

**REVISTA ELETRÔNICA  
BRASILIANO & ASSOCIADOS  
ISSN 1678-2496N  
Março 2007 nº:28º**

# **PROSPECTIVA NA ÁREA DE GESTÃO DE RISCOS**

# **SUMÁRIO**

**PROSPECTIVA –  
UMA CRÍTICA À PREVISÃO**

**Pg. 5**

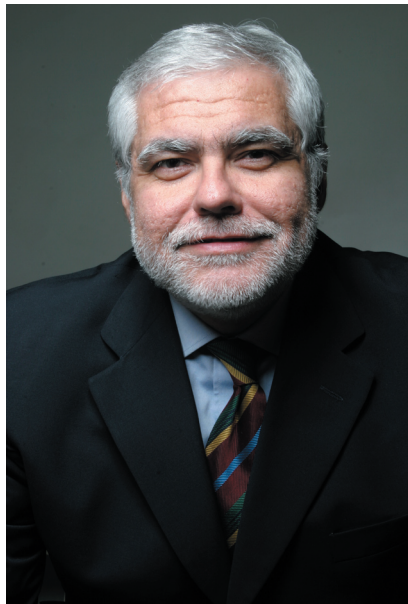
**A IMPORTÂNCIA DA ANTECIPAÇÃO NA  
GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS:  
CENÁRIOS PROSPECTIVOS**

**Pg. 9**

A Revista Eletrônica Brasiliano & Associados nº28  
é uma publicação bimestral. Reservado todos os  
direitos.

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano  
Diretora de Treinamento: Enza Cirelli  
Projeto Gráfico e Editoração: Marina Brasiliano  
e-mail: mabrasiliano@yahoo.com.br

## PROSPECTIVA NA ÁREA DE GESTÃO DE RISCOS: EXISTE??



***“Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem das coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas, defensores não muitos entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas”***

Como Publisher da nossa revista eletrônica da Brasiliano & Associados, sinto-me motivado a iniciar este ano de 2007, com a reflexão pelos desafios e obstáculos à introdução de inovação e mudanças em nosso setor de atuação. Conforme a analogia ao texto acima, escrito por Maquiavel em seu famoso livro – O Príncipe – cada dia mais atual.

A resistência ao novo e ao desconhecido tem instigado nossos executivos das empresas de consultoria e os gestores das empresas tomadoras de serviço a persistirem num enfoque sistemático e pragmático, visando garantir seus posicionamentos. Quando toma-se esta atitude, optar só pelo pragmatismo, é o mesmo que acreditar que o futuro pode ser previsto como uma projeção de crescimento ajustado sobre um passado conhecido. Neste caso é o mesmo que olhar pelo espelho retrovisor!

Isto explica de forma clara o porque que as empresas brasileiras ainda não avaliam os riscos, sob o enfoque estratégico, estamos posicionados no nível tático e operacional. No Brasil, só 14% das empresas possuem gerência de atrelada a gestão de riscos!!! A resposta está na reação natural das pessoas e empresas em optarem pelo mais fácil e prático, ao invés de enfrentar os desafios do nosso ambiente.

Para enfrentar esta turbulência, “O NOVO”, os profissionais necessitam possuir fortes valores para suportar esta pressão, é necessário quebrar regras, é necessário acreditar em superação, coragem e pionerismo.

Cair não é o problema, mas sim não levantar. Victor Hugo falava que acreditar em um sonho é construir o nosso futuro. Queremos que nosso segmento sonhe grande e ouse fracassar!

Espero que nós, executivos do setor, possamos, de forma clara, refletir sobre o novo e a inovação e que possamos de forma direta quebrar regras e ousar, tudo isso visando mitigar riscos no ambiente aonde estamos inseridos, de forma que tenhamos uma visão holística.

Termino este editorial com a citação de Karlfriend Graf Von Durckheim:

***“Quando está realmente no caminho, o homem que deparar com tempos difíceis no mundo não se voltará para um amigo que lhe ofereça refúgio e consolo, estimulando a sobrevivência da sua velha personalidade. Pelo contrário, buscará alguém que, fiel e inexoravelmente, o ajude a se arriscar para superar o sofrimento e ultrapassá-lo com valentia, transformando-o na “balsa que vai à margem mais distante”. Somente na medida em que o homem se expõe repetidamente às aniquilações do mundo surgirá nele aquilo que é indestrutível. Nisso repousa a dignidade do ousar. A prática deve ensinar o homem a deixar-se assaltar, perturbar, empurrar, insultar, quebrar e golpear, ou seja, animá-lo a abandonar seu anseio fútil pela harmonia, pela ausência de dor e por uma vida cômoda e assim descobrir, lutando contra as forças opostas, aquilo que o aguarda além do mundo das polaridades. A primeira exigência é ter coragem para enfrentar a vida, para encontrar tudo o que há de mais perigoso no mundo... Quanto mais um homem aprende a enfrentar incondicionalmente o mundo ameaçador, mais se revelam as profundidades da Natureza Essencial do Ser e mais se abrem as possibilidades de uma nova vida em contínua Transformação.”***

Boa leitura e sorte!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro  
Publisher e Diretor Executivo  
abrasiliano@brasiliano.com.br

# PROSPECTIVA – UMA CRÍTICA À PREVISÃO

*Cel Art QEMA Oswaldo Oliva Neto\**

## 1. A previsão clássica

A certeza do domínio dos eventos futuros, bem como a confusão entre termos como previsão, projeção, planejamento e prospectiva, levaram a certos mal entendidos, que comprometeram o conceito e a credibilidade da ciência prospectiva.

O conceito de previsão encerra a idéia de avaliação, com um certo grau de confiança (probabilidade) relativo a evolução de um fato em dado horizonte temporal. A previsão clássica se baseia no conceito de predição, isto é, a certeza da ocorrência antecipada de determinado acontecimento, sendo que tal previsão é considerada como um evento probabilístico certo.

A base da técnica da previsão encontrava-se baseada no conceito de que: o futuro já se encontrava definido no presente, em função de fatos passados.

Portanto, a predição nos levaria a uma única posição de futuro, não sendo plausível que o mesmo pudesse ser alterado do seu curso pré-estabelecido.

Podemos citar três técnicas utilizadas pela Previsão Clássica, a seguir descritas:

**extrapolação** – é o prolongamento da tendência. Trata-se de um processo em que se imagina que as variáveis que vinham evoluindo de uma determinada maneira do passado até o presente, continuarão evoluindo igualmente do presente até o futuro.

**analogia** – a previsão é feita através da identificação de um caso atual, com um caso do passado. Supõe-se que o resultado do caso atual será o mesmo do caso ocorrido no passado.

**causalidade** – o raciocínio é desenvolvido procurando-se uma causa que persistirá no tempo. Analisa-se o efeito gerado por essa causa e propõe-se um desenvolvimento para esse efeito na forma de previsão.

**presságios** – são as correlações constatadas entre determinados acontecimentos, mesmo que não se possa descobrir a razão.

As técnicas apresentadas acima possuem em comum, a visão pós-industrial da evolução do pensamento prospectivo, onde os fatores deterministas e de inevitabilidade se fazem presentes. Todas adotam o conceito de que, a projeção do futuro é determinada pelos parâmetros invariáveis do passado e que chegaram até o presente.

A escola prospectiva da visão pós-industrial desenvolveu-se graças a uma característica do passado (até o início do século XX), onde as transformações científicas e sociais ocorriam com muita previsibilidade e com baixa velocidade. A filosofia popular, particularmente dos trabalhadores do campo, ainda está carregada com esta visão de evolução temporal.

Contudo, é importante recordarmos, que durante o século XX foram realizados descobrimentos científicos, que somados, ultrapassam todos os demais descobrimentos realizados pelos homens, desde sua passagem pelas cavernas até o final do século XIX.

Verifica-se, portanto, que a visão do passado não estará agregando as descobertas do presente, fazendo com que a previsão do futuro apresente falta de coerência com os atuais parâmetros, o que a levará ao erro de previsão.

## 2. Os erros de análise

A previsão clássica apresentou grandes erros, pois, atualmente, o futuro não se assemelha ao passado e as rupturas de tendência se fazem sentir a todo o momento. Michel Godet analisando as causas destes erros da previsão clássica, destacou-os como sendo: "o efeito do anúncio; a insuficiência de informações; a inexatidão dos dados e a instabilidade dos modelos; o erro de interpretação; e, os obstáculos epistemológicos".

Com relação ao efeito do anúncio, o mesmo pode ser incitativo ou dissuasor. A publicação antecipada de uma evolução, que se aguarda com expectativa, pode, devido à própria difusão, provocar reações que venham influir nesta evolução. O "diagrama das bifurcações" de Poincaré, explica que em momentos críticos, com a aplicação de pequena força, pode-se determinar que o processo tome um ou outro ramo da evolução futura. No momento crítico, o anúncio pode desencadear um processo de incentivo ou de inibição na bifurcação evolutiva. Com relação ao índice de inflação, a antecipação e o anúncio do mesmo, tem papel multiplicador do seu valor, pois o mercado ao procurar se defender dos índices apresentados irá contribuir para sua elevação. Por outro lado, a difusão antecipada de um descobrimento científico, fará com que seus pesquisadores aprofundem seus estudos, para concluírem com sucesso seus experimentos, de forma a não ficarem desacreditados na comunidade. Como se verifica, a difusão antecipada de um fato, no momento crítico, fará com que o futuro tome rumos distintos, podendo levar o analista da previsão clássica ao engano.

Se analisarmos as informações como um forte fecho de luz, poderemos ter nssa visão escurecida se o olharmos muito de perto, ou não teremos nosso caminho iluminado se o olharmos muito de longe. A abundância de informações inúteis e/ou a falta de informações estratégicas, levarão a previsão clássica ao erro.

Diferentemente das ciências exatas, os fenômenos sociais não são possíveis de sofrerem uma mensuração precisa. De acordo com Orkar Morgenstern (1972), mesmo nos EUA, onde a busca de indicadores econômicos é uma mania nacional, a apuração do índice do PNB deve encerrar um erro de mais ou menos 10%. O uso de dados inexatos, que podem ser definidos como fruto composto do erro, da incerteza e da imprecisão, não podem determinar previsões clássicas corretas. A inexatidão dos dados também apresenta consequências graves para o estudo dos modelos sensíveis às condições iniciais, como os que regem o diagrama das bifurcações e o caos determinista.

Outro fator de crítica ao modelo de previsão clássica é do erro de interpretação. A elaboração de um cenário clássico é decorrente: da visão adotada; das variáveis 28 consideradas; das conclusões obtidas; do futuro que se procura; e, do método utilizado.

Normalmente, o processo de previsão clássica adota uma visão focada nas parcelas, estuda variáveis quantitativas, aborda relações estáticas, retém o passado como chave de explicações de um futuro único e procura modelos deterministas, como método de previsão.

A visão focada em algumas parcelas do todo gera distorções no modelo, pois à medida que a evolução humana se acelera, reforça-se a interdependência entre o todo e suas partes. A visão prospectiva deve ser global, incluindo todos os parâmetros qualitativos e quantitativos, que atuem direta ou indiretamente, próximo ou afastado, do fenômeno estudado. No modelo da previsão clássica, a exclusão das variáveis qualitativas (não quantificáveis), faz com que o mesmo se revele incapaz de prever mudanças provocadas pelas evoluções destas variáveis, gerando uma previsão distorcida.

Em prospectiva o futuro é a explicação do presente. A inversão do sentido do tempo, focada no processo de previsão clássica, de forma a fazer com que as tendências do passado definam o futuro, torna obsoleta visão de extrapolação de tendências e de modelos sociais do presente, por não interagirem com o processo.

Além dessa visão parcial das tendências, a previsão clássica aceita com passividade o futuro, fruto de um determinismo decorrente do caminho único que nos oferece o modelo do passado. A noção de linha do futuro determinista (única e garantida), está na origem de um sem número de erros de previsões, pois o futuro é múltiplo e esta pluralidade torna-o incerto.

### 3. Conclusão

Esta segunda parte do trabalho, dedicada exclusivamente à prospectiva, teve início com uma crítica ao conceito clássico de “previsão do futuro”.

A apresentação desta crítica à previsão se deve ao fato de que, com os meios científicos e tecnológicos disponíveis é impossível fazer previsões futuras, com elevada probabilidade de acerto. Embora as linhas deterministas ainda existam, a busca da adivinhação do futuro, com base nos fatos do passado, tem incorrido em inúmeros erros, gerando um desgaste

para a prospectiva.

O que se procurou destacar neste artigo é a possibilidade de se influir no futuro, isto é a linha do futuro não é determinista, mas sim construída pelos fatos presentes.

Poincaré com a apresentação do “diagrama das bifurcações”, bem como Ilya Prigogine e Isabelle Stengers com as noções de “ordem por flutuação” e “caos profundo”, apresentaram ferramentas matemáticas que nos permite a construção do futuro.

Em resumo, o futuro é construído por uma seqüência de caminhos distintos (bifurcações), que são definidos em momentos críticos (à frente das bifurcações).

Muitas vezes, como decorrência da aplicação de uma pequena força, em apoio ou em confrontação a um destes caminhos que se apresentam, faz-se com que toda a sociedade humana evolua em determinada direção. Um momento dramático da história do Século XX, ocorrido durante o conflito entre os EUA e a ex-URSS, quando da Crise dos Mísseis em Cuba, fez com que um telefonema entre os dois presidentes (aplicação de uma pequena força à frente de uma bifurcação) permitisse a solução pacífica de uma crise, que caminhava para a escalada de um conflito nuclear.

**Cel Art QEMA Oswaldo Oliva Neto** *é oficial do Exército Brasileiro. Este artigo é um capítulo da Monografia: PENTA - Prospectiva, Estratégia e Interação Conjugada (uma metodologia de gestão estratégica) apresentada na conclusão do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército da Escola de Comando e Estado Maior - ECEME do Exército Brasileiro, em 2001.*



# A IMPORTÂNCIA DA ANTECIPAÇÃO NA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: CENÁRIOS PROSPECTIVOS

**Antonio Celso Ribeiro Brasileiro\***

No segmento da segurança pública e privada, no Brasil, a antecipação não é amplamente praticada porque quando as coisas estão indo bem, pode-se gerenciar sem ela (antecipação) e quando as coisas estão indo mal, é muito tarde para ver além dos nossos narizes. Nesse caso é necessária uma ação rápida, em regime de urgência, em regime de “bombeiro”. No entanto a reação não é um fim em si mesmo. Ainda que desejável em curto prazo, esta leva a nenhum lugar se não está direcionada em direção aos objetivos de médio e longo prazo, tanto da empresa como das instituições. Como disse Sêneca,

**“não existe vento favorável para o homem que não sabe para onde ele está indo”**

A *prospectiva* não pode ser dissociado da estratégia, portanto podemos adotar o termo *prospectiva estratégica em segurança*. *Prospectiva estratégica em segurança* não é somente uma abordagem exploratória (antecipação estratégica) como também uma abordagem normativa. Continuado com a tradição do planejamento estratégico e gerenciamento estratégico, a *prospectiva estratégica em segurança*, enfatiza a importância de pensamento de médio e longo prazo, além de alternativas estratégicas. Para isso há a necessidade de resolver coletivamente e com uma visão sistêmica – holística – do risco. Para isso a construção de cenários prospectivos em segurança exige o uso de metodologia apropriada para poder reconhecer o problema e encontrar soluções aceitáveis. É claro que, nós devemos ter em mente os limites impostos pela formalização e lembrar que as pessoas são guiadas pela intuição e paixão assim como pela lógica.

Os modelos são invenções da mente as quais representam um mundo que não quer permanecer trancado numa jaula de equações. E melhor ainda, já que sem essa liberdade, qualquer vontade guiada por desejo não poderá levar a lugar nenhum ! Como resultado, nossa convicção é: use todos os poderes da razão!!

As pessoas não podem ser reduzidas a uma mente racional (o hemisfério esquerdo); elas são também guiadas por suas faculdades emocionais (o hemisfério direito). Há a necessidade de integrar a visão intuitiva e o pensamento racional, já que ambos são necessários. A escolha depende das circunstâncias. Escolas racionais e heurísticas de planejamento de cenários só parecem estar em oposição; quando, na verdade, elas são complementárias.

## **A coleta de opinião com Peritos: Dos Cenários às Estratégias**

Infelizmente não existem estatísticas para o futuro e muitas vezes o julgamento pessoal é

a única informação disponível para lidar com o desconhecido. É então necessário coletar as opiniões de outras pessoas antes de formar a sua própria e daí apostar na forma de probabilidades subjetivas. Assim como no caso do jogador de cassino, é só com base de uma série de jogos que um pode julgar a qualidade de suas apostas. Similarmente, a competência dos peritos é quase sempre questionada. Nossa convicção é simples: visto que, como um perito representa uma típica opinião de um grupo de participantes, é importante considerar o ponto de vista do mesmo. Na verdade, é desta visão do futuro, sendo esta certa ou errada, que estes participantes poderão traçar seu curso.

## As cinco questões básicas perguntadas em prospectiva estratégica

Como dois amantes unidos num abraço, prospectiva e estratégia permanecem entidades distintas e é necessário distinguir entre:

- 1) um tempo para antecipação, em outras palavras, o estudo de mudanças possíveis e desejáveis, e
- 2) um tempo de preparar a ação: em outras palavras, a elaboração e a avaliação de possíveis escolhas estratégicas para poder estar preparado para mudanças esperadas (pré-atividade) e provocar mudanças desejáveis (pró-atividade).

A dicotomia entre a exploração e o preparo da ação implica as cinco seguintes questões :

- (Q1), o que pode e deve acontecer?
- (Q2), o que eu posso fazer?
- (Q3), o que eu vou fazer?
- (Q4), como eu vou fazê-lo? E a pré-questão essencial,
- (Q5), quem sou eu?

Muitas vezes ignorada, a última questão é o ponto de partida de do procedimento de Marc Giget (1998). No entanto esta identificação preliminar ecoa na famosa lição de Sócrates, "conhece a ti mesmo".

Somente a abordagem prospectiva com uma atitude pré-ativa e pró-ativa é focada na questão "o que pode e deve ser feito?"

- (Q1) Transforma-se em estratégia quando uma organização pergunta a si mesma: "o que nós podemos fazer? "
- (Q2) Uma dessas duas questões têm sido respondidas, a estratégia vem de "o que nós podemos fazer? "
- (Q2) para duas outras perguntas: "o que nós vamos fazer? "
- (Q3) e "como nós vamos fazê-lo?"
- (Q4) Por isso a sobreposição entre prospectiva e estratégia.

Existem, sem dúvida, estudos futuros não contendo nenhum papel estratégico bem delineado para um personagem, como também uma análise estratégica de empresas ou

setores cujo interesse no futuro é embrionário ou mesmo inexistente.

Em benefício da transparência, a expressão “prospectiva estratégica” irá, portanto ser reservada para estudos de futuros tendo ambições estratégicas e pontos finais para aqueles que se incumbem deles.

## Conclusão

A grande importância da construção de cenários para a segurança empresarial é a tentativa da antecipação. Temos que possuir condições de construir os nossos cenários mais provável, o de tendência e o ideal. Para a área da segurança há a necessidade de exercitar visando prospectar. Quando houver uma formalização da construção de cenários, a área de segurança terá plena condição de poder monitorar as probabilidades, tanto boas como ruins, dos inúmeros fatos portadores de futuro e suas conseqüências. A partir daí o nosso setor poderá antecipar situações desfavoráveis e traçar estratégias consistentes preventivas.

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro é Diretor Executivo da **BRASILIANO & ASSOCIADOS.***