

ADAM KAHANE

PLANEJAMENTO DE **CENÁRIOS**
TRANSFORMADORES



Trabalhando juntos
para **mudar o futuro**



Planejamento de Cenários Transformadores

TRABALHANDO JUNTOS PARA MUDAR O FUTURO



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Jeane Passos Santana – CRB 8ª/6189)

Kahane, Adam

Planejamento de cenários transformadores : trabalhando juntos para mudar o futuro / Adam Kahane; tradução de Marcelo Michelsohn. – São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2013.

Título original: Transformative scenario planning.
ISBN 978-85-396-0424-1

1. Planejamento estratégico 2. Planejamento de cenários adaptativos 3. Cenários transformadores I. Michelsohn, Marcelo. II. Título.

13-157s

CDD-658.4

Índice para catálogo sistemático:

1. Planejamento estratégico 658.4

Planejamento de Cenários Transformadores

TRABALHANDO JUNTOS PARA MUDAR O FUTURO



Adam Kahane

TRADUÇÃO: MARCELO MICHELSON

EDITORA SENAC SÃO PAULO – SÃO PAULO – 2013

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO SENAC NO ESTADO DE SÃO PAULO

Presidente do Conselho Regional: Abram Szajman

Diretor do Departamento Regional: Luiz Francisco de A. Salgado

Superintendente Universitário e de Desenvolvimento: Luiz Carlos Dourado

EDITORA SENAC SÃO PAULO

Conselho Editorial: Luiz Francisco de A. Salgado

Luiz Carlos Dourado

Darcio Sayad Maia

Lucila Mara Sbrana Sciotti

Jeane Passos Santana

Gerente/Publisher: Jeane Passos Santana (jpassos@sp.senac.br)

Coordenação Editorial: Márcia Cavalheiro Rodrigues de Almeida (mcavalhe@sp.senac.br)

Thaís Carvalho Lisboa (thais.clisboa@sp.senac.br)

Comercial: Marcelo Nogueira da Silva (marcelo.nsilva@sp.senac.br)

Administrativo: Luís Américo Tousi Botelho (luis.tbotelho@sp.senac.br)

Edição de Texto: Vanessa Rodrigues

Revisão Técnica: Marianne Mille Bøjer

Revisão de Texto: Heloisa Hernandez (coord.), Globaltec Editora Ltda.

Projeto Gráfico, Capa e Editoração Eletrônica: Antonio Carlos De Angelis

Impressão e Acabamento: Corprint Gráfica e Editora Ltda.

Traduzido de *Transformative Scenario Planning*

© Adam Morris Kahane, 2012

Publicado por acordo com Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Proibida a reprodução sem autorização expressa.

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Senac São Paulo

Rua Rui Barbosa, 377 – 1º andar – Bela Vista – CEP 01326-010

Caixa Postal 1120 – CEP 01032-970 – São Paulo – SP

Tel. (11) 2187-4450 – Fax (11) 2187-4486

E-mail: editora@sp.senac.br

Home page: <http://www.editorasencap.com.br>

© Edição brasileira: Editora Senac São Paulo, 2013

Sumário



Nota do editor, 7

Apresentação à edição brasileira – *Marcelo Michelsohn*, 9

Prefácio – *Kees van der Heijden*, 13

Agradecimentos, 19

Introdução, 21

1. **UMA INVENÇÃO QUE NASCEU POR NECESSIDADE**, 25
A metodologia de Planejamento de Cenários se depara com
a transformação sul-africana, 25
O Exercício de Cenários de Mont Fleur, 28
O impacto de Mont Fleur, 34
2. **UMA NOVA FORMA PARA TRABALHAR COM O FUTURO**, 39
Quando utilizar o Planejamento de Cenários Transformadores, 40
Como o Planejamento de Cenários Transformadores funciona, 42
Os cinco passos do Planejamento de Cenários Transformadores, 47
3. **PRIMEIRO PASSO: CONVOQUE UMA EQUIPE DE ATORES
DO SISTEMA COMO UM TODO**, 51
Garantindo a participação dos atores-chave, 51

- Abandonando um esforço convocatório, 54
Como convocar uma equipe composta por participantes do sistema, 55
4. SEGUNDO PASSO: OBSERVE O QUE ESTÁ ACONTECENDO, 63
Possibilitando que mais pessoas enxerguem mais do todo, 63
Realizando uma investigação disciplinada sobre a realidade atual, 66
Criando um espaço que permita a “repercepção”, 68
Como observar o que está acontecendo, 71
 5. TERCEIRO PASSO: CONSTRUA HISTÓRIAS SOBRE O QUE PODE ACONTECER, 77
Usando o método dedutivo para gerar quatro cenários a partir de duas incertezas, 77
Usando o método indutivo para gerar cenários inovadores, 81
Como construir histórias sobre o que pode acontecer, 83
 6. QUARTO PASSO: DESCUBRA O QUE PODE E DEVE SER FEITO, 87
Esclarecendo o que fazer juntos e separados, 87
Cenários que não conseguem gerar ação, 89
Como descobrir o que pode e deve ser feito, 91
 7. QUINTO PASSO: AJA PARA TRANSFORMAR O SISTEMA, 97
Contribuindo com uma nova e poderosa estrutura, 98
Multiplicando uma nova forma de trabalhar, 100
Como agir para transformar o sistema, 102
 8. NOVAS HISTÓRIAS PODEM CRIAR NOVAS REALIDADES, 105
 9. O JOGO INTERNO DA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL, 117
- Recursos: o processo do Planejamento de Cenários Transformadores, 125
Bibliografia, 129
Índice, 133
Sobre a Reos Partners, 147
Sobre o autor, 149

Nota do editor



As propostas explicadas na presente obra têm sua origem na experiência de Adam Kahane com a multinacional de petróleo em que trabalhou. Uma equipe da empresa produzia cenários sobre possíveis futuros políticos, econômicos e sociais, e com base neles os executivos desenvolviam suas estratégias. Foi assim, segundo o autor, que essa multinacional conseguiu lidar com a crise do combustível de 1973 e se antecipou à segunda crise do petróleo, em 1979, ao colapso dos mercados em 1986, à queda da União Soviética, ao aumento do radicalismo islâmico e à pressão para que as organizações atuassem de forma socialmente responsável.

A abordagem de Kahane, porém, amplifica o exercício de cenários. Eles deixam de ser adaptativos, centrados apenas em um preparo para o futuro, e passam a ser transformadores – com poder para influenciá-lo. A narrativa clara e detalhada do autor expõe os desafios dessa metodologia e as etapas necessárias para sua implementação.

Ao trazer *Planejamento de Cenários Transformadores* para o leitor brasileiro, o Senac São Paulo amplia o conhecimento do público sobre a aplicação dessa metodologia – em empresas, governos e entidades civis –, contribuindo para o debate de ideias, indispensável à melhoria de uma situação.

Apresentação à edição brasileira



Um amigo certo dia compartilhou comigo a fórmula da mudança.¹ Ele disse: “Só se muda algo quando o custo da mudança for menor do que o *descontentamento atual* multiplicado por uma *visão compartilhada* multiplicado por *habilidades necessárias* multiplicado pelos *primeiros passos* para fazer a mudança”. Se qualquer desses fatores multiplicadores for igual a zero, o custo de fazer a mudança será maior do que toda a multiplicação, e o *statu quo* vence.

Ao desenvolver e aplicar a metodologia de Planejamento de Cenários Transformadores, Adam Kahane faz com que os fatores multiplicadores da fórmula da mudança sejam todos maiores do que zero e que a possibilidade de o sistema sair da inércia aumente muito.

Para haver qualquer mudança, o descontentamento com a situação atual deve ser grande. Mas o descontentamento sozinho não basta. É preciso construir uma visão compartilhada do futuro. As metodologias tradicionais de Planejamento de Cenários chegam ao ponto de criar histórias de três ou quatro futuros possíveis, aos quais os atores devem estar prontos

¹ Adaptação da Fórmula da Mudança de Kathie Dannemiller, publicada em Wheatley *et al.*, 2003

a se adaptarem caso aconteçam. A metodologia dos cenários transformadores vai além. Ela convida um grupo de líderes que representam um micocosmo de determinado sistema social a não somente construir histórias sobre possíveis futuros mas também, em cima disso, pensar sobre o futuro desejado e identificar estratégias para construí-lo. Dessa forma, onde antes havia discordância, confusão e até mesmo violência pode se criar uma visão compartilhada do que é possível para aquele sistema construir junto.

O fato de esse processo ser feito por uma equipe diversa, de pessoas competentes e que representam vários setores de uma sociedade, faz com que as chances de as habilidades necessárias para mudança estejam presentes aumentem. Não só as pessoas participantes do projeto, mas todas as pessoas das instituições das quais elas fazem parte e ainda toda a sua rede de contato podem entrar em cena com as habilidades e competências necessárias. Além disso, os relacionamentos que se fortalecem entre os atores a partir do processo aumentam a habilidade do coletivo para criar mudanças efetivas.

E, por último, o Planejamento de Cenários Transformadores ajuda os participantes a refletirem sobre o que precisa ser feito agora, os primeiros passos a serem realizados juntos, separados ou articulados, para a construção de um futuro melhor.

Apesar de o Brasil ter conquistado vários avanços nos últimos anos, assistimos desde junho de 2013 a uma onda de manifestações da sociedade civil que se espalhou pelo país. Observando esse fenômeno, parece claro que há muito ainda a ser feito em termos de educação, saúde, transporte, emprego, inclusão, meio ambiente e participação política. Para criar mudanças em todas essas áreas, devemos nos lembrar da equação da mudança.

Seria uma ilusão pensar que, nos dias de hoje, um governo pode definir uma direção e perseguir-la de forma resoluta, sem levar em consideração as vozes de outros atores do sistema, mesmo que suas intenções sejam as melhores. Seria uma ilusão também achar que a sociedade civil, mesmo se compartilhasse de apenas uma visão de futuro, conseguiria realizar as

mudanças necessárias apenas se contrapondo ao governo. E, mais ainda, é difícil imaginar as corporações fazendo o que querem, como era o caso há alguns anos, em um mundo que clama por sustentabilidade.

É preciso *compor*, tanto no sentido de “fazer parte de” e “reconciliar” como no de “inventar”, “dar forma” e “harmonizar”.

Adam Kahane nos mostra, a partir de exemplos diversos, que o entrenchamento não leva a mudanças desejáveis por nenhuma das partes. Este livro traz histórias que contam a aplicação da metodologia em países da América Latina, como a Colômbia e a Guatemala. Vale destacar que, desde sua publicação em inglês, o *Planejamento de cenários transformadores* tem sido usado também em um importante projeto sobre a questão das drogas nas Américas, contratado pela Organização dos Estados Americanos, e em um grande projeto brasileiro sobre o futuro da sociedade civil organizada no país.

Parece mais fácil cada um ficar no seu canto. Dialogar e construir em conjunto requer energia, requer desejo verdadeiro de ouvir o outro e de se transformar. Dá medo. Medo de perder a identidade, construída a ferro e fogo. Mas, se essa identidade já não serve mais à melhoria da vida, não há motivo para se apegar a ela. É preciso muito mais coragem para ouvir do que para debater.

Este livro nos convida para agir com coragem. Para baixarmos as armas e olharmos nos olhos do nosso antagonista, do nosso inimigo, e vê-lo como o ser humano que é, que no fundo tem as mesmas necessidades que nós temos e deseja o mesmo que nós: uma vida plena para si e para aqueles por quem luta ou aos quais representa.

MARCELO MICHELSON

Consultor da Reos Partners São Paulo e facilitador de processos *multi-stakeholders* para sustentabilidade. Mestre em Responsibility and Business Practice pela Universidade de Bath, Reino Unido. *Fellow* do Donella Meadows Leadership Fellowship Program, Sustainability Institute, Vermont, Estados Unidos.

Prefácio

À medida que a vida se torna mais conturbada e incerta, o Planejamento de Cenários se torna mais popular. Esse fato empírico não é surpreendente. O Planejamento de Cenários é, em primeiro lugar, uma ferramenta de diagnóstico para condições nas quais a incerteza impera. A experiência mostra que a ferramenta entrega o que promete; na maioria dos exercícios de Planejamento de Cenários, as pessoas experimentam *insights* sobre a situação com a qual estão lidando. Apesar disso, muitas vezes, o cliente de um processo de cenários fica insatisfeito, pois parece difícil derivar ações práticas a partir do trabalho feito com os cenários. Parece que os importantes *insights* obtidos não conseguem competir com muito sucesso quando ele retorna ao seu contexto normal de trabalho, no qual as lógicas antigas se restabelecem a seu redor. As pessoas querem ver algo mais palpável emergir de suas tentativas de lidar com situações problemáticas, especialmente com aquelas que geram ansiedade.

Para Adam Kahane, o Planejamento de Cenários pode entregar mais. Ele explorou as limitações das práticas atuais e as maneiras como podem ser ultrapassadas, especialmente no momento em que o mundo enfrenta