Essa rede, que vai se formando a redor do projeto, fortalece a área e estimula outras organizações a seguirem o mesmo caminho, ao perceberem as contribuições que tais práticas produzem.

Ela também estimula o desenvolvimento do pensamento de longo prazo, que é chave para que se tome melhores decisões hoje. Sua importância está na formulação de estratégias de longo prazo, que deem uma orientação para onde devemos ir. Até porque, quem não tem estratégia de longo prazo, além de viver apagando fogo em “gabinetes de crise”, certamente fará parte da estratégia de quem o fez.

Professora Doutora Elaine Coutinho Marcial

Brasília, 27 de novembro de 2022.

Referências

Bradfield, R.; Derbyshire, J., Wright, G. (2016). The critical role of history in scenario thinking: Augmenting causal analysis within the intuitive logics scenario development methodology. **Futures**, 77, 56–66.

Bradfield, R.; Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & van der Heijden, K. (2005). The origins

and evolution of scenario techniques in long range business planning. **Futures**, 37(8), 795–812. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>

Gordon, A. (2013). Adaptive vs. visionary-advocacy approaches in scenario planning: Implications of contrasting purposes and constraint conditions. Doctoral thesis, University of Cape Town, Cape Town, South Africa.

Khakee, A. (1991). Scenario construction for urban planning. **Omega**, 19(5), 459–469. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(91\)90062-X](https://doi.org/10.1016/0305-0483(91)90062-X)

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

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, Raul José. **Cenários prospectivo: como construir um futuro melhor**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2008.

Martelli, A. (2001). Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution. **Futures Research Quarterly**, 17(2), 57–74.

Schwartz, P. **The art of the long view**. New York: Doubleday, 1991.

Spaniol, M.J., Rowland, N.J. (2018). Defining scenario. **Futures Foresight Sci.** <https://doi.org/10.1002/ffo2.3>.

Stewart, C. C. (2008). Integral scenarios: Reframing theory, building from practice. **Futures**, 40(2), 160–172. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2007.11.013>.

Varum, C. A., & Melo, C. (2010). Directions in scenario planning literature – A review of the past decades. **Futures**, 42(4), 355–369. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.021>.

Anexo 1 – Programação do evento

Ciclo de *Boas Práticas de Prospectiva em Planejamento*

Programação do Evento

Data: 26 de outubro de 2022

Horário: 14:00 às 16:40

Local: **Auditório do bloco M** na **Universidade Católica de Brasília** – Campus Taguatinga QS 07 – Lote 01 – EPCT – Taguatinga, Brasília/DF

14:00 – 14:30 – Abertura do evento

Professor Ricardo Calegari – Reitor da Universidade Católica de Brasília

Professora Elaine Marcial – Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos (NEP-UCB)

14:30 – 15:00 – O case do planejamento estratégico com base em cenários prospectivos da DPU

Vanessa Meireles Barreto

15:00 – 15:30 – Cenários no Sistema de Planejamento do Exército

Guilherme Otávio Godinho de Carvalho

15:30 – 16:00 – Informação e memória: cenários para as bibliotecas da administração pública federal

Jhonathan Divino Ferreira dos Santos

16:00 – 16:30 – Perguntas e respostas

16:30 – 16:40 – Encerramento

Anexo 2 – Minicurrículo dos palestrantes

Vanessa Meireles Barreto – Economista, especialista em políticas públicas e gestão governamental, Assessora-Chefe de Planejamento, Estratégia e Modernização da DPU, já atuou como assessora do Núcleo de Estudos Prospectivos da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, coautora do Livro Megatendências Mundiais 2030.

Guilherme Otavio Godinho de Carvalho – Coronel da Reserva do Exército Brasileiro. Atualmente, Analista do Centro de Estudos Estratégicos do Exército. Doutorando em Relações Internacionais (UnB). Mestre em Ciências Militares (ECEME) e Relações Internacionais (UnB). Especialista em Inteligência e Planejamento Estratégico. Experiência consistente na área de Inteligência, Defesa, Planejamento Estratégico e Análise Estratégica. Ex-integrante da Missão da ONU para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH). Fui Assessor Militar no Ministério da Defesa do Brasil, onde trabalhei como Analista na Chefia de Assuntos Estratégicos.

Jhonathan Divino Ferreira dos Santos – Mestre em Economia e Gestão do Setor Público (2016), Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação (2010) e Bacharel em Biblioteconomia (2008), pela Universidade de Brasília. Trabalha como bibliotecário no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), onde também desenvolve pesquisas na área de prospecção de cenários para as bibliotecas do século XXI, gestão do conhecimento e valoração econômica de bibliotecas. Atualmente coordena três projetos: Projeto Bibliothinking 2050, Projeto Repositório do Conhecimento do Ipea, e Projeto Observatório de Gestão do Conhecimento na Administração Pública.