

INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

Página de Liderança

DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS COM BASE EM CENÁRIOS

Autor:

Leonard Renne Guimarães Lapa

Como citar este artigo:

LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Definição e estratégias com base em cenários*. Página de Liderança, Brasília, 18 out 2012. Disponível em 2012: << http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>>. Acesso em: (data da consulta).

Definição e estratégias com base em cenários

Se você acredita que um bom planejamento é aquele fortemente balizado por dados e análises de acontecimentos passados e pela interpretação de acontecimentos presentes, você precisa rever seus conceitos!

Imagine um futuro em que o controle exercido pela mídia e pelos cidadãos seja mais efetivo que o exercido por órgãos de controle. Nesse futuro, qualquer administrador ou gestor público, para exercer seu cargo, deverá demonstrar de maneira inequívoca que possui conhecimento, habilidade e atitude para tal. Por fim, o papel dos órgãos de controle será o de auxiliar no processo de formulação e avaliação de políticas públicas. Agora, imagine o que cada um desses cenários significará para você, sua unidade e para o Tribunal de Contas da União (TCU). Que medidas precisamos adotar hoje para nos prepararmos para essa nova realidade. Quais competências precisamos desenvolver em nossas equipes?

Para que possamos formular estratégias de atuação que nos permitam exercer o papel de nossa unidade com excelência, atendendo às expectativas de nossos clientes, devemos estar preocupados em conhecer profundamente nosso ambiente de atuação (ambientes interno e externo) e a probabilidade de ocorrência de eventos futuros que possam impactar nossas ações (cenários – fatos portadores de futuro).

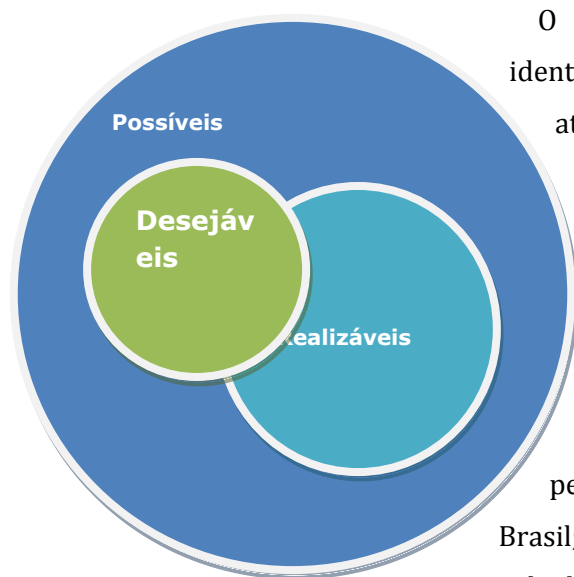
O ponto inicial da formulação de uma estratégia pode ser definido como uma fase de autoconhecimento. A análise do ambiente interno propicia à organização a possibilidade de conhecer melhor sua realidade, bem como permite a identificação de seus maiores talentos e também de seus maiores desafios de aprimoramento, ou seja, determina seus pontos fortes e seus pontos fracos. Ademais, esse diagnóstico dá à unidade condições de aprimorar seus principais processos de trabalhos, suas políticas e estruturas para alcançar seus objetivos.

De forma complementar, não podemos esquecer que toda organização é influenciada e impactada por fatores externos, presentes no ambiente em que está inserida, sobre os quais possui pouca ou nenhuma influência direta. A análise minuciosa desses fatores é de vital importância para a definição de uma estratégia, pois deles são extraídas variáveis que podem apresentar oportunidades e ameaças e que influenciam o alcance dos objetivos da unidade e o cumprimento de sua missão organizacional.

Por fim, é preciso conhecer o comportamento de variáveis futuras que impactam a efetividade da atuação da equipe, da organização e do TCU. Dessa forma, faz-se oportuna a elaboração de estratégias que possam antever possíveis cenários e seus impactos junto à unidade.

Para lidar com tais desafios, as instituições recorrem a técnicas de Formulação e Análise de Cenários Prospectivos, cuja implementação permite que a organização planeje suas ações não apenas com base em dados e fatos passados e presentes, mas também em função da probabilidade de ocorrência de eventos futuros.

O termo cenário tem muitos significados, variando desde montagem de ambientes para filmagens ou apresentações teatrais até combinações estatísticas de incertezas. No campo do planejamento, o conceito mais completo é o de Michel Godet (1987), para quem cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura. Existem os cenários possíveis (todos os que a mente humana é capaz de imaginar), os realizáveis (todos os possíveis de ocorrer) e os desejáveis (os possíveis de ocorrer que são mais favoráveis).



O uso da metodologia de Cenários Prospectivos inicia-se com a identificação de temas que possam impactar significativamente a atuação da organização ou da unidade. No caso do TCU, foram analisadas áreas como: educação; economia; governo eletrônico; controle social; privatização; meio ambiente; corrupção; e legislação de controle. Após essa identificação, são relacionados eventos que possam ocorrer ou não e que seriam passíveis de impactar diretamente o exercício da missão da organização e comprometer o alcance de sua visão de futuro. Os eventos pesquisados foram: crescimento do PIB; governo eletrônico no Brasil; alcance de metas para a educação; participação da sociedade no controle do gasto público; crescimento da participação privada na prestação

de serviços públicos; redução da carga tributária; planejamento ambiental; ampliação da terceirização; atratividade do serviço público; redução da corrupção no Brasil; e manutenção das competências do TCU.

É importante ressaltar que cada evento deve estar acompanhado de uma data limite para sua ocorrência, de uma contextualização e de uma meta alvo possível de ser alcançada. Veja um exemplo:

ÁREA	EVENTAS E CONTEXTUALIZAÇÃO	QUESTÃO
Educação	Evento: Alcance de metas para a educação Contextualização: A educação é reconhecida como uma das bases sobre as quais se assenta o desenvolvimento político, social e econômico das sociedades nacionais. O aumento da escolaridade média da população brasileira, assim como a melhoria da qualidade do ensino ofertado, constituem desafios a serem superados, em grande medida afetados por desigualdades econômicas, sociais e regionais. O Ministério da Educação criou um indicador de qualidade educacional, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que combina informações de desempenho em exames padronizados com o rendimento escolar. O índice varia de 0 (zero) a 10 (dez) pontos. Os resultados de 2005 e 2007 mostraram que o IDEB relacionado ao ensino médio foi de 3,4 e 3,5 pontos, respectivamente. A meta para 2021 é que o ensino médio alcance 5,2 pontos, média atual dos países membros da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômicos (OCDE), que são considerados desenvolvidos. Para o alcance dessa meta, uma série de ações foi iniciada: atualização de instrumentos legais; criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB); lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE); e compromissos assumidos no âmbito do movimento “Todos pela Educação”. Todavia, observam-se dificuldades para o alcance da meta traçada, destacando-se: níveis de eficiência e qualidade insatisfatórios, em especial no que se refere à repetência, evasão e rendimento escolar no ensino público; média de anos de estudo; índice de analfabetismo; infraestrutura escolar pública; e inferioridade quantitativa e qualitativa das regiões norte e nordeste.	Questão: Qual a probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira (Ideb) alcance pontuação similar à média dos países membros da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) (5,2 pontos).

A partir dos eventos, são consultados peritos (internos ou externos) no assunto quanto à sua probabilidade de ocorrência. Por fim, são definidos três cenários: o mais provável (o que os peritos acreditam ser o mais provável de ocorrer); o ideal (o mais favorável à unidade ou à organização, que nem sempre é possível) e o cenário alvo (o cenário mais favorável dentre os possíveis).

Segundo Porter (1992), os cenários desenvolvidos devem ser utilizados principalmente na formulação das estratégias da organização. Para ele, os cenários não são um fim em si mesmo e, se não forem utilizados para auxiliar na definição de ações e projetos institucionais, todo esforço despendido em sua confecção torna-se inútil.

Que tal fazermos um exercício com o exemplo apresentado?

Estamos em 16 de janeiro de 2013. As unidades do Tribunal responsáveis por avaliar a efetividade das políticas de educação brasileira estão reunidas definindo estratégias de atuação para os próximos dois anos. Um dos dirigentes sugere a aplicação da técnica de cenários para determinar o comportamento das metas governamentais sobre o tema. A equipe define que um dos eventos a serem pesquisados será o alcance de metas para a educação básica.

Após a realização de pesquisa com peritos no tema, descobrem que, com 80% de certeza, a meta definida pelo governo (cenário ideal) não será alcançada. A equipe então se reúne para analisar as possíveis causas de insucesso no alcance das metas. O diagnóstico traçado aponta como causas principais para o problema questões que podem ser trabalhadas em parcerias com os gestores públicos no âmbito de auditorias operacionais. Assim sendo, definem como cenário alvo o cenário considerado ideal.

Definido o cenário alvo, elaboram um conjunto de ações de controle que permitirá aos órgãos jurisdicionados responsáveis pelas políticas de educação o alcance dos índices definidos. Ao passo que as ações de controle vão sendo executadas, as áreas técnicas do TCU monitoram a implementação das deliberações para avaliar se as deliberações estão realmente contribuindo para a mudança no desempenho dos índices. Em alguns pontos, percebem resultados positivos e em outros negativos. Os resultados positivos são computados como benefício das ações de controle das unidades e comunicados como boas práticas para outros órgãos públicos e para unidades técnicas do Tribunal. Os negativos são novamente avaliados pelas equipes técnicas dos órgãos jurisdicionados e do TCU. Feito o diagnóstico, novas medidas são definidas e o ciclo de monitoramento e avaliação se repete.

Simples, não?

E agora, que tal realizarmos um estudo de cenários em sua unidade? Interessado? Faça contato com a Secretaria de Planejamento e Gestão (seplan@tcu.gov.br).

Referências

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

MARCIAL, E. C.; Grumbach, R. J. dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.