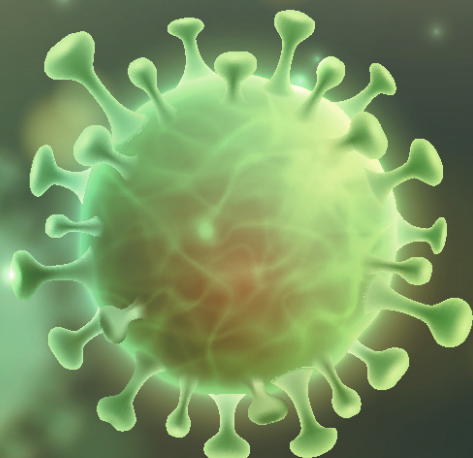


CENÁRIOS PÓS-COVID 19

Possíveis impactos sociais e
econômicos no Brasil



NEP-MACKENZIE BRASÍLIA

Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos
Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília



Mackenzie

150 anos
1870 - 2020

COLEGIOMACKENZIEBSB 

COLEGIOMACKENZIEBRASILIA 

FACULDADEMACKENZIEBRASILIA 

MACKENZIEBSB 

Coordenação Técnica Editorial: Elaine Marcial

Diagramação: Rafael Querrer

Revisão Gramatical: Grupo de Pesquisa NEP-Mackenzie Brasília

Cenários Pós-Covid-19: Possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil – Uma pesquisa do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos NEP-Mackenzie. /Elaine C. Marcial (Coordenadora), Eduardo Schneider, Marcello Pio, Márcio Gimene, Rodrigo Mendes Leal, Thomaz Fronzaglia. Brasília: Mackenzie, 2020.

85p.

Inclui bibliografia.

ISBN : 978-65-88119-00-6

1. Brasil 2. Cenários 3. Futuro 4. Covid-19. 5. Estratégia

CDD 330.981

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Elaine Coutinho Marcial, Eduardo Schneider, Marcello Pio,
Márcio Gimene, Rodrigo Mendes Leal, Thomaz Fronzaglia

Cenários Pós-Covid-19
Possíveis impactos sociais e econômicos no
Brasil

**Pesquisa do Grupo Estudos
Prospectivos NEP-Mackenzie**

Coordenação Elaine Coutinho Marcial

Junho de 2020



Sumário

Apresentação -----	08
Prefácio -----	10
Capítulo 1 Introdução -----	14
Capítulo 2 Cenário Insensatez -----	19
Capítulo 3 Cenário Contramão -----	24
Capítulo 4 Cenário Solidariedade -----	30
Capítulo 5 Cenário Sinergia -----	35
Capítulo 6 Tendências e Incertezas -----	40
Capítulo 7 Incertezas Críticas e Eixos Ortogonais -----	50
Capítulo 8 Análise Estratégica -----	55
Capítulo 9 Síntese Metodológica -----	65
Capítulo 10 Considerações finais -----	70
Referências -----	75
Anexo I Lista de Peritos -----	77
Autores -----	85

Apresentação

“A construção de cenários de futuro nos auxilia na reflexão de como os acontecimentos do presente podem se desdobrar a curto, médio e longo prazo. É um exercício de organizar as informações, debater e refletir e a partir disso criar cenários que vislumbrem desafios e oportunidades. O pensamento sobre o futuro deve acontecer nas empresas em conjunto com os planejamentos estratégicos, e também fazer parte dos comitês de crise. Não são estudos que devem acontecer pontualmente, mas sim fazer parte da dinâmica das corporações.”

Ana Carolina Fernandes

Coordenadora do Lab de Tendências da Casa Firjan

Em momento extremamente oportuno e com singular tempo de resposta honra-me apresentar este livro e início com umas das celebres citações de Alvin Toffler “Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém”. É urgente a formulação de estratégias, em especial de médio e longo prazos, para o país. Para a formulação de boas estratégias torna-se necessário a elaboração de cenários sobre o futuro que de forma minimizar incertezas no processo de tomada de decisão.

A construção de cenários mostra-se como uma das mais adequadas metodologias de produção de informação sobre o futuro em ambientes em transformação e disruptivo como o que vivemos hoje em dia.

Foi nesse contexto disruptivo que a Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília criou o Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos (NEP-Mackenzie) em julho de 2018. Seu objetivo é contribuir com a evolução das bases científicas de produção de subsídios informacionais sobre o futuro por meio da construção de estudos prospectivos.

O NEP-Mackenzie conta com três linhas de pesquisa: a pura, a aplicada e a voltada para o desenvolvimento tecnológico no campo dos estudos de futuro. Conta com um corpo de pesquisadores associados, em sua maioria doutores, liderados pela Profa. Dra. Elaine Marcial.

Nesse contexto, o NEP-Mackenzie desenvolveu a construção de minicenários para o momento de pós-pandemia do Covid-19, em função de o ambiente estar repleto de incertezas, tanto no que se refere a doença em si, objeto de diversos estudos científicos, quanto nos seus impactos sociais e econômicos.

Certamente os estudos descritos nesta obra, que revelam, com incrível rapidez de repostas, os resultados das pesquisas realizadas no âmbito do projeto “Cenários Pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil”, contribuam na formulação de estratégias para tomadas de decisões, tanto no setor público quanto no setor privado, que resultem em soluções inovadoras para a crise ora instalada.

Walter Eustáquio Ribeiro
Diretor Geral Mackenzie Brasília

Prefácio

“A formulação de cenários ajuda a evidenciar de maneira clara as variáveis que devem ser tratadas e acompanhadas para que se obtenha sucesso nas políticas públicas estabelecidas. Os cenários apontam os problemas cuja solução alavancam a aplicação de outras ações, proporcionando uma maior efetividade da gestão pública.”

Jefferson Gusmão Scofield

Diretor de Estudos Especiais da SAE/PR

Saber o que o amanhã nos reserva é um desejo inerente à condição humana.

Data da antiguidade a busca do homem por oráculos, ou seja, “repostas fornecidas por um deus referente a uma dúvida pessoal, geralmente relacionada a seu futuro”. Essas respostas eram encaradas, na maioria das vezes de maneira determinística. A depender do prognóstico revelado ao autor da consulta, só lhe restava aguardar sua consumação com resignação, revolta ou euforia.

Somente nos meados do século XIX é que são estabelecidas as bases intelectuais dos “estudos do futuro”. E apenas a partir da 2ª Guerra Mundial que tais estudos são introduzidos no campo acadêmico. Os EUA tratando como investigação estratégica e militar e a URSS em apoio ao seu planejamento econômico. Ambos com o entendimento de que, antecipando a ocorrência de determinados eventos, poder-se-ia criar estratégias para aproveitar ou potencializar oportunidades ou neutralizar/mitigar riscos. Mais do que isso, poderiam implementar ações que pudessem influenciar atores e mudar o curso de alguns acontecimentos, ou seja, construir um futuro desejado.

Eis que em 2020 uma pandemia – o Covid-19 – assola o mundo todo. A despeito de já se ter pensado na probabilidade da ocorrência de um evento dessa natureza e suas prováveis consequências, nações com tradição em estudos prospectivos não foram capazes de se preparar para essa crise. Como resultado, estabeleceu-se

uma séria crise mundial, de ordem sanitária, social e econômica, sem distinção entre países do norte e do sul, do ocidente e do oriente.

E o Brasil, neste contexto? Como estará pós-pandemia do Covid-19? O que precisa ser feito, desde já, para que o país se recupere ou se aproveite de suas conseqüências?

Este livro “Cenários Pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil” objetiva apresentar a decisores estratégicos, de instituições públicas e do segmento privado, e a entusiastas de estudos prospectivos, quatro alternativas de futuro: Cenários Insensatez, Contramão, Solidariedade e Sinergia.

A relevância dessa obra se apresenta sob três aspectos: 1) o tema está em plena ocorrência – estamos imersos nele; 2) o ineditismo de seus processos (consultas a peritos, consolidações e discussões de consenso) terem sido realizados totalmente à distância; e 3) a apresentação dos passos metodológicos utilizados.

No decorrer da leitura, o leitor se defrontará com o resultado de omissões, polarização, ineficiências e deficiências da administração pública, assim como com as potencialidades em função das melhores capacidades do país. Por meio destes são configurados caminhos que nos levarão ao melhor ou pior futuro.

O Brasil há muito perdeu a capacidade de pensar e trabalhar prospectivamente. Nossos “voos de galinha” ou “décadas perdidas” são resultados tão somente da falta de planejamentos de longo prazo, apoiados por estudos desta natureza.

O momento apresenta-se como um chamamento à necessidade de se construir parcerias visando a superação das dificuldades já instaladas e as do porvir, bem como na busca da trajetória do desenvolvimento sustentável.

O NEP-Mackenzie, capitaneado pela Professora Dra. Elaine Marcial vem empenhando todo seu esforço para aperfeiçoar e disseminar a prática da elaboração de cenários em suporte ao planejamento de longo prazo. Tem buscado, também, de forma incansável sensibilizar dirigentes estratégicos dos mais diversos segmentos do país, público e privado. Este documento é mais um esforço nessa direção.

Que o caro leitor visualize as situações postas, reflita, introjete e... aja!

Uma ótima e proveitosa leitura.

Fernando Fernandes
Cofundador do NEP-Mackenzie





“O NEP-Mackenzie, pioneiramente, propicia ao Brasil importante estudo de cenários para a pós-Covid-19. Decisões empresariais e governamentais, para lidar com o mercado ou formular políticas públicas, requererão percepções factíveis sobre o futuro em engendramento. Para planejar o trato com este, em contínua e célere reconfiguração, há necessidade de prospecção dos cenários possíveis, que subsidiem a escolha e monitoramento de estratégia plausível, visibilizem oportunidades e ameaças, bem assim inspirem objetivos e iniciativas que lhe sejam aderentes. Grande contribuição da Mackenzie.”

José Alberto da Costa Machado

Diretor Geral do Ministério Público do Estado do Amazonas.

Capítulo 1

Introdução

“Estamos em um momento de grandes incertezas e elevados riscos. Nesse momento, a atuação do Estado coordenando, planejando e implementando políticas públicas é central para que o país supere a crise sanitária, social e econômica na qual se encontra. Nesse ambiente, a construção de cenários, consultando diversos segmentos da sociedade, possibilita ampliar a compreensão do ambiente em que nos encontramos, pensar estrategicamente os médios e longos prazos, apoiar a formulação de políticas públicas e orientar a tomada de decisão.”

Luciana M. S. Servo

Técnica de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada –
IPEA

O Brasil enfrenta um dos maiores desafios de toda a sua existência. Próximo de completar 200 anos de independência, o país se vê mergulhado em uma crise sanitária, política, econômica e social, ao mesmo tempo. O quadro torna-se mais grave quando nos deparamos com elevada polarização política e a proliferação de notícias falsas. Como toda crise, que em seu bojo, apresenta ameaças a serem mitigadas e oportunidades a serem exploradas, nesta também há uma enorme possibilidade de estabelecermos novos aprendizados e crescimento (Marcial, 2020a).

Comemorar o bicentenário da independência em uma condição de superação dos nossos principais desafios sociais e econômicos, ancorado em uma estratégia de longo prazo sólida, entendida e abraçada pela maioria das estruturas do Estado e pela população certamente seria o sonho de todos nós. No entanto, a falta de sensibilidade e compreensão sobre a importância de estudos prospectivos para uma efetiva agenda estratégica, por parte das principais lideranças da nação, tem sistematicamente provocado instabilidades e pouca efetividade na formulação e adoção de políticas públicas (Marcial, 2020a).

Acirramento de disputas político-ideológicas neste momento é o pior caminho a ser tomado. 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. Vamos

esperar atingir o fim do poço ou há alternativas menos penosas para o nosso povo? (Marcial, 2020a).

Movidos por esse contexto, membros do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos (NEP-Mackenzie) da Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília, coordenados pela Dra. Elaine Marcial – também coordenadora do NEP-Mackenzie – construíram o projeto intitulado “Cenários pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil”. O projeto teve início no dia 17 de março de 2020, momento no qual vários governadores iniciaram movimentos de isolamento horizontal. O objetivo deste projeto, cujos resultados são apresentados neste livro, foi gerar minicenários de possíveis impactos econômicos e sociais para o período pós-pandemia do coronavírus no Brasil. Teve como finalidade desenvolver análise exploratória para subsidiar a formulação de políticas e estratégias de agentes públicos e privados no horizonte temporal de 2020-2022. Este projeto foi conduzido completamente a distância até 21 de maio de 2020, quando o último relatório foi concluído e entregue aos peritos.

A decisão do uso da metodologia de minicenários foi tomada pela necessidade de construção rápida desses cenários, mas sem perda de qualidade. Para tanto, buscou-se a participação no projeto de um grupo qualificado de peritos que foi consultado em todas as etapas. O projeto se destina a decisores e agentes públicos e privados capazes de mudar o curso dos acontecimentos e foi desenvolvido focando o espaço geográfico brasileiro, mas considerando o mundo como envoltória do sistema de cenarização. A pergunta feita ao futuro que orientou todo o processo, também chamada de questão orientadora, foi:

Até 2022, o Brasil será bem sucedido ao lidar com os desafios sociais e econômicos gerados pela pandemia do Coronavírus?

Com base nessa questão orientadora e nas diversas informações coletadas junto aos peritos, foram construídos quatro cenários para o país pós-pandemia da Covid-19 (Insensatez, Contramão, Solidariedade e Sinergia). Esses cenários nos mostram possíveis futuros que poderão se configurar dependendo das decisões tomadas hoje. Cabe a nós, agentes de mudança, fazermos as escolhas corretas.

A grande vantagem da utilização dos cenários como subsídios do processo decisório é que eles apresentam antecipadamente as consequências futuras de nossas decisões. Eles 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) (Marcial, 2020a). Os cenários podem envolver situações pouco prováveis, mas que poderiam ocorrer, nos fornecendo a possibilidade de explorar rupturas e cisnes

No que tange a dimensão Economia, focou-se nas atividades produtivas formais e informais e terceiro setor, bem como nas políticas econômicas (fiscal, tributária, monetária, cambial, de crédito e de comércio exterior). 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 (Marcial et al, 2020).

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 (Marcial et al, 2020).

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 (Marcial et al, 2020).

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 USA¹ 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 (Marcial et al, 2020).

Por último, 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

1 USA – Estados Unidos da América.

também abordado nessa dimensão (Marcial et al, 2020).

Esse livro foi construído tomando-se como base os resultados do projeto “Cenários Pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil”² registrados: nos cinco relatórios produzidos durante a condução do projeto (Marcial, 2020b); nos artigos publicado na Edição Especial da Revista BSBMack “O futuro pós-pandemia”²; e nos cenários construídos, contendo as avaliações e sugestões de melhoria de peritos. Está dividido em 10 capítulos. O capítulo um refere-se a esta introdução. Nos capítulos dois, três, quatro e cinco, apresentam-se os quatro cenários gerados: Insensatez, Contramão, Solidariedade e Sinergia, respectivamente.

No capítulo seis relata-se as tendências e incertezas geradas e no capítulo sete foca-se na apresentação das incertezas críticas e nos eixos ortogonais que deram origem aos cenários. A análise estratégica dos cenários é descrita no capítulo oito, seguida por uma síntese do método utilizado no capítulo nove. Por fim, apresenta-se nossas considerações finais no capítulo 10.

Por fim, agradecemos aos 390 peritos que participaram das etapas de construção dos cenários, em especial da etapa de testes de consistência e ajustes, bem como aos demais que forneceram contribuições valiosas para o aprimoramento dos cenários construídos até a última fase do projeto. Registramos também agradecimentos especiais ao Fernando Fernandes (NEP-Mackenzie) pela valorosa contribuição em todas as pesquisas, trazendo uma visão externa às análises realizadas pelo grupo de controle, e pela revisão minuciosa realizada neste livro, fornecendo sugestões de melhorias relevantes. Ao Cel. Antônio dos Santos (ESG) pela avaliação e contribuição no aprimoramento dos cenários, realizada após as correções das sugestões de aprimoramento encaminhadas pelos diversos peritos. Seus relatórios de avaliação foram muito importantes para o aprimoramento do trabalho. Agradecemos também a Paula Oliveira (SAE/PR) por sua participação em algumas pesquisas junto ao grupo de controle, fornecendo uma avaliação externa.

Esperamos que esse estudo de futuro sirva como subsídio para a formulação de estratégias e políticas públicas que conduzam o nosso país a sair mais fortalecido dessa crise sem precedentes.

² Revista BSBMack – Edição Especial – O futuro pós-pandemia. Disponível em: <<http://elaine-marcial.blogspot.com/>>. Acesso em 15 de junho 2020.

Capítulo 2

Cenário Insensatez¹

O cenário fictício *Insensatez* é contado por meio de um *e-mail* de um empresário do setor industrial brasileiro para um amigo, também empresário, na Espanha, relatando o período de pandemia e pós-pandemia no Brasil. A carta escreve a seguinte ideia-força:

Os países não conseguem recuperar suas economias de forma rápida e o mundo entra em um processo de recessão prolongada, contribuindo para o aumento da tensão entre as principais potências mundiais e o agravamento do ambiente geopolítico. 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.

Caixa de entrada

Roberto Miller

(qua., 7 de set 2022. 16:48 - há 1 dias)

Para mim

Estimado Paulo Henrique,

Espero que este e-mail encontre a você e sua família bem. Como estão as ações de reconstrução econômica na Espanha? Tenho notado, pela imprensa, que o governo espanhol ainda tem encontrado dificuldades no enfrentamento das sequelas deixadas pela Covid-19. Quais as estratégias para aquecer a economia do País? O desemprego continua muito alto? Como o Primeiro Ministro tem conseguido manter a coalizão política para superar a crise? Você acha que a Espanha conseguirá melhorar seus indicadores nos próximos anos? Me mande mais notícias sobre os eventos e movimentos que

¹ Este cenário é o resultado do processo de construção de minicenários realizado no período de 17 de março a 04 de maio de 2020, à distância com a participação de 390 peritos. A redação das ideias e dos conhecimentos gerados e das hipóteses de cada cenário construída pelo grupo de controle em 17 de abril, teve a colaboração de Marcello Pio e foi revisada pelo grupo de controle e por peritos.

estão sendo feitos por aí.

Por aqui, como você sabe, estamos comemorando 200 anos da independência do Brasil com a esperança de que, em 2023, consigamos sair dessa grave situação social e econômica. Espero também que, em breve, eu consiga te enviar melhores notícias, mas por enquanto não lhe trago boas novas de nosso querido país.

Como você deve estar acompanhando, ainda que de longe, por aqui o ambiente está extremamente grave. Além da pandemia, tivemos e ainda temos, que lidar com a grande instabilidade política no país que parece sem solução a curto prazo. A polarização política não dar tréguas e a chegada das eleições agrava este quadro. O País ainda não conseguiu sair do atoleiro que entrou durante a pandemia e tenho dúvidas se conseguiremos em algum momento. E pensar que, em 2019, tínhamos grandes planos de ampliação do negócio e aumento de vendas. As projeções de crescimento da economia brasileira eram otimistas. A aprovação da reforma da previdência e o início da tramitação dos outros projetos estruturantes, que auxiliariam um crescimento sustentado da economia e um melhor ambiente de negócio, gerou um grande ânimo nos empresários da indústria. Infelizmente, a pandemia da Covid-19 alterou fortemente as expectativas não somente econômicas, mas também de comportamento da sociedade.

Como você deve estar a par, no ambiente internacional, a pandemia piorou as condições econômicas preexistentes. A primeira foi a não aceleração da economia, devido, principalmente, à aversão ao risco, dado o aumento do gap entre os países ricos e em desenvolvimento. Além disso, o crescimento do protecionismo econômico levou cada vez mais os governos a fecharem suas próprias economias, aumentando as barreiras ao comércio internacional. E por fim, a busca por segurança aumentou ainda mais a dependência do dólar americano para o financiamento e o comércio.

Nesse contexto, a atividade econômica internacional manteve seu processo recessivo iniciado em 2020, afetando fortemente o comércio e, notadamente, as exportações dos países emergentes, incluindo as nossas. Além da recessão mundial, nosso desempenho no comércio externo foi fortemente afetado pelo aumento das tensões entre as principais potências, gerado pela troca de acusações entre EUA² e China, pelos desentendimentos entre os estados membros da EU³ e pela debilidade econômica de um de nossos principais parceiros na Região, a Argentina, que por isso se ausentou das negociações do Mercosul. Nesse ponto, o governo brasileiro não conseguiu se posicionar no

² EUA – Estados Unidos da América.

³ EU – União Europeia.

novo tabuleiro geopolítico surgido pós pandemia.

Essa dificuldade de posicionamento foi influenciada pelo crescimento da instabilidade institucional entre os três poderes da república e na relação entre os entes federados – uma insensatez em meio a uma pandemia. A forte tensão política gerada, quase culminou em um processo de impedimento do Presidente da República, resultando no aumento considerável da radicalização dos grupos políticos e das manifestações sociais. O longo período da pandemia aqui no Brasil, maior que em vários outros países, afetou fortemente as atividades econômicas, trouxe grandes problemas e dúvidas para o empresariado nacional. Não temos perspectivas de melhora na demanda, reserva de capital para manter os empregados, nem data certa para retornar às atividades.

Ainda sobre a instabilidade política, acompanhávamos com preocupação o aumento da instabilidade política e a dificuldade de governança e alinhamento junto a estados e municípios. Esses fatos impactaram negativamente na aplicação e efetividade das principais ações para lidar com os desafios sociais e econômicos causados. O número de contágios e de mortes foi muito elevado. Infelizmente, o comportamento da nossa curva de contágio foi muito próximo à verificada na Espanha e na Itália.

Os efeitos no sistema público de saúde foram imediatos, fazendo com que este não fosse capaz de responder às demandas relacionadas à pandemia da Covid-19. Dada a demanda global por equipamentos e materiais de saúde ocorrido no primeiro semestre de 2020, não foi possível ter maior acesso aos suprimentos de saúde necessários para tratar dos pacientes. As ações de fortalecimento do SUS⁴, com a participação da indústria nacional (produção de EPI⁵, respiradores, hospitais de campanha etc.) e do setor de saúde privado, foram efetivas somente no período mais agudo da crise. Após esta fase, toda a estrutura foi desmobilizada e o SUS perdeu novamente a importância. A reação pública foi imediata, com vários protestos e críticas à ineficiência das ações de combate à pandemia e aos escândalos de corrupção, em investigação, originados nos regimes de excepcionalidade da Covid-19.

Após o período agudo da pandemia e da implementação reativa de ações que tentaram minimizar seus efeitos na economia e na sociedade, não houve ambiente político para avançar nas reformas que buscavam recuperar a dinâmica do mercado interno. Sem as reformas estruturantes e com ações conjunturais – sejam elas temporárias, contraditórias e insuficientes – não foi possível recuperar a economia, que ainda se encontra em

4 SUS – Sistema Único de Saúde

5 EPI – Equipamento de Proteção Individual.

recessão, e nem gerar empregos. Esses, atualmente, estão em pior situação que a observada antes da pandemia, ainda que tivessem sido estabelecidas novas relações de trabalho, que exigiram novas competências. A recessão econômica, mais longa, gerou um aumento expressivo do desemprego, da informalidade e do empobrecimento dos trabalhadores do setor privado, principalmente no setor de serviços.

Com a economia em recessão houve uma forte redução de arrecadação dos governos em todos os níveis, o que fez com que o volume de recursos disponíveis não fosse suficiente para que o País iniciasse um processo pleno de recuperação econômica. Além do mais, a elevação do nível do endividamento público em relação ao PIB⁶, devido ao aumento de gastos, no período mais agudo da pandemia, não permitiu que o Estado pudesse prover, de forma minimamente adequada, os serviços essenciais às populações mais carentes. O recrudescimento do rigor processual e da necessidade de transparência, devido aos processos de corrupção, também prejudicaram a agilidade e o andamento dos investimentos públicos.

Os baixos recursos, aliados à falta de confiança da classe empresarial, não permitiram grandes investimentos em infraestrutura, que ficaram abaixo de 1,5% do PIB. Além disso, não foi possível priorizar o saneamento básico, ainda que muitos governos estaduais tenham tentado lançar mão de estratégias junto com a iniciativa privada por meio de parcerias e privatizações. Os investimentos em ciência, tecnologia e inovação, algo que nos afeta fortemente, também ficaram bem abaixo da média histórica. Além do mais, perdemos uma considerável parcela de consumidores, fruto do aumento das diferenças sociais e da extrema pobreza. A dificuldade do Estado em investir em segurança pública, gerou um considerável crescimento da violência urbana, aumentando a atuação das Forças Armadas no apoio a diversas políticas públicas e em operações de garantia da lei e da ordem (GLO).

Apesar da comprovação da importância da ciência neste tipo de crise, o governo não conseguiu aumentar os investimentos na área de saúde, não possibilitando uma melhoria significativa da sua infraestrutura e na ampliação dos investimentos em programas de prevenção de doenças. A base industrial brasileira em saúde manteve-se estagnada, e os investimentos em CT&I⁷ nessa área e na de biociência foram muito baixos. Contudo, se observou um aumento no uso da telemedicina, que foi regulamentada devido a ampla adesão e os resultados alcançados durante o período de pandemia. Todo esse

6 PIB – Produto Interno Bruto.

7 CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação.

contexto foi agravado pela forte volatilidade cambial, devido, principalmente, à recessão mundial e ao aumento dos conflitos geopolíticos. Pelo menos foi possível manter as taxas de inflação dentro da meta, o que fez com que os juros se mantivessem baixos. Uma das consequências da nossa baixa atividade econômica, associado à falta das reformas estruturantes e incertezas no campo político, foi a baixíssima e seletiva difusão das tecnologias associadas à inteligência artificial, sistemas automatizados e TICs⁸. Somente os setores e segmentos mais dinâmicos tecnologicamente, tais como o setor automotivo, químico e farmacêutico, conseguiram algum tipo de melhoria tecnológica. Esse movimento fez com que se aumentasse o gap tecnológico frente aos países desenvolvidos e alguns emergentes. E nesse campo, a indústria foi a que mais sofreu, pois não conseguiu retornar ao nível de atividade que tinha no período de pré-pandemia. As mobilizações empresariais para aumento da modernização industrial, exemplificado pela parceria empresa-academia durante os períodos mais críticos da pandemia, não prosperaram. Com as dificuldades de crescimento da indústria e do setor de serviços, o setor de agronegócios brasileiro manteve sua relevância.

Como você sabe, teremos eleições em novembro e tenho a esperança de que, nos próximos anos, o País voltará a buscar a melhoria do ambiente de negócios e superar a descoordenação e o desequilíbrio dos Estados e Municípios, além de centrar esforços para que finalmente seja aprovada a reforma tributária, com menos impostos em cascata e redução da renúncia fiscal. Também espero que a partir de 2023, possamos ter o desenvolvimento de uma nova agenda de concessões e privatizações para a atração de investidores estrangeiros. E para não esquecer, quando o ambiente melhorar, precisamos voltar a conversar sobre nossa parceria para distribuição dos nossos produtos nos países europeus que conseguiram sair mais rapidamente da crise. Afinal, essa insensatez não pode durar para sempre.

Me despeço lhe desejando muita paz e sucesso. Um beijo para a Anaely, e que ela finalize bem seu pós-doutorado.

Abraços fraternos,

Roberto Mille

⁸ TICs – Tecnologias da informação e comunicação.

Capítulo 3

Cenário Contramão¹

O cenário fictício *Contramão* é contado por meio da análise retrospectiva elaborada em 2022, às vésperas das eleições, publicada por um jornal fictício. As notícias publicadas pelo jornal descrevem a seguinte ideia-força:

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.

JORNAL INF
Debate eleitoral
Assuntos em pauta

Retrospectiva dos assuntos que pautaram o debate eleitoral federal e dos Estados Panorama mundial e implicações para o Brasil

Crescimento do PIB² global traz otimismo aos mercados, mas permanece pre-ocupação com economias instáveis

Rodrygo Santos

11/07/2022 - 16:42

Atualizado em 11/07/2022 - 17:51

Depois de dois anos de *stop and go* e falta de consenso global quanto aos medicamentos para tratar a doença infecciosa (COVID-19) ocasionada pelo vírus SARS-CoV-2, a

¹ Este cenário é o resultado do processo de construção de minicenários realizado no período de 17 de março a 04 de maio de 2020, à distância com a participação de 390 peritos. A redação das ideias e dos conhecimentos gerados e das hipóteses de cada cenário construída pelo grupo de controle em 17 de abril, teve a colaboração de Rodrigo Mendes Leal e foi revisado pelo grupo de controle e por peritos.

² PIB – Produto Interno Bruto.

disseminação da vacina nas maiores economias do mundo possibilita a retomada do crescimento. As perspectivas são de que este ano o PIB global consiga recuperar-se ao nível pré-crise. Entretanto, a maioria dos países da América Latina e da África segue sem conseguir universalizar a vacinação contra COVID-19. Com economias instáveis, verifica-se nesses países o aumento das desigualdades sociais e regionais.

O G7³ enfrenta dificuldades para definir políticas comuns, dada a importância da relação comercial e de acordos bilaterais com países não membros. Entre os não membros, os BRICS⁴ também não conseguiram desenvolver uma atuação articulada como bloco.

Em resposta à COVID-19, as grandes economias mundiais, especialmente dos Estados Unidos da América (EUA), China e Europa, implementaram, cada um em seu país, ousados estímulos econômicos para os produtores nacionais e programas de geração de empregos. Houve aumento das barreiras para imigração, mas a manutenção dos incentivos para entrada no país de cérebros para implantação dos programas de fortalecimento da indústria, saúde e biociência. Esses programas tinham metas nacionais de redução da dependência estrangeira com destaque, em especial para as importações de equipamentos da China e de fármacos da Índia.

Barreiras comerciais no mundo limitam exportações brasileiras

O comércio internacional voltou a ter crescimento, mas pequeno, dada a guerra comercial com aumento das barreiras tarifárias, sanitárias e tecnológicas, com destaque para EUA e China, bem como a saída do Reino Unido da União Europeia sem acordo comercial (*no deal brexit*).

No Brasil, a perspectiva é de melhora no saldo comercial em 2022. Esse resultado reflete mais a queda das importações do que a expansão das exportações. Destacaram-se as exportações verificadas nos setores agropecuário e celulose. Caso não haja novos atritos diplomáticos do Brasil com a China, a perspectiva é de melhora também das exportações de minério de ferro e outros minerais, devido à recuperação da economia mundial e dos preços de *commodities*.

Perspectiva de aumento das taxas de juros no mundo acentua os desafios para a política econômica brasileira

Com a retomada do crescimento no mundo, o período de taxas de juros próximas a zero nos países mais ricos está perto de acabar. Dada a volatilidade da movimenta-

3 G7 – Alemanha, Canadá, EUA, França, Itália, Japão e Reino Unido.

4 BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

ção de capitais estrangeiros, aumenta o desafio da política econômica brasileira, em virtude do grau de endividamento em relação ao PIB e das dificuldades do orçamento de gastos públicos face à queda na arrecadação, em um contexto de disputas entre os poderes, baixo crescimento do PIB e aumento da informalidade na economia. O aumento da dívida pública no Brasil não foi tão elevado quanto o ocorrido nos países mais ricos. Entretanto, o desafio da gestão dessa dívida se acentua em virtude de o país não ter reduzido as taxas de juros tanto quanto esses países e pelo fato de o perfil dessa dívida ter se tornado de maior prazo e mais indexada à Selic.

As dificuldades da balança comercial brasileira e a acentuação do debate para a eleição de 2022 agravam a desvalorização e a instabilidade do Real, gerando reclamações da parcela da indústria nacional que depende de máquinas ou peças importadas para a produção. Por um lado, os setores exportadores defendem a taxa de câmbio desvalorizada, por outro lado, o Banco Central mostra preocupação com seus efeitos inflacionários.

Economia brasileira com dificuldades de “tirar o atraso”

Consumo limitado pelos elevados níveis de desemprego e pobreza, que aumentam a tensão social

Helayne Pyoo

10/07/2022 - 16:37

Atualizado em 10/07/2022 - 17:46

Em virtude da desaceleração da economia e das limitações das políticas de renda emergencial, 2020 foi marcado pela significativa ampliação da pobreza, com impactos mais graves para as famílias excluídas digitalmente e para os moradores dos territórios à margem das políticas públicas. Houve aumento da tensão social inclusive com ocorrência de saques a caminhões e a lojas nas regiões de maior desigualdade. Isso gerou repressão policial e, nas cidades de maior densidade e criminalidade, houve atuação do governo federal em operações de garantia da lei e da ordem (GLO), com o apoio das Forças Armadas aos estados.

Em 2022, o mercado interno dá sinais tímidos de retomada, com emprego e renda em patamares abaixo dos verificados em 2019. Nesse contexto, aumentou a informalidade, a desigualdade e a pobreza, com a volta do Brasil ao mapa da fome da ONU⁵.

⁵ ONU – Organização das Nações Unidas.

Nichos da economia crescem, enquanto indústria vê aumentar distância para o mundo desenvolvido

A indústria brasileira começa a dar sinais de retomada, mas, devido ao período de *stop and go*, se ampliou o *gap* de produtividade. A mobilização empresarial ocorrida não logrou avanços para a construção de uma efetiva política de tecnologia, resultando no aumento da dependência tecnológica de importações. Muitas empresas fecharam as portas.

A necessidade de atualização de conhecimentos tornou-se crítica para os trabalhadores, com ampliação das relações via comunicação digital, de trabalho por projetos e da terceirização. Com isso, a expansão do ensino a distância foi relevante em especial nos cursos técnicos, ensino superior e pós-graduação. Ao mesmo tempo, a difusão da economia digital e das redes sociais trouxe oportunidades de saltos de inovações incrementais e gerenciais, com uma nova geração de profissionais atuando de forma empreendedora no desenvolvimento de soluções digitais e *startups*, com alguns destaques que viabilizaram parcerias no exterior.

Investimentos em infraestrutura acentuam debate sobre a dependência da atração de investidores

A instabilidade institucional, marcada pelo aumento de conflitos entre os poderes da república e a descoordenação entre governo federal e Estados, prejudicou o ambiente de negócios no país. No campo dos investimentos públicos, dado o foco em soluções para saúde, os outros setores perderam prioridade.

A volta da agenda de controle fiscal em 2021 restringiu as ações do governo federal junto aos entes federados. A redução das contratações públicas foi também marcada pela ampliação de requisitos processuais, de transparência e de controle. Depois do adiamento de vários leilões de concessões, no início de 2022, foi anunciado novo plano federal para a aceleração de investimentos nos setores priorizados, buscando investidores estrangeiros, especialmente asiáticos, que pudessem viabilizá-lo.

Como o acesso à água e ao esgoto pouco avançou no país e as empresas enfrentam o aumento da inadimplência dos consumidores, esse tema tem se destacado no debate eleitoral de 2022. Por um lado, alguns defendem ampla privatização e a facilitação da entrada de capital estrangeiro, enquanto outros argumentam pela possibilidade de maior investimento público, face às operações de reestatização ocorridas em países desenvolvidos.

Eleições têm debate polarizado, com destaque para os problemas socioeconômicos e a necessidade de mais recursos nos Estados

As disputas entre os poderes da república e entre o governo federal e os subnacionais acirraram o cenário político. Assim, o debate eleitoral de 2022 tem sido muito polarizado entre a continuidade da linha política atualmente no poder e diversas frentes de oposição.

Thomazz Schnyederr

09/07/2022 - 12:32

Atualizado em 09/07/2022 - 12:43

Situação da saúde e suas implicações

A universalização da vacinação relativa à Covid-19 no início de 2022 pelo Sistema Único de Saúde (SUS) foi o grande marco para a retomada no país. Isso trouxe um alívio na tensão social que esteve em tônica no período pós-Covid-19, dado que as políticas federais foram insuficientes para mitigar os desafios econômicos e sociais e para harmonizar a relação com os estados.

No auge da crise de saúde, foram importantes as diversas iniciativas de novas soluções de medicamentos, assim como a atuação das Forças Armadas no apoio logístico e atendimentos nos hospitais de campanha. Mas os esforços foram insuficientes para evitar o colapso do sistema de saúde em diversos estados. Em alguns, houve *lock-down* completo e fechamento das divisas interestaduais que se estenderam ao longo do tempo, prejudicando a logística nacional e aumentando a tensão quanto a problemas de crise de abastecimento.

De forma diversa nas regiões do país, parte da estrutura da atenção primária em saúde teve de se voltar para atendimentos emergenciais, com a limitação das consultas de rotina no SUS e ultrapassada a pandemia houve onda de aumento de atendimentos, em especial para cuidados de doenças crônico-degenerativas. Também houve aumento da demanda por atendimentos de psicologia e psiquiatria. Como os estados atuaram de forma descoordenada, houve dificuldades para as vacinações regulares de outras doenças, que emergiram e mobilizaram a regularização das vacinas em 2022.

A dificuldade na coordenação nacional e a disputa de recursos (inclusive pela realocação de profissionais de saúde) entre os estados têm acirrado o debate eleitoral. Especial atenção tem sido dada ao financiamento público para a saúde, como forma

de viabilizar o aumento da capacidade de atendimento e do Programa de Tele Saúde, bem como da vigilância epidemiológica e sanitária. O SUS ampliou sua capacidade de atendimento em leitos das Unidades de Terapia Intensiva (UTI) e veículos. Entretanto, se ampliou a distância tecnológica em relação aos recursos privados, que aumentaram sua participação na sua infraestrutura no país, mesmo com a redução no quantitativo de consumidores de planos de saúde.

Debate sobre novo regime de repartição tributária e responsabilidades na provisão de políticas públicas

A Reforma Tributária também se destaca nos debates, com a demanda de mais recursos pelos estados, que, no geral, tiveram queda de arrecadação do ICMS⁶ e alegam que pesa muito sobre eles as despesas necessárias face os grandes desafios em saúde e segurança pública. Quanto à repartição dos recursos tributários, acentua-se a discussão sobre a trajetória de aumento da desigualdade entre os estados e sobre as dificuldades enfrentadas para obtenção dos repasses federais.

Aumenta a preocupação nas áreas de fronteira com países que ainda não conseguiram universalizar a vacina e estão com pressão migratória voltada para o Brasil, em busca de melhores serviços de saúde pública. Assim, com os efeitos socioeconômicos da crise e as limitações dos estados, aumentou a presença das Forças Armadas nas áreas de fronteira e regiões de florestas.

⁶ ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

Capítulo 4

Cenário Solidariedade¹

O cenário fictício *Solidariedade* é contado por meio de um relatório de um banco de investimento fictício publicado em 3 de novembro de 2022, apresentando uma análise retrospectiva da situação do Brasil. Esse relatório descreve a seguinte ideia-força:

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 a 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, com estímulos à economia por meio de um plano de desenvolvimento. A solidariedade levou o país a nadar contra a correnteza da crise mundial.

Banco de Investimento Internacional (BII)

Boletim visão retrospectiva, Volume 134, Número 3, Novembro de 2022.

Panorama Brasil

O Brasil foi relativamente bem sucedido ao lidar com os desafios sociais e econômicos causados pela Covid-19, considerando o desempenho de outros países no período 2021-2022.

Apesar da profunda desaceleração mundial iniciada em 2020 e após o estágio mais agudo da pandemia, cresceu o entendimento no país de que havia um desafio comum e sem precedentes a ser superado. Tal consciência possibilitou uma trégua em âmbito nacional entre os principais atores políticos e institucionais.

Essa trégua, além de gerar um clima de solidariedade e cooperação, permitiu que, em meio à recessão mundial, o Brasil se posicionasse em situação privilegiada em relação a outros países. O mundo só recentemente parece dar sinais de compreensão de que a saída da recessão econômica passa pela cooperação.

¹ Este cenário é o resultado do processo de construção de minicenários realizado no período de 17 de março a 04 de maio de 2020, à distância com a participação de 390 peritos. A redação das ideias e dos conhecimentos gerados e das hipóteses de cada cenário construída pelo grupo de controle em 17 de abril e teve a colaboração de Thomaz Franzaglia e de Elaine Marcial, sendo revisado pelo grupo de controle e por peritos.

Em meados de 2020, o mundo entrava em recessão por conta da pandemia e o Brasil mergulhado em um caos de saúde, político, econômico e social. A determinação da quarentena em março de 2020 foi objeto de acirramento das disputas políticas e de grandes tensões sociais. Apesar de amenizar inicialmente a curva de infecção, mantendo a progressão linear, não assegurou a contenção da curva exponencial que ocorreu após a flexibilização do isolamento social sem o devido planejamento e ação conjunta.

O prolongamento do distanciamento social teve como consequência o aumento do número de falências e do desemprego, o que resultou na paulatina perda da adesão, dando espaço para a desobediência civil. A falta de diagnósticos precisos somada às estatísticas pouco satisfatórias levou a falhas de planejamento da flexibilização do distanciamento social na maioria das unidades da federação, causando a ressurgência exponencial do contágio. Uma tragédia humanitária foi vivida em todos os estratos da população, com o colapso da maior parte do sistema de saúde. Houve falta de suprimentos, equipamentos, matéria prima como fármacos e leitos de UTI². A falta de EPIs³ para os profissionais de saúde elevou a taxa de infecção e mortalidade dessa categoria.

Para tentar reverter esse quadro, *lockdown* foi implementado na maior parte do país, o que aprofundou as dificuldades nas esferas política, social e econômica. As manifestações sociais se intensificaram, sendo necessárias operações de manutenção da lei e da ordem. Era premente a busca por soluções imediatas para a saída da crise. A população adoecia e empobrecida a cada dia.

Os poderes da república, diante da calamidade pública instalada, estabeleceram uma trégua. Com o crescimento exponencial das mortes e da calamidade que se estendia das famílias ao setor produtivo, as elites políticas e econômicas do país, sensibilizadas, construíram um pacto político que integrou a retomada da economia com sensibilidade social, gerando o modelo de *welfare state* representado pelo Plano Nacional de Desenvolvimento (PND/2021-2024). Esse plano contou com a participação dos poderes da República, institutos federais e estaduais de pesquisa e de financiamento ao desenvolvimento e do setor privado. Deu-se mote às ações ao priorizar áreas de investimentos.

O Pacto em prol do País e da sociedade brasileira reduziu a polarização política. Houve foco no endereçamento dos pontos que iriam minimizar os efeitos da crise instalada. A mídia e as redes sociais foram peças-chave na redução da polarização, na valorização das ações de solidariedade e no estímulo às parcerias entre a sociedade, os empresários e o Estado. Agenda positiva entra no ar. As prioridades alinhadas entre o governo federal e as unidades da federação passam a ser comunicadas com maior clareza. Orientações e programas do Estado passaram a ser veiculados em todos os meios de comunicação. As ações colaborativas e as inovações sociais proliferaram em

2 UTI – Unidade de terapia intensiva.

3 EPI – Equipamentos de Proteção Individual Hospitalar.

todos os estratos sociais, com grande difusão.

Foram executados rápidos processos de negociação dos pontos fundamentais que levariam à saída da crise institucional, econômica e social. A cooperação tornou-se a palavra de ordem, incluindo a participação da iniciativa privada e da própria população, para mitigação dos problemas sociais e econômicos que a sociedade brasileira enfrentava. Ambos os lados tiveram que ceder para o estabelecimento desse plano de ação, para que as medidas governamentais emergenciais fossem aprovadas pelo Legislativo e implementadas pelo Executivo, resultando em êxito.

Um dos primeiros atos foi o investimento na indústria de saúde, resolvendo parte da dependência externa, que não supria as necessidades de material hospitalar. As compras governamentais e as doações empresariais movimentaram a indústria nacional. A ação resultou na viabilização de soluções de medicamentos e terapias escaláveis que diminuíram as taxas de internação e de mortalidade por coronavírus ao tempo em que fortaleceu a área da saúde, principalmente na prevenção de doenças e no controle epidemiológico. As medidas de distanciamento social nos estados e municípios foram revistas. Cada ente federado ajustou suas estratégias em função de suas características e comportamento da doença, com base nas orientações fornecidas pelo governo federal, amenizando o impacto no sistema de saúde e na economia. A parceria foi chave.

Outros atos foram: a postergação da flexibilização das regras fiscais até o final de 2022; a adoção de políticas governamentais de assistência de renda para as famílias; e a criação de mecanismos de garantia e facilitação para o crédito privado. O governo fortaleceu a rede de proteção social e apoiou o terceiro setor para atender as camadas mais pobres e desassistidas. Esse movimento impactou positivamente a renda dos mais pobres, o que sustentou o mercado de produtos de consumo básico, segmento de melhor desempenho no período.

O PND/2021-2024 também priorizou tanto os investimentos em infraestrutura econômica e social, quanto o empreendedorismo individual. Para tanto, foi facilitada a oferta de crédito e garantia, especialmente pelas instituições financeiras de desenvolvimento federais e estaduais. Foram aprimorados os marcos regulatórios setoriais, das concessões e de práticas de licenciamento. Isso movimentou a economia por meio do mercado interno, até porque se configuraram barreiras protecionistas ao redor do mundo, com o objetivo de cada país proteger a indústria nacional e geração/manutenção dos respectivos empregos. No PND, destacou-se a área de saneamento básico, motivada pelo debate sobre saúde, e de transporte ferroviário, com novo modelo de parceria público-privada.

A taxa de juros se manteve baixa, com pouca ameaça de crescimento da inflação, em um contexto de melhoria do ambiente econômico do país e da confiança, com a implantação do PND. A gestão das dívidas pública e privada, em patamar mais alto, foi favorecida pelos juros baixos e a retomada moderada do crescimento no país.

Para viabilizar contratações, houve flexibilização das relações de trabalho, aumento de formas cooperativas e menos hierárquicas com o uso das TICs⁴, facilitando a colaboração remota. O distanciamento social impulsionou o mercado de TICs e da automação, resultando no aumento da produtividade e redução de custos. A economia digital no Brasil, liderada pelas *startups*, tomou novo impulso com a convergência das diversas aplicações que passaram a dinamizar ainda mais as relações estabelecidas entre o usuário, o cliente e o serviço prestado, contudo ainda patina com a baixa capacidade de adoção de tecnologias de conectividade (IoT, 5G e Indústria 4.0). O protagonismo do Estado, associado ao apoio da iniciativa privada e da população, fez com que, no início de 2021, verificasse pequena, mas continuada retomada dos empregos.

Durante esse período, foram as *commodities* que mais uma vez contribuíram para a balança comercial brasileira – uma das competências essenciais do país – com destaque especial para o agronegócio. O início da abertura econômica do mundo neste final de ano, encontrou o Brasil com maior estabilidade institucional e mais bem preparado para a oferta de outros produtos de valor agregado e para a entrada de capitais e do investimento estrangeiro direto. Isso porque, a crise na saúde trouxe a noção de urgência na alocação de recursos para CT&I⁵, em especial na saúde e biociências, objetivando superar o desafio da pandemia e impulsionando cooperações internacionais. Apesar de todo o esforço de modernização industrial e investimentos em CT&I, o Brasil permanece sem mudança significativa na sua posição em relação aos países centrais no domínio tecnológico, mas isso possibilitou retomar o caminho do progresso nessa área.

Há um alto grau de endividamento em relação ao PIB e a política econômica do próximo governo tem como desafio a sustentabilidade da trajetória da dívida, condicionada pela capacidade de crescimento econômico e da arrecadação, que em caso de instabilidade poderão levar a pressões de alta nas taxas juros e de câmbio. Destaca-se que, as eleições de 2022 já se deparam com um novo embate político, desta vez mais focado nas possibilidades de desenvolvimento nacional e regional. Apesar de tudo que passou, o Brasil saiu fortalecido em termos relativos ao resto do mundo, criando bases para seu desenvolvimento.

Banco de Investimento Internacional (BII)

Oportunidades de investimento

Nesse contexto, as oportunidades setoriais de investimentos recomendadas pelo Banco de Investimento Internacional (BII) são: setor exportador, com destaque para o agronegócio; logística, incluindo aplicativos de *delivery* e o transporte ferrovi-

4 TIC – Tecnologias da informação e comunicação.

5 CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação.

ário; indústria de saúde; empresas de saneamento; empresas de comunicação; bem como energia, varejo e nichos de apelo socioambiental.

Capítulo 5

Cenário Sinergia¹

O Cenário fictício *Sinergia* é contado por uma notícia publicada no *blog* de um jornalista fictício no dia 7 de setembro de 2022, por ocasião das comemorações dos 200 anos da independência do Brasil e descreve a seguinte ideia-força:

Em 2022, a economia mundial já retomara seu crescimento. O Brasil apresenta sinais de saída da crise provocada pela Covid-19. Após grandes manifestações nacionais, um pacto foi construído entre os três poderes e fortalece-se a cooperação público-privada e entre os entes federados. Atingida relativa estabilidade institucional, o Estado brasileiro, orquestrou a retomada da nova normalidade e promove a expansão da economia digital. Os primeiros retornos são colhidos, particularmente em tecnologia e inovação incremental, iniciados com os 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.

Blog do Getúlio Amarante

quarta-feira, 7 de setembro de 2022.

O Brasil apresenta visíveis sinais de que deixa a crise provocada pela Covid-19 para trás. O Estado brasileiro retomou uma relativa estabilidade institucional. Tanto no plano horizontal, dos três poderes, quanto no plano vertical, União, Estados e Municípios. Ainda no plano interno, o país assiste os primeiros retornos do desenvolvimento de tecnologias incrementais, a partir dos investimentos realizados em CT&I² e no parque industrial da saúde. Fruto da expansão da economia digital, as relações trabalhistas passam por profundas transformações, a fim de acomodar a nova realidade de significativa parcela do mercado de trabalho.

Os brasileiros podem comemorar os duzentos anos de independência do Brasil, pois o mundo e o Brasil, em particular, ultrapassam uma das mais graves crises que afligiu a humanidade. Em 2022, a atividade econômica mundial conseguiu ultrapassar o nível pré-crise e a expectativa de expansão econômica contribuiu para

¹ Este cenário é o resultado do processo de construção de minicenários realizado no período de 17 de março a 04 de maio de 2020, à distância com a participação de 375 peritos. A redação das ideias e dos conhecimentos gerados e das hipóteses de cada cenário construída pelo grupo de controle em 17 de abril, teve a colaboração de Eduardo Schneider e foi revisado pelo grupo de controle e por peritos.

² CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação.

a aceleração do desenvolvimento do país, inclusive pela inestimável retomada do comércio exterior. A recuperação econômica da China, ainda em 2020, deixou claro às lideranças ocidentais que a simples confrontação em termos de *hard power* não seria possível. Após as eleições norte-americanas, os Estados Unidos passaram a exercer o papel de maestro de um concerto de nações do G7³, da Índia e de algumas importantes democracias como o Brasil, o México, a África do Sul e a Austrália, a fim de combinar ações de contenção e cooperação com a China. Tal ambiente impôs ao governo brasileiro exercitar um delicado equilíbrio, a fim de assegurar os principais interesses estratégicos e comerciais do Brasil.

No segundo semestre de 2020, o Brasil acabou atingindo um perigoso estado de anomia social. Esse quadro decorreu do ambiente de paralisia econômica; da progressiva degradação da capacidade de coordenação institucional dos governos, em todos os níveis, provocada pelo ambiente conflituoso instalado de desarmonia entre os poderes; e, também, em face do posicionamento antecipado dos principais atores políticos em relação às eleições de 2022. Viveu-se episódios de desobediência civil e anarquia, pois a população não percebia o compromisso na busca pelo bem comum nem dos políticos nem de algumas instituições, mas apenas a existência de uma acirrada disputa pelo poder em plena crise sanitária e econômica. Esse ambiente impedia uma resposta efetiva e coordenada do Estado perante a crise. Face ao agravamento da situação, o presidente da república, em pronunciamento à nação, afirma que é chegado o momento de todos colocarem a Nação acima das diferenças, chamando os chefes dos demais poderes e o procurador-geral da república para reunirem-se e estabelecerem uma agenda mínima de consenso, que focasse na solução da grave crise que pairava sobre o país.

A reunião foi realizada e ficou conhecida como o dia da “Nação acima das diferenças”. Todos tiveram que acomodar suas visões, resultando em uma agenda pactuada entre os presentes, que abordava questões ligadas à pandemia, à sociedade, à manutenção e geração de empregos e à retomada da economia. Num segundo movimento, os líderes dos três poderes encontraram-se com os governadores, a agenda foi apresentada e ajustada, resultando em um plano global que absorveu pedidos dos demais entes da federação. Então, os membros dos três poderes, mais uma vez, firmando o compromisso de sinalizar harmonia entre os poderes e colocando o Brasil acima das diferenças se reuniram com as principais lideranças econômicas, pois sem apoio da iniciativa privada não haveria como sair daquela grande crise. Por fim, o movimento foi realizado junto aos donos dos principais veículos de comunicação, firmando-se um entendimento em prol do país.

Essa mudança de expectativas, permitiu o restabelecimento progressivo de um clima de maior cooperação entre os poderes e entre os entes federativos, passando o foco para a solução da crise. O progressivo distensionamento do ambiente

³ G7 – Grupo formado pelos seguintes países: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e o Canadá.

nacional facilitou a conjunção de esforços e direcionou o foco de todos os atores para as ações de combate à crise da Covid-19. O Brasil passou a ser referência, na América Latina, em políticas de mitigação aos efeitos negativos da crise nas dimensões econômica e social, chegando ao final do primeiro semestre de 2022 com a renda interna superando o de 2019 e com uma importante redução da taxa de desemprego.

Para que aquela situação começasse a ser revertida ainda em 2020, também foi fundamental a resposta positiva fornecida por alguns tratamentos terapêuticos experimentais, que demonstraram eficácia e reduziram a demanda por internações. Isso permitiu, juntamente com a melhor coordenação entre os três níveis de governo, a retirada progressiva e bem planejada do distanciamento social, que aliada a boas campanhas educativas, possibilitou o destravamento da economia a partir do segundo semestre de 2020.

O aumento da produção nacional combinado com a agenda de cooperação internacional, estabilizando os fluxos de importação, permitiram ao Sistema Único de Saúde (SUS) atravessar os momentos mais agudos da crise sem colapsos significativos, assim como de sua cadeia logística. O SUS conseguiu fazer-se do tamanho da crise graças às suas características de unidade e elasticidade. Congregou prestadores de serviço públicos e privados e estabeleceu hospitais de campanha. Isso também só se tornou possível pela elevada cooperação e sinergia de esforços entre todos os entes federados. Os brasileiros unidos conseguiram superar a crise, ainda que alguns colapsos, ocasionais e isolados, tenham ocorrido em cidades com limitações em sua infraestrutura de saúde frente à velocidade de expansão da Covid-19.

A partir de 2021, os investimentos públicos e privados em infraestrutura econômica (logística, energia e comunicações) e social (saneamento, saúde e habitação) se mostraram decisivos para a retomada do emprego e da renda. Isso foi possível graças à oferta de crédito e garantias por bancos públicos e privados. O aumento dos investimentos públicos foi estruturado e conjugado com um sólido programa de concessões e de parcerias público privadas, consubstanciadas no "Plano Brasil 2022". Esse plano, elaborado sob coordenação do governo federal, contou com a parceira de instituições federais e estaduais de pesquisa e de financiamento ao desenvolvimento e com a parceria das competências setoriais privadas instaladas no país. Essa ação coordenada impulsionou a captação de recursos de fundos internacionais para o desenvolvimento.

A partir da definição das áreas de investimento estratégico, contidas no "Plano Brasil 2022", destacando-se a saúde, biociência e novos materiais, ocorreu aumento seletivo, progressivo e constante do investimento em CT&I, cujos primeiros e auspiciosos resultados em tecnologia e inovação incremental decorreram de parcerias entre empresas privadas e o meio acadêmico. Apesar dos avanços, o Brasil ainda mantém dependência tecnológica.

Outro grande efeito positivo e inesperado da crise, foi a aceleração da eco-

nomia digital, capitaneada pela disseminação das tecnologias de informação e comunicações na economia, que permitiram o crescimento da utilização dos sistemas automatizados, da inteligência artificial e o largo emprego da telemedicina. Tudo isso levou a um amplo crescimento dos serviços eletrônicos, parcialmente baseado em *startups* e, a partir do início de 2021, provocou um lento e progressivo aumento da produtividade da economia como um todo, mas resultou no crescimento do desemprego estrutural. Os investimentos na economia digital, exceto banda larga em regiões pouco atrativas para o mercado, foram majoritariamente privados, impulsionados pelo "Plano Brasil 2022", que estabeleceu as prioridades para estruturação de projetos e oferta de crédito e garantias pelos bancos de fomento, em particular do BNDES⁴.

"O Plano Brasil 2022" também previu alguns estímulos a setores industriais com larga capacidade de espalhamento na economia como o da construção civil e o da mobilidade, bem como aos setores estratégicos como saúde e defesa/segurança. Com isso, foi acelerada também a produção nas cadeias fornecedoras desses setores. No início de 2022, esses estímulos mostraram-se decisivos na retomada da produção e do emprego industrial.

Os ambientes internacional e nacional, favoráveis à retomada dos investimentos, permitiram uma pequena desvalorização do câmbio e uma ligeira redução da taxa de juros reais em relação aos patamares do início de 2020, com a queda da percepção do risco país. Dada a redução da pressão inflacionária advinda do câmbio e o grau de capacidade ociosa que a indústria nacional havia atingido, a estabilidade de preços não foi comprometida. Esse ambiente contribuiu para o melhor desempenho econômico do Brasil em 2022.

Os investimentos públicos em saúde foram progressivamente redirecionados da vertente reparadora para a preventiva da saúde. O "Plano Brasil 2022" previu investimentos para o desenvolvimento e produção de vacinas contra a Covid-19. A vacinação em larga escala iniciou-se no primeiro semestre de 2022, com perspectivas de exportação a partir de acordos de cooperação com países da América Latina e da África.

A crise da Covid-19 acelerou a economia digital, criando pressão sobre o sistema de educação tradicional e de treinamento de mão de obra (Sistema S), resultando na expansão do ensino a distância (EAD). Seus limites são sucessivamente testados e, em algumas situações, com ganho de qualidade sobre o sistema tradicional, pois os alunos têm acesso a aulas com alguns dos melhores professores do país. A ampliação do EAD foi acompanhada de investimento em treinamento de professores e na melhoria das condições de acesso à internet nas escolas.

Outro ponto de destaque foi o das relações trabalhistas, que progressivamente deslocou do eixo emprego tradicional para focar nas novas relações de trabalho. Tais situações provocaram uma recente adequação das leis trabalhistas às novas rea-

4 BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

lidades do mercado.

A crise resultou em um fenômeno ímpar na história do Brasil: o fortalecimento do Estado e o amadurecimento da sociedade civil. Demandado pela sociedade, o Estado fortaleceu-se como operador social, com crescimento da infraestrutura social em um novo modelo. Cresceu também o seu papel como indutor de áreas estratégicas, mesmo tendo reduzido o de produtor de bens econômicos. Assim, o investimento público-privado em melhoria das infraestruturas do país, de forma sustentada, gerou maior produtividade e crescimento.

Durante o agudo da crise, as Forças Armadas do Brasil foram demandadas de diversas formas, como em operações de garantia da lei e da ordem ou no apoio a ampliação e a manutenção da infraestrutura logística. Novas possibilidades foram descortinadas como o espalhamento científico e tecnológico provenientes dos investimentos na base industrial de defesa e a utilização dos laboratórios químicos e farmacêuticos das forças para cobrir lacunas do parque produtivo de fármacos. Foram previstas e efetivadas a utilização dos pavilhões de terceiros existente nas dezenas de pelotões de fronteira instalados no arco amazônico como campus avançados de institutos de pesquisa/estabelecimentos de ensino superior engajados nos diversos projetos de CT&I do setor de biociências. Ações contidas no "Plano Brasil 2022".

Ao aumento do protecionismo verificado a partir de 2020, o Brasil respondeu com o estabelecimento de novos acordos bilaterais. Isso permitiu reduzir os impactos sobre o comércio exterior, obter maior diversificação da pauta de produtos e ampliar o leque de destinos, fortalecendo o comércio exterior brasileiro, deixando-o mais resiliente para enfrentar futuras e possíveis crises.

Encaminhando para o final desta matéria, destaca-se o agronegócio brasileiro que permaneceu como um dos sustentáculos do país durante toda a crise. O "Plano Brasil 2022" teve o cuidado de manter os benefícios do custeio dos planos de safra pelo Banco do Brasil e de priorizar as intervenções na infraestrutura logística que melhorassem a sua eficiência. A manutenção desse setor produtivo como um dos principais eixos da economia e do comércio exterior do Brasil abriu portas para o avanço da bioeconomia.

Finalmente, cabe destacar alguns dos mais evidentes legados dessa crise: o fortalecimento da cidadania e do espírito de brasilidade e parceria em todo nosso povo. Neste 7 de setembro de 2022, nas principais metrópoles do país o verde amarelo tomou conta das ruas, como só costumava acontecer toda vez que a seleção de futebol brasileira conquistava a Copa do Mundo. Afinal, os brasileiros garantem que o hexa virá na Copa do Mundo do Qatar/2022.

Capítulo 6

Tendências e Incertezas

“Cenários são sempre um olhar para o futuro, a partir do presente. Por isso, o exercício precisa ser periodicamente feito, com método. Partindo de tendências e incertezas, cenários resultam em desenhos não óbvios, a partir dos quais podemos questionar escolhas estratégicas, bem como formular soluções inovadoras. Seu objetivo nunca é o de acertar o que está por vir, mas sim o de refletir sobre as ações necessárias (hoje) para prevenir futuros sombrios; ou para construção de amanhã mais promissores.”

Lavinia Barros de Castro

Gerente na Área de Planejamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

Para a construção de qualquer tipo de estudo de futuro é necessário, inicialmente, identificar as sementes de futuro, que representam fatos ou sinais existentes no passado e no presente, os quais sinalizam possibilidades de eventos futuros (Marcial, 2011).

Neste projeto, trabalhou-se com a identificação de três tipos de sementes: tendências, incertezas e rupturas. Destaca-se que, o objetivo de levar os peritos a pensarem em rupturas foi para que olhassem o futuro de forma diferente e, assim, ampliassem o leque de incertezas de forma mais criativa. Sendo assim, todas as rupturas foram transformadas em incertezas. A seguir, são apresentadas as principais tendências e incertezas identificadas neste projeto.

6.1 Tendências

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

No *Projeto Cenários pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil*, foi adotada uma definição, usual no campo de estudos de futuro, de que tendências são “eventos cuja perspectiva de direção e sentido é suficientemente con-

Para a consolidação dos resultados, a ideia de comunicar um sumário das percepções recebidas originou o termo *tendências síntese*, que representam forças que estão por trás do comportamento das variáveis. Esse termo é propositalmente mais geral, e, assim, aplicável de forma mais livre que o conceito análogo de megatendências, normalmente associado à longo prazo. Megatendências são grandes forças que movimentam o sistema de cenarização, formadas pela conjunção de diversas tendências (Marcial, 2017).

As respostas recebidas foram agrupadas, com integração e ajustes. Em seguida, houve priorização daquelas com maior probabilidade de ocorrência até 2022. Assim, foram identificadas 64 tendências que serão analisadas no decorrer do presente texto. E a consolidação final resultou em 15 *tendências síntese* para o Brasil no horizonte 2022, conforme apresentado no Quadro 6.1.

Quadro 6.1 – Tendências síntese

Id.	<i>Tendências síntese até 2022</i>
1	Melhoria na infraestrutura de saúde, incluindo telemedicina.
2	Crescimento dos investimentos para prevenção de doenças.
3	Aceleração da difusão das TICs e da automação, fortalecendo a Economia Digital.
4	Surgimento de novas relações de trabalho, exigindo novas competências.
5	Fortalecimento do papel do Estado com aumento do gasto e endividamento público.
6	Manutenção da atuação das Forças Armadas no apoio a diversas políticas públicas e em operações de garantia da lei e da ordem (GLO).
7	Desaceleração e instabilidade da economia, com aumento do desemprego, informalidade e empobrecimento.
8	Aumento de barreiras ao comércio internacional.
9	Aumento do nacionalismo e das tensões na geopolítica mundial.
10	Aumento de investimentos em C&T&I nas áreas de saúde e biociência.
11	Manutenção da relevância do agronegócio brasileiro
12	Aumento da base industrial brasileira em saúde
13	Manutenção da dependência tecnológica externa
14	Aumento da radicalização dos grupos políticos e das manifestações sociais
15	Manutenção da instabilidade institucional entre os três poderes da república e na relação com os entes federados.

Fonte: Leal et al. (2020).

A Geopolítica Mundial (tendências síntese 8 e 9) tende a ser marcada, até 2022, por forças de aumento das tensões e disputas por recursos, do nacionalismo e das barreiras, tarifárias ou sanitárias, ao comércio internacional. Face aos problemas enfrentados e lições aprendidas com a pandemia da Covid-19, é esperado que os

países aumentem os controles epidemiológicos e de imigração nas fronteiras, bem como que tenham uma maior preocupação com a capacidade de produção industrial doméstica. Além da disputa EUA¹ e China, destaca-se as instabilidades oriundas de Rússia, Oriente Médio e Venezuela.

Quanto aos investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação – CT&I (tendência síntese 10), destaca-se o aumento nas áreas de saúde e biociência, por meio de recursos públicos e privados. Face ao desafio do combate ao Coronavírus, decorre a expansão de laboratórios de biossegurança (NB3² e 4) e o fortalecimento de redes de pesquisa, por meio de cooperação internacional e entre órgãos de pesquisa públicos e privados, na busca pela cura e prevenção de novas doenças, possibilitando o surgimento de novas vacinas.

Em particular no campo da saúde, as tendências síntese (1, 2, e 12) apontaram, no mesmo sentido, para o aumento de investimentos em saúde, frente à tendência de aumento exponencial da população infectada pela Covid-19 e na sua taxa de mortalidade em pessoas com problemas de saúde crônicos, especialmente os mais idosos. Espera-se a expansão das agendas de prevenção de doenças e de melhoria da capacidade de resposta a endemias. Isso envolve a ampliação da infraestrutura de atendimento à saúde (leitos de UTI³ e da disponibilidade de telemedicina), bem como o investimento na formação de profissionais e melhora nos serviços de saúde e nas políticas de vigilância e de imunização contínua. Está relacionado com o aumento da importância da cadeia industrial de saúde no país, para o necessário fornecimento de medicamento, equipamentos e suprimentos de saúde. Nesse contexto, também é esperado aumento da conscientização da população em questões relacionadas à saúde e ao saneamento básico. Nas dimensões de Economia e Sociedade foram várias forças identificadas (tendências síntese 3, 4, 5, 6, 7, 11, 13).

Como uma força que traz potenciais mudanças, a difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e da automação, fortalecendo a economia digital. Com o crescimento do uso das TIC e aumento de conectividade, tendem a ser cada vez mais digitalizados a produção, o trabalho e a vida social. Esse crescimento tem grande influência na intensificação e surgimento de novas formas do uso da tecnologia nas interações econômicas e sociais, como por exemplo as mídias sociais, o comércio eletrônico e os serviços de *delivery*.

A ampliação do uso da inteligência artificial e de *data science* se faz mais presente no ambiente de atuação das organizações públicas e privadas. A difusão de tecnologias e da automatização industrial afeta significativamente as empresas, que, se por um lado podem ampliar seus fornecedores e clientes via *e-commerce e delivery*, por outro lado têm o desafio de como reestruturar suas cadeias de suprimentos, com racionalização e segurança de entregas, dadas as limitações espaciais e do comércio

1 EUA – Estados Unidos da América.

2 NB3 – Nível de Biossegurança 3.

3 UTI – Unidade de Terapia Intensiva.

internacional evidenciadas pela crise da Covid-19.

Nesse contexto de mudanças, o mundo do trabalho se depara com exigências de novas competências, com o crescimento, entre outros fatores, do teletrabalho e da educação a distância. Tende a aumentar o debate sobre novas relações de trabalho e geração de emprego e renda, bem como sobre o fomento à criação de *startups* e de novos empreendimentos para aumentar a empregabilidade e inovação no país. Tendo 2022 como horizonte da análise, trata-se de um limite em si para a profundidade dos avanços produtivos e tecnológicos mencionados. Assim, espera-se a manutenção da dependência tecnológica externa da produção no Brasil, materializada pela necessidade de importações de itens de alta tecnologia e complexidade.

Quanto ao agronegócio brasileiro, este mantém a sua relevância nas exportações, inclusive no que se refere à segurança alimentar de países importadores líquidos de alimentos (como China, Coreia, Japão e Arábia Saudita), reforçando o aumento de sua importância para a economia brasileira.

As tendências mencionadas, embora relevantes, não são capazes de neutralizar os efeitos da crise sanitária e socioeconômica gerada pelo coronavírus no Brasil. O quadro geral é de desaceleração e instabilidade da economia com aumento do desemprego, de subempregos, da informalidade e do empobrecimento. Essa conjuntura está associada a fatores como a dificuldade de retomada do crescimento, aumento de falências e atraso nos grandes investimentos em infraestrutura, bem como com a queda da renda per capita com aumento da concentração de renda, no contexto de estagnação dos salários.

A intensidade dos impactos do coronavírus dependerá de vários fatores, tendo destaque as medidas governamentais e seu grau de efetividade. Há uma tendência mundial de fortalecimento do papel do Estado com aumento do gasto e endividamento público, que se desdobra também no Brasil, em um quadro de desaceleração econômica e queda na arrecadação, resultando no aumento do déficit primário e da dívida pública. Esses gastos se referem à ampliação da participação do Estado na economia. Isso inclui o aumento de recursos para transferências de renda às famílias durante o período de crise, em um contexto de maior reconhecimento na sociedade da importância das políticas sociais e das redes de proteção social. Além disso, é esperada a manutenção da atuação das Forças Armadas no apoio a diversas políticas públicas (combate epidemiológico, operações interagências como logística, desinfecção, hospitais de campanha e obras de infraestrutura) e em operações de garantia da lei e da ordem (GLO).

No âmbito político-institucional, as tendências síntese (14 e 15) indicam instabilidade. O aumento da radicalização dos grupos políticos e das manifestações sociais se dá em contexto de crescente polarização decorrente de *fake news*, operações psicológicas e ação da mídia. A conjuntura é de manutenção da instabilidade institucional entre os três poderes da república e na relação com os entes federados, associada a

fatores como o aumento do debate de revisão do pacto federativo e do protagonismo institucional dos Estados e Municípios. Fica a expectativa do surgimento de novas lideranças na pandemia e de que as disputas eleitorais de 2022 serão acirradas. Por fim, cabe mencionar que esse levantamento de tendências se deu em um dos momentos de maior incerteza e instabilidade da história recente, sendo, portanto, temporalmente limitados e sujeitos a mudanças decorrentes do surgimento de rupturas. Essa instabilidade suscita incertezas que são exploradas nas etapas seguintes do projeto.

6.2 Incertezas

Nesta seção apresenta-se a síntese das incertezas e rupturas para o horizonte pós-Covid-19. As incertezas são eventos futuros cuja trajetória ainda é indefinida até o horizonte 2022. Para a mais fácil compreensão, a incerteza pode ser expressa como uma pergunta, para a qual não há resposta determinada. Porém, as respostas precisam ser factíveis e ajudar a responder à inquietação do momento de crise: seremos bem sucedidos após a superação da crise instalada?

Consideramos *a priori* que, em 2022, a crise sanitária já teria sido superada em grande medida no Brasil, como observado em surtos epidêmicos anteriores dessa magnitude. Apesar da similaridade, não há, no passado, contexto parecido ao presente. Numa crise sem precedentes dessa natureza, há necessidade de se olhar à frente, antecipando-se aos possíveis desdobramentos, para a tomada rápida de decisão. A indeterminação, a imprevisibilidade e a complexidade da situação são ingredientes para que as incertezas discriminem futuros alternativos.

As rupturas possíveis são surpresas que podem ocorrer, alterando o curso geral de um conjunto de variáveis. São eventos de grande impacto, assim como uma pandemia de grande intensidade, que se sabia que poderia ocorrer, mas não exatamente de que forma. Assim, a ruptura representa uma grande mudança causada por um novo fenômeno que pressiona os padrões existentes e os rompe no período da cenarização. No caso da Covid-19, a coevolução de um agente biológico e da ação humana traz a multidimensionalidade do problema, o que requer visão plural para tratá-lo, a partir de uma ampla base de especialistas, sobre as múltiplas relações que ocorrem em sistemas complexos, nos quais pode ocorrer a emergência de novos elementos e a ruptura de padrões.

Dada a natureza indeterminada desses eventos, sejam eles incertezas ou rupturas, os tratamos conjuntamente. Na varredura e captura de sinais de forças com potencial de desdobramento futuro e impacto no sistema, muitos elementos vêm à tona. A quantidade e variedade de percepções evita os pontos cegos da visão de futuro. Entretanto, há sempre a necessidade de se focar nos aspectos mais importantes.

Levando esses aspectos em conta solicitamos a percepção de incertezas e rupturas, por meio do questionário que levantou 880 sementes de futuro (464 incerte-

Fonte: Fronzaglia et al. (2020)

Deste conjunto recuperado, extraímos as ideias-chave, por meio do processo de construção de incertezas. Essencialmente, consolidamos e hierarquizamos as sementes, 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 nas 24 incertezas, enunciadas no Quadro 6.2 e comentadas a seguir, as quais foram remetidas na etapa posterior da construção dos minicenários.

Quadro 6.2 – Síntese das incertezas

N.	Síntese das Incertezas
1	Haverá aumento da violência urbana no Brasil até 2022?
2	O Brasil será bem sucedido ao lidar com os desafios sociais e econômicos causados pela Covid-19?
3	Haverá o desenvolvimento de uma resposta terapêutica segura e eficiente para neutralizar os efeitos no organismo das pessoas que contraíram o vírus, reduzindo a demanda de internação até junho de 2020?
4	O saneamento básico se tornará uma prioridade para a política de investimentos dos governos federal, estaduais e municipais até 2022?
5	O Brasil terá acesso aos suprimentos de saúde necessários para tratar os pacientes da Covid-19 até 2020?
6	A atividade econômica mundial irá recuperar o nível pré-crise até final de 2022?
7	O Brasil terá capacidade de recuperar a dinâmica de seu mercado interno até final de 2022?
8	As estratégias e os estímulos econômicos para recuperação da economia serão bem sucedidos até final de 2022?
9	Os investimentos em infraestrutura irão superar os últimos dez anos, alcançando mais que 2,3% do PIB até 2022?
10	A indústria brasileira conseguirá retomar seu nível de atividade pré-pandemia, até final de 2022?
11	O setor agropecuário manterá o abastecimento interno sem problemas de escassez até 2022?
12	Haverá uma crise financeira mundial até 2022?
13	Haverá crescimento acelerado do uso pelas atividades produtivas no país da inteligência artificial e de sistemas automatizados até o final de 2022?
14	Haverá aumento dos investimentos em ciência, tecnologia e inovação (C&T&I) no Brasil até final de 2022?
15	A volatilidade do câmbio (real em relação às outras moedas) será mais alta que no período pré-crise?
16	Até o final de 2020, haverá insuficiência ou interrupção na logística de abastecimento interno e de exportação?
17	As taxas de juros serão mantidas abaixo dos níveis de 2019, até final de 2022? (a meta Selic estabelecida pelo Copom de dezembro de 2019 foi de 4,5% ao ano)

18	O Brasil conseguirá se manter relativamente neutro no embate Estados Unidos e China, a ponto de não alterar suas relações comerciais com a China?
19	As exportações brasileiras serão prejudicadas pelo posicionamento do país face às tensões geopolíticas internacionais (EUA, China, Rússia, UE e países da OPEP) até final de 2022?
20	Haverá convergência política suficiente entre os poderes da República e entre os entes federativos, a fim de permitir equacionar os desafios sociais e econômicos causados pela Covid-19?
21	O volume dos recursos injetados pelo governo para subsidiar as camadas mais necessitadas será suficiente para evitar o aumento da extrema pobreza até final de 2022?
22	Haverá governabilidade até 2022 para manter estável o mandato presidencial?
23	Haverá o fortalecimento do Estado como provedor de serviços essenciais até 2022?
24	O sistema público de saúde será capaz de responder às demandas relacionadas às epidemias?

Fonte: Fronzaglia et al. (2020).

Primeiramente, destaca-se a crise na saúde, aspecto motriz, que 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 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.

No terceiro conjunto de incertezas, mais denso, estão relacionadas às variáveis econômicas. Isso porque há dificuldade de se antever seus comportamentos futuros em função da complexidade de interpelações entre os mecanismos de estímulos, bem como a imprevisibilidade de seus resultados/efetividade, visto que são influenciados tanto pela crise doméstica quanto internacional.

Nesse sentido, a depender da efetividade das políticas públicas, as taxas de investimentos e a de atividade econômica podem ser bastante impactadas, ainda influenciadas pela volatilidade econômica e financeira internacional.

Tendo em vista esses condicionantes gerais, questões setoriais estão presentes como o desempenho da indústria, do agronegócio, da logística e das atividades de ciência, tecnologia e inovação, inclusive a intensidade da automação e de uso da inteligência artificial.

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, tanto do ponto de vista da cooperação técnico-científica quanto comercial e política. Somadas às questões das instabilidades econômicas e financeiras internacionais nos cenários, o posicionamento dos países nesse contexto, um importante eixo para os cenários, traz grandes impactos para o desempenho brasileiro pós-Covid-19.

Incertezas associadas às questões domésticas político-institucionais são relevantes, considerando-se a força do impacto nas demais variáveis. Logo, a complexidade dessas relações de conflito e cooperação entre os poderes, bem como entre os entes federativos e os resultados na efetividade da ação pública, principalmente junto à população mais carente, trazem um conjunto chave e crítico para a conformação dos cenários.

Por fim, a incerteza geral que motivou esse estudo refere-se 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?

Capítulo 7

Incertezas Críticas e Eixos Ortogonais

“O mais importante dos cenários são as reflexões que somos obrigados a fazer sobre o futuro, elaborando sobre temas que, no dia a dia, não são objeto de nossos pensamentos. Este é um ganho inestimável. O resultado é relevante e útil, mas o processo é, a meu ver, muito mais.”

Paulo Ferracioli

Professor da Fundação Getúlio Vargas

Para a construção de cenários, seja qual for a metodologia utilizada para sua elaboração, a identificação e classificação das incertezas são pontos centrais. Considerando que as incertezas referem-se 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, guardando independência entre eles, e que fazem a diferença na definição das diversas alternativas de futuro, de acordo com as hipóteses formuladas para seu desempenho incerto.

Diante deste conceito, podemos considerar que o que pode estabelecer as visões de futuro é o comportamento, combinado e diferenciado, das incertezas críticas, sobre as quais se concentram as análises de plausibilidade e consistência. Elas constituem a essência dos cenários, logo, o processo de construção de cenários fundamenta-se em duas grandes ações: a identificação das incertezas críticas e, a partir daí, a formulação das hipóteses que sejam plausíveis e prováveis. Com esse mecanismo, a formulação das hipóteses pode ser focada em um número pequeno de eventos que, não obstante, são os pilares de possíveis visões sobre o futuro.

Se o futuro é incerto, e não se sabe o caminho a seguir, nem as ações a serem tomadas, será necessário, portanto, estabelecer no mínimo duas possibilidades diferentes de evolução futura, e que cada uma delas ajude a construir diferentes cenários.

Contudo, no tratamento de variáveis relacionadas com comportamentos de influência mútua, a combinação de hipóteses de um grande número de incertezas críticas, além de criar um grande número de alternativas, pode levar a alguns conjuntos poucos plausíveis e consistentes. Devido a isso, é necessário cruzar as hipóteses das

várias incertezas críticas e analisar a consistência e plausibilidade de suas combinações.

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 on-line 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 uma análise inicial por meio de *wordcloud*, procurou-se utilizar os enunciados das incertezas objeto da pesquisa e uma regra de ponderação a partir da mediana das respostas recebidas. Como resultado, é possível observar um sumário ilustrativo do grau de presença de algumas ideias-chave, ilustrado na Figura 7.1.

Figura 7.1 – Nuvem de palavras ponderadas pelo resultado de maior importância e maior incerteza



Para priorização de incertezas críticas seguiu-se para a análise tradicional

dos resultados. Assim, foi elaborado o gráfico de radar (Figura 7.2) que sumariza todos os resultados da pesquisa em termos da mediana das respostas. Conforme resultados da pesquisa, todas as incertezas foram consideradas importantes, mas nem todas foram classificadas com alta incerteza.

Figura 7.2 – Radar das incertezas avaliada



Fonte: Pio et al. (2020)

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, sugeriu-

ram 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 7.3. 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.

Figura 7.3 – Lógica dos cenários Brasil pós-Covid-19



Fonte: Pio et al (2020).

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 prolongada, contribuindo para o aumento da tensão entre as principais potências mundiais e o agravamento do ambiente geopolítico. 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 a 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, com estímulos à economia por meio de um plano de desenvolvimento. A solidariedade levou o país a nadar contra a correnteza da crise mundial.

Cenário Sinergia

Em 2022, a economia mundial já retomara seu crescimento. O Brasil apresenta sinais de saída da crise provocada pela Covid-19. Após grandes manifestações nacionais, um pacto foi construído entre os três poderes e fortalece-se a cooperação público-privada e entre os entes federados. Atingida relativa estabilidade institucional, o Estado brasileiro, orquestrou a retomada da nova normalidade e promove a expansão da economia digital. Os primeiros retornos são colhidos, particularmente em tecnologia e inovação incremental, iniciados com os 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.

Capítulo 8

Análise Estratégica

“O setor público deve atuar em prol da garantia de direitos da população brasileira. Para tanto, a elaboração de políticas públicas — com programas e ações adequadas — requer embasamento em instrumentos técnicos para que, de fato, sejam eficientes. Nesse sentido, a construção de cenários é uma ferramenta que pode auxiliar os tomadores de decisão, possibilitando maior discernimento, quanto aos caminhos que podem ser trilhados e, principalmente, assistir o gestor com perspectivas de futuros.”

Diego Mantovaneli do Monte

Chefe da Assessoria de Assuntos Estratégicos/DEPEN

Na análise estratégica dos “Cenários pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil”, o objetivo foi avaliar estrategicamente os minicenários construídos, por meio de uma análise clássica baseada em oportunidades e ameaças. A avaliação que será realizada, pelos motivos que serão expostos a seguir, não se aprofundará nas minúcias das oportunidades e ameaças, mas apenas ofertará algumas conclusões sobre o seu conjunto. Afinal, como nos afirma Harari (2018, p.11), “Num mundo inundado de informações irrelevantes, clareza é poder”.

A Prospectiva Estratégica, que nos ensina que a antecipação deve orientar a ação, comporta duas fases: uma exploratória, que visa identificar os futuros possíveis; e outra normativa, que abrange as escolhas estratégicas e visa tanto preparar as mudanças esperadas (pré-ativas) quanto as desejadas (proativas). 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? e Como vou fazer?”. Conforme Giget (1998, apud Godet, 2000, p. 18) , em ambas as fases uma interrogação deve ser o ponto de partida de todas as perguntas: “Quem sou eu?”, pois ela impõe às empresas, organizações ou territórios uma constante reflexão sobre sua essência, enfim seus pontos fortes e suas fraquezas. 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 análise estratégica dos “Cenários pós-Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil”, o objetivo foi avaliar estrategicamente os minicenários

construídos, por meio de uma análise clássica baseada em oportunidades e ameaças. A avaliação que será realizada, pelos motivos que serão expostos a seguir, não se aprofundará nas minúcias das oportunidades e ameaças, mas apenas ofertará algumas conclusões sobre o seu conjunto. Afinal, como nos afirma Harari (2018, p.11), “Num mundo inundado de informações irrelevantes, clareza é poder”. Dessa forma e a fim de procurar enriquecer a reflexão dos decisores estratégicos, algumas considerações devem ser feitas, principalmente, devido ao âmbito, à amplitude e à profundidade da grave crise sanitária e econômica que afeta o mundo e o Brasil. A crise impõe a necessidade da tomada de decisões estratégicas com a urgência necessária.

A crise em curso ter assumido a dimensão e a gravidade que se visualizam, significa que a antecipação não foi suficiente. Isso implica que o decisor estratégico está decidindo num ambiente reativo. Segundo Godet, Durance e Dias (2008, p. 23) “[...] a reatividade não é um fim em si mesma; desejável a curto prazo, ela não leva a lado nenhum se não é orientada pelos objetivos de longo prazo [...]”. Nesse contexto, duas características da prospectiva estratégica avultam de importância para balizarem a decisão dos decisores estratégicos: assumir riscos (Berger, 1958) e olhar diferente (Godet; Durance; Dias, 2008). Olhar diferente num ambiente de alta imprevisibilidade significa inovar e provocar mudanças. Obviamente, isso significa assumir riscos. O olhar diferente também supõe que o decisor não deve amparar suas decisões apenas na razão, mas também na sua intuição, pois segundo Godet (2000, p. 11), “não há oposição, mas complementaridade entre intuição e razão”. Além disso, “Machiavelli disse que metade das ações humanas é governada pelo acaso, e que a outra metade é regida pelos próprios homens”, afirma Daniel Bel, na introdução do livro *O ano 2000* (Kahn, Wiener, 1967). Ainda cabe levar à consideração do decisor que, quanto mais equilibrada for a distribuição das probabilidades de ocorrência entre os cenários, mais indicada será a adoção de estratégias flexíveis, considerando, entretanto, que elas sejam suficientemente robustas para assegurar a construção do futuro desejado.

Para o levantamento das oportunidades e das ameaças, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário on-line, utilizando-se a plataforma Google Forms. De acordo com o questionário, para cada um dos quatro cenários, solicitou-se a indicação de três ameaças e três oportunidades que possam impactar as estratégias a serem adotadas pelo Brasil frente à crise da Covid-19.

De acordo com Marcial (2011), 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.

Para o levantamento das oportunidades e das ameaças foi apresentada uma consulta. Cada respondente foi instado a responder à pergunta que se segue:

Para cada cenário, identificar até três oportunidades e/ou três ameaças que

cada um deles apresenta, até 2022, para que o Brasil seja bem sucedido quanto a área em análise, ou seja, lidar com os desafios sociais e econômicos gerados pela pandemia da Covid-19?

Essa quarta consulta teve a participação de 86 respondentes, que contribuíram com suas percepções por meio de mais de 1.800 registros, distribuídos conforme apresentado na Tabela 8.1.

Tabela 8.1 – Quantidade de oportunidades de ameaças geradas pelos peritos por cenário

Cenário	Ameaças	Oportunidades	Total
1 - Sinergia	220	238	458
2 - Contramão	236	229	465
3 - Insensatez	243	235	478
4 - Solidariedade	223	241	464
Grand Total	922	943	1.865

Fonte: Elaboração dos autores

Para uma análise inicial, utilizaram-se os enunciados das respostas para elaboração de nuvem de palavras por meio do software WordClouds. Como resultado, é possível observar um sumário ilustrativo do grau de presença de algumas ideias-chave, ilustradas no consolidado de ameaças e oportunidades (Figura 8.1), de oportunidades (Figura 8.2) e de ameaças (Figura 8.3).

Figura 8.1 – Nuvem de palavras das respostas consolidadas de ameaças e oportunidades



Fonte: Schneider et al. (2020).

8.1 Ameaças e oportunidades

Como já informado, após análise das quatro propostas de cenários a rede de especialistas nos forneceu um conjunto de 922 ameaças e 943 oportunidades. Obviamente, esse grande número de informações necessitava ser depurado, a fim de se buscar as ameaças mais graves e as oportunidades mais importantes, que influenciam 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?

Depuração das ameaças e das oportunidades

Inicialmente, foi realizada depuração, por cenário, das oportunidades e ameaças sugeridas pelos peritos. As semelhanças foram eliminadas e algumas redações ajustadas, integrando temas semelhantes. Depois dessa primeira depuração, foram separadas pelas dimensões de análise assim definidas: 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, independentes de sua origem, foram analisadas conjuntamente e novo processo de integração realizado, resultando em 88 oportunidades e 105 ameaças.

Tratamento das oportunidades

As 88 oportunidades foram apreciadas pelo grupo de controle quanto a importância de facilitar uma saída bem sucedida da crise pós-Covid-19 e a urgência na realização de ações a serem adotadas para aproveitamento da oportunidade e, em seguida, foi avaliado a possibilidade de integração (mais detalhem em Schneider et al. (2020)). Como resultado desse processo chegou-se a 10 oportunidades listadas a seguir.

Oportunidades depuradas

1-Interesse de investidores de diferentes países, principalmente EUA¹ e China, em realizar novos investimentos, bem como financiar/comprar negócios no Brasil podendo facilitar a negociação em melhores condições, fortalecendo a economia nacional e as exportações em particular.

2-Pacto articulado entre os poderes da União, os entes federados e as lideranças eco-

¹ EUA – Estados Unidos da América

nômicas em prol da recuperação econômica e social, visando à mitigação da crise e a concertação de uma estratégia nacional de desenvolvimento.

3-Ambiente favorável à realização das reformas institucionais (política, fiscal, tributária, maior equilíbrio entre poderes e entes federativos) e da adequação das leis trabalhistas aos novos modelos de trabalho e à abertura de novos negócios, bem como ao planejamento de longo prazo e ao investimento no país.

4-Crescimento dos investimentos públicos e privados em infraestrutura econômica e social, facilitando a superação de gargalos econômicos, melhorando a produtividade e a competitividade da economia brasileira e gerando empregos.

5-Integração entre educação básica, técnica e superior de qualidade, com avanços no ensino à distância e foco nas necessidades atuais e futuras do mercado de trabalho.

6-Aumento gradativo do investimento em CT&I² por meio de parcerias público/privada/universidades, ampliando inovações incrementais, reconversão industrial e o incentivo à criação de startups e retenção de talentos no Brasil.

7-Bioeconomia como motor do desenvolvimento sustentável, favorecendo o uso dos recursos regionais (biomas: amazônico, cerrado e outros) e potencializando a capacidade nacional em biociências para a inovação.

8-Aperfeiçoamento da rede de proteção social com melhoria no IDH³, contribuindo para a diminuição da desigualdade, estimulando a cooperação e o investimento no bem-estar social.

9-Resposta positiva fornecida por tratamentos terapêuticos experimentais e produção de vacina para a Covid-19.

10-Fortalecimento e ampliação do Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente na atenção primária e vigilância epidemiológica.

Tratamento das ameaças

Paralelamente ao tratamento das oportunidades, procedimento semelhante foi realizado para as 105 ameaças, sendo que desta vez o grupo de controle as avaliou quanto à sua gravidade, desfavorecendo uma saída bem sucedida da crise, e à urgên-

2 CT&I – Ciência Tecnologia e Inovação.

3 IDH – Índice de Desenvolvimento Humano.

cia de sua eliminação, neutralização ou gestão de risco. Em seguida, foi avaliado a possibilidade de integração (mais detalhem em Schneider et al. (2020). Como resultado desse processo chegou-se as 13 ameaças listadas a seguir:

Ameaças depuradas

1-Dificuldades nas cadeias de suprimentos globais, com desdobramentos para as importações necessárias ao Brasil (saúde, bens de capital) e às exportações brasileiras.

2-Intensificação da disputa econômica e geopolítica entre potências mundiais (principalmente China e EUA), podendo obrigar a tomada de posição do Brasil em face da aplicação de possíveis restrições por um dos lados e afetando o comércio e outros interesses estratégicos.

3-Desarmonia entre os poderes e entes federados, em ambiente pouco colaborativo e de radicalismo ideológico na sociedade e na mídia, dificultando a pactuação e impedindo a mitigação dos efeitos da pandemia.

4-Falta de pactuação estratégica de longo prazo e prioridade absoluta para políticas de austeridade impedem a retomada dos investimentos e levam à piora da infraestrutura social e da econômica.

5-Incapacidade de mobilização dos empresários e da sociedade para coordenar e empreender soluções e negócios, bem como para demandar reformas ao Estado.

6-Recessão econômica prolongada, baixa utilização de capacidade instalada na indústria, risco de crise de desabastecimento e o esgarçamento do tecido produtivo e do mercado de trabalho, prejudicam a retomada da atividade produtiva.

7-Ambiente pouco favorável ao empreendedorismo e ao financiamento/crédito acentua as falências de negócios e aumenta o desafio para criação de novos.

8-Baixa confiança no país associada ao aumento da descoordenação e da instabilidade, aumentando o risco-país.

9-Baixo investimento em educação, P&D e CT&I, bem como o baixo avanço tecnológico no Brasil, em especial na digitalização da economia e nas tecnologias habilitadoras (*big data*, 5G, IoT⁴ e manufatura aditiva), gerando aumento no *gap* tecnológico e perda de produtividade e competitividade, provocando a fuga de cérebros do país.

4 IoT – Internet of Things (Internet das coisas).

10-Redução da renda e do consumo das famílias brasileiras, ocasionando piora severa dos indicadores sociais: pobreza, desigualdade, fome, desemprego (inclusive o estrutural pelo avanço da economia digital).

11-Crise fiscal nos Estados e Municípios provocando caos em centros urbanos no Brasil (desobediência civil, saques, violência, enfrentamento de grupos rivais), podendo gerar redução de direitos e de liberdades constitucionais.

12-Flexibilização ineficaz do distanciamento social e não universalização da vacina contra a Covid-19, com ressurgências da pandemia, contribuem para o colapso do sistema de saúde e aumento do número de óbitos.

13-Concentração de recursos para a Covid-19 pode limitar ações de outros focos da saúde como atenção primária, prevenção de doenças e promoção da saúde.

8.2 Análise sintética

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. Além disso, o fato de as ameaças superarem as oportunidades em 30% pode indicar a necessidade de se encontrarem estratégias robustas que consigam superar a preponderância dos aspectos negativos.

Numa visão conjuntural, observa-se 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 expõe falta de foco do Estado e de estratégia de longo prazo e seu monitoramento, cujo centro de gravidade parece ser o processo eleitoral em vez dos brasileiros que o sustentam. Assim, é desejável 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. A alternativa a esse caminho sensato, pode ser a crise institucional, uma vez que o quadro nacional, sem juízo de valor, se assemelha ao apresentado por Levitsky e Ziblatt (2018, p. 79):

“As palavras ameaçadoras do novo líder têm um efeito bumerangue. Se a mídia se sente ameaçada, pode abandonar o comedimento e padrões profissionais, num esforço desesperado para enfraquecer o governo. E a oposição pode concluir que, pelo bem do país, o governo tem que ser afastado através de medidas ex-

tremas – *impeachment*, manifestações de massa, até mesmo golpe.” (Levitsky; Ziblatt; 2018, p. 79)

Na dimensão estrutural, espera-se 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&I, particularmente em tecnologia incremental e inovação; na economia digital; no SUS, especialmente na atenção primária e vigilância epidemiológica; na qualidade da educação básica, técnica e superior. Todos esses investimentos devem priorizar a criação de empregos e a melhoria da produtividade e da competitividade da economia.

No plano externo, antes de se apresentar uma síntese, deve-se destacar a pouca presença de ameaças e oportunidades de origem externa ao Brasil, cabendo salientar ao decisor estratégico a máxima de que é necessária uma visão do mundo, a fim de amparar uma efetiva e oportuna ação local. Assim, sugere-se que o País deva procurar alcançar um patamar de liberdade de ação mínimo, evitando ficar refém de outros países, a fim de assegurar os interesses comerciais e estratégicos brasileiros. Para tanto, deverá carrear recursos tecnológicos e financeiros para o desenvolvimento sustentável do país, sem renunciar aos valores ocidentais de liberdade, democracia e respeito ao estado de direito. Nesse sentido, o Estado e a Sociedade devem mobilizar-se 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.

Assim, pode-se afirmar que os principais fatores que devam ser tratados para a construção de um futuro melhor para o país foram identificados. No entanto, os riscos à construção desse futuro podem ser a fragmentação da sociedade em torno de posições difíceis de conciliar, bem como, as forças de inércia ainda presentes no Estado, que exploram essas diferenças no sentido de criar a ilusão de mudanças. Quando, na realidade, o que está sendo realmente realizado é um acordo para que nada de substantivo mude, transferindo às gerações futuras o ônus da insuficiência de ação no presente.

Finalmente, pode-se esclarecer que os cenários foram elaborados, com a finalidade 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 conseguirem enxergar nelas novos processos, serviços e produtos. Os demais, segundo Hamel e Prahalad (1995, *apud* 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”.

Capítulo 9

Síntese Metodológica

“Longe de futurismos e adivinhações, prospecção é a arte estratégica de olhar o passado, que se faz presente, e as circunstâncias da atualidade para criar o futuro. Ao encenarmos horizontes prováveis, a prospecção ampara a construção de um projeto que nos lance ao futuro desejável. Medida possível entre tendências e vontades, orienta um repertório de decisões e ações factíveis, construídas e compartilhadas desde já. E que o futuro seja solidário, justo, criativo e próspero para todos.”

Jose Noronha

Brasil Saúde Amanhã - Fundação Oswaldo Cruz

O Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos NEP-Mackenzie, coordenado pela Dra. Elaine Marcial, iniciou, no dia 18 de março, pesquisa com o objetivo de gerar minicenários de possíveis impactos econômicos e sociais para o período pós pandemia do coronavírus no Brasil até 2022.

Entende-se por Minicenários: método de construção, em curto espaço de tempo, de cenários plausíveis, consistentes e coerentes que auxilia no processo de decisão da organização. São construídos sob a coordenação de profissionais de Inteligência para responder a questões estratégicas tomando como base o conhecimento de especialistas sobre o assunto, pois suprime a fase de análise retrospectiva e da situação atual. Em geral, são de curto prazo (Marcial 2011, p. 146).

O projeto foi realizado totalmente a distância, usando uma adaptação da metodologia de minicenários, que possibilita a construção de cenários para questões estratégicas em curto espaço de tempo.

Para tanto, foi organizado Grupo de controle para a realização do projeto. 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). O grupo de controle ficou responsável pela execução de todo o trabalho. Todas as reuniões utilizaram o software ZOOM e o WhatsApp para troca de mensagens e alinhamento das atividades.

A metodologia utilizada seguiu seis etapas:

1. Delimitação do sistema de cenarização.
2. Sementes de futuro.
3. Incertezas críticas e megatendências.
4. Lógica dos cenários e ideia-força.
5. Redação dos cenários e teste de consistência e ajustes.
6. Análise estratégica.

Os conteúdos utilizados em todas as etapas foram gerados tomando-se como base a percepção dos peritos sobre o ambiente e sobre o futuro. Tais percepções foram coletadas em quatro levantamentos realizados a distância, utilizando-se o Google form. Outra etapa da pesquisa foi a avaliação dos cenários construídos, realizada por 30 peritos.

As pesquisas foram encaminhadas para 417 peritos, população definida pelo grupo de controle, em sua maioria pertencentes a Rede futuro. Dessa população alvo, 390 peritos participaram em pelo menos em uma das etapas – a lista de participantes que autorizaram a veiculação de seus nomes encontra-se no Anexo 1. Esses peritos participaram de forma distinta, tendo sido suas participações distribuídas nas etapas descritas na Tabela 9.1.

Tabela 9.1 – Participação total de peritos por levantamento

Etapas	Quantidade
Levantamento dos Aspectos fundamentais	195
Levantamento das sementes de futuro	167
Levantamento das incertezas críticas	212
Teste de consistência	30
Levantamento de oportunidades e ameaça	86

Fonte: Elaboração dos autores

Observa-se que se trata de um grupo altamente qualificado visto que em sua maioria (69,2%) apresentam curso de mestrado, doutorado ou pós-doutorado (Tabela 9.2).

Tabela 9.2 – Formação: maior grau de titulação

Maior grau de titulação	QTD	%
Graduação	29	7,4%
Pós-graduação ou MBA	85	21,8%
Mestrado	154	39,5%
Doutorado	77	19,7%
Pós-doutorados	39	10,0%
Outros	6	1,5%
Total	390	100,0

Fonte: Elaboração dos autores.

Também estão distribuídos em diversas áreas do conhecimento conforme apresentado na Tabela 9.3, o que garante uma diversidade de perfis, possibilitando a construção de uma visão do problema sob diversos ângulos. Destaca-se a participação nas áreas de geopolítica, segurança e defesa (23,1%), seguido por ciências humanas (18,2%) e engenharias, computação, tecnologias da informação e comunicação (TICs), física e matemática com (16,7%).

Tabela 9.3 – Área de conhecimento

Área de conhecimento	QTD	%
Geopolítica, Segurança e Defesa	90	23,1%
Ciências Humanas	71	18,2%
Engenharias, Computação e TICs, Física, Matemática	65	16,7%
Economia	62	15,9%
Demais Ciências Sociais Aplicadas	42	10,8%
Saúde	23	5,9%
Agronomia	14	3,6%
Outros	23	5,9%
Total	390	100,0%

Fonte: Elaboração dos autores.

Já a Tabela 9.4 mostra uma distribuição relativamente equilibrada entre as principais áreas de atuação, apresentando 32,1% de instituição de ensino e pesquisa, 31,8% da administração pública e 23,1% de empresas sejam, públicas, privadas ou de economia mista.

Tabela 9.4 – Área de atuação

Área de atuação	QTD	%
Instituições de ensino e pesquisa - público ou privado	125	32,1%
Administração pública	124	31,8%
Empresas públicas, privadas ou de economia mista	90	23,1%
Terceiro Setor	11	2,8%
Outros	40	10,3%
Total	390	100,0%

Fonte: Elaboração dos autores.

Em todos os levantamentos, os dados coletados foram tratados, de forma integrada buscando-se extrair os principais temas abordados pelos peritos. Já para a elaboração das incertezas críticas foi calculado a mediana dos valores atribuídos para importância e incerteza, conforme método descrito por Schwartz (1991), e o grupo de controle arbitrou a convergência onde não foi atingida. Mais detalhes podem ser obtidos nos Relatórios 2 e 3 do projeto, em Fronzaglia et al. (2020) e Leal et al. (2020).

Essas variáveis, muito importantes para a questão principal e com alto grau de incerteza, foram submetidas a análise da relação de dependência entre elas, chegando-se a quatro incertezas críticas, que são independentes entre si, que foram submetidas à formação dos eixos. A saber:

- 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, cada integrante do Grupo de Controle, sugeriu uma combinação 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 que deu origem aos quatro cenários. Mais detalhes metodológicos podem ser encontrados no Relatório 4 do projeto (Pio, 2020).

Com a lógica e a filosofia dos cenários definidas, partiu-se para a redação dos cenários e escolha de seus nomes, os quais foram submetidos a uma análise de consistência por parte de alguns peritos – participaram dessa etapa 30 peritos.

Os cenários ajustados foram encaminhados aos 390 peritos, os quais participaram de pelo menos uma etapa do processo até então, com o objetivo de realizarem uma avaliação estratégica. Nesse momento, foi solicitado aos peritos a leitura a avaliação dos quatro cenários e, para cada um deles, a identificação das principais oportunidades e as ameaças que pudessem impactar o Brasil. Esses subsídios deveriam contribuir para a formulação de uma estratégia robusta que conduzisse o país a ser bem sucedido ao lidar com os desafios sociais e econômicos gerados pela pandemia do Coronavírus. Os resultados também foram tratados de forma integrada e as propostas sintetizadas.

Após a formação de uma lista de oportunidades e outra de ameaças, essas foram submetidas a uma avaliação em relação à sua importância frente a questões orientadoras e sua urgência (para oportunidade) ou sua gravidade (para ameaça). As que obtiveram maior pontuação formaram a lista priorizada de oportunidades e ameaças. Mais detalhes metodológicos podem ser encontrados no Relatório 5 do projeto (Schneider, 2000).

Por fim, destaca-se que a metodologia utilizada foi inovadora, realizada totalmente a distância e em um curto espaço de tempo, o que pode abrir uma oportunidade para a realização de muito mais estudos de futuro para temas específicos.

Capítulo 10

Considerações finais

“O planejamento baseado em cenários é essencial em um mundo repleto de incertezas. As empresas que adotam essa ferramenta, com técnica e disciplina, alcançam ganhos valiosos na qualidade do processo decisório e efetivamente conseguem desenvolver vantagens competitivas e diferenciação frente aos concorrentes.”

Alexandre Ayres

Diretor da Neocom Informação Aplicada

A construção e análise de cenários em apoio ao processo decisório e de formulação de estratégias já é consagrado como uma metodologia importante, em especial em ambientes de grande incerteza. Considerando o momento atual, o desenvolvimento de um projeto da envergadura do Cenários pós-Covid-19 é de grande importância, pois nos traz diversos aprendizados sejam metodológicos ou pelo fato de iluminar o processo decisório.

Esperamos que seus resultados realmente nos ajudem a refletir sobre o momento atual e o que desejamos para o futuro. 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.

Esse projeto nos mostra que podemos construir cenários de qualidade totalmente a distância, desde que contemos com um grupo de peritos de alta competência e pertencentes às diversas áreas de conhecimento participando do processo. No caso desse projeto, obtivemos a contribuição de 390 peritos, em sua maioria com mestrado, doutorado ou pós-doutorado, e distribuídos em pelo menos sete áreas diferentes de atuação, oriundos de instituições tanto públicas quanto privadas. O comprometimento desses peritos ficou evidenciado em duas etapas quando precisaram ler os quatro cenários e fazer suas avaliações e considerações sobre cada um deles. Destacamos também a qualidade do *feedback* que recebemos para o aprimoramento dos cenários construídos. Aproveitamos para agradecerê-los pelo empenho e comprometimento.

Essa participação nos ajudou a iluminar todo o processo por meio da obtenção de suas percepções a respeito do futuro. Isso porque nos ajudam a identificar os

pontos nos quais suas opiniões convergiam, como foi o caso da evolução do agronegócio como uma tendência e uma oportunidade para o país. Outro aspecto destacado pelos peritos foi a necessidade da realização de reformas em diversas áreas, que apesar de serem apontadas como incertezas por muitos, também aparecem como uma oportunidade, aproveitando o momento para a sua realização, em especial a política. Um ponto também bastante destacado foi a polarização e as dificuldades de governabilidade frente a esse ambiente conflituoso que se agrava.

Avaliando os cenários, destaca-se que o cenário *Insensatez* nos mostra, como abordado por Barbara Tuchman (2005) em *A marcha da insensatez*, que, caso seja mantido o caminho conflituoso e descoordenado que tomamos, o resultado será perdermos mais uma batalha. Se o mundo retornar o crescimento, como nos mostra o cenário *Contramão*, estaremos mais uma vez fora do jogo mundial, remando na contra-mão da história.

Já o cenário *Sinergia* nos mostra que há um caminho diferente a ser tomado, para tanto, será necessário colocarmos a Nação acima das diferenças para podermos colher bons resultados. Para sairmos da crise com resultados favoráveis, seria necessário investir em um planejamento coordenado; firmar acordos entre os poderes da República e os entes federados; e firmar parcerias com a iniciativa privada e com a mídia. Ao menos um pacto com o mínimo de ação coordenada, como nos mostra o cenário *Solidariedade*, pois deixamos chegar a um ambiente de calamidade. À medida que não nos entendermos, que não colocarmos o Brasil e nosso povo acima das diferenças, aumenta o risco de se chegar a uma divisão sem retorno da nação, por exemplo, por meio até da pressão de independência de alguns Estados.

Os cenários também nos relembram a força do nosso agronegócio, que em todos os cenários se mantém firme. Mas também salientam que não podemos ter apenas uma galinha dos ovos de ouro. Além disso, o investimento em bioeconomia poderia nos ajudar a aumentar nossa vantagem competitiva com nação frente aos demais países, ampliando nosso leque de produtos e serviços com maior valor agregado.

Eles também nos alertam em relação ao desemprego que aumentará seja por consequência da crise seja por via conjuntural, por conta do avanço das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e dos investimentos em automação, dando destaque para a robótica e inteligência artificial. O novo mundo disruptivo demandará também uma mão de obra mais qualificada, exigindo reformas em nosso sistema de ensino. O Brasil ainda dispõe de uma oportunidade para a geração de emprego em função da grande necessidade, em todo o país, de realização de obras de infraestrutura, sejam elas econômicas ou sociais – grandes geradoras de emprego. Entretanto, se não prepararmos a nossa população para o por vir, o desemprego em massa voltará.

Pensar também em alternativas para esse desemprego estrutural também deveria ser foco de pesquisa dos governos, conforme alerta Yuval Harari (2018) ao abordar esse tema. Entretanto, ele alerta que somente programas de renda mínima não

resolvem o problema social, visto que as pessoas precisam se sentir úteis.

Há também aprendizados metodológicos como a condução do processo completamente a distância e o uso de medidas de posição, como a mediana, a média e o desvio padrão, para auxiliar no processo de convergência. Também mostra que essa atividade pode ser elaborada em diversos formatos, fornecendo resultados em diferentes tempos, para horizontes temporais distintos. A riqueza do debate, da possibilidade de ouvirmos pessoas de fora da organização, enriquece o processo e a geração de novo conhecimento, possibilitando a formulação de estratégias mais robustas.

O levantamento de informações deste projeto se deu em um dos momentos de maior incerteza e instabilidade da história recente, sendo, portanto, temporalmente delimitados e sujeitos a mudanças decorrentes do surgimento de rupturas. Esse grau de complexidade do ambiente não diminui a importância da presente análise, pelo contrário, é nesse contexto que estudos de cenários se fazem ainda mais importantes para a preparação da Sociedade, do Estado e das Organizações para o futuro que é múltiplo e incerto.

Cabe pontuar possíveis próximos passos do presente estudo. O contexto de indeterminação leva à pertinência do monitoramento continuado do ambiente e de possíveis mudanças que afetem as sementes de futuro, as ameaças e as oportunidades aqui identificadas. Além disso, as etapas aqui elaboradas são um insumo importante para a reflexão sobre desdobramentos estratégicos em termos de quais desafios priorizar e quais ações devem ser tomadas. Por fim, a mesma metodologia pode ser aplicada para outros espaços geográficos (Regiões, Estados, Municípios) ou o ambiente de atuação de organizações/empresas, para melhorar o processo de tomada de decisões e seu posicionamento estratégico.

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. 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. Tal constatação pode ser observada nos depoimentos de peritos que participaram do processo de construção de cenários pós-Covid-19, descritos ao longo desse livro. Além disso, os resultados desse projeto foram apresentados em diversos fóruns, alguns antes mesmos de o processo ter sido concluído conforme mostramos a seguir.

- **A construção de cenários em momentos de crise:** O enfrentamento da pandemia. Live realizada pela Dra. Elaine Marcial, conduzida pelo Prof.Dr. Domingos Spezia, pelo Instagram, no dia 10 de junho de 2020.

- **Cenários pós-Covid 19: impactos sociais e econômicos.** Pa-

lestra realizada pela Dra. Elaine Marcial e pelo Dr. Rodrigo Leal, por meio da plataforma Teams, para a Superintendente da Receita Federal do Brasil na 6ª Região Fiscal, no dia 03 de junho de 2020.

- **Cenários prospectivos e a construção dos cenários pós-covid 19.** Palestra ministrada pela Dra. Elaine Marcial, por meio da plataforma Blackboard Collaborate, para o curso de mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações do IESB, no dia 27 de maio de 2019.

- **Cenário pós-Covid 19: impactos sociais e econômicos.** Palestra ministrada pela Dra. Elaine Marcial, por meio da plataforma Zoom, no evento Verde do Futuro promovido pelo CDES/UNB, no dia 20 de maio de 2019.

- **Cenários pós Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil.** Palestra realizada pelo Dr. Rodrigo Mendes Leal, por meio do Instagram, para a Faculdade FRASCE., no dia 21 de maio de 2020.

- **Prospectiva participativa: tendências,** incertidumbres y escenarios post covid-19 en Brasil. Palestra realizada pelo Dr. Rodrigo Mendes Leal, por meio da plataforma Zoom, no Ciclo de Encuentros: un punto de quiebre para pensar las políticas para el desarrollo, no dia 12 de maio de 2020

- **Cenários pós-covid-19: impactos sociais e econômicos.** Palestra presencial realizada pelo Dr. Marcello Pio e professor Fernando Fernandes em evento para apresentação de trabalhos que apoiem a elaboração de estratégias governamentais para o enfrentamento da Pandemia, na secretaria especial de relações institucionais da Secretaria de Governo da Presidência da República (SEGOV/PR), no dia 30 de abril de 2020.

Para a construção de cenários robustos que iluminem o processo decisório e de formulação de estratégias, é necessário equipes competentes, com conhecimento das diversas metodologias existentes no campo da prospectiva, do *foresight* e do planejamento por cenários. Sendo assim, precisamos avançar, ampliando as competências nessa área. Nesse contexto e com o objetivo de minimizar as deficiências exis-

tentes em nosso país, que a Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília desenvolveu o MBA Inteligência, Cenários e Gestão Estratégica e criou o Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos NEP-Mackenzie, condutor deste projeto.

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

Por fim, levantamos 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?

Referências

BERGER, G. (1958). A Atitude Prospectiva. Revista Parcerias Estratégicas, v. 24, n. 49, p. 312-317, 2019. Disponível em: http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/249/243. Acesso em: 04 de jun. 2020.

FROZAGLIA, Thomaz; et al. Relatório 1 – Resultado da segunda pesquisa Incertezas e Rupturas. Informação Estratégica. Blog. Disponível em: <<http://elaine-marcial.blogspot.com.br/>>. Acesso em 26 de maio 2020.

GODET, M. A “Caixa de Ferramentas” da Prospectiva Estratégica – Caderno n 5 do LIPS. Lisboa: CEPES, 2000

GODET, M; DURANCE, P.; DIAS, JG (2008). A Prospectiva Estratégica para Empresas e Territórios. Cadernos do LIPSOR, n. 20, Edições Dunod, na coleção Topos (2008). Disponível em: <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/actualites/TOPOSPortugaisV190510.pdf>. Acesso em: 4 de jun. 2020.

HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. 1.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

KAHN, H.; WIENER, A. O Ano 2000. 3 Ed. São Paulo: Melhoramentos, 1967.

LEAL, Rodrigo M. et al. Relatório 3 – Resultados da seção de tendências da segunda pesquisa. Informação Estratégica. Blog. Disponível em: <<http://elaine-marcial.blogspot.com.br/>>. Acesso em 26 de maio 2020.

LEVITSKY, S.; ZIBLATT, D. Como as Democracias Morrem. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2018.

MARCIAL, E. C. Análise estratégica: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva. Brasília: Thesaurus Editora, 2011. v. 1. (Coleção Inteligência Competitiva).

MARCIAL, E. C. O Projeto Cenários Pós Covid-19: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil. Revista BSBMACK, Brasília, n. 9, Ano 2, p. 8-9, jun. 2020. Disponível em: <<http://elaine-marcial.blogspot.com.br/>>. Acesso em 26 de maio 2020a.

MARCIAL, E. C. Os relatórios gerados pelo Projeto Cenários Pós-Covid 19. Blog Informação Estratégica, Brasília, jun. 2020. Disponível em: <<http://elaine-marcial.blogspot.com/2020/06/os-relatorios-gerados-pelo-projeto.html>>. Acesso em 15 de jun. 2020b.

MARCIAL, E. C.; et al. Brasil 2035: cenários para o desenvolvimento / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Associação Nacional dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento. – Brasília: Ipea: Assecor, 2017.

MARCIAL, E. C.; et al. Relatório 1 – Resultado da primeira pesquisa – Aspectos funda-

mentais. Informação Estratégica. Blog. Disponível em: <<http://elaine-marcial.blogspot.com.br/>>. Acesso em 26 de maio 2020.

PIO, Marcello; et al. Relatório 4 – Resultados da identificação das Incertezas Críticas e construção da lógica dos cenários. Informação Estratégica. Blog. Disponível em: <<http://elaine-marcial.blogspot.com.br/>>. Acesso em 26 de maio 2020.

SCHNEIDER, E.R. et al. Relatório 5 – Análise Estratégica. Informação Estratégica. Blog. Disponível em: <<http://elaine-marcial.blogspot.com.br/>>. Acesso em 26 de maio 2020.

SCHWARTZ, P. The art of the long view. New York: Doubleday, 1991.

TUCHMAN, Barbar W. A marcha da insensatez: de Tróia ao Vietinã. 7.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

Anexo 1

Lista de peritos

Apresentamos, a seguir, a lista de peritos que participaram do processo de construção dos cenários pós-Covid-19 e que autorizaram a divulgação de seus nomes. A todos os nossos muito obrigada pela valiosa contribuição.

Os nomes dos peritos são seguidos das fases em que eles participaram. Segue o significado dos códigos utilizados: r1 – 1ª pesquisa: Aspectos fundamentais; r2 – 2ª pesquisa: Tendências, incertezas e ruptura; r3 – 3ª pesquisa: incertezas críticas; r4 – 4ª pesquisa: teste de consistência dos cenários; r5 – 5ª pesquisa: oportunidades de ameaças.

Nomes dos peritos e participação nas etapas

Adriano Jeronimo da Silva (Ministério da Ciência Tecnologia e Inovações) – r2
 Adriano Lauro (Escola de Guerra Naval) – r1, r2, r3
 Alessandro Mello de Sousa (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
 Alexandre Costa Ayres Júnior (Neocom Informação Aplicada) – r1, r2, r3, r4, r5
 Alexandre dos Santos Cunha (Ipea) – r1, r2, r3, r5
 Alexandre Lioi Nascentes (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ) – r1, r2, r3
 Almir de Oliveira Junior (Ipea) – r1, r3
 Américo dos Santos Brites (Escola Nacional de Engenharia) – r3
 Ana Carolina Machado Fernandes (SENAI-RJ) – r2, r3, r4
 Ana Carolina Navarrete (Coordenadora do Programa de Saúde do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – Idec) – r5
 Anaely da Silva Machado (Confederação Nacional da Indústria) – r1, r2
 André Luiz de Mello Braga (Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha – CE-PE-MB) – r2, r3
 Andre Paulo Maurmann (Perito Participante) – r2
 André Yves Cribb (Embrapa Agroindústria de Alimentos) – r3
 Anemarie da Silveira Bender (Presidência da República) – r1, r2, r3, r4, r5
 Angelito Dornelles da Rocha (Cooperativa de Crédito MUNCRED) – r1, r2
 Anna Carolina Ribeiro (Ipea) – r3
 Antônio dos Santos (ESG e LSC/EGN) – r1, r2, r3, r4, r5
 Antonio Fernando Pinheiro Pedro (Perito Participante) – r1, r2
 Antonio José Marinho Ribeiro (Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV);

Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ) – r5
Ariel Cecilio Garces Pares (Ministério da Ciência Tecnologia, Inovação e Comunicações) – r3
Armando Dal Colletto (USP) – r1, r2, r3, r5
Arnaldo Sima (Perito Participante) – r5
Aureo R. Vieira da Silva (Exército Brasileiro) – r1, r2, r3, r5
Bruno Santos Abreu Caligaris (Secretaria de Assuntos Especiais da Presidência da República– SAE/PR) – r3
Caetano Christophe Rosado Penna (Professor Adjunto do Instituto de Economia da UFRJ) – r1
Carla Antunes de Mello (Marinha do Brasil) – r2, r3
Carla Moura Cazelli (UERJ) – r1, r2
Carlos Alberto Barão (Petrobras) – r1, r2, r3, r5
Carlos Alberto de Oliveira (Ministério das Minas e Energia) – r3
Carlos Alberto Fernandes de Salvo (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
Carlos Alberto Gonçalves de Araujo (ESG) – r2, r3, r5
Carlos E. Israilev (Perito Participante) – r5
Carmen Regina Pezarico (Embrapa Agropecuária Oeste) – 3, r5
Carolina Pereira Pedroso (Agência Espacial Brasileira) – r1
Cesar Castello Branco Martins (Perito Participante) – r2, r3, r5
Clarice Kobayashi (Inspro) – r1, r2, r3, r5
Claudio Gottschalg Duque (Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília – FCI/UNB) – r2
Claudio Rodrigues Corrêa (Laboratório de Simulações e Cenários – Escola de Guerra Naval) – r1, r2, r3, r5
Claudio Starec (Comunicare Educação Corporativa) – r3
Clenia Luna de Farias (Perito Participante) – r2, r3
Dalva Maria da Mota (Embrapa Amazônia Oriental) – r3
Daniel Pechin Tavares (Arko Advice Consultoria) – r1, r2, r3
Daniel Vidal Pérez (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)) – r1, r2, r3, r5
Daniela Bernardon Kaawi (Confederação Nacional da Indústria) – r1
Daniela Maciel Pinto (Embrapa) – r3
Daniele Klöppel Rosa Evangelista (Embrapa Pesca e Aquicultura) – r2, r3
Denise Helena França Marques Maia (Fundação João Pinheiro/MG) – 4, r5
Diego Mantovaneli Do Monte (Departamento Penitenciário Nacional – DEPEN) – r1, r2, r3, r5

Dirceu João Duarte Talamini (Embrapa Suínos e Aves) – r3
Domingos Spezia (Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília) – r1
Edmundo Luciano de Lima Granja (Assessoria de Política e Estratégia do Comando de Operações Terrestres – Exército Brasileiro) – r1
Édson Bolfe (Embrapa) – r1, r3
Eduardo Augusto Nunes Feital (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
Eduardo Rodrigues Schneider (NEP-Mackenzie/Inpro) – r1, r2, r3, r4, r5
Elaine Coutinho Marcial (NEP-Mackenzie) – r1,r2,r3,r4,r5
Eliane Mattioli Alves de Sousa (Mattioli & Consultores Associados) – r1
Eliézer Henrique Silva (Mestre em Computação Aplicada UnB) – r3
Eliézer Mello de Souza (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – ECEME) – r1, r3
Elimar Pinheiro do Nascimento (UnB, UFAM) – r3, r4, r5
Eloá Maria Ciraulo Santos (USPI) – r1, r2, r5
Elvira Aparecida Simões de Araujo (UNITAU – Universidade de Taubaté) – r2, r3
Emanuel de Aquino Lopes (Polícia Militar SP) – r2
Enio Antunes Rezende (UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz) – r1
Erivelton Pires Guedes (Ipea) – r3
Esdras Godinho Ramos (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
Fabiana Tomaim de Oliveira (Confederação Nacional da Indústria – CNI) – r1, r2, r3
Fabio Albergaria de Queiroz (Escola Superior de Guerra – ESG)) – r2, r3
Fábio Ferreira Amorim (ESCS/FEPECS) – r4
Fabio Deboni (Sabin) – r2
Fabio Homero Diniz (Embrapa Gado de Leite) – r3
Fabio Sahm Paggiaro (Força Aérea Brasileira – FAB) – r3, r5
Fausto de Bessa Braga (Consultor) – r1, r2, r3, r5
Fernando Antonio de Faria Soares (Perito aposentado) – r1
Fernando Castanheira Neto (Serviço Florestal Brasileiro) – r3
Fernando da Silva Rodrigues (Universidade Salgado de Oliveira) – r1, r2, r3
Fernando do Carmo Fernandes (NEP-Mackenzie) – r1, r2, r3, r4, r5
Fernando Franco (NEP-Mackenzie) – r1, r3
Fernando Mario Rodrigues Marques (INSPRO – Instituto Prospectiva) – r3
Fernando Sertã Meressi (ASSECOR – Associação dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento) – r1, r2, r3
Francisco José Peixoto Rosário (Universidade Federal de Alagoas) – r2, r3
Francisco Lima Cruz (Prof. Titular aposentado da UFBA) – r4, r5
Frederico Luis Felipe Coelho (Secretaria de Saúde do Distrito Federal) – r3

Gabriel Cabral de Miranda Vettorazzo (PNUD Brasil) – r1
George da Silva Divério (IMBEL – Indústria de Material Bélico do Brasil) – r3
Gilmar Antonio Meneghetti (Perito Participante) – r3
Gilmar Paulo Henz (EMBRAPA) – r2, r3, r5
Gilmar Souza Santos (Embrapa Mandioca e Fruticultura) – r3
Gilvan Alves Ramos (Perito Participante) – r3
Giovanni Hideki Chinaglia Okado (Pontifícia Universidade Católica de Goiás) – r1
Gisela Cordeiro Pereira Cardoso (Departamento de Endemias Samuel Pessoa/Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz) – r1, r3
Gonçalo Pereira (Perito Participante) – r3
Helder Rogério Sant’Ana Ferreira (Ipea) – r3
Henriqueta Souza Sampaio (ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa) – r3
Homero José Zanotta Vieira (Secretaria Especial de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – SAE/PR) – r2, r3, r5
Ilenor Elmar Zingler (Banco do Brasil) – r2, r5
Irani Braga Ramos (Ministério do Desenvolvimento Regional) – r1, r2
Jackson De Toni (ABDI) – r1, r2, r3, r5
Jair Carvalho dos Santos (Embrapa) – r3
Jamilsen de Freitas Santos (Embrapa Café) – r3
Jarles Polido (Perito Participante) – r2
Jason de Oliveira Duarte (Embrapa) – r3
Jean Carlo Viterbo (Perito Participante) – r2, r3, r5
Jefferson Gusmão Scofield (Secretaria Especial de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – SAE/PR) – r3, r4, r5
Jéssica Germano de Lima Silva (Núcleo de Avaliação da Conjuntura (NAC) / Laboratório de Simulações e Cenários (LSC) – Escola de Guerra Naval (EGN)) – r2
Joana Amorim (Advogada) – r1, r2, r3, r5
João de Deus Barbosa Nascimento Júnior (Centro de Pesquisa Agroflorestal da Amazônia Oriental) – r2, r3
João Ricardo Croce Lopes (Ministério da Defesa / Exército Brasileiro) – r2, r3
Jones Alexandre Barros Soares (ADESG-RJ) – r1, r3
Joper Padrão do Espírito Santo (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES) – r1, r3
José Alberto da Costa Machado (Ministério Público do Estado do Amazonas) – r1, r2, r3, r4, r5
José Dilcio Rocha (Embrapa Territorial) – r2, r3
José Dilcio Rocha (Perito Participante) – r1

Jose Gaspar Nayme Jovelli (IESB DF) – r1, r2, r3, r5
José Maria Ferreira de Oliveira Barroco (Perito Participante) – r3
José Noronha (Fundação Oswaldo Cruz) – r3
José Vítor Siqueira Bazuchi (Exército Brasileiro) – r3, r5
Juaris Weiss Gonçalves (Militar) – r1, r2, r3
Lanna Soares de Oliveira Lima (ANATEL) – r2
Larissa Candida Costa (Arquivo Nacional) – r2
Lavinia Barros de Castro (Ibmec-RJ) – r4
Leila Bernarda Dobato Göttems (ESCS/FEPECS) – r1
Leila Maria Da Juda Bijos (Perito Participante) – r1, r2, r3
Lelia Maria Ximenes Lowe (Perito Participante) – r1, r2, r3
Leonardo de Moura Perdigão Pamplona (UFRJ/BNDES) – r1
Leonildo Pereira de Souza (Perito Participante) – r1, r2, r4, r5
Lídia Maria Ribas (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
Livia Abreu Torres (Embrapa Solos) – r1, r2, r3, r5
Loiva Maria Ribeiro de Mello (Embrapa Uva e Vinho) – r3
Luis Henrique Leandro Ribeiro (Fiocruz) – r3, r5
Luiz Antônio Cruz Caruso (Perito Participante) – r4
Luiz Cezar Loureiro de Azeredo (Ipea) – r1, r2, r3, r5
Luiz Claudio Moraes (Perito Participante) – r1, r2, r3
Luiz Eduardo Pires Thomaz (Ministério da Justiça e Segurança Pública) – r1, r2, r3
Luiz Fernando Sícoli (Perito Participante) – r3, r5
Luiz Paulo Costa Pimentel (Perito Participante) – r1
Marcello Duran Cominato (Fabinject Indústria Plástica) – r2
Marcello José Pio (NEP-Mackenzie) – r1, r2, r3, r5
Marcelo Amorim (BZPLAN) – r4
Marcelo do Amaral Santana (Embrapa Mandioca e Fruticultura – CNPMF) – r2
Marcelo Foresti de Matheus Cota (Banco Central do Brasil) – r3
Marcelo Hector Fiszner (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
Marcelo Miele (Embrapa Suínos e Aves) – r2
Marcelo Tadeu Ferreira Farago Garcia (Ministério da Saúde) – r1, r2
Márcia Benévolo Jovanovic (Ministério da Saúde) – r4, r5
Márcio Gimene de Oliveira (Assecor) – r1, r2, r3
Marcio Mattos Borges de Oliveira (ADM - FEARP-USP) – r1, r2, r3
Marco Antônio Juliatto (Ministério da Educação – SETEC/MEC) – r1, r2, r3
Marco José Melo Neves (Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD/GO) – r2, r3

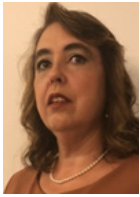
Marcondes Moreira De Araujo (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações) – r2, r5
Marcos Aurelio de Abreu (SICOOB Empresarial DF) – r2, r3
Marek Hanusch (World Bank) – r1, r2, r3
Maria Amélia de Paula Dias (Perito Participante) – r2, r5
Maria Quitéria dos Santos Marcelino (Perito Participante) – r2
Maria Regina Namura (Cade – Centro de Atividades, Desenvolvimento e Estudos) – r3
Mariana de Aragão Pereira (Embrapa Gado de Corte) – r3
Marilza Oliveira de Almeida (Secretaria de Estado do Distrito Federal (SES-DF)) – r1, r2, r3
Mario Afonso Massière y Corrêa de Moraes Lima (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
Marluce Chrispim (Perito Participante) – r3, r5
Mauricio Marques de Faria (UFRJ) – r3
Maurício Pinheiro Fleury Curado (Ministério da Economia) – r2
Nathalie Torreão Serrão (LSC/EGN e ESG) – r3
Nidia Caldas (SEBRAE) – r2
Olavo Dias da Silva Filho (Terceiro Setor) – r3
Omar Tumas (Secretaria de Segurança Pública de São Paulo – SSPSP) – r3
Oscar Medeiros Filho (Centro de Estudos Estratégicos do Exército) – r1
Osmar de Araújo Coelho Filho (UnB) – r2, r3
Osmira Fátima da Silva (Embrapa Arroz e Feijão – CNPAF) – r2, r3, r5
Osvaldo Copertino Duarte (Universidade Federal de Rondônia) – r1
Patrícia Barreto Oliveira (Delegada de Polícia Civil da Bahia) – r2
Paula Cristina Mortari da Costa (Enap) – r3
Paula Emília Oliveira Pimentel (Presidência da República) – r1, r2, r3, r4, r5
Paulo César Rezende de Carvalho Alvim (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações) – r4
Paulo Coelho Avila (Ministério da Economia, SEPEC/SDI) – r1, r2, r3
Paulo de Martino Jannuzzi (Escola Nacional de Ciências Estatísticas do IBGE) – r3
Paulo Ferracioli (Fundação Getúlio Vargas) – r2, r3
Paulo Roberto de Almeida (Centro Universitário de Brasília – Uniceub) – r2, r3
Paulo Roberto Moreira (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
Pedro Garrido da Costa Lima (Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados) – r2, r3
Pedro Robson Pereira Neiva (UnB) – r2
Petula Ponciano Nascimento (Embrapa Solos) – r2
Priscila Aguiar da Silva (Perito Participante) – r1
Raphael Camargo Lima (King's College London) – r1, r2, r3
Raphael Gustavo Frischgesell (Ministério da Defesa) – r1, r2, r3, r5

Renata Lèbre La Rovere (Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro) – r3, r5
Ricardo Pucci Magalhães (Iniciativa Privada) – r1, r2, r3, r4
Ricardo Serone Ribeiro Miranda (PREVI) – r1, r2, r5
Ridauto Lúcio Fernandes (Instituto Sagres) – r1, r2, r3, r5
Roberto Alves Gallo Filho (ABIMDE – Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança) – r5
Rodrigo Gibin Duarte (Comando da Aeronáutica) – r2, r3
Rodrigo Mendes Leal (NEP-Mackenzie/BNDES) – r1, r2, r3, r5
Rodrigo Tavares dos Santos (Professor economia FGV) – r3
Romano José Carneiro da Cunha Costa (Polícia Civil de Pernambuco) – r2
Romilton Mello (Marinha do Brasil/Corpo de Fuzileiros Navais) – r1, r2, r3
Romulo Neves (Ministérios das Relações Exteriores) – r2
Rosaura Gazzola (Embrapa) – r2
Rudibert Kilian Júnior (Perito Participante) – r2, r5
Samuel César da Cruz (IPEA) – r1
Savio Jose Barros de Mendonca (Perito Participante) – r3
Sergio Ferreira de Figueiredo (Laboratório Nacional de Computação Científica) – r1, r2
Sergio Matos (Universidad Mayor de San Andres) – r1, r2, r3, r5
Severino de Ramos Bento da Paixão (Associação Brasileira de Estudos de Defesa) – r3
Solimar Garcia (Universidade Paulista) – r1
Sumaya Suely André Carnevalli Neves (INSPRO – Instituto de Prospectiva) – r3
Suzana Borschiver (UFRJ) – r1, r2, r3, r4
Tales Villela (Diretoria de Fabricação-DCT/EB) – r1, r3
Tamires Aparecida Ferreira Souza (Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP) – r1, r2, r3
Thiago de Moraes Moreira (Petrobras) – r2
Thomaz Fronzaglia (NEP-Mackenzie/Embrapa) – r1, r2, r3, r5
Ubiratan F Castellano (Perito Participante) – r1, r2, r3, r5
Valdemiro Machado da Silva (Escola Superior de Guerra-ESG) – r3, r5
Vanessa Marinho (Mestre em Educação, especialista em avaliação e EAD) – r2
Vanessa Pereira (Perito Participante) – r3
Vania Maria Thaumaturgo Siqueira Capela (Polo Digital de Manaus e Instituto Eldorado) – r1
Vinicius Balbino Bouhid (Perito aposentado) – r3
Vinícius Janick (FEMAR) – r1, r2, r3
Wallace Sousa Circuncisão (Controladoria Geral da União) – r3, r5
Walter Felix Cardoso Junior (FIESP) – r3

Washington Murat Neves (Professor de história da Prefeitura de Duque de Caxias e do Estado do Rio de Janeiro) – r1

Zoraia Saint'Clair Branco (Diretora da Escola de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro da Subsecretaria de Inteligência da Secretaria de Estado da Polícia Civil (ESISPERJ/SSINTE/SEPOL) – r1, r2, r3

Autores



Elaine C. Marcial. Doutora em Ciência da Informação pela UnB. Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos (NEP-Mackenzie). Autora de diversos livros e artigos na área. Coordenou projetos como o Megatendências mundiais 2030, Brasil 2035, Bibliothinking 2050 e Violência e Segurança Pública em 2023. Atua na área de prospectiva há 24 anos



Eduardo Schneider. Associado e membro do Conselho Diretor do Instituto Prospectiva – INSPRO. Doutor em Ciências Militares, foi assessor do Ministro Chefe da SAE/PR, participando das revisões das PND/END. Atuou nas missões de paz da ONU em Angola e no Haiti, bem como assessorou a Cooperação Militar Brasileira no Paraguai.



Marcello Pio. Doutor em Gestão e Inovação Tecnológica pela UFRJ. Responsável pela área de prospectiva do Observatório Nacional SESI, SENAI e IEL, desenvolvendo estudos nos campos de educação, tecnologia e inovação e segurança e saúde. Membro do NEP-Mackenzie. Atua na área de prospectiva há 19 anos.



Rodrigo Mendes Leal. Doutor em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento (UFRJ) e mestre em Economia (UERJ). Economista do BNDES e membro do Grupo de Pesquisa NEP-Mackenzie. Atua com planejamento, análise de riscos e cenários e ODS. Tem trabalhos premiados nas áreas de economia e de saúde. Em 2019 recebeu o Next Generation Foresight Practitioner – Latin American Award.



Thomaz Fronzaglia. Analista da Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e membro do (NEP-Mackenzie). Doutor em Política Científica e Tecnológica (DPCT-IG-Unicamp), Mestre em Administração (FEA-USP) e Engenheiro Agrônomo (Esalq-USP). Atua na área de planejamento e prospectiva a mais de 10 anos.



Márcio Gimene. Economista pela UFRJ, mestre em Geografia pela UnB e doutor em Geografia pela UFRJ. Analista de planejamento e orçamento, foi Coordenador de Temas Estratégicos e Coordenador-Geral de Gestão do Conhecimento do Ministério do Planejamento, Subsecretário e Secretário Adjunto de Relações Institucionais e Sociais da Casa Civil do GDF; e Assessor da SAE da Presidência da República. Trabalha na Secretaria de Orçamento Federal do Ministério da Economia.



Faculdade Presbiteriana
Mackenzie
Brasília

“Dentro das métricas do desenvolvimento humano destacadas pelo Relatório de Desenvolvimento Humano de 2019 do PNUD, os estudos de cenarização vem com uma força a mais para otimizar as informações utilizadas para a elaboração de políticas públicas mais eficazes e focalizadas. Pensar o futuro é um exercício diário para aqueles que trabalham com elaboração de projetos, programas e políticas, e as ferramentas de modelagem de cenários estão aqui para facilitar e ampliar a compreensão das tendências de longo prazo, dando robustez ao processo decisório.”

Gabriel Cabral de Miranda Vettorazzo

Gerente de Projetos do Programa das Nações
Unidas para o Desenvolvimento
PNUD Brasil

“Quando utilizamos a metodologia e conseguimos visualizar os cenários, percebemos como é duro trabalhar com incertezas e bolar saídas para as dificuldades imaginadas. Quando não fazemos nada e nem os cenários visualizamos, percebemos que o que restou fazer é apenas rezar...”

Ridauto Lúcio Fernandes

General de Brigada e diretor do Instituto Sagresto

“Quem, em 01 de dezembro de 2019, poderia dizer que 2020 seria isso que estamos vivendo? A marca maior do mundo, hoje, é a rapidez das mudanças, e com elas o surgimento das incertezas. Como enfrentá-las? A única ferramenta, que tem os decisores, é trabalhar com um leque de hipóteses de futuro (cenários), em que o máximo de incertezas estejam contempladas.”

Elimar Pinheiro do Nascimento

Sociólogo, professor dos programas de Pós-Graduação do Centro de Desenvolvimento Sustentável/UnB e do Centro de Ciências Ambientais e Sustentabilidade da Amazônia/UFAM

“A definição de cenários é ferramenta fundamental para subsidiar processos de tomada de decisão e planejamento, e no caso de formulação de políticas públicas minimiza e mitiga riscos, dando assertividade no processo decisório e impactando na efetividade de seus resultados.”

Paulo Cesar Rezende de Carvalho Alvim

Secretário de Empreendedorismo e Inovação do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação

