



**DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA E PLANEAMENTO  
E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território  
e do Desenvolvimento Regional**

## **CONSTRUIR CENÁRIOS – O MÉTODO DA GLOBAL BUSINESS NETWORK –**

Documento de Trabalho N<sup>o</sup> 7/2007

**Catarina Mendes Leal**

**Lisboa**

As ideias expressas nesta publicação são da exclusiva responsabilidade dos respectivos autores, não traduzindo qualquer posição oficial do Departamento de Prospective e Planeamento e Relações Internacionais

---

---

## **FICHA TÉCNICA**

**Título:** Construir Cenários – o Métodos da GBN

**Autores:** Catarina Mendes Leal (catarina@dpp.pt)<sup>i</sup>

**Editor:** Departamento de Prospectiva e Planeamento  
e Relações Internacionais

Av. D. Carlos I, 126

1249-073 Lisboa

Fax: (351) 213935208

Telef: (351) 213935200

E-mail: dpp@dpp.pt

www.dpp.pt

Disponível em [www.dpp.pt](http://www.dpp.pt)

**Edição electrónica:** Divisão de Informação e Comunicação

---

---

## ÍNDICE

Introdução	3
1. A Importância de Aceitar as Incertezas	4
2. Cenários	4
3. Passos para a Elaboração de Cenários	5
Conclusão	12
Bibliografia	13

<sup>i</sup> Catarina Mendes Leal ([catarina@dpp.pt](mailto:catarina@dpp.pt)) é Técnica Superior do Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais, do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, onde desempenha funções na Direcção de Serviços de Prospectiva Estratégica. Frequentou recentemente, com o apoio do DPP e da FLAD, os cursos de formação da GBN: Developing & Using Scenarios; Scenario Strategy and Action; e Leading Scenario Projects. Actualmente é Doutoranda em Relações Internacionais, na especialidade de Política Internacional na Universidade Nova de Lisboa.

## INTRODUÇÃO

*The real voyage of discovery  
consists not in seeking new lands,  
but in seeking with new eyes*

- Marcel Proust -

Todos os dias temos de tomar decisões, muitas delas com repercussões para o futuro. Todos nós queremos saber o que vai acontecer no futuro, mas será que todos nós sabemos lidar com a incerteza?

“Num contexto de imprevisibilidade, a liberdade é a capacidade de actuar, quer com confiança, quer com um conhecimento profundo da incerteza.”<sup>1</sup>

Segundo a Global Business Network, o Scenario Thinking é uma “ferramenta” que nos permite ter uma maior liberdade. Ao longo das nossas vidas somos surpreendidos por diversas alterações sociais e tecnológicas, que nos obrigam e/ou conduzem a comportamentos diferentes.

O Scenario Thinking possibilita antecipar acontecimentos através dum processo interactivo de planeamento por cenários, permitindo às organizações a exploração de futuros diferentes, criando estratégias de longo prazo mais robustas.

O planeamento por cenários deriva da constatação de que dada a impossibilidade de saber de que forma o futuro vai evoluir, uma boa decisão ou estratégia para adoptar é aquela que é escolhida entre vários futuros possíveis. Para encontrar uma estratégia “robusta”, são criados cenários, de forma a que cada cenário seja marcadamente divergente dos outros. Estes conjuntos de cenários são sobretudo histórias construídas sobre o futuro, cada uma modelando um mundo diferente e plausível, em que algum dia poderemos viver e trabalhar.

A proposta do planeamento por cenários é “iluminar” forças de grande escala que empurram o mundo para direcções diferentes. É tornar essas forças visíveis, de forma a que se acontecerem, o “planeador” conseguirá, pelo menos, reconhecê-las. Trata-se de ajudar a tomar hoje melhores decisões para o amanhã, treinando os gestores para enfrentar o imprevisto.

Apesar de inicialmente, os cenários terem começado a ser utilizados no âmbito do planeamento estratégico nas empresas, actualmente são utilizados pelas mais variadas organizações, quer públicas, quer privadas.

Seguindo uma linha de trabalho iniciada há mais duma década pelo Departamento de Prospectiva e Planeamento no âmbito da Prospectiva e Cenarização e marcada por um

---

<sup>1</sup> Peter Schwartz, *The Art of the Long View*, EUA: Currency Doubleday, 1991.

primeiro documento metodológico de referência<sup>2</sup>, este trabalho tem por objectivo transmitir, de forma sintetizada, a metodologia utilizada pela *Global Business Network* (GBN) na elaboração e desenvolvimento de cenários. Esta metodologia foi apreendida no curso de formação *Developing and Using Scenarios*, da GBN, no âmbito de um acordo entre o Departamento de Prospectiva e Planeamento (DPP) e a Fundação Luso-Americana (FLAD).

O presente trabalho está dividido em três partes: a importância de aceitar as incertezas, definição de “cenários” e os cinco passos para a elaboração de cenários (segundo o método GBN): orientação, exploração, síntese, actuação e monitorização.

Ao longo deste documento, de forma a ilustrar melhor a aplicação prática do método, vai ser utilizado como exemplo um *case study* sobre a China<sup>3</sup>.

## 1. A IMPORTÂNCIA DE ACEITAR AS INCERTEZAS

No início do século XVII, o Padre António Ascension desenhou um mapa da Califórnia, com base em informações transmitidas por dois navegadores espanhóis – Juan de la Fuca (1592) e Martin d’Aguilar (1602). Segundo este mapa, a Califórnia aparecia como um Golfo. O Padre António Ascension enviou o mapa para Espanha por navio; todavia, os holandeses capturaram o navio e os cartógrafos holandeses desenharam um mapa com o Golfo da Califórnia.

Até finais do século XVIII este mapa manteve-se, apesar de já no século XVII, missionários terem chegado àquela região e depararem-se não com um Golfo, mas com uma praia e verificarem que não necessitavam de um barco para se dirigirem a *New Albion*.

Finalmente, em 1746, o Padre Consag conseguiu provar que não era necessário um barco para ir da cidade do Novo México para São Francisco.

Em 1747, Fernando VI, Rei de Espanha, finalmente aceitou que os mapas desenhados estavam errados e publicou o Édito “Califórnia não é uma Ilha”.

Este exemplo ilustra a dificuldade que temos em lidar com as incertezas, bem como com as suas consequências. Com efeito, suposições incorrectas conduzem a mapas errados e a estratégias erradas logo a acções erradas.

Uma vez criado um mapa mental ou físico é muito difícil alterar as mentalidades das pessoas.

---

<sup>2</sup> J. M. Félix Ribeiro; Vitor M. Correia; Paulo Carvalho, *Prospectiva e Cenários – Uma Breve Introdução Metodológica*, Série “Prospectiva – Métodos e Aplicações n.º1”, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa: DPP, 1997.

<sup>3</sup> O *case study* sobre a China foi resultado do trabalho de grupo realizado durante a formação do curso ministrado pela GBN. Ou seja, trata-se de um exemplo meramente ilustrativo e experimental de como funciona a metodologia.

Mas infelizmente a história é pródiga em mais exemplos deste género. Quem teria adivinhado o fim da Guerra Fria, o fim do Apartheid na África do Sul, a utilização de companhias aéreas como armas, ...

Em suma, temos de ter presente que apesar do futuro ser **predizível**, temos de **actuar!**

## 2. CENÁRIOS

São vários os motivos que nos levam a fazer Cenários: queremos clarificar e descobrir a incerteza; criar uma ampla rede na qual diversas visões são avaliadas e partilhadas; compreender melhor a complexidade do ambiente do negócio; identificar rapidamente a transformação; e, conseguir uma adaptação, com êxito, à mudança no ambiente do negócio através de planos contingentes e de estratégias.

Os Cenaristas acreditam que devido à crescente complexidade e interligação, o mundo dos negócios é cada vez mais incerto, quer em termos do conhecimento, quer do desconhecimento. Como resultado:

1. A predição é impossível;
2. Geralmente a previsão é “óbvia ou errada”;
3. E a maior parte das previsões múltiplas são inadequadas.

Assim, os cenários são veículos para ajudar as pessoas a aprender ...

**Tabela I**  
**OS CENÁRIOS**

SÃO	NÃO SÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De fora para dentro</li> <li>▪ Futuros possíveis múltiplos</li> <li>▪ Hipóteses</li> <li>▪ Histórias</li> <li>▪ Desenhados para alargar os mapas mentais</li> <li>▪ Adaptados ao contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De dentro para fora</li> <li>▪ Futuros Singulares</li> <li>▪ Predições</li> <li>▪ Planos</li> <li>▪ Desenhados para reforçar a certeza</li> <li>▪ “Off the shell”</li> </ul>

Fonte: GBN.

Todas as pessoas devem planear a longo prazo através dos seguintes princípios:

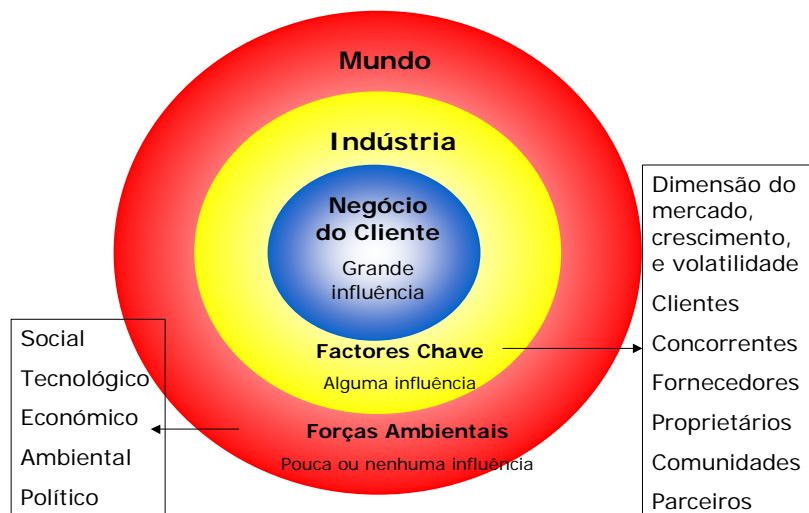
- ◆ *The Long View*;
- ◆ Usar o pensamento de fora para dentro;
- ◆ Encorajar a diversidade de perspectivas.

**Figura I**  
**THE LONG VIEW**



Fonte: GBN.

**Figura II**  
**PENSAR DE FORA PARA DENTRO**



Fonte: GBN.

**Figura III**  
**ENCORAJAR A DIVERSIDADE DE PERSPECTIVAS**



Fonte: GBN.

“Scenarios are a tool for helping us take a long view in a world of great uncertainty. They are stories about the ways the world might turn out tomorrow, stories that can help us recognize and adapt to changing aspects of our current environment”<sup>4</sup>.

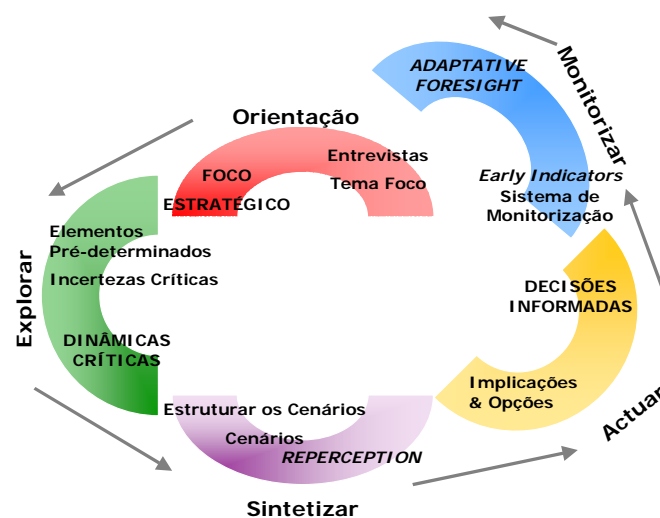
### 3. PASSOS PARA A ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS

Os cenários não são apenas histórias, mas sim ferramentas para aprender e focalizar a atenção. Para serem úteis têm de ser relevantes para os decisores.

Mas então como é que se constróem Cenários?

Segundo a metodologia da GBN, a elaboração dos cenários passa pelas seguintes fases, nomeadamente: 1.º Orientação, 2.º Exploração, 3.º Síntese, 4.º Actuação e 5.º Monitorização.

**Figura IV**  
**CENÁRIOS: CRIAR VANTAGEM ACERCA DA INCERTEZA**



Fonte: GBN.

#### 1.º Orientação

Começamos pela **Orientação**, ou seja, pela identificação de um Foco Estratégico. Existem inúmeras histórias que podemos contar acerca do futuro; o nosso objectivo é contar as que interessam, as que podem conduzir a melhores decisões. Assim, começa-se com a questão em relação à qual queremos ter uma resposta. O ponto central é concordar no tema que vai ser usado como teste de relevância à medida que se avança no processo de elaboração de cenários.

<sup>4</sup> Peter Schwartz, *Op. Cit.*, 1991.

Para se identificar o Foco Estratégico vamos recorrer a dois tipos de ferramentas: por um lado, à investigação e, por outro, à realização de entrevistas ao cliente, a pessoas do sector/organização e a pessoas fora do sector/organização.

Através das entrevistas é possível aprofundar os conhecimentos sobre o *core business* do cliente, o seu mapa mental e as questões chave que o preocupam. Começa-se por descobrir, de igual modo, as suposições chave dos accionistas – os mapas mentais deles em relação ao futuro.

Para a elaboração das entrevistas existem alguns princípios e práticas que devemos seguir, nomeadamente:

1. Demonstrar Confiança e ter Credibilidade – É muito importante saber ouvir as necessidades e os desejos dos clientes. Há que ter visões diferentes e saber “surfear”, ou seja, ter uma mentalidade aberta. Isto implica:
  - o Preparação;
  - o Confidencialidade;
  - o Ouvir atentamente (ser compreensivo e fluído);
  - o Entrevistar pessoalmente (sempre que possível).
2. Saber Interpretar:
  - o Ter cuidado para não tirar conclusões precipitadas;
  - o Explorar mapas mentais e conhecimentos comuns;
  - o Olhar para assuntos internos *versus* assuntos externos.

Nas entrevistas vamos deparar com o mais variado tipo de pessoas. Existem alguns arquétipos: pessoas criativas e entusiastas, avaliadoras, ameaçadoras, pragmáticas, descomprometidas, ...

Existem vários tipos de perguntas para a elaboração de cenários, refiram-se a título ilustrativo:

- ◆ Se lhe pudesse responder a alguma questão, o que é que gostaria de saber?
- ◆ Se olhasse 10 anos para trás, qual seria o êxito da organização que escolheria, qual seria a história e porquê?
- ◆ Se olhasse 10 anos para trás, qual seria o fracasso da organização que escolheria, qual seria a história e porquê?
- ◆ O que é que esta organização necessita de esquecer? E de lembrar?

- ◆ Indique uma ou duas decisões estratégicas que a organização deverá tomar no horizonte imediato.
- ◆ Quais os obstáculos que encontra para o triunfo da história?
- ◆ Como gostaria que a sua organização fosse recordada? E em relação ao seu papel?
- ◆ Como define “estratégia de sucesso”? Que critérios/elementos é que procura?
- ◆ O que é que eu lhe deveria ter perguntado que não perguntei? (Pergunta final chave).

## CASE STUDY: CHINA

### Equipe de Cenaristas: Sete Pessoas

**Cliente:** Uma Empresa norte-americana de alta tecnologia – AMD

**Objectivo do Cliente:** A AMD quer alargar-se a novos mercados ⇒ China

**Conclusões das Entrevistas:** No passado a AMD confrontou-se com uma perda de competição no mercado norte-americano e daí o desejo de nos próximos anos entrar no mercado chinês e alargar a oferta dos seus produtos; a grande lição do passado é a importância da qualidade da força do trabalho; a AMD encara a China com algum temor, mas como uma diversificação geográfica da empresa.

Através das entrevistas começa-se a compreender e a definir a natureza do problema, fixa-se o tempo/ local e as consequências a longo prazo.

Após a realização das entrevistas, procede-se à **Identificação do Foco Estratégico**

Para decidir qual o Foco Estratégico, a equipe de cenaristas reúne-se para rever e discutir as várias entrevistas que foram realizadas.



Fonte: GBN.

E após ter chegado a um acordo sobre o Foco Estratégico apresenta-o ao cliente.

## CASE STUDY: CHINA

### Proposta ao Cliente do Foco Estratégico

Como será a China em 2020; Como é que a AMD poderá explorar essa situação?

**O Foco Estratégico Nunca Deverá Exceder as 12 Palavras**

É o Foco Estratégico que irá guiar o projecto de cenarização.

## 2.º Exploração

Como os cenários são uma forma de compreender as dinâmicas que modelam o futuro, o nosso passo seguinte é **Explorar**.

Assim, vamos identificar as **Forças Motrizes de Mudança** (*Key Drivers of Change*) no presente.

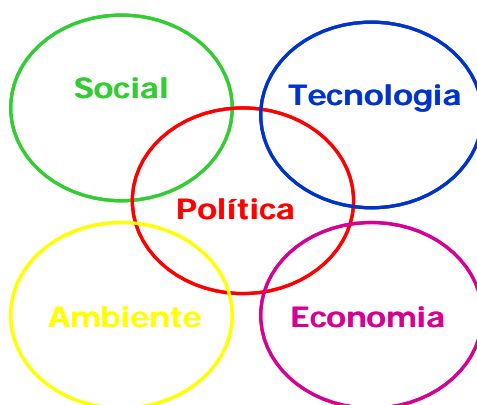
As **Forças Motrizes de Mudança** dividem-se em:

- ◆ **Factores-Chave** – conjunto relativamente óbvio e próximo dos factores que se encontram no sector onde a indústria/ organização está inserida.
- ◆ **Forças Ambientais** – conjunto de forças motrizes menos óbvias e que se encontram no macro-ambiente (**Forças Ambientais**). Como exemplos de Forças Ambientais temos: demografia (envelhecimento, imigração), valores (*lifestyles*, movimentos políticos ou espirituais), inovações tecnológicas, estruturas competitivas da indústria, legislação e regulação, regras “emergentes” (*standards*, práticas comerciais).

As Forças Motrizes agrupam-se em cinco categorias: dinâmicas sociais, económicas, políticas, tecnológicas e ambientais. Naturalmente estas categorias são apenas indicativas. O objectivo de listar as forças motrizes é olhar todos os dias para as crises do passado que tipicamente ocupam as nossas mentes e examinar as forças que a longo prazo normalmente funcionam.

Figura VI

IDENTIFICAR AS FORÇAS MOTRIZES



Fonte: GBN.

Para encontrar as *forças motrizes* realiza-se um *brainstorm*.

CASE STUDY: CHINA

Como será a China em 2020; Como é que a AMD poderá explorar essa situação?

**Brainstorm:** 90 ideias procurando cobrir as várias áreas, nomeadamente, a social, a tecnológica, a política, a ambiental e a económica – que de forma directa ou indirecta afectam o Foco Estratégico.

DRIVERS OF CHANGE

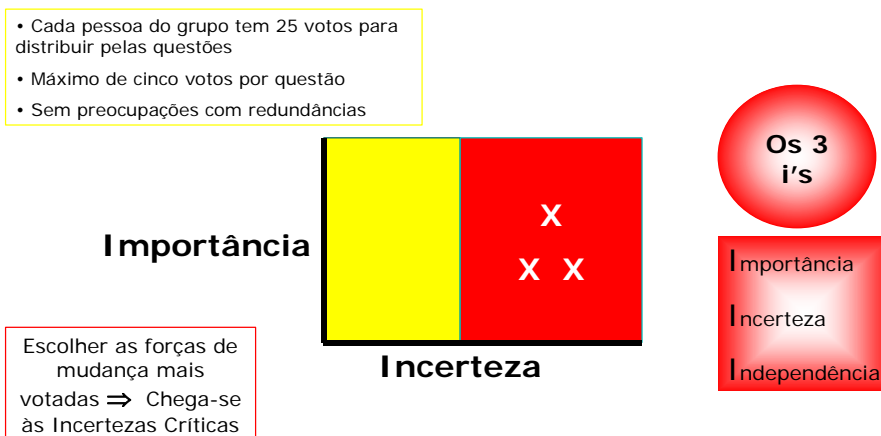
Focal Issue **Como será a China em 2020; Como é que a AMD poderá explorar essa situação?**

Votes	Votes	Votes	Votes	Votes
1	16	31	46	61
Instabilidade política	China-UE			
2	17	32	47	62
Degradação do ambiente	Política "1 Criança"			
3	18	33	48	63
Tecnologia na China	Nacionalismo			
4	19	34	49	64
Direitos Humanos	China-Córcia do Norte			
5	20	35	50	65
Relações Comerciais	Água Potável			
6	21	36	51	66
Conflitos regionais				
7	22	37	52	67
Qualificação da				
8	23	38	53	68
mão-de-obra				
9	23	39	54	69
Relações Internacionais				
10	25	40	55	70
Política dos EUA em				
11	26	41	56	71
relação a China				
12	27	42	57	72
Procura energética				
13	28	43	58	73
Alterações políticas				
14	29	44	59	74
Guerra				
15	30	45	60	75
Partido Comunista				

Após a enumeração destas forças, pode-se ver que do nosso ponto de vista, algumas são elementos pré-determinados<sup>5</sup> e outras são incertezas. As incertezas podem ser críticas<sup>6</sup> e nesse caso tornam-se incertezas chave para o Foco Estratégico.

Figura VII

**RANKING DAS INCERTEZAS CRÍTICAS**



Fonte: GBN.

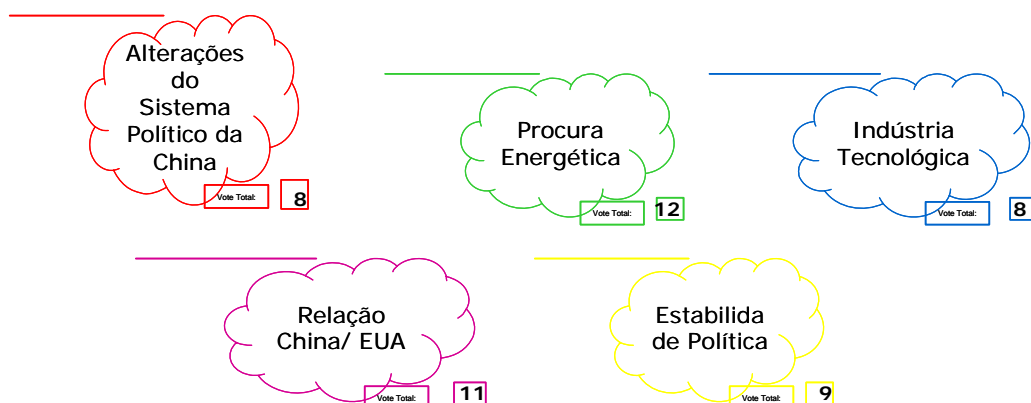
Reduzem-se as incertezas críticas através de votos e de discussões entre a equipe até se chegar a cinco incertezas independentes. Seguidamente, escolhem-se quatro e nos extremos de cada uma das incertezas colocam-se evoluções opostas.

<sup>5</sup> Os **Elementos Pré-Determinados** são forças críticas para o negócio do cliente e relativamente previsíveis no futuro. Exemplos, no caso da Europa, o envelhecimento da população.

<sup>6</sup> As **Incertezas Críticas** são, tal como os elementos pré-determinados, forças críticas para o negócio do cliente. São muito importantes porque se tornam na estrutura para a elaboração do conjunto dos cenários. Com efeito, as Incertezas Críticas definem as dinâmicas que têm de ser monitorizadas e respondidas ao longo do tempo.

## CASE STUDY: CHINA

Como será a China em 2020; Como é que a AMD poderá explorar essa situação?



### Quatro Incertezas

Instável – **Alterações do Sistema Político da China** – Estável

Inimiga – **Relação China/ EUA** – Amiga

Crescimento Sustentável – **Desenvolvimento Económico** – Crescimento Precário

Descontinuidade – **Indústria Tecnológica** – Continuidade

Nesta fase vamos sintetizar todo o trabalho já desenvolvido de forma a podermos começar a construir as estruturas das histórias dos nossos cenários. Regressamos à lista das forças motrizes; estas dinâmicas tornam-se personagens nas histórias que vamos desenvolver. Vamos então elaborar as estruturas dos cenários. Naturalmente, existem critérios para a criação dos cenários que devem ser seguidos, nomeadamente:

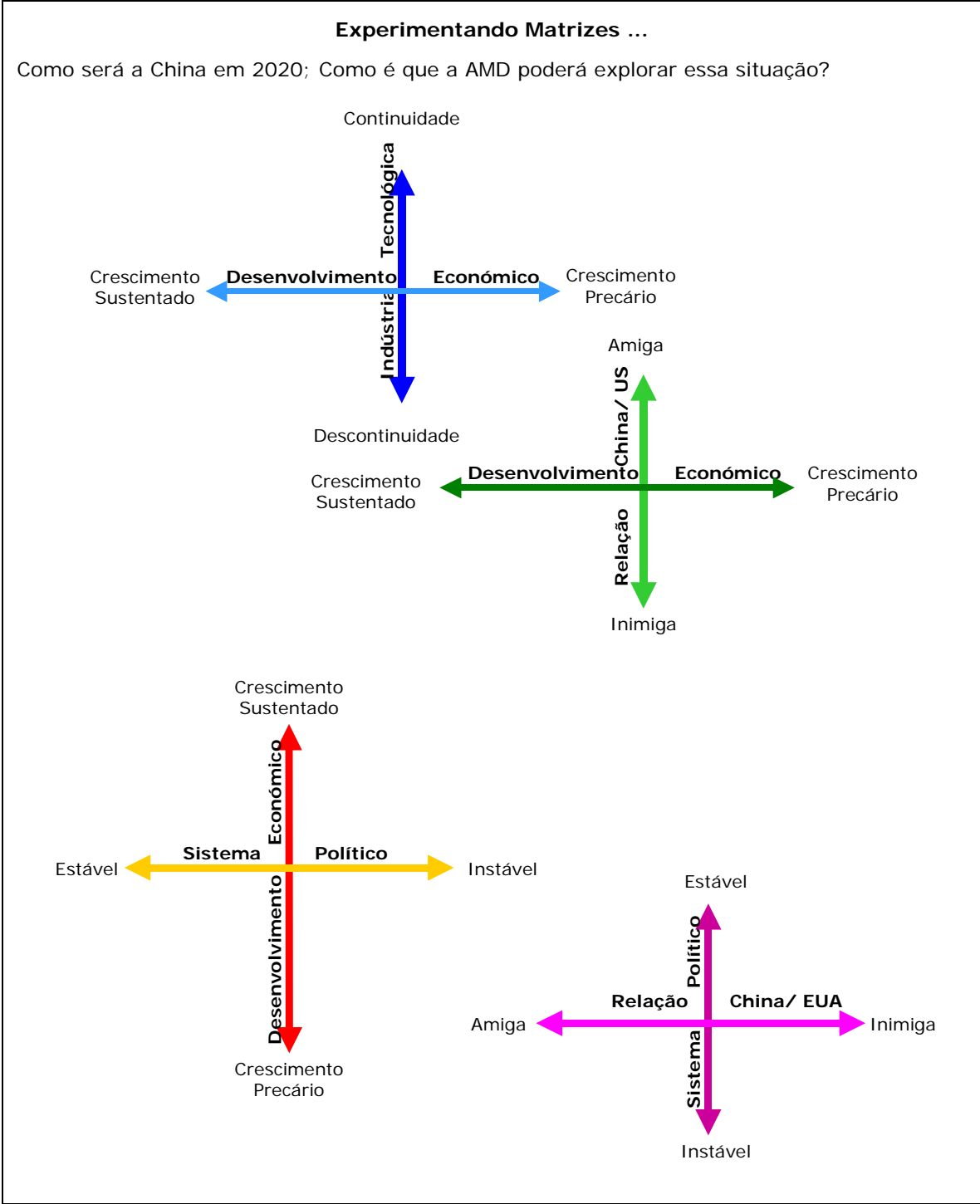
- ✓ Devem ser histórias **Plausíveis**
- ✓ **Relevantes** para o Foco Estratégico
- ✓ As histórias dos cenários devem ser **Divergentes**
- ✓ Devem **Desafiar** a *decision making* estratégica

Seguindo o **Método Dedutivo**, vamos obedecer aos seguintes critérios:

- ◆ Construir uma matriz a partir de duas Incertezas Críticas (escolhidas a partir dos quatro eixos previamente seleccionados);
- ◆ Experimentar algumas matrizes (resultado de combinações entre os quatro eixos), até se chegar à desejada;

- ◆ Usar os eixos da matriz como forças motrizes e criar quatro cenários, para os quatro quadrantes da matriz e preencher cada quadrante com o que parecem ser as respectivas características.

**CASE STUDY: CHINA**



A matriz final deverá ser aquela que à partida parece responder melhor ao Foco Estratégico. Durante este processo devemos verificar se:

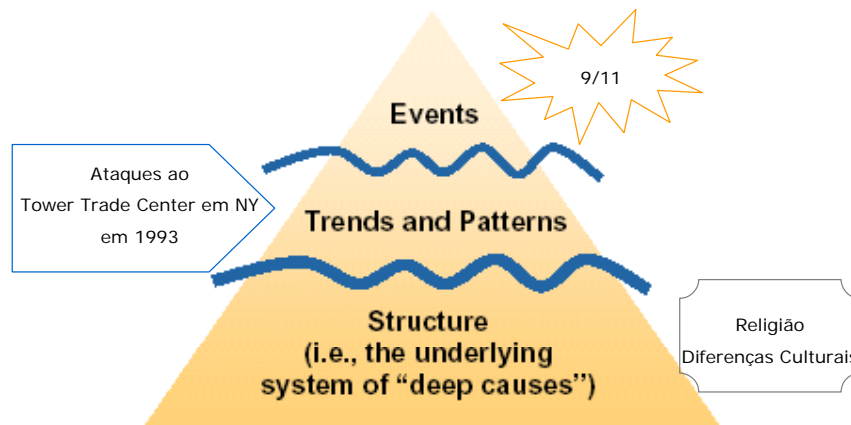
- ◆ Surge uma ideia-chave em cada quadrante?
- ◆ As histórias potenciais em cada quadrante são diferentes e interessantes?
- ◆ Cada quadrante é potencialmente plausível e expressivo?
- ◆ Este conjunto de quatro cenários/mundos possíveis “ilumina” o Foco Estratégico?

## CASE STUDY: CHINA



Seguidamente vamos encontrar os principais factores causais para cada cenário. Os principais factores causais são muito importantes porque permitem-nos perceber o que é que está na estrutura dos acontecimentos visíveis e das tendências. Ou seja, passamos dos acontecimentos visíveis até às *deep causes*.

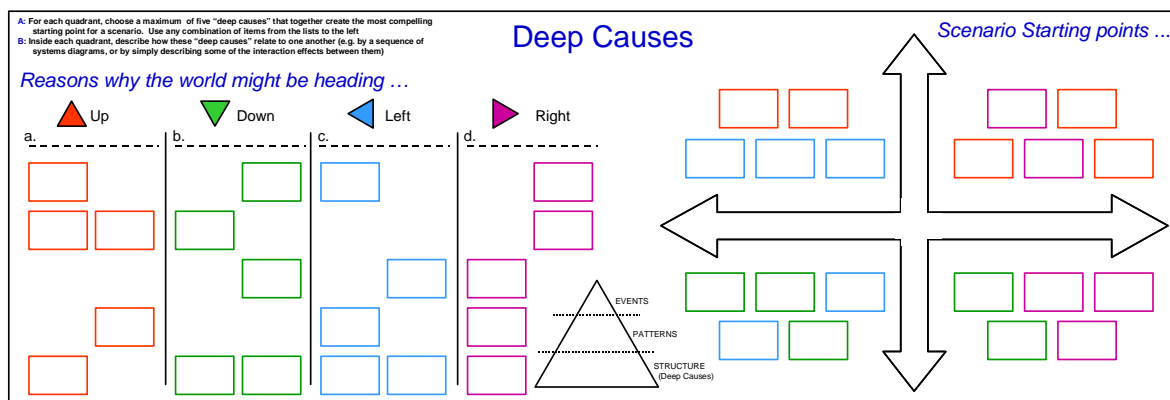
**Figura VIII**  
**DOS ACONTECIMENTOS VISÍVEIS ATÉ ÀS DEEP CAUSES**



Fonte: GBN.

Este processo é feito através de um *brainstorm* por quadrante entre a equipe.

**Figura IX**  
**DEEP CAUSES**



Fonte: GBN.

Uma vez identificados os principais factores causais para os quatro cenários, descreve-se brevemente a forma como eles se conjugam. Este passo é muito importante pois cria os pilares para cada cenário; permite ver se os cenários são bastante divergentes entre si.

Nesta fase estamos aptos a construir as "ossaturas" dos cenários.

Seguidamente, a equipe volta a reunir-se e olha para cada um dos quadrantes e imagina o que poderá acontecer em cada um deles. A equipe vai atribuir um nome a cada um dos cenários. Mais uma vez, individual e colectivamente, chega-se a um nome para cada um dos cenários.

## CASE STUDY: CHINA



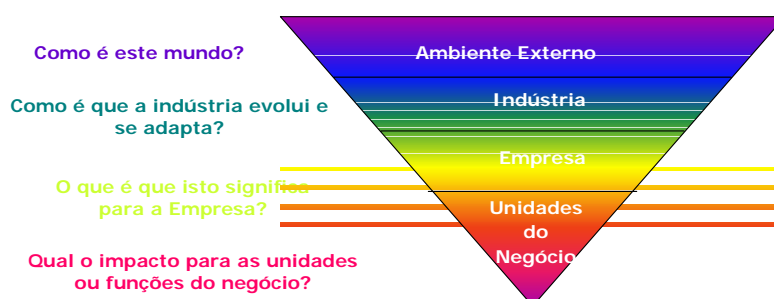
Uma vez que não sabemos qual dos cenários ira tornar-se realidade, o que é que fazemos para nos preparar? Vamos Actuar!

É muito importante procurar compreender as **implicações**. As implicações são avaliações intelectuais – não são acções – sobre o que o cenário pode significar para uma organização. Por exemplo: “os custos estão a aumentar” e não “renegociar acordos de fornecedores” (acção).

Algumas das decisões tomadas hoje irão ter sentido em todos os cenários futuros. Outras apenas nalguns. Uma vez identificadas as implicações que funcionam em todos os cenários, apostamos nelas com confiança e elaboramos planos robustos/estratégicos.

**Figura X**

### CENÁRIOS: IMPLICAÇÕES



Fonte: GBN.

Para se analisar as implicações realiza-se um *brainstorm* sobre implicações para cada um dos cenários.

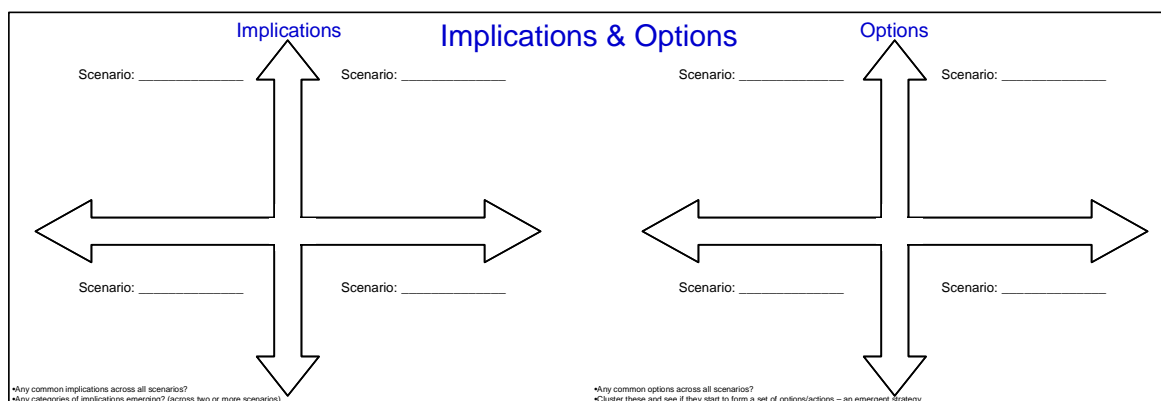
Chegamos ao momento apelidado de “Respostas Estratégicas”. Tendo nas nossas mãos um conjunto de cenários alternativos, quais são as respostas estratégicas possíveis.

Neste processo de desenvolvimento de opções devemos olhar para as suas implicações e questionar:

- ◆ O que é que podemos fazer?
- ◆ O que é que devemos fazer?

Fazemos novamente um *brainstorm* sobre as nossas opções/acções – a nível estratégico – para cada um dos cenários.

**Figura XI**  
**IMPLICAÇÕES E OPÇÕES**



Fonte: GBN.

## 5.º Monitorização

Ao longo do processo da construção dos cenários é fundamental termos em atenção todo o tipo de informações que vamos apreendendo e recebendo, quer formais, quer informais. Isso faz-se através da *Adaptative Foresight*.

Quanto às informações formais, temos o Sistema de Monitorização, o qual implica emprego de capacidades de reconhecimento de matrizes e afirma-se na objectividade, e na evidência com base na análise.

Em termos indicadores informais, é muito importante ter em atenção os Indicadores de Alerta, podendo, nalguns casos, ser mesmo determinante.

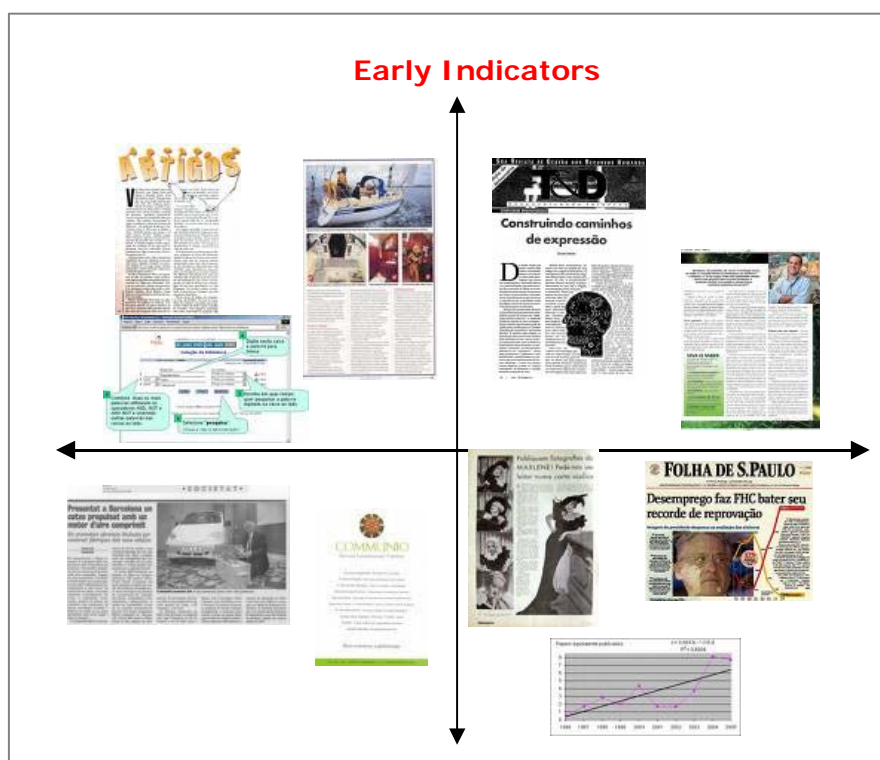
Os Indicadores de Alerta tendem a ser uma “mistura” de elementos subjectivos e objectivos.

Para identificar os Indicadores de Alerta há que ter atenção às tendências e aos pequenos sinais de grandes transformações. Assim devemos ter em conta hipóteses, lógicas, grandes transformações, mudanças, ou momentos de alteração de rumo em cada um dos cenários.

Em relação às decisões que apenas fazem sentido em um ou dois cenários elas são pouco confiáveis. Para estas, procuramos os *Early Warning Signals* que nos indicam que esses cenários estão a começar a tornar-se reais. Por vezes, os indicadores líderes podem ser óbvios, mas na maior parte das vezes são subtis. Pode ser uma transformação social gradual ou um colapso técnico. Daí ser importante monitorizar estes sinais críticos com atenção. Estes sinais podem ser apreendidos através de formas diversas.

Assim, chega-se ao momento de tentar encontrar *Early Warning Signals* para cada um dos cenários.

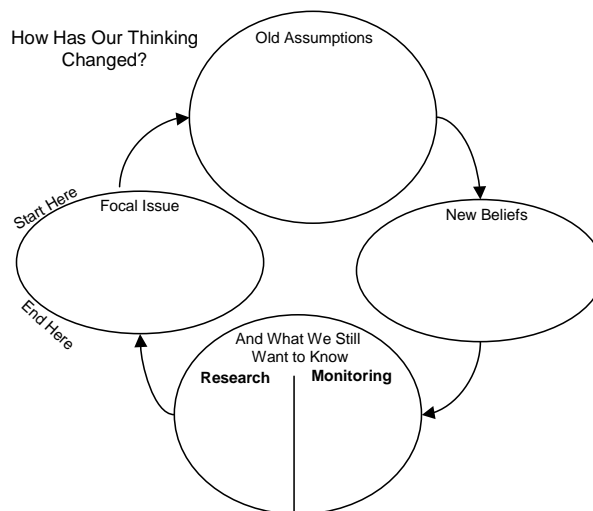
**Figura XII**  
**EXPLORANDO O FUTURO – *EARLY INDICATORS***



Fonte: GBN.

Seguidamente, o grupo de cenaristas reúne-se e procura verificar se o foco estratégico ainda se mantém. Assim, analisa-se a evolução das ideias ao longo de todo o processo de elaboração dos cenários: avaliam-se as velhas convicções, questionam-se as novas convicções, procuram-se respostas para o que ainda se quer saber.

**Figura XIII**  
**EXPLORANDO O FUTURO**



Fonte: GBN.

Finalmente, o poder do *Planeamento por Cenários* é o de preparar executivos de empresas e decisores de instituições: ajudá-los a entender as incertezas que estão perante eles e o que é que elas significam; ajudar a ensaiar respostas para esses futuros possíveis, assim que eles se começam a delinear.

Chegados a esta fase surge o momento de pensar qual será a melhor forma para transmitir os cenários, tendo presente que o objectivo é que os decisores acreditem nos cenários e actuem!

Para apresentar os cenários, temos de:

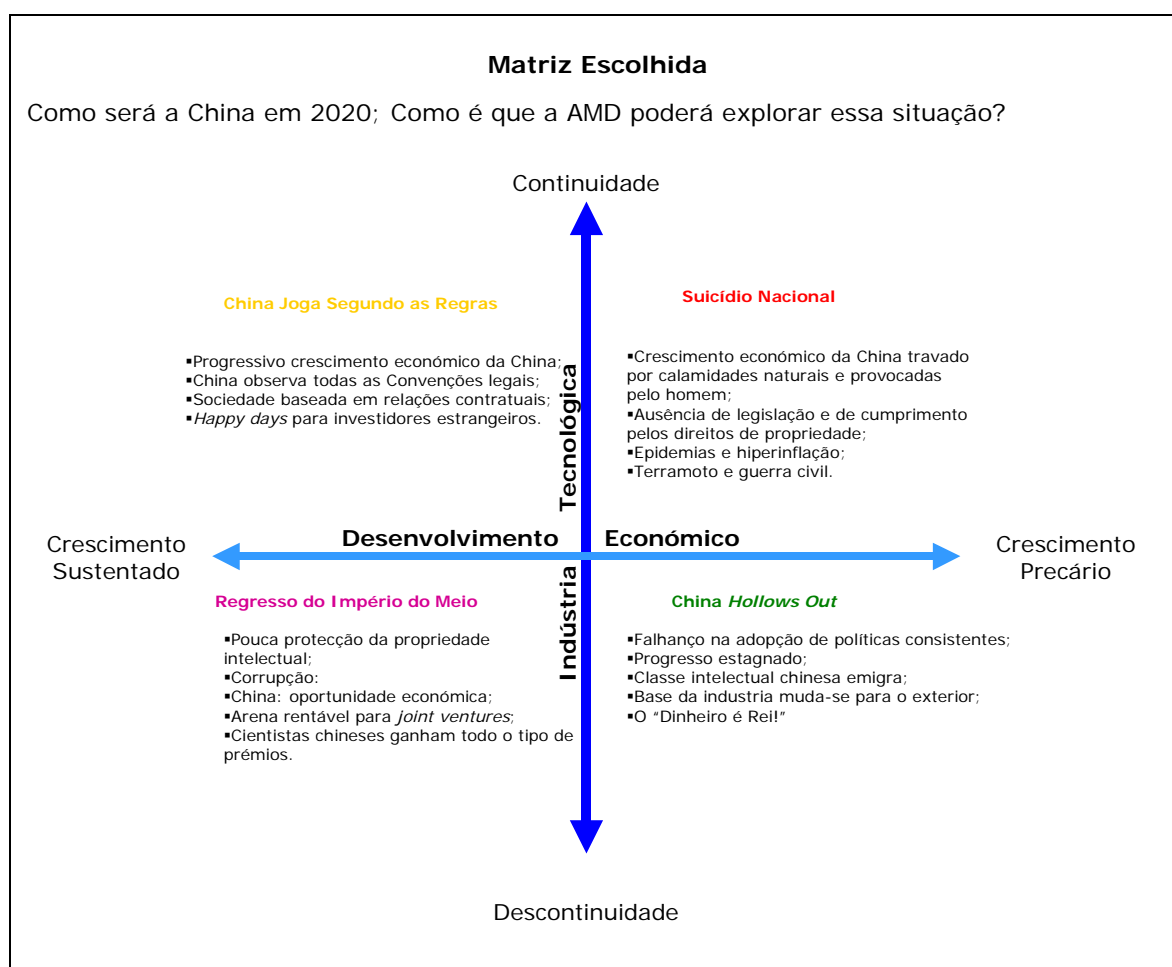
- ◆ Conhecer a nossa audiência;
- ◆ Saber quem que é que especificamente estará presente na apresentação;
- ◆ O que é que está em jogo para quem está envolvido nos futuros desenvolvidos por nós;
- ◆ Quem é mais importante para nós.

Na apresentação dos cenários interessam-nos os aspectos: cognitivos, emocionais e espirituais.

Em suma, temos de pensar como é que as pessoas se interessam; o que é que significa viver nos mundos dos cenários elaborados; e, quais serão as apostas centrais das organizações/decisores políticos nesses futuros. Existem várias formas de comunicar, podendo-se recorrer a várias ferramentas:

- ◆ Dramas gravados em cassetes;
- ◆ Apresentações em multimédia;
- ◆ *Web-sites* – intranet;
- ◆ Apresentações;
- ◆ Relatórios escritos.

## CASE STUDY: CHINA



## CONCLUSÃO

Em termos de uso de cenários a longo prazo, na elaboração dum projecto de cenários devemos procurar: a envolvente, o impacto das decisões, visibilidade, um Foco que Interesse e um produto de qualidade.

Os cenários são feitos de fora para dentro, para descobrir as incertezas, alargar os mapas mentais, encorajar a diversidade e são ferramentas para focalizar a atenção.

O grande objectivo dos cenários é proporcionar mais conhecimento interno e externo à organização.

Os cenários procuram as forças que podem afectar a estratégia. É mais fácil criar cenários, do que definir estratégias a adoptar.

A estratégia tem um conjunto de ferramentas que vão permitir fazer a ligação entre a Acção Imediata e uma Estratégia a longo prazo.

A base da elaboração e utilização de cenários, bem como a definição de estratégias depende, em parte, da conversação estratégica, a qual cria fluxos e mantém estas relações saudáveis. É uma arte, não uma ciência!

## BIBLIOGRAFIA

Curso de Formação, *Developing & Using Scenarios*, São Francisco: Global Business Network (GBN), Mar. 2005.

RIBEIRO, J. M. Félix; CORREIA, Vitor M.; CARVALHO, Paulo, *Prospectiva e Cenários – Uma Breve Introdução Metodológica*, Série “Prospectiva – Métodos e Aplicações n.º1, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa: DPP, 1997.

SCHWARTZ, Peter, *The Art of the Long View*, EUA: Currency Doubleday, 1991.