



REVISTA

BSBMACK

Colégio Presbiteriano Mackenzie Brasília Internacional
Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília

EDIÇÃO ESPECIAL

Revista BSBMACK - Número 9 - Junho de 2020 - ANO 2

GRUPO DE PESQUISA E ESTUDOS PROSPECTIVOS MACKENZIE

NEP MACKENZIE

O FUTURO PÓS-PANDEMIA

EXPEDIENTE

Diretor Geral da Unidade Brasília

Prof. Walter Eustáquio Ribeiro

Vice-Diretor Acadêmico - FPM Brasília

Prof. Domingos Sávio Spézia

Assessor da Direção Geral

Prof. Marco Antônio Del'Isola

Assessora Didático-Pedagógica - FPM Brasília

Profa. Virgínia Aguiar

Marketing e Publicidade

Luciana Furtado

Jornalista Responsável

Arte / Conteúdo / Diagramação

Rafael Querrer Soares

Colégio Presbiteriano Mackenzie Brasília Internacional

Infantil, Fundamental e Médio

SHIS QI 05 Chác. 74 a 79

Lago Sul, Brasília

DF, 71 600-500

mackenzie.br/colegios/brasilia/

(61) 2106 - 9000

Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília

Graduação e Pós-Graduação

SGAS 906 Conj A Bloco 1

Asa Sul, Brasília

DF, 70390-060

brasilia.mackenzie.br

fpmb@mackenzie.br

(61) 3521 - 9300

Mackenzie Brasília

Assessoria de Comunicação

rafael.querrer@viveiros.com.br

(61) 3521 - 9098 / (61) 98623 - 2599

Marketing e Publicidade

tlucianafurtado@gmail.com

(61) 3521 - 9339

COLEGIOMACKENZIEBSB



COLEGIOMACKENZIEBRASILIA



FACULDADEMACKENZIEBRASILIA



MACKENZIEBSB



150 anos unindo propósitos

Mackenzie comemora sesquicentenário em 2020

Comemorar 150 anos de vida é um fato que merece destaque. Essa longevidade torna-se mais importante ainda em um país onde a maioria das instituições de ensino são muito mais jovens. A história do Mackenzie começa em 1870, quando o casal de missionários norte-americanos George e Mary Ann Chamberlain criou, na sala de sua casa, em São Paulo, uma pequena escola para poucas crianças. O tempo passou, a escola cresceu e hoje está presente em diversas unidades espalhadas pelo Brasil, levando sua missão, visão e valores a milhares de brasileiros.

“No segmento educacional, ter uma instituição que completa 150 anos é um diferencial, pois podemos vender tradição. Não no sentido de remeter ao que é velho, mas eu gosto da frase ‘tradição em inovar’”, afirma o presidente do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM), José Inácio Ramos.

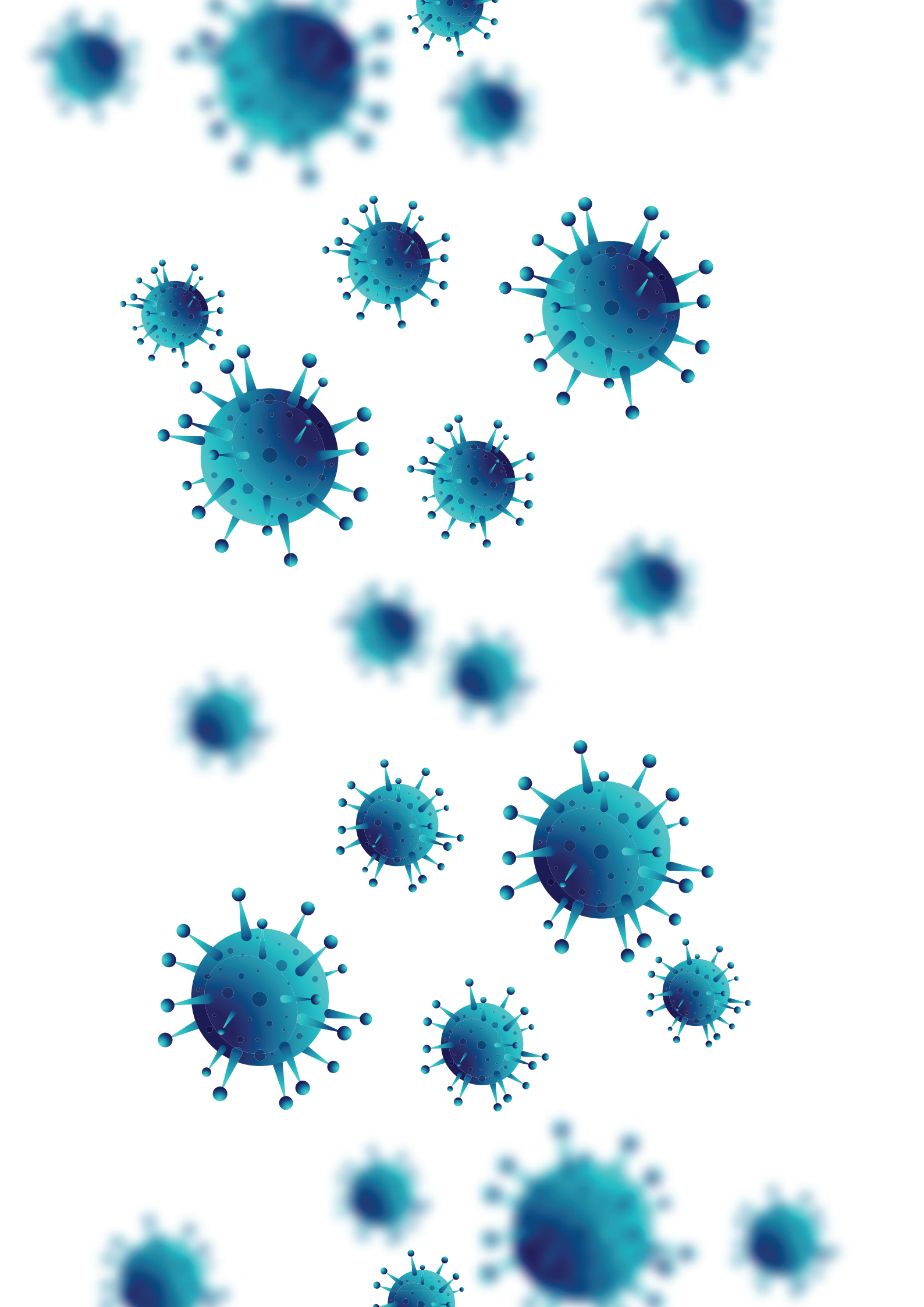
Ao longo da história do Mackenzie, diversos nomes importantes do meio político, empresarial, artístico e cultural frequentaram nossos campi, como alunos ou professores. “Todos que passam por aqui levam o espírito mackenzista, no qual os valores éticos, morais e cristãos são vivenciados e ministrados em sala de aula e nas demais atividades”, indica o presidente do IPM. Para ele, este é o maior legado da instituição

Durante todo o ano de 2020, diversos eventos e atividades serão realizados para comemorar os 150 anos da instituição, envolvendo toda a comunidade mackenzista, desde a Educação Básica até a Pós-Graduação. Em todas as celebrações, jamais será esquecida a confessionalidade da instituição, que é um diferencial reconhecido por todos.

“Esta confessionalidade sempre foi e sempre será caracterizada pela verdade, respeito, amor e ética cristã, acolhendo e servindo a todos, sem discriminação de qualquer natureza, conforme ensina o Senhor Jesus Cristo, a quem o Mackenzie deseja dar a maior glória no ano que completa 150 anos de existência”, diz o chanceler do Mackenzie, reverendo Robinson Granjeiro.

Atualmente, além do Colégio Presbiteriano Mackenzie (CPM), que deu o pontapé inicial nesta história, a instituição também é a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), que conta com três campi, sem contar as Faculdades Presbiterianas Mackenzie, sediadas em Brasília, Rio de Janeiro e Curitiba. O Mackenzie conta ainda com dois hospitais, e outras três unidades, em Castro, no Paraná, em Palmas, no Tocantins, e em Dourados, no Mato Grosso do Sul.





GRUPO DE PESQUISA E
ESTUDOS PROSPECTIVOS
MACKENZIE

O FUTURO PÓS-PANDEMIA



SUMÁRIO

EDITORIAL - O Projeto Cenários Pós Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil 12

ARTIGOS

O Sistema de Cenarização do Projeto Cenários Pós-Covid-19 econômicos no Brasil 16

Identificação das Tendências 18

Análise das incertezas e rupturas para os cenários pós Covid-19 20

Identificação das Incertezas Críticas e confecção dos eixos lógicos 22

Análise estratégica dos cenários 24

Como financiar a retomada do crescimento econômico e a geração de empregos? 27

Na Mídia

Pesquisadores apresentam ao governo federal possíveis cenários pós-pandemia 31

O Projeto Cenários Pós Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil

Elaine Marcial

Estatística com Doutorado em Ciência da Informação

Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos Mackenzie - NEP-MACKENZIE

O Brasil enfrenta um dos maiores desafios de toda a sua existência. Há quase dois anos de completar 200 anos de independência, estamos mergulhados em uma crise sanitária, política, econômica e social, ao mesmo tempo. Essa situação nunca foi enfrentada pelo país. Contudo, como toda crise, apresentam-se ameaças e oportunidades, bem como proporcionam o ensejo de aprendizado e crescimento.

Entretanto, em lugar de estarmos nos preparando para comemorar o bicentenário da independência em um país a caminho do desenvolvimento, com uma estratégia de longo prazo sólida, acordada entre os poderes da República, os entes federados e a sociedade, estamos vivendo uma polarização política que nos divide como nação, gerando um clima de instabilidade que não facilita avançarmos.

Essa marcha insensata deve ser repensada pelas elites políticas, econômicas e intelectuais do país de forma a chegarmos, no mínimo, a um pacto estratégico. Caso contrário, estaremos cada vez mais distantes de nos tornarmos um país desenvolvido. É momento de entendimento e união para crescermos como nação. Será que para que isso aconteça teremos que chegar no fim do poço ou há alternativas menos penosas para o nosso povo?

Os quatro cenários construídos para o país pós pandemia do

Covid-19 (Insensatez, Contramão, Solidariedade e Sinergia) nos mostram essas possibilidades. Há caminhos diferentes a serem seguidos e cabe a nós, agentes de mudança, fazermos as escolhas corretas.

Iniciado em 17 de março, o projeto foi conduzido completamente a distância até 21 de maio de 2020, quando o último relatório foi entregue. Todo esse esforço inédito foi coordenado pelos membros do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos (NEP-Mackenzie) da Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília, com a participação de 400 peritos que responderam a quatro questionários, sendo que 30 também participaram do teste de consistência e ajustes. Para conduzir esse processo, o grupo de controle foi composto pelos seguintes pesquisadores: Dra. Elaine C. Marcial (Coordenadora do NEP-Mackenzie e do Projeto Cenários pós Covid-19); Dr. Marcello Pio (NEP-Mackenzie); Dr. Rodrigo Mendes Leal (NEP-Mackenzie) Dr. Thomaz Fronzaglia (NEP-Mackenzie), o Dr. Eduardo R. Schneider (INSPRO) e o Dr. Márcio Gimene (ASSECOR).

Os cenários foram construídos tomando-se como base as seis etapas do processo de construção de minicenários: (1) Delineamento do Sistema de cenarização – Definição dos Aspectos fundamentais; (2) Identificação das sementes de futuro – Tendências, Incertezas e Rupturas; (3) Levantamento das Incertezas críticas e das Tendências sínteses; (3) Estabelecimento

dos Eixos ortogonais e da Lógica dos cenários; (5) Redação e validação dos cenários; (6) Avaliação estratégica – levantamento de ameaças e oportunidades em cada cenário estabelecido (Marcial, 2011)¹.

O trabalho foi conduzido seguindo a metodologia de construção de cenários, que representam o melhor tipo de produção de informação sobre o futuro, visto que conseguem capturar as características do futuro, em especial o fato de ser múltiplo e incerto. Cabe lembrar que, cenários são um conjunto de histórias relevantes, desafiantes, verossímeis e claras sobre o que poderia ocorrer – e não sobre o que ocorrerá (previsão/prognóstico) nem sobre o que deveria ocorrer (desejo/proposta).

Os cenários podem considerar situações pouco prováveis, mas que poderiam ocorrer, nos fornecendo a possibilidade de explorar rupturas e cisnes negros, nunca pensados. São narrativas descritivas de visões alternativas plausíveis de uma parte específica do futuro. Apesar de seu caráter criativo, devem ser internamente consistentes e coerentes. Cabe enfatizar que, cenários não são visões exatas do futuro. Mais do que um instrumento de planejamento e formulação de estratégia, são processos de aprendizado, que buscam iluminar e orientar a reflexão estratégica.

Nesse contexto, o trabalho é inovador. Foi totalmente realizado a distância, em tempo reduzido – cerca de um mês e meio – e construído com base na coleta de percepções dos peritos a respeito do futuro. Para realizá-lo, adotou-se algumas premissas. A primeira delas é ter concentrado o foco nos movimentos, eventos e agendas e não necessariamente nos atores. O importante não é quem ocupa atualmente os cargos, mas os resultados de seus atos. Por compreender escopo e tempo limitados, as questões de meio ambiente e diferenças regionais, apesar de serem muito importantes, ainda mais em um país continental como o nosso, não foram objeto de detalhamento.

Nesta edição especial, uma coletânea de artigos aborda os principais resultados do projeto. Primeiramente, apresento o

escopo do projeto e, em seguida, as principais tendências e incertezas construídas com base na percepção dos peritos consultados são descritas pelo Dr. Rodrigo e o Dr. Thomaz, respectivamente. O artigo que se segue, do Dr. Marcello, versa sobre as incertezas críticas e os cenários criados. Ms. Schneider apresenta, em seguida, a análise estratégica dos cenários, destacando as principais oportunidades e ameaças listadas pelos peritos. Uma proposta de como financiar a retomada do crescimento é apresentada pelo Dr. Márcio, finalizando a coletânea de artigos sobre o projeto. Informamos que, em breve, disponibilizaremos um livro contendo os cenários construídos e um maior detalhamento dos resultados do projeto.

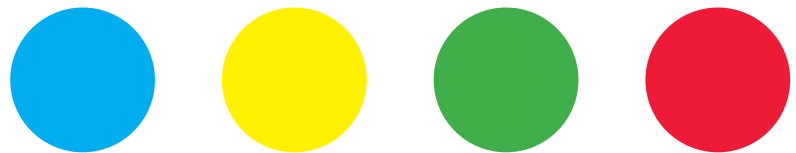
Esperamos que os resultados deste projeto nos ajudem a refletir. Reflexão essa que resulte em aprendizado tanto individual quanto coletivo. Que sejam úteis ao processo decisório tanto público quanto privado, auxiliando na mudança do curso dos acontecimentos e na construção de uma saída bem sucedida da crise, tanto no campo da saúde, quanto no social e no econômico.

Esperamos que nosso país consiga sair dessa crise em um patamar mais elevado. Que ela nos permita crescer com pessoas e como nação, construindo uma sociedade mais unida, livre, justa e solidária, rumo ao tão almejado desenvolvimento.

Finalizo esse artigo levantando as seguintes reflexões: o que os cenários construídos nos geraram de aprendizado? Quais atitudes devemos mudar? Que apostas estratégicas devemos adotar? Que pactos devemos firmar, como uma sociedade única, para a construção do desenvolvimento sustentado do nosso país?

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

ARTIGOS



Conteúdo Especial
NEP-MACKENZIE

Também engloba as questões relacionadas a infraestrutura e ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação. Destacam-se como resultados dessas temáticas questões como a geração de trabalho, a produção e a renda, além da produtividade e da competitividade nacional, que também foram contempladas.

A dimensão Sociedade e Demografia abrangeu as questões ligadas à qualidade de vida em seus múltiplos aspectos, tais como: habitação e mobilidade urbana; sensação de segurança e criminalidade; acesso à educação, à nutrição saudável, à cultura e lazer e aos serviços em geral, públicos e privados. Questões demográficas também foram tratadas, bem como a previdência e a assistência social. Outro tema foi a desigualdade de renda e a pobreza. As formas e relações de trabalho e de convívio social também foram foco dessa dimensão.

Para a dimensão Saúde, focou-se na redução e prevenção de riscos e agravos à saúde da população por meio das ações de vigilância sanitária e epidemiológica, promoção e proteção, com o controle das doenças transmissíveis e na promoção do envelhecimento saudável.

A atenção básica, especializada, ambulatorial e hospitalar, também foram contempladas buscando-se analisá-las sob a ótica da redução das mortes evitáveis e melhora das condições de vida das pessoas. O desenvolvimento científico e tecnológico na área de saúde também foi outro aspecto abordado, bem como a produção industrial em saúde. Outro tema contemplado foi a formação de profissionais. Por fim, o saneamento básico (água, esgoto e resíduos sólidos), em função de sua capacidade e prevenir doenças.

No que diz respeito a Geopolítica e Relações Internacionais, foi abordada a posição do Brasil no contexto das relações geopolíticas internacionais. Englobou também a cooperação internacional bilateral e o papel dos organismos multilaterais. As alianças e disputas geopolíticas também fizeram parte dessa dimensão bem como as políticas de fronteira. A relação de força entre USA e China e deles com os demais países foi outro tema contemplado nessa dimensão. Também foram abordados o crescimento econômico mundial e o avanço do protecionismo econômico, considerando o aumento da tensão entre nacionalismo e globalização produtiva, comercial, financeira, de pessoas e de comunicação e informação.

Por fim, a dimensão Político-Institucional tratou de questões como a relação entre os poderes da República (Legislativo, Executivo e Judiciário), seus entes federados (União, Estados e Municípios) e o Ministério Público. A organização e o funcionamento do sistema político e das instituições foi outro tema, bem com a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas públicas. A capacidade do planejamento nacional de longo prazo orientar a alocação de recursos e as ações de curto prazo foi também abordado nessa dimensão.

Como essas dimensões e temáticas foram selecionadas com base na percepção dos peritos, também representam as principais preocupações desses experts em relação ao objeto de cenarização.

Destaca-se, por fim, que esses aspectos fundamentais foram utilizados para orientar o levantamento das sementes de futuro: tendências, incertezas e rupturas até 2022. Esses resultados de pesquisas realizadas serão apresentados nos próximos artigos.



Identificação das Tendências

Por **Rodrigo Mendes Leal**

Economista com Doutorado em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento
Integrante do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos Mackenzie - NEP-MACKENZIE



Tendência, no seu uso comum, tem como sinônimos no dicionário: orientação, direção, rumo, predisposição, propensão. Esses significados dão sentido à utilização desse termo em diversas áreas, sendo as tendências associadas, por exemplo, a fatores que levam a um determinado caminho.

Neste projeto, foi adotada uma definição, usual no campo de estudos de futuro, de tendências que são “eventos cuja perspectiva de direção e sentido é suficientemente consolidada e visível para se admitir sua permanência no período de cenarização considerado” (Marcial, 2011). As tendências são um diferenciado sinalizador a nos iluminar alguns elementos prováveis para o caminho porvir, como que um farol de navegação des-cortinando a dianteira de um barco. Assim, é possível se falar em cenário tendencial, quer dizer, de continuidade dos padrões

observados, associado à extrapolação para o futuro a partir de uma trajetória evidenciada no presente.

Como o futuro é múltiplo e incerto, o processo de construção de cenários baseia-se em outros fatores além das tendências, com destaque para as incertezas, que são questões às quais não se sabe qual será seu comportamento. Tendências e incertezas são dois tipos de sementes de futuro, que são de fatos ou sinais ligados ao futuro encontrados no passado e no presente (Marcial, 2011).

A identificação de tendências é importante para a construção de cenários por possibilitar, no início desse processo, elementos que invariavelmente estarão presentes em todos os cenários. Isso não significa que a forma que as tendências devem

Análise das incertezas e rupturas para os cenários pós Covid-19

Thomaz Fronzaglia

Engenheiro Agrônomo com doutorado em Política Científica e Tecnologia
Integrante do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos Mackenzie - NEP-MACKENZIE

Apresentamos neste artigo a síntese das incertezas e rupturas levantadas por meio de um questionário on-line submetido a 417 peritos de diversas áreas, em que obtivemos retorno de 40%, no contexto dos cenários pós Covid-19.

As incertezas são eventos futuros cuja trajetória ainda é indefinida até o horizonte 2022. Ou seja, a incerteza se caracteriza como uma pergunta, sem resposta determinada. Elas devem ajudar a responder à questão orientadora.

As rupturas foram acrescentadas como uma forma de inspirar os peritos a pensar sobre possíveis surpresas inevitáveis que poderiam ocorrer, alterando o curso geral de um conjunto de variáveis. Ou seja, as rupturas são eventos de grande impacto, assim como o momento que vivenciamos, da esperada pandemia de grande intensidade, a Covid-19, que se sabia que poderia ocorrer, mas não sabíamos quando, nem onde e nem em que grau. Portanto, a ruptura representa uma grande mudança causada por um novo fenômeno que pressiona o equilíbrio existente e o rompe no período da cenarização.

Dada a natureza indeterminada desses eventos, foram tratados de forma agrupada. Em geral, quando se pergunta sobre possibilidades de futuro, há muitos elementos que são colocados no horizonte, embora a quantidade e variedade enriqueçam a visão de futuro, foi solicitada a priorização por parte dos respondentes. Assim, os 167 respondentes contribuíram com 1.618 sementes de futuro, entre as quais, além das tendências,

havia 464 incertezas e 416 possíveis rupturas, totalizando 880 sementes – nuvem de palavras ilustrando aquelas que tiveram maior presença apresentada nas Figuras 1 e 2.

Figura 1.

Nuvem de palavras das incertezas descritas pelos peritos



Figura 2.

Nuvem de palavras das rupturas descritas pelos peritos.





Consolidamos essas sementes em ideias chave, por meio do processo de construção de incertezas, consolidando e hierarquizando, por meio da opinião dos membros do grupo de controle, sobre a probabilidade de ocorrência, o grau de importância e o enquadramento no horizonte temporal, resultando 24 incertezas, listadas e comentadas a seguir, as quais foram endereçadas para a terceira pesquisa, na etapa seguinte do processo de construção de minicenários.

Em um primeiro bloco de incertezas, destaca-se a crise na saúde que é aspecto motriz e traz as questões da oferta de tratamento, tanto do ponto de vista de suprimento material, quanto da produção de conhecimento para neutralizar os efeitos da pandemia.

Reúne-se em um segundo grupo de as incertezas associadas aos desequilíbrios sociais em função da Covid-19, com relação à violência e ao saneamento, a primeira como consequência negativa da crise e a segunda com um possível desdobramento positivo.

Um terceiro conjunto de incertezas, mais denso, no sentido das dificuldades de antever consequências no âmbito da economia, dada a complexidade de interpelações entre os mecanismos de estímulos e sua efetividade, seus resultados para atenuar os impactos da crise doméstica influenciada também pela crise

no contexto internacional. Nesse sentido, a depender da efetividade das políticas, as taxas de investimentos e a de atividade econômica podem ser bastante impactadas, ainda influenciadas pela volatilidade econômica e financeira internacional.

O ambiente internacional tem grandes possibilidades de se manter tenso, e a posição diplomática e comercial brasileira nesse contexto geopolítico será de extrema importância para aproveitar oportunidades que se apresentam. Somadas às questões das instabilidades econômicas e financeiras internacionais nos cenários, o posicionamento dos países nesse contexto traz um importante eixo para os cenários.

Um bloco contendo incertezas associadas às questões político-institucionais é bastante relevante, se considerar a força do impacto nas demais variáveis. Logo, a complexidade dessas relações de conflito e cooperação entre os poderes, entre federativos, e os resultados na efetividade da ação pública, trazem um conjunto chave e crítico para conformação dos cenários.

E por fim a incerteza geral que motivou esse estudo se refere à nossa capacidade de lidar com tais desafios postos pela pandemia, a qual depende das demais incertezas, visto que a visão sistêmica é inerente ao exercício de cenários: O Brasil será bem sucedido ao lidar com os desafios sociais e econômicos causados pela Covid-19?

Identificação das Incertezas Críticas e confecção dos eixos lógicos

Por **Marcello Pio**

Químico Industrial com Doutorado em Gestão e Inovação Tecnológica
Integrante do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos Mackenzie - NEP-MACKENZIE

Para a construção de cenários, seja qual for a metodologia para sua elaboração, a identificação e classificação das incertezas são pontos centrais. Considerando que as incertezas se referem a eventos futuros cuja trajetória ainda é indefinida no horizonte temporal estabelecido, podemos conceituar incertezas críticas como os eventos mais relevantes, importantes e motrizes do sistema, que fazem a diferença na definição das diversas alternativas de futuro, de acordo com as hipóteses formuladas para seu desempenho incerto. Elas constituem a essência dos cenários. Logo, o processo de construção de cenários se concentra em dois grandes pilares: a identificação das incertezas críticas e a formulação das hipóteses.

A metodologia utilizada, baseada na escola da lógica intuitiva, considerou apenas duas incertezas críticas e suas hipóteses antagônicas, formando, assim, dois eixos que formam quatro quadrantes; cada um deles constitui uma combinação. Essas combinações representam a base de quatro cenários diferentes, gerados pelo efeito conjunto dos comportamentos das incertezas. A etapa de identificação das incertezas críticas e confecção dos eixos lógicos se deu pela consulta aos peritos envolvidos no projeto, por meio de um questionário online utilizando-se a plataforma Google Forms. O questionário foi submetido a um grupo de 460 especialistas, e teve a resposta de 212 respondentes, que contribuíram com suas percepções sobre a importância e a possibilidade de ocorrência das incertezas listadas. A pesquisa resultou em 10.176 registros.

Para o estabelecimento dos eixos lógicos ou hipóteses dos cenários, as respostas sobre as incertezas foram tratadas e submetidas a uma análise de relação de dependência entre elas, chegando-se a quatro incertezas críticas que foram submetidas à formação dos eixos:

- Atividade econômica e geopolítica mundial.
- Respostas terapêutica e de infraestrutura da saúde à pandemia.
- Atuação governamental cooperativa ou conflituosa.
- Estratégias para mitigação dos impactos sociais e econômicos da Covid-19.

A partir das incertezas críticas, os integrantes do Grupo de Controle sugeriram combinações de eixos lógicos, bem como a lógica de cada cenário gerado pelo cruzamento dos eixos. Após debate entre as propostas, chegou-se à estrutura lógica apresentada na Figura 1. Para cada cenário, o Grupo de Controle elaborou sua filosofia (ou ideia-força), bem como sugeriu seus respectivos nomes e a forma de descrevê-los. A seguir, são apresentados esses resultados.

Cenário Contramão

Economia mundial em retomada, mas o comércio internacional está limitado por disputas entre os países. Brasil marcado por uma crise social e divergências entre atores relevantes públicos

e privados. A economia brasileira patina face às medidas governamentais com baixa efetividade em um ambiente conflituoso entre os poderes da República e entre os governos federal e subnacionais. O Brasil segue na contramão da história.

Cenário Insensatez

Os países não conseguem recuperar suas economias de forma rápida e o mundo entra em um processo de recessão mais prolongada, que contribui para agravar o ambiente geopolítico, que se torna mais conflituoso entre as principais potências mundiais. No Brasil, a completa falta de governança federal e de coordenação entre os entes federados e o duro embate entre os três poderes, durante e após a crise, não permitiram que o País levasse a cabo as reformas necessárias para recuperar a dinâmica de seu mercado interno e externo. Vive-se um ambiente de insensatez frente a uma pandemia.

Cenário Solidariedade

O Brasil supera a pandemia em melhor posição que outros países muito afetados pela Covid-19 e pela recessão mundial. A intensidade sem precedentes da crise mundial e interna levou à formulação de um pacto que resultou em um ambiente cooperativo entre os poderes da República e de solidariedade entre os entes federados e a sociedade. Esse ambiente possibilitou efetivas medidas governamentais para mitigação da crise sanitária, econômica e social. Houve estímulos à economia por meio

de um plano de desenvolvimento, que sinalizou investimentos públicos e privados com benefícios econômicos e para o sistema de saúde. A solidariedade levou o país a nadar contra a correnteza da crise mundial.

Cenário Sinergia

Em 2022, a economia mundial já havia retomado seu crescimento. O Brasil apresenta visíveis sinais de que está deixando a crise da Covid-19 para trás depois de grande comoção nacional que fortaleceu a cooperação público-privada. O Estado brasileiro, com relativa estabilidade institucional, promove a expansão da economia digital e o país colhe os primeiros retornos, particularmente em tecnologia e inovação incremental, dos investimentos realizados em CT&I e no parque industrial da saúde. A nação foi colocada em primeiro lugar, acima das diferenças, possibilitando melhoria econômica e social por meio de parcerias sinérgicas.

Analisando as duas incertezas críticas estabelecidas e suas hipóteses nos eixos lógicos, podemos considerar seu alinhamento quanto ao elevado grau de incerteza, motricidade e importância para a questão direcionadora dos cenários do projeto. Com isso, foi possível a construção de amplos e diferentes cenários, os quais permitirão aos tomadores de decisão de diversas organizações e instituições exercitarem suas “reflexões sobre o futuro”, por meio de um considerável número de diferentes e robustas ações estratégicas.



Análise estratégica dos cenários

Eduardo R. Schneider

Bacharel em Ciências Militares com Doutorado em Ciências Militares
Integrante do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos Mackenzie - NEP-MACKENZIE

A quinta etapa do projeto “Cenários pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil” tem como objetivo avaliar estrategicamente os minicenários construídos, por meio de uma análise clássica baseada em oportunidades e ameaças. Nesse sentido, o autor¹ apresenta a síntese de uma análise estratégica para o País.

A Prospectiva Estratégica nos ensina que a antecipação deve orientar a ação. Ela comporta duas fases: uma exploratória, que visa identificar os futuros possíveis, e uma normativa, que abrange as escolhas estratégicas. Segundo Godet (2000), a primeira fase ocupa-se de responder à pergunta “O que pode acontecer no futuro?”; enquanto a segunda vai se preocupar com outras três questões: “O que posso fazer?, O que vou fazer?, Como vou fazer?”. Conforme Giget (1998, citado por Godet, 2000, p. 18)², em ambas fases uma interrogação deve ser o ponto de partida de todas as perguntas: “Quem sou eu?”, pois ela impõe às empresas, organizações ou aos territórios uma constante reflexão sobre sua essência, enfim seus pontos fortes e fracos.

Do exposto, compreendemos que os cenários não são um fim em si mesmos. São ferramentas que nos permitem visitar uma situação futura e, assim, orientar as ações para construí-las a partir do momento atual.

Na fase estratégica que agora tratamos, cabe destacar que em face ao caráter limitado no tempo dos minicenários, bem como ao fato dessa reflexão não se destinar a algum decisor em particular. A fase normativa somente insinuará elementos que compõem o envoltório estratégico, a fim de proporcionar o

aprofundamento da reflexão estratégica por parte dos decisores de empresas, organizações ou territórios que façam parte do sistema Brasil.

Dessa forma, o levantamento das oportunidades e das ameaças foi realizado para cada cenário em separado. No entanto, a análise contempla o seu conjunto, de forma integrada, pois o futuro é múltiplo e incerto. Além disso, deve-se cuidar para não confundir desejos com a realidade.

Para o levantamento das oportunidades e das ameaças, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário online, utilizando-se a plataforma Google Forms. O questionário solicitou, para cada um dos quatro cenários, o fornecimento de três ameaças e três oportunidades que pudessem impactar as estratégias a serem adotadas pelo Brasil frente à crise da covid-19.

Cabe lembrar que as oportunidades representam forças e fatores existentes (ou emergentes) no ambiente externo à organização/área que favorecem o atingimento dos objetivos e suas metas. Já as ameaças representam forças e fatores existentes (ou emergentes) no ambiente que escapam ou fogem do controle da organização/área e representam desafios a vencer. O questionário foi respondido por 86 especialistas. Os respondentes contribuíram com suas percepções por meio de 1.860 registros, divididos entre oportunidades e ameaças distribuídos pelos quatro cenários.

Obviamente, esse grande número de informações necessitou ser depurado, a fim de se buscar as ameaças mais graves e as

oportunidades mais importantes, que influenciem a resposta à questão orientadora: Até 2022, o Brasil será bem sucedido ao lidar com os desafios sociais e econômicos gerados pela pandemia do Coronavírus?

Inicialmente, foi realizada depuração por cenário, das oportunidades e ameaças sugeridas pelos peritos, foram eliminadas as semelhantes e ajustadas algumas redações para integrar temas semelhantes. Depois dessa primeira depuração, foram separadas pelas dimensões de análise, definidas anteriormente: economia; sociedade e demografia; saúde e meio ambiente; geopolítica e relações internacionais; e político-institucional. Nova fase de depuração foi realizada, reduzindo ainda mais o número de oportunidades e ameaças. Em seguida, realizou-se a integração dos resultados, que haviam sido primeiramente tratados separados por cenários. Nesse momento, todas as oportunidades e ameaças, independentemente de sua origem, foram analisadas conjuntamente e novo processo de integração realizado, resultando em 88 oportunidades e 105 ameaças.

As 88 oportunidades foram apreciadas pelo grupo de controle quanto à importância de favorecer uma saída bem sucedida da crise pós covid-19 e quanto à urgência na realização de ações a serem adotadas para aproveitamento da oportunidade. Desse processo, resultaram 43 oportunidades. Como o número ainda era elevado, foi feita uma seleção, considerando somente as que obtiveram a máxima avaliação em pelo menos um dos dois aspectos. Nesse contexto, resultam 15 oportunidades. Após isso, numa análise conjunta, os seis integrantes do grupo de controle refletiram sobre as 15 oportunidades, verificando novas possibilidades de integração, bem como possíveis lacunas. Dessa última análise, resultaram as 10 oportunidades.

Paralelamente ao tratamento das oportunidades, procedimento semelhante foi realizado para as 105 ameaças, sendo que desta vez o grupo de controle avaliou quanto à gravidade da ameaça, impedindo uma saída bem sucedida da crise, e à urgência de sua eliminação, neutralidade ou gestão de risco. Dessa forma, resultaram 49 ameaças. Como se considerou que o núme-

ro ainda era elevado, decidiu-se realizar uma análise conjunta sobre 27 ameaças que possuíam a avaliação máxima nos dois aspectos, buscando-se novas possibilidades de integração, bem como possíveis lacunas. Dessa última análise, resultaram as 13 ameaças.

No seu conjunto, essas oportunidades e ameaças tratam do aproveitamento da crise para superar antigas dívidas do Estado para com a Sociedade brasileira, entre outros aspectos.

Numa visão conjuntural, a Sociedade vê como ameaça e demanda a interrupção da instabilidade gerada pelo clima de beligerância instalado no plano horizontal entre os poderes da União e no plano vertical entre os entes federativos. Essa situação institucional, na vigência de grave crise sanitária e econômica deixa a Sociedade atônita em face da falta de foco e do anacronismo do Estado, cujo centro de gravidade parece ser o processo eleitoral em vez dos brasileiros que o sustentam. Assim, a sociedade deseja que os poderes e os entes federados se pactuem e retornem aos limites estabelecidos no texto constitucional, bem como promovam, com urgência, as reformas necessárias em prol de um Estado mais eficiente e atento às justas necessidades sociais da população.

Na dimensão estrutural, a Sociedade espera que o Estado aproveite o sentido de urgência estabelecido pela crise para construir uma visão estratégica de longo prazo, que contribua para mitigar os efeitos sociais e econômicos da crise e contemple, sem abrir mão de um nível adequado de controle fiscal, os investimentos públicos e privados necessários: nas infraestruturas social e econômica; no sistema de CT&I³, particularmente em tecnologia incremental e inovação; na economia digital; no SUS⁴, especialmente na atenção primária e vigilância epidemiológica; na qualidade da educação básica, técnica e superior, nessa ordem. Todos esses investimentos devem priorizar a criação de empregos e a melhoria da produtividade e da competitividade da economia.

No plano externo, o país deve procurar manobrar para estabele-

cer um patamar de liberdade de ação mínimo, não se permitindo capturar por potência alguma, a fim de assegurar os interesses comerciais e estratégicos brasileiros, carreando recursos tecnológicos e financeiros para o desenvolvimento sustentável do país, sem abrir mão dos valores ocidentais de liberdade, democracia e respeito ao estado de direito. Nesse sentido, o Estado e a Sociedade devem se mobilizar em torno de um ambiente de cooperação, buscando atrair possíveis investidores que, porventura, se afastem da China, tornando-se uma opção viável para aumentar a integração do país às cadeias logísticas internacionais.

Finalmente, pode-se esclarecer que os cenários foram elaborados, a fim de iluminar a formulação de estratégias e planos. A formulação da estratégia mais adequada caberá ao decisor estratégico e será resultado da confrontação dos cenários, dos meios disponíveis, das ameaças a serem eliminadas ou contornadas e das oportunidades a serem aproveitadas. No entanto,

um sentido de urgência faz-se necessário, pois nos momentos de crise as melhores oportunidades aparecem e rapidamente são capturadas por aqueles que conseguiram enxergar nelas novos processos, serviços e produtos. Os demais, segundo Hamel e Prahalad (1995, citado por Godet, 2000, p. 13), serão aqueles mais interessados em preservar o passado do que enfrentar o futuro, mais uma vez perdendo o bonde da história. Então, torna-se inadiável e imprescindível a formulação das estratégias corretas, afinal como nos legou Sêneca: “Se um homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável”.

¹ Eduardo R Schneider – Associado fundador do Instituto Prospectiva (INSPRO)

² Godet, M. (2000) “A Caixa de Ferramentas” de Prospectiva Estratégica. CEPES, Lisboa, Portugal.

³ CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação.

⁴ SUS – Sistema Único de Saúde.



Como financiar a retomada do crescimento econômico e a geração de empregos?

Márcio Gimene

Economista com doutorado em Ciências (Geografia)

Integrante do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos Mackenzie - NEP-MACKENZIE

O projeto “Cenários Pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil” evidenciou a necessidade de construção de um grande pacto nacional para o enfrentamento dos desafios associados à pandemia. Para além das questões mais diretamente relacionadas à saúde, uma preocupação permeou as contribuições de diversos especialistas: diante da recessão econômica mundial, com os investidores privados avessos ao risco e operando com elevada capacidade ociosa, como os governos conseguirão financiar a retomada do crescimento econômico e a geração de empregos? O presente artigo se propõe a responder essa pergunta a partir da perspectiva da Teoria Monetária Moderna.

Para podermos avançar, é importante ter em mente um princípio básico de contabilidade: todo ativo financeiro corresponde a um passivo financeiro. Em uma economia fechada, isso significa que o superávit obtido pelo setor público corresponde necessariamente a um déficit no setor privado, e vice-versa. Quando o setor externo é incluído na análise, o raciocínio é o mesmo. Considerando como “resto do mundo” os governos, as empresas e as famílias das nações com as quais um determinado país possui relação financeira, temos a seguinte identidade: “balanço privado doméstico + balanço público doméstico + balanço externo = 0”.

Ou seja, ao menos um desses setores deverá apresentar despesas maiores do que receitas para que algum outro setor apre-

sente receitas maiores do que despesas. Como não é possível que esses três setores apresentem receitas maiores do que despesas em um mesmo período, para que haja aumento da riqueza financeira privada é preciso que haja um déficit equivalente no setor público (supondo que o balanço externo esteja equilibrado, para simplificar). Em outras palavras, déficits públicos são superávits privados. Logo, aumentar a dívida pública significa aumentar a riqueza financeira privada. Portanto, quem defende reduzir a dívida pública está na verdade defendendo a redução da riqueza financeira privada.

Mesmo entre boa parte dos economistas ainda prevalece um desconhecimento generalizado sobre como funcionam os gastos de governos monetariamente soberanos. Essa dinâmica era mais clara até cerca de 200 anos atrás, quando os reis literalmente ordenavam a cunhagem de moedas para gastá-las e, em seguida, recolhê-las de volta por meio da cobrança de tributos. Embora o sistema monetário atual seja mais sofisticado, e em grande medida dispense o uso de objetos físicos como as moedas metálicas, os conceitos básicos não são muito diferentes daqueles verificados nos últimos quatro milênios: para que o soberano possa recolher na forma de tributos as moedas que ele mesmo cria, ele precisa primeiro colocar essas moedas em circulação, adquirindo bens ou serviços da população local.

Do ponto de vista lógico, não é possível ocorrer o contrário, pois neste caso os agentes privados não teriam como obter a moeda



para devolvê-la na forma de tributos ao governo que a criou. Logo, não faz sentido supor que os governos que emitem sua própria moeda precisem primeiro arrecadar tributos ou emitir títulos públicos para financiar seus gastos nas moedas que eles mesmos criam.

Ao contrário do que sugere o senso comum, os tributos não financiam os gastos dos governos monetariamente soberanos. O diferencial da moeda estatal, que faz com que ela tenha ampla aceitação, é justamente o fato de ser exigida para o pagamento de tributos cobrados pelo governo. Dado que o não pagamento de tributos pode resultar em sanções diversas, tais como a cobrança de multas, confisco de bens ou mesmo a prisão do devedor, a demanda pela moeda estatal faz com que ela seja amplamente aceita dentro dos domínios daquele Estado. A função primordial dos tributos é, portanto, criar demanda pela moeda estatal, além de serem fundamentais também para: i. controlar

a inflação, evitando que os preços se elevem em resposta a um aumento de demanda maior do que a capacidade de oferta da economia; ii. reduzir desigualdades extremas de patrimônio e renda, tributando mais quem tem mais; e iii. estimular determinadas atividades econômicas em detrimento de outras, tributando mais os bens e serviços nocivos à saúde ou ao meio ambiente quando consumidos em excesso, por exemplo.

Pode parecer estranho, mas atualmente os governos monetariamente soberanos fazem pagamentos simplesmente adicionando números às contas bancárias em computadores. Em resumo, os bancos comerciais têm contas especiais (conhecidas como reservas bancárias) nos bancos centrais. Quando o governo paga o salário de um professor ou o serviço prestado por uma empresa, o Banco Central daquele país registra o saldo na conta de reservas bancárias do banco do destinatário. Esses depósitos bancários representam a base monetária recém-cria-

da pelo governo. O banco marca o saldo do depósito da conta bancária do destinatário no mesmo valor. O governo emissor da moeda não precisa “obter” números para poder “adicionar” números às contas bancárias. Ele não precisa, portanto, de nenhuma pilha de barras de ouro ou notas de papel que tenha coletado das pessoas antes de poder digitar esses números.

É por isso que um governo monetariamente soberano nunca pode ir à falência ou ser incapaz de pagar suas contas, desde que essas contas estejam denominadas na moeda (unidade de conta) que ele cria. Se qualquer obrigação financeira é devida em reais, por exemplo, o governo federal brasileiro sempre tem os meios financeiros para pagá-la. É preciso uma autorização do Congresso para que o Tesouro e o Banco Central façam os depósitos, mas o ponto é que está sempre nas mãos do governo a capacidade de realizar tais pagamentos.

Os não familiarizados com o tema podem se perguntar por que alguns economistas insistem em dizer que o Brasil enfrenta uma crise fiscal. A resposta mais enxuta é que boa parte dos economistas simplesmente ignora que a lógica de funcionamento dos gastos de governos que criam a sua própria moeda é essencialmente distinta da lógica da gestão orçamentária das empresas e famílias, pois estas, ao contrário dos governos monetariamente soberanos, não emitem a moeda aceita pelo governo para pagamento de tributos. A “crise fiscal” brasileira não decorre da suposta “falta de recursos”. Ela é consequência da sobreposição de três regras fiscais (teto de gastos, meta de resultado primário e “regra de ouro”) que impedem a plena realização das potencialidades nacionais. Tanto é assim, que em 2020 essas regras foram flexibilizadas pelo Congresso Nacional, para evitar que o Presidente da República cometa crime de responsabilidade ao realizar os gastos necessários para impedir o colapso sanitário, econômico e social do País.

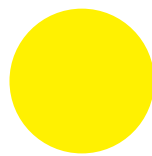
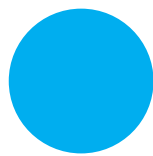
Todavia, se essas regras fiscais não forem revogadas de forma permanente, assim que deixar de vigorar o estado de calamidade as regras fiscais voltarão a impedir a realização dos investimentos necessários para a retomada do crescimento econômico e a geração de empregos. Quando entendemos

como gastam os governos que criam a sua própria moeda, não é difícil perceber que cabe a eles zelar para que as economias nacionais operem com pleno emprego da sua capacidade produtiva. Conter o gasto público para evitar inflação de demanda só faz sentido em economias que estejam em situação de pleno emprego. Não era o caso do Brasil antes da pandemia, quando já tínhamos cerca de 12 milhões de desempregados, outros 40 milhões de subempregados, infraestrutura precária etc. E certamente não é o caso agora, com o desemprego aumentando em decorrência da pandemia.

É preciso deixar claro que o fato de os governos monetariamente soberanos não enfrentarem restrições financeiras como as empresas e famílias não significa que todo e qualquer gasto público seja sempre desejável. Mesmo quando forem revogadas as atuais regras fiscais, o governo brasileiro seguirá enfrentando restrições relativas à disponibilidade de insumos, tecnologias, gestão, pessoal qualificado para atividades específicas etc. Por isso é preciso fazer escolhas! Daí a importância do planejamento como orientador maior da definição dos recursos que serão destinados para cada atividade. Enquanto o planejamento orientado por cenários define a visão de futuro, os objetivos, as diretrizes e as metas que conferem concretude a determinada estratégia de desenvolvimento, os processos de elaboração e execução dos orçamentos se encarregam (ou deveriam se encarregar) de garantir a alocação dos recursos necessários para viabilizar a implementação das políticas públicas conforme planejadas.

Por maiores que sejam os recursos à sua disposição, nenhum ator (público ou privado) consegue definir sozinho o futuro. As organizações públicas e privadas precisam ter a capacidade de se adaptarem tempestivamente às adversidades e oportunidades que surgem. Trabalhar com diferentes cenários, aperfeiçoar as regras fiscais e fortalecer o planejamento governamental como orientador efetivo da alocação de recursos são condições indispensáveis para que o Brasil volte a crescer e gerar empregos, saindo mais forte do que entrou nesta pandemia.

ATIVIDADE



Imprensa
Cursos
Agenda



Reunião com Grupos de Pesquisa - Reprodução - Assessoria -Secretaria de Governo

Pesquisadores apresentam ao governo federal possíveis cenários pós-pandemia

O desemprego é um dos pontos de preocupação dos estudos

Correio Braziliense
Marisa Wanzeller
30/04/2020

Grupos de pesquisadores apresentaram, nesta quinta-feira (30/4), ao ministro da Secretaria de Governo, Luiz Eduardo Ramos, trabalhos com possíveis conjunturas pós-pandemia e estratégias de controle da Covid-19.

Um dos projetos constrói cenários analíticos para orientar estratégias entre 2020 e 2022, período de grande impacto da crise do novo coronavírus. O trabalho, Cenários pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil é desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa de Estudos Prospectivos da Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília (FPMB) com o apoio de 400 especialistas.

Também colabora com a secretaria do governo o Observatório de Predição e Acompanhamento da Epidemia Covid-19 (PrEpidemia) da Universidade de Brasília (UnB). O grupo propõe

modelagem de estratégias para o controle da pandemia com base em dados de saúde, economia, geoespacial, entre outros. De acordo com a FPMB, o governo federal formou um grupo de trabalho que investiga alternativas e soluções para o cenário pós-pandemia. Assim, pretende utilizar as informações elaboradas para a definir ações que atendam ao atual momento e ao período pós-pandemia.

Elaine Marcial, professora da FPMB, estaticista especializada em produção de informação estratégica, diz que o objetivo do grupo é desenvolver pesquisa no campo científico e epistemológico que gerem solidez aos estudos de futuro. Segundo a professora, o desemprego é um dos pontos de preocupação que aparece nos cenários previstos. “Provavelmente, depois, com a retomada, nem todo mundo vai conseguir se reempregar”, pontua.

Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília Lança curso de especialização em Inteligência, Cenários e Gestão

Curso forma especialistas para a formulação de estratégias e políticas a partir da construção de cenários. Campo ainda é inédito no Brasil e é cada vez mais fundamental para as etapas decisórias de gestões públicas e privadas.

Mackenzie Brasília
Da Redação
01/06/2020

A Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília (FPMB) prepara o lançamento de mais uma pós-graduação para a sua lista de especializações. O curso “Inteligência, Cenários e Gestão Estratégica”, coordenado pela professora Elaine Coutinho Marcial, seria inaugurado no primeiro semestre de 2020, mas acabou com sua estreia adiada, devido ao contexto provocado pelo alastramento do coronavírus. A ideia é que o Latu Senso seja disponibilizado oficialmente na segunda etapa deste ano.

O objetivo do curso é desenvolver competências para a formulação de estratégias e políticas públicas com base em cenários prospectivos, megatendências e produção de inteligência. A intenção é também enfatizar e aprimorar os processos decisórios, de governança, e de gestão estratégica, reduzindo o risco estratégico nas organizações. A pós trabalhará a construção de cenários mais densos, com mais informação, que iluminem melhor o processo decisório e de formulação de estratégias. Os

participantes visitarão o conhecimentos das diversas metodologias existentes no campo da prospectiva, do foresight e do planejamento por cenários.

“Precisamos avançar, ampliando as competências nessa área. É nesse contexto e com o objetivo de minimizar as deficiências existentes em nosso país, que a Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília desenvolveu o MBA Inteligência, Cenários e Gestão Estratégica e criou o NEP”, pontuou Elaine Marcial, que também coordena o Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos NEP-Mackenzie. A docente sublinha o espaço de mercado para os futuros cenaristas.

“A construção e uso de cenários ainda é incipiente no Brasil. Ainda são poucas as organizações que utilizam tal metodologia, bem como há poucos centros de pesquisa no país”, comenta. “Entretanto, a consciência de sua importância no apoio

ao processo decisório, de formulação de estratégia e de políticas públicas vem crescendo no país, tanto entre as instituições públicas quanto as privadas”, acrescenta a pesquisadora.

Qualificação

A especialização é voltada para gestores públicos e privados, profissionais da área de planejamento, gestão estratégica e cenaristas, servidores públicos pertencentes à administração pública direta e indireta dos diferentes entes federados. Profissionais e gestores das áreas de segurança pública e Defesa Nacional - civis e profissionais e gestores das áreas de informação, inteligência, inteligência competitiva, investigação, fiscalização, controle e segurança da informação - também são alvos dos temas que serão trabalhados no currículo.

A coordenadora de Pós-Graduação da FPMB, professora Júlia Ximenes, destaca o corpo docente qualificado, com expertise, e o uso da metodologia didático-pedagógica CHAVE. “É mais um curso que demonstra a expertise do corpo docente da FPMB na área de gestão. Além do corpo docente qualificado e com ampla experiência na área, a metodologia didático-pedagógica CHAVE foi inserida no desenho da estrutura curricular, permitindo que a experimentação ocorra em diversas fases do curso, aproximando os conceitos teóricos da prática. A demanda pela prática tem sido a tônica nos cursos de pós-graduação e a FPMB está alinhada com isso, por intermédio da experimentação em laboratórios, oficinas e workshops, bem como na construção de projetos com dados reais”, explicou.



Revista BSBMack
2019-2020



