

Cone de futuro: alternativas concebíveis por ator



Future cone: conceivable alternatives by actor

Recebido 11-mai-15 **Aceito** 15-mai-15

Elaine C. Marcial elamarcial@gmail.com

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília e assessora técnica da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Brasília, Brasil.

Antonio Carlos Wosgrau acwosgrau@gmail.com

Mestre em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Brasília e técnico de finanças e controle na Secretaria-Geral da Presidência da República. Brasília, Brasil.

Vanessa Meireles Barreto Chervenski vanessa.gmel@gmail.com

Especialista em políticas públicas e gestão governamental na Secretaria-Geral da Presidência da República. Brasília, Brasil.

Resumo O futuro faz parte da agenda dos estrategistas e tomadores de decisão e o crescimento da incerteza ambiental amplifica a necessidade de melhor compreensão das possibilidades de futuro que se abrem a partir do presente. Assim, o objetivo desse artigo é ampliar a descrição do cone de futuro, classificando as alternativas concebíveis de futuro e sua envoltória e mostrando a individualidade dos atores como observadores de alternativas de futuro. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e o método utilizado foi o levantamento bibliográfico. Como resultado, propõe-se nova classificação das possibilidades de futuro a partir da descrição do conteúdo do cone de futuro sob a perspectiva do ator, o qual formula suas estratégias baseado nessas alternativas concebidas. Também é identificada a existência de uma parte desconhecida do futuro ou desconsiderada pelo ator a partir do momento em que ele olha para o futuro e concebe suas alternativas, caracterizando esse espaço de onde o inusitado emerge. Conclui-se que é possível classificar o futuro segundo o olhar do ator e, com base nessa classificação, formular alternativas estratégicas. Isso também é essencial para evitar que

surpresas ponham em risco a estratégia e para monitorar o ambiente frente a um futuro múltiplo e incerto.

Palavras-chave Prospectiva, cenários, estratégia, incerteza, cone de futuro.

Abstract *The future is on the policymakers and decision makers' agenda and the environmental uncertainty growth amplifies the need for better understanding of future possibilities that emerge from the present. Thus, the objective of this paper is to expand the future cone's description, ranking conceivable future alternatives and what is around, and showing the individuality of the actors as observers of future alternatives. It is an exploratory research that is supported by the literature research. As results, we proposed a new future possibilities classification from the description of the future cone content in the actor's perspective, who formulates his strategies based on those designed alternatives. The existence of an unknown part of the future or disregarded by an actor from the moment he looks to the future and sees its alternatives, featuring the space where the unusual emerges also is identified. It concludes that it is possible to classify the future through the actor's eyes and, based on this classification, formulate strategic alternatives. It is also essential to avoid surprises that put the strategy in risk and to monitor the environment in a multiple and uncertain future.*

Key-words *Prospective, scenarios, strategy, uncertainty, future cone.*

Introdução

A preocupação com o futuro faz parte da agenda de qualquer estrategista ou tomador de decisão, esteja ele na esfera pública ou iniciativa privada, ou mesmo atuando no terceiro setor. Em um ambiente onde a incerteza ambiental somente cresce, esses atores tentam, permanentemente e sem sucesso, antecipar os acontecimentos, esquecendo que o futuro é múltiplo e incerto.

Uma das formas de compreendermos e classificarmos as possibilidades de futuro que se abrem a partir do presente é por meio do “Cone de futuro” descrito por Marcial e Grumbach (2008). Avaliação dessa representação mostra que o futuro contempla mais possibilidades do que as descritas inicialmente.

Nesse contexto, ampliar os métodos, modelos e concepções teóricas que fundamentem os estudos de futuro, constitui-se em atividade importante para torná-los melhores instrumentos para o processo de formulação de estratégias vencedoras. É, também, um desafio constante para a ciência em seus diversos campos de conhecimento, como os da modelagem ou da prospectiva.

Sendo assim, essa pesquisa se justifica pelo constante crescimento da incerteza ambiental e da necessidade de aprimoramento da teoria no campo da prospectiva de forma a melhorar sua contribuição com a formulação de estratégias vencedoras nesses ambientes de grande incerteza.

Seu objetivo principal é ampliar a descrição do cone de futuro, classificando as alternativas concebíveis de futuro e tudo o que há além dessas alternativas e mostrando a individualidade dos atores como observadores de alternativas de futuro. Também objetiva mostrar a importância das alternativas de futuro irrealizáveis como base do pensamento criativo; descrever a relevância do monitoramento do ambiente e do jogo dos atores nos estudos de futuro; e sugerir opções estratégicas frente a essas possibilidades de futuro.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois formula questões que buscam clarificar conceitos por meio da formulação de pressupostos, ou seja, aborda temas que não apresentam ainda um sistema de teorias e conhecimento desenvolvidos (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 190).

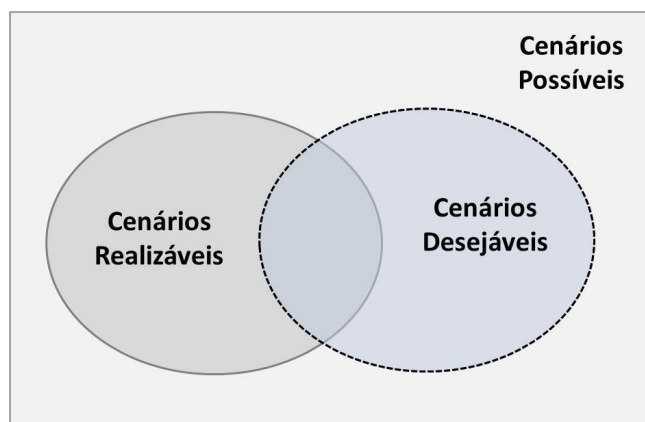
O método utilizado foi o levantamento bibliográfico que se desenvolve tentando explicar o problema de pesquisa, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Seu objetivo é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa (GIL, 2002).

Revisão da literatura

A filosofia da prospectiva pode ser descrita pelo triângulo grego formado por antecipação (pensamento prospectivo), ação (estratégia) e apropriação (mobilização coletiva), cujas três forças interagem entre si (GODET, 2006). Michel Godet (2006) mostra que para a construção de estratégias vencedoras é necessário explorar as possibilidades de futuro frente às questões estratégicas que se apresentam a partir do presente.

Dentre as diversas possibilidades que o futuro nos apresenta, formadas por todas aquelas que a mente humana pode imaginar, encontram-se os cenários realizáveis e desejáveis (GODET, 1987). Os cenários realizáveis são aqueles passíveis de ocorrência, vis-à-vis os condicionantes do futuro existentes no presente. Já os cenários desejáveis são aqueles que apresentam um ambiente favorável para o atingimento dos objetivos estratégicos. Cabe destacar que nem todos os cenários desejáveis são passíveis de realização, conforme mostrado na Figura 1. Muitos são frutos da mente criativa do cenarista. Alguns filmes de ficção são exemplos de futuros, muitas vezes desejáveis, mas não realizáveis no atual estágio de desenvolvimento da humanidade.

Figura 1 – Possibilidades de futuro



Fonte: adaptado de Marcial e Grumbach (2008).

Esses possíveis futuros se abrem a partir do presente em um cone de possibilidades cujas probabilidades de ocorrência de cada cenário são diferentes e variam ao longo do tempo em função dos condicionantes do futuro em atuação, como as incertezas críticas ou fatos portadores de futuro, e, principalmente, do resultado do jogo entre os atores (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Cada ator se movimenta no ambiente com o objetivo de realizar sua estratégia e o futuro é construído, na maioria das vezes, fruto do resultado do confronto entre as estratégias dos diversos atores envolvidos em um determinado ambiente (GODET, 1993).

Entretanto, cada ator enxerga o mundo segundo sua lente ou modelo mental, os quais agem como filtros e influenciam a forma como os indivíduos veem o mundo (CHERMACK, 2003; SENGE, 1990). Destaca-se que esses modelos mentais também mudam com o tempo em função do aumento do volume de conhecimento do indivíduo a respeito do mundo que o rodeia. Glick *et al.* (2012) mostram que inclusive a própria “participação em planejamento com base em cenário influencia ou muda o modelo mental dos indivíduos quando pensam sobre suas organizações” e sobre o ambiente.

Porter (1992) afirma que explorar sistematicamente as diversas possibilidades de futuro por meio da construção de cenários contribui com a identificação das possíveis consequências da incerteza ambiental em suas opções estratégicas. Para o autor, há cinco métodos para se lidar com a incerteza na seleção de estratégia, que podem ser utilizados individualmente ou combinados:

- Apostar no cenário mais provável;
- Apostar no melhor cenário;
- Garantir robustez independentemente do cenário;
- Preservar flexibilidade; e
- Influenciar na construção do cenário desejado.

Marcial e Grumbach (2008) defendem que apostar na construção do cenário desejado é a melhor opção estratégica. Esse cenário a ser construído foi chamado de cenário alvo, fruto da análise dos cenários exploratórios vis-à-vis o cenário desejado, considerando as simulações realizadas por meio de teoria dos jogos e as possíveis parcerias estratégicas a serem firmadas que contribuam com a construção de um futuro o mais próximo possível do desejado. Essa construção do futuro pode se dar baseada no investimento em inovações que criem rupturas no curso dos acontecimentos.

Entretanto, o futuro nos surpreende a todo instante (TALEB, 2007). A incerteza inerente ao futuro nos leva à necessidade de avaliação do risco, fruto da nossa incapacidade de conhecer todas as informações ambientais, bem como identificar e interpretar todas as suas relações e consequências (BERNSTEIN, 1997). O futuro e os estudos de futuro estão no ambiente complexo.

Nesse contexto, destacam-se a importância da construção de planos de contingência e de monitoramento ambiental. Isso porque a velocidade das mudanças desafia as organizações a estarem à frente do seu tempo planejando as contingências (PORTER, 1992; SCHWARTZ, 2000). Ou seja, também devem estar preparadas para aquilo que é eventual, que pode ocorrer, mas é incerto. Essa incerteza ambiental vivida é determinada pela complexidade e pela variação do ambiente.

Quanto mais complexo e dinâmico for o ambiente, maior será o nível de incerteza ambiental (DAMANPOUR, 1996). Entretanto, há autores que advogam que os ambientes não são incertos, mas essa incerteza emerge quando observada por atores humanos que não dispõem de todo conhecimento necessário para entendimento do ambiente (ACHROL, 1988; BERNSTEIN, 1997).

Assim, o monitoramento ambiental, que é a capacidade de observação de eventos e relações no ambiente externo de uma organização, auxilia no processo de ampliação do conhecimento e entendimento do ambiente. O ambiente externo pode ser visto como uma fonte de informação e as mudanças ocorridas nele criam sinais e mensagens que somente com um sistema de monitoramento sistemático pode ser possível captar (AGILAR, 1967; CHOO, 1998).

Moresi (2001, p. 26-27) cita que, para vários autores (HAMBRICK, 1982; COSTA, 1995; CHOO, 1998), as principais funções do monitoramento do ambiente são: aprender sobre os eventos e tendências no ambiente externo; estabelecer relações entre eles; interpretar os dados; e extrair as principais implicações para tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias.

A percepção da realidade do ambiente externo compreende a capacidade da organização de coletar as informações necessárias à percepção de fenômenos e eventos que, presentes no ambiente externo, possam afetá-la direta ou indiretamente. Na visão de processo, a complexidade diz respeito ao comportamento da realidade e não ao de sua abstração. Refere-se aos eventos e fenômenos e não às suas fotografias. A dificuldade de lidar com o comportamento do complexo muda a cada novo evento e a mudança escapa frequentemente ao olhar viciado do especialista. A conveniência de conhecer esse comportamento é estar em sincronia com a onda da complexidade, é poder identificar o momento da mudança da realidade (MORESI, 2001).

Considerando o exposto, emerge a seguinte pergunta: É possível ampliar a visão inicialmente descrita para o cone de futuro? O futuro pode ser racionalmente classificado segundo alternativas concebíveis de futuro?

Resultados e análise

O futuro se abre em possibilidades a partir de um observador posicionado no presente. Cada ator enxerga essas possibilidades segundo as suas próprias lentes, gerando múltiplas visões. Essa percepção do que há por vir é tão ampla e clara de acordo com a capacidade e o conhecimento do que existe no ambiente, por ator.

Frente a essa capacidade do ator de vislumbrar ou não possibilidades de futuro, emergem duas dimensões iniciais: a do cone de futuro e a do desconhecido e/ou desconsiderado pelo ator. Em ambos os casos é o jogo que se desenrola entre os atores, na busca do atingimento de seus objetivos estratégicos, que determina o grau e a direção das forças que atuam nesse ambiente, caligrafando suas intenções, escrevendo a história, definindo o que fica no passado e destinando o futuro.

O passado ora escrito é definitivo, mas, momento a momento, ininterruptamente, posiciona o ator na linha do tempo e no ambiente para conceber alternativas de futuro a partir de suas visões construídas no presente. Ou seja, o presente é o momento a partir do qual o ator olha para o futuro e concebe suas possibilidades, as quais se abrem em um cone de alternativas – melhor representação visual da abstração desse futuro múltiplo e incerto. Esse cone retrata, em um primeiro plano, os cenários considerados desejáveis ou indesejáveis, segundo a perspectiva do ator observador do futuro.

Independente de serem desejáveis ou indesejáveis, as visões de futuro concebidas pelo ator podem ser realizáveis ou não, o que caracteriza o segundo plano de observação do cone de futuro.

No campo dos cenários realizáveis, sejam eles desejáveis ou indesejáveis, o cone de futuro se abre em um terceiro plano de possibilidades: dos cenários mais prováveis e os menos prováveis. Essa nova divisão abre diferentes avaliações quanto a esses cenários realizáveis:

- Se os cenários são desejáveis e possuem baixa probabilidade de ocorrência, eles vão demandar grandes investimentos, ao mesmo tempo em que apresentam alto risco. Em contrapartida, se possuem alta probabilidade de ocorrência, eles demandarão menores investimentos e apresentam menor risco. O desejável enseja possíveis focos em apostas estratégicas, onde normalmente se encontra o cenário alvo – aquele o qual o ator quer construir. A chave da análise estratégica está pautada nas análises integradas de risco e de investimento.
- Se os cenários são indesejáveis e possuem baixa probabilidade de ocorrência, eles devem ser monitorados, para evitar surpresas ao ator. Em contrapartida, se possuem alta probabili-

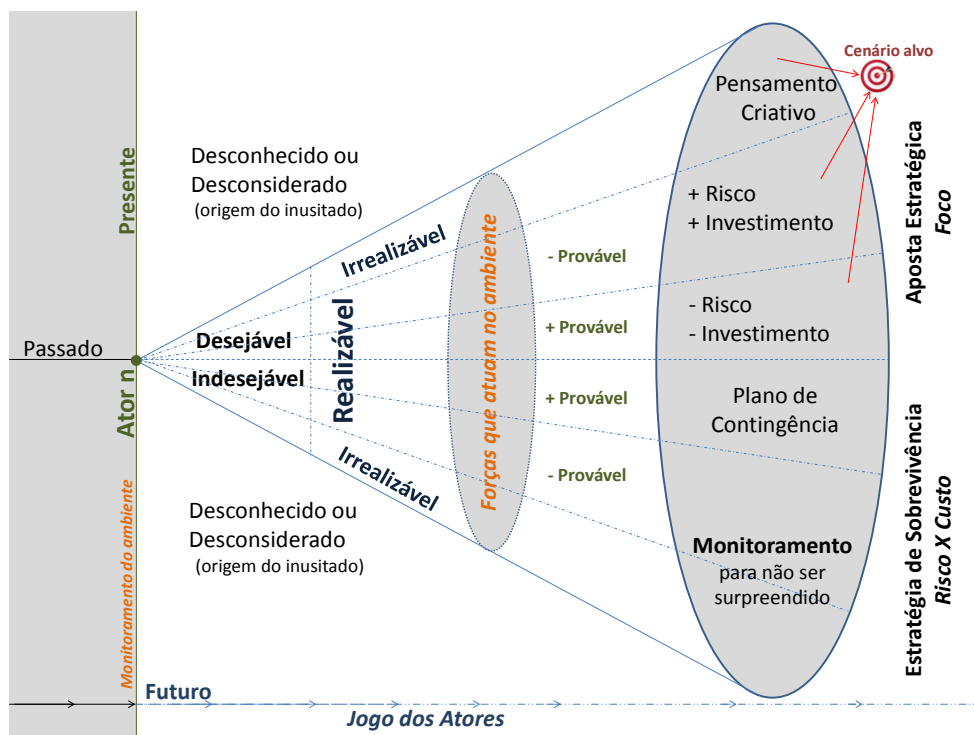
dade de ocorrência, a demanda é por planos de contingência. O indesejável enseja estratégias de sobrevivência. A análise é de risco *versus* custo, de forma criteriosa.

O campo dos cenários irrealizáveis denota, a princípio, uma impossibilidade determinante. No entanto, traz a característica inerente da surpresa, seja positiva ou negativa:

- Se desejáveis, os cenários considerados a princípio irrealizáveis, também podem se tornar cenário alvo, caso façam parte de uma aposta estratégica baseada no pensamento criativo e na inovação para tornar algo a princípio irrealizável, em realizável. Essa pode ser uma estratégia vencedora, entretanto, tais apostas ocorrem sob um risco invariavelmente elevado. É nesses cenários em que acontecem as quebras de paradigma, as rupturas, o início de um novo modelo.
- Se indesejáveis, devem ser monitorados para que o ator não seja surpreendido, pois essas alternativas, aparentemente irrealizáveis, podem fazer parte da aposta de um ator concorrente que busca a construção de um futuro diferente. Uma vez que se tornem realizáveis, em função dos investimentos feitos por esse ator concorrente, podem causar rupturas ou quebras de paradigma que colocam em risco até mesmo a sobrevivência do ator observador do futuro no ambiente.

Com base nos argumentos expostos anteriormente, mesmo com a multiplicidade e a incerteza inerentes, as alternativas de futuro podem ser classificadas. Essa classificação emoldura, de forma sintética, a representação de um cone de alternativas concebíveis de futuro, por ator, conforme Figura 2.

Figura 2 – Cone de futuro: alternativas concebíveis por ator



Fonte: adaptado de Marcial e Grumbach (2008).

Dentro das alternativas concebíveis de futuro, resume-se então no primeiro plano do cone que (1) a dimensão de futuro desejável engloba opções em que o ator pode focar suas ações, apostando estrategicamente em um cenário alvo; e (2) a dimensão de futuro indesejável enseja estratégias de sobrevivência, analisadas em uma relação de custo e risco. Destaca-se que a avaliação de risco perpassa todas as decisões do ator em relação aos investimentos futuros.

Em uma análise mais ampla, os três planos que formam o cone delimitam uma análise de desejabilidade que pressupõe um futuro considerado pelo ator observador. Mas o futuro não é delimitado pelo cone de futuro, pois, em complemento, há uma envoltória ao cone que engloba o desconhecido e o desconsiderado, também particular de cada ator.

O campo do desconhecido é, a princípio, deixado de lado na concepção de alternativas de futuro, visto que ainda não faz parte da realidade ou da capacidade de abstração do ator. Isso porque, apesar de desconhecido, não necessariamente quer dizer que não faz parte da realidade, tendo em vista que o referencial é a visão de cada ator, ou seja, o que é desconhecido para um, pode não ser para outro.

Nesse plano, é também necessário destacar a existência de possibilidades de futuro desconsideradas pelo ator. Isso ocorre pelo simples fato de que o ator as considera irrelevantes para serem tratadas na sua concepção de alternativas de futuro.

De qualquer forma, o inusitado tem por origem esse campo do desconhecido ou desconsiderado. No jogo dos atores, o surgimento do inusitado invariavelmente tem o poder de embaralhar o futuro, criando novos cones, novas alternativas, eliminando e incluindo atores, mudando a trajetória dos acontecimentos. Assim, faz parte do desafio dos atores monitorar o ambiente e o jogo dos atores, ao menor custo possível, e antecipar o inusitado, investindo para tornar aquilo que é desejado, mas irrealizável, em realizável e evitando ser surpreendido.

Isso explica porque o cone é formado por alternativas concebíveis de futuro, por ator, o que indica que não se trata apenas de ser um futuro realizável ou não, mas também a possibilidade da concepção de algo novo para o futuro ou de moldar o futuro que se almeja. Isso porque se utilizou o constructo conceber como sinônimo de gerar, formar, criar, fecundar, projetar, planejar.

Apesar da aparente visão estática da representação deste cone, sua forma e amplitude variam à medida que o tempo avança. O ambiente muda, o ator muda, sua capacidade de conceber o futuro muda, os demais atores mudam, os atores jogam e mudam as condições do ambiente, rupturas quebram as tendências, enfim, as alternativas, o ambiente e os atores são dinâmicos. Dessa forma, o futuro pode ser tanto mais antecipado e construído pelo ator à medida que ele puder concebê-lo tempestiva e criteriosamente sob o foco de seus interesses e capacidade de ação, em meio ao jogo de interesses dos outros atores e diversas forças que atuam no ambiente.

Conclusão

A nova descrição do cone de futuro proposta amplia a visão descrita inicialmente em dois pontos chave. O primeiro ao introduzir o conceito de que o cone se forma a partir da perspectiva do ator, o qual formula suas estratégias a partir de alternativas concebíveis. Essa perspectiva mostra a individualidade dos atores como observadores de alternativas de futuro.

O segundo ponto chave é que há uma parte desconhecida a respeito do futuro ou desconsiderada a partir do momento em que o observador olha para o futuro e concebe suas alternativas. Isso significa que o ator, observador do futuro, somente considera as alternativas que formam o cone de futuro para formular suas estratégias, o que cria a oportunidade do surgimento dos eventos inusitados, que surpreendem frente ao evento anteriormente desconhecido como possibilidade de ocorrência.

Essa abordagem também propõe nova classificação das possibilidades de futuro que surgem a partir da descrição do conteúdo do cone de futuro, ao mostrar a importância das alternativas de futuro irrealizáveis como base do pensamento criativo, o que abre a possibilidade de se tornarem realidade a qualquer momento.

Associada a esses novos olhares destaca-se a relevância do monitoramento do ambiente e do jogo dos atores nos estudos de futuro, visto que o presente pode vir a se configurar em função de futuros

inicialmente classificados como irrealizáveis que se tornam realidade vis-à-vis investimento em inovação de atores ou por que o inusitado acontece.

Essa nova concepção do cone de futuro também associa a estratégia a essas possibilidades de futuro, mostrando um leque de opções estratégicas, incluindo as de sobrevivência.

Em síntese, são consideradas contribuições da pesquisa o desdobramento do cone de futuro, classificando em alternativas estratégicas; a ampliação da visão de futuro além do cone; e a demonstração de que cada ator visualiza um cone de alternativas concebíveis de futuro segundo suas referências do ambiente e do jogo dos atores, o que leva a existência de múltiplos cones de futuro.

Recomenda-se como novas pesquisas relacionadas ao tema: definição de critérios para avaliações de custo benefício na elaboração de planos de contingência e para o monitoramento de cenários indesejáveis, mas realizáveis, e com alta probabilidade de ocorrência; e o desenvolvimento de modelos de monitoramento do ambiente que abarque não somente as alternativas de futuro concebíveis pelo ator, que estão contidas no cone de futuro, mas também para a identificação de sinais fracos que possam revelar indícios de surgimento do inusitado.

Referências

ACHROL, R. S. Measuring uncertainty in organizational analysis. **Social Science Research**, v. 17, p. 66-91, 1988.

AGUILAR, F. **Scanning the business environment**. New York: Macmillan, 1967.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHERMACK, Tomas J. Mental models in decision making and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 4, p. 408-22, 2003.

CHOO, C. W. Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. **2nd Ed. ASIS monograph series**, 1998.

COSTA, J. An empirically-based review of the concept of environmental scanning. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 7, n. 7, p. 4-9, 1995.

DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLICK, Margaret B.; CHERMACK, Tomas J.; LUCKEL, Henry; GAUCK, Brian Q. Effects of scenario planning on participant mental models. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 5, 2012.

GODET, Michel. **Creating Futures**: scenario planning as a strategic management tool. 2.ed.

Paris: Economica, 2006.

GODET, Michel. **Manual de prospectiva estratégica**: da antecipação a acção. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.

GODET, Michel. **Scenarios and strategic management**. London: Butterworths Scientific, 1987.

HAMBRICK, D. C. Environmental scanning and organization strategy. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 159-174, 1982.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Monitoração ambiental e complexidade**. 2001. 177 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)– Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

SCHWARTZ, P. O amanhã já chegou. **HSM Management**, n. 20, p. 56 – 60, mai./jun. 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seler, 1990.

TALEB, Nassim N. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.