

CONSIDERAÇÕES EXPLORATÓRIA SOBRE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues

RESUMO

O presente artigo, tem como objetivo inicial, o resgate de técnicas e metodologias utilizadas para a definição de cenários e tendências que servirão de suporte para o planejamento das organizações.

Em um segundo momento, é realizado um ensaio especulativo sobre as tendências nacionais e internacionais, com base nos cenários apresentados pela literatura (livros, revistas e jornais). Os dados e informações que serviram de base à este trabalho são atuais. Foi utilizado livros clássicos na temática mas buscou-se uma constante atualização ou contextualização das informações através de revistas ou jornais, semanais ou diários.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. CENÁRIOS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES
 - 2.1. Os Cenários Internacionais
 - 2.2. Os Cenários Brasileiros
3. ESPECULAÇÕES SOBRE AS TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS
 - 3.1. As Macrotendências Internacionais
 - 3.2. As “Ondas” de Mudanças
4. ESPECULAÇÕES SOBRE AS TENDÊNCIAS NO BRASIL
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

PALAVRAS CHAVES

Cenários; Tendências; Globalização; Ondas de Mudança; Modernidade; Brasil

CONSIDERAÇÕES EXPLORATÓRIA SOBRE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

MARCUS VINICIUS CARVALHO RODRIGUES

1. INTRODUÇÃO

As rápidas e constantes mudanças no ambiente organizacional, têm obrigado as organizações a estudarem e preverem os novos momentos. A história recente nos mostra o sucesso obtido pela Shell, diante da crise energética dos anos 70, onde o fator diferenciador das outras companhias, era o fato da Shell na época já dominar a tecnologia da análise de cenários e definição de tendências.

O presente artigo tem como objetivo fazer uma revisão sobre as técnicas para definição dos cenários e tendências organizacionais. Faz ainda parte deste trabalho, uma análise na literatura, com o objetivo de diagnosticar as atuais tendências internacionais e nacionais, que possam influenciar no desenvolvimento e planejamento dos organizações produtivas.

2. CENÁRIOS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O termo cenário foi introduzido no planejamento por KAHN & WIENER (1969). Para estes autores, cenário “é uma seqüência hipotética de eventos construídos com o propósito de focalizar processos causais e ponto de decisão”.

Os cenários servem de suporte à construção e análise das estratégias organizacionais diante dos futuros previstos. A utilização dos cenários no meio organizacional visa sistematizar e minimizar as incertezas, estabelecendo alternativas limitadas, que possibilitam a definição de estratégias alternativas razoáveis.

Os cenários devem ser definidos com uma visão ampla e com um enfoque multidisciplinar. Atualmente as organizações têm buscado definir cenários especulativos e normativos. A utilização de especialistas para a construção dos cenários é de extrema importância. ÁVILA & SANTOS, sugerem dois enfoques distintos, quanto a participação dos especialistas, para a construção dos cenários:

- * Os especialistas, envolvidos no estudo, são livres e sem limites
- * Os especialistas têm participação moldada por diretrizes definidas previamente

A melhor opção vai depender de vários aspectos, dentre eles a natureza do negócio, o objetivo do estudo, e a disponibilidade de recursos. Na Figura 1, transcrevemos uma proposta de metodologia para a identificação de cenários,

apresentada por ÁVILA & SANTOS (1988). Existem várias técnicas que servem de apoio para a determinação de cenários, as principais são expostas no Quadro 1.

2.1. Os Cenários Internacionais

Vários autores têm nos oferecido informações relevantes sobre os cenários internacionais. Dentre as contribuições, que tivemos oportunidade de pesquisar, encontram-se:

- **Terceira Onda** de Alvin Toffler, publicado originalmente em 1980;
- **Powershift: As Mudanças do Poder** de Alvin Tofler, publicado originalmente em 1990;
- **Megatrends 2000** de John Naisbitt e Patrícia Aburdene, publicado originalmente em 1990;
- **Quarta Onda** de Herman B. Maynard e Susan E. Mehrtens, publicado originalmente em 1993.
- **Teorias da Globalização** de Octavio Ianni, publicado originalmente em 1995;

Estas obras foram tomadas como base para a análise dos cenários internacionais apresentados neste artigo.

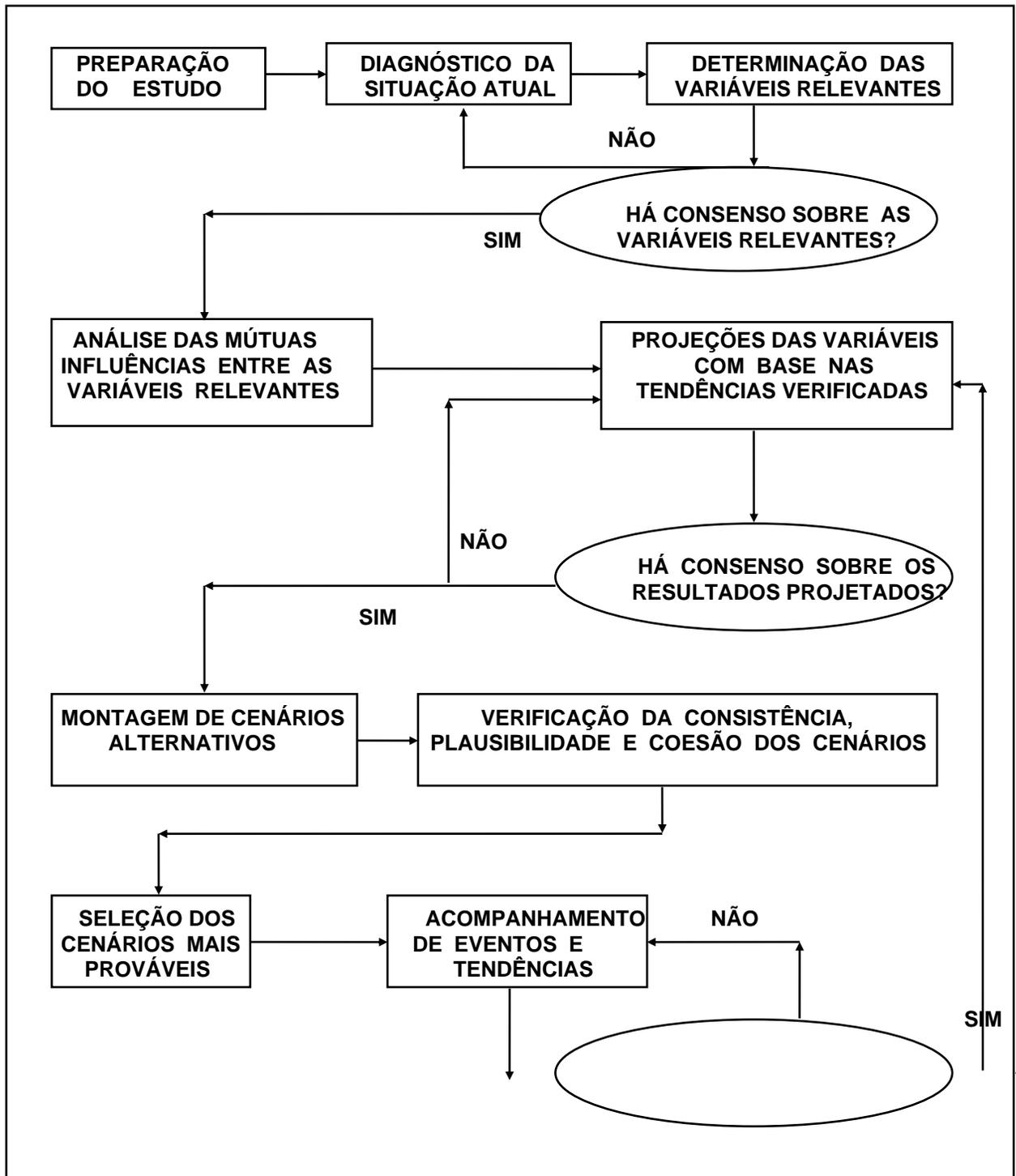
QUADRO 1: Técnicas Para a Determinação de Cenários

Brainstorming	<ul style="list-style-type: none">• Método que promove a geração e apresentação de idéias por membros de um grupo, em relação a uma determinada temática, previamente definida. O objetivo é explorar a divergência de idéias procurando induzir o surgimento de novas, ou influenciar a modificação das já apresentadas
NGT - Nominal Group Technique	<ul style="list-style-type: none">• Método que tem como base a reunião de um grupo de 6 à 10 especialistas, que após conhecerem a problemática principal, se manifestam por escrito a um coordenador, que apresenta ao grupo a posição de cada participante. Em um segundo momento cada membro analisa todas as idéias apresentadas, surgindo o debate e a conseqüente definição das idéias.
Delphi	<ul style="list-style-type: none">• Método que não exige uma reunião dos especialistas. Através de um coordenador, cada especialista é consultado isoladamente sobre o tema em estudo. Após

	a coleta de informações, estas são condensadas e enviadas aos especialistas para parecer.
ISM -Interpretative Structural Modelling	<ul style="list-style-type: none"> Método que utiliza uma relação de idéias previamente definidas, que são remetidas aos especialistas, para que estes se posicionem diante das mesmas.

FONTE: ÁVILA & SANTOS (1988)

FIGURA 1: Metodologia Para a Construção de Cenário



→ **HOUVE ALTERAÇÕES
NAS TENDÊNCIAS ?** →

Fonte: ÁVILA & SANTOS(1988), p.27

2.2. Os Cenários Brasileiros

Várias organizações brasileiras têm buscado na definição de cenários os meios para minimizar as incertezas organizacionais. Dentre outras organizações, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e a Petrobras têm se utilizado desta técnica com bastante eficácia.

Alguns periódicos ou reportagens isoladas , têm apresentado informações importantes que podem subsidiar a construção dos cenários nacionais. O Jornal Folha de São Paulo e o Jornal O Globo, têm apresentado contribuições significativas neste sentido, que foram utilizadas neste trabalho.

3. ESPECULAÇÕES SOBRE AS TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS

3.1. As Macrotendências Internacionais

John Naisbitt e Patrícia Aburdene, em 1982 apresentaram as tendências mundiais para a década de 80. As principais são apresentadas de forma resumida no Quadro 2. Algumas continuam e encontram-se próximas de suas efetivações, outras passaram a ser, apenas parte de um quadro macro de expectativas e tendências.

Quadro 2: As Transformações da Década 80

DE	PARA
SOCIEDADE INDUSTRIAL	SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO
TECNOLOGIA FORÇADA	ALTA TECNOLOGIA
ECONOMIA NACIONAL	ECONOMIA MUNDIAL
CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
CENTRALIZAÇÃO	DESCENTRALIZAÇÃO
AJUDA INSTITUCIONAL	AUTO-AJUDA
DEMOCRACIA REPRESENTATIVA	DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

POUCAS OPÇÕES	OPÇÕES MÚLTIPLAS
---------------	------------------

Fonte: NAISBITT & ABURDENE (1990)

Estes mesmos autores apresentaram no início desta década as tendências mundiais para o final deste século e início do próximo milênio. Elas fazem parte do material utilizado por muitas organizações a nível mundial para definição de seus cenários. No Quadro 3, encontram-se algumas destas tendências.

Quadro 3: As Principais Tendências para a Década 90

1	POSIÇÕES ECONÔMICAS TRANSCENDENDO AS POSIÇÕES POLÍTICAS
2	MOVIMENTO EM DIREÇÃO AO LIVRE-COMÉRCIO MUNDIAL
3	IMPULSO DAS TELECOMUNICAÇÕES
4	RELATIVA ABUNDÂNCIA DE RECURSOS NATURAIS
5	REDUÇÃO DE IMPOSTOS
6	REDUÇÃO DO TAMANHO DOS PRODUTOS
7	EXPLOSÃO DO CONSUMO NA ÁSIA
8	OBSOLESCÊNCIA DA GUERRA

Fonte: NAISBITT & ABURDENE (1990)

Estudos mostram que estamos deixando de utilizar a Física (era industrial) como metáfora e estamos recorrendo a biologia (era da informação). A utilização e as descobertas no campo da biotecnologia é uma grande tendência para o novo milênio. Os efeitos de seus subprodutos diante dos seres vivos, vegetais, animais e humanos são de uma dimensão infinita. A engenharia genética trará solução a vários dos problemas atualmente sem solução. É sem dúvida, a eficiente e perigosa ferramenta que a sociedade do novo milênio, terá a disposição.

A importância da biotecnologia para o futuro pode ser mensurada pelos investimentos em pesquisas na área, realizados pelas grandes potências. Em 1987 a iniciativa privada dos EUA investiu US\$ 2 bilhões e o governo norte-americano mais US\$ 2,5 bilhões. Estima-se que o governo japonês e a iniciativa privada invistam anualmente no Japão cerca US\$ 1,5 bilhões. A Europa Ocidental é a que menos tem investido nesta área, uma média anual de US\$ 800 milhões. A biotecnologia é a ciência que uma nação precisa dominar para ser, ou manter o status de grande potência no próximo milênio.

Outro tópico que tem sido tratado com a maior relevância nos estudos sobre tendências, é a explosão da economia mundial, que surgiu no início desta década e tende a se expandir. Neste contexto há uma mudança radical na relação de poder

entre organizações e governo, com desvantagens para o último. A economia, de forma crescente, tem se tornado mais importante que as ideologias.

O crescimento do livre comércio será a base para a disseminação desta explosão econômica. Hoje as barreiras comerciais começam a cair, exemplos concretos são apresentados pela Comunidade Européia, e pelos embrionários Nefta e Mercosul.

A explosão global da economia, tende à alimentar o aumento de consumo. O mercado asiático, e em particular a China, que tem grande parte da população mundial, deverá contribuir de forma significativa para esta tendência.

O fim da guerra-fria e a ausência de conflitos bélicos potenciais entre os países mais ricos do mundo, é outro fator significativo. As lições do Vietnã e Afeganistão, inibirão a participação das grandes potências em longos e irracionais conflitos.

Vários são os estudos que atentam que não há tendências para uma crise energética. É improvável que ocorra algo parecido com o choque do petróleo ocorrido em 1974. Vários são os fatos que respaldam tal tendência, dentre eles selecionamos os que seguem:

- O consumo de energia dos maiores países foi reduzido em 20%, em 1979;
- * A importância da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) no contexto mundial foi reduzida significativamente, e sua produção diminuiu de 31 para os atuais 17 milhões de barris por dia;
- * A produção fora da OPEP, aumentou de 1979 à 1989, em 7 milhões de barris por dia;
- * Foram descobertas outras reservas de petróleo, que passaram de 611 para 887 bilhões de barris;
- * Cada vez mais têm surgido novas fontes de energia, 35% da eletricidade utilizada pelos maiores países do mundo têm origem nuclear, apesar do crescente apelo social contrário;
- * A energia fotovoltaica tem ocupado um espaço crescente, e é a grande tendência para o novo milênio.

A Privatização de órgãos estatais em todo mundo parece ser uma tendência irreversível. Hoje mais de 100 países possuem programas de privatização a nível do governo central em todo o mundo. O trabalho realizado na Inglaterra, nos anos

80, neste sentido, foi significativo. A participação do Estado deve cada vez diminuir mais, e existe hoje uma grande tendência nos países de primeiro mundo, de enxugamento da máquina estatal.

Esta tendência é reforçada pela queda ou redução do Welfare State¹. O Welfare State, que teve grande expansão de 1945 à 1980, está cedendo lugar ao Workfare, que constituem-se em programas e oportunidades de emprego gerenciadas pelo governo.

O Pacífico será o oceano do futuro, tendo a importância que o Mediterrâneo teve no passado e a que o Atlântico tem no presente. Esta mudança está condicionada a fatores econômicos e deverá trazer fortes mudanças culturais. Os países servidos pelo oceano Pacífico terão uma vantagem competitiva sobre os demais. Isto beneficiará principalmente os países asiáticos, onde existem previsões que a China e os quatro principais tigres (Coréia do Sul, Taiwan, Hong-Kong e Cingapura), deverão superar comercialmente o Japão no início do próximo milênio.

Quanto a educação, esta será a base principal para o desenvolvimento. O Japão tem hoje a maior proporção de graduados em ciências do mundo: 68% dos diplomados, contra 25% nos EUA. Ainda, comparando Japão e EUA, temos que o primeiro tem 240 dias de escola por ano, contra 180 nos EUA. Estes dados são relevantes para uma projeção futura.

Outros países têm se preocupado muito com a educação. Na Coréia 85% dos jovens com 17/18 anos estão cursando escola secundária, este índice na Inglaterra é 46% e na França de 75%. A metade da população adulta de Seul, é universitário ou possui nível superior. É ainda a Coréia, que tem o maior número de doutores (PhD's), per-capita do mundo. A solução coreana para o ensino superior, partiu das grandes empresas, que mantêm excelentes universidades, é o caso entre outras, da Hyundai, Daewoo e Koren Air.

Taiwan, possui 80% de seus jovens com idade entre 17 e 18 anos freqüentando escolas secundária. Nos últimos anos o governo enviou cerca de 100 mil estudantes aos EUA para pós-graduação, 10 mil obtiveram o título de doutorado, mais apenas 1.500 retornaram ao país.

Vários outros países têm dado atenção especial a educação como elemento principal para o desenvolvimento futuro. A China e Indonésia têm buscado formas alternativas para educar e dotar de conhecimento sua população em curto espaço de tempo. Nestas tendências o Brasil, não é nem citado.

¹ Welfare - recursos governamentais destinados à ajudar os cidadãos e promover o bem estar social (seguro saúde, assistência medica, educação superior)

Quanto a China é necessário alguns outros comentários, por seu poderio populacional e sua estratégica posição geográfica diante das tendências comerciais e econômicas.

A partir da década de 70 foram introduzidas, na China, versões rudimentares de mecanismos de mercado. As taxas de crescimento que vêm sendo registradas em seu PNB, são magníficas, 10% ao ano. De 1978 à 1988, seu PNB quadruplicou, as exportações aumentaram de US\$ 31 bilhões em 1986, para US\$ 45 bilhões em 1988.

Apesar destes índices a China apresenta sérios problemas sociais e uma estática política mantida através da força. O massacre da Praça Tiananmen, em junho de 1989, provocou uma retração e grande preocupação nos investidores estrangeiros e no mundo dos negócios como um todo.

A Costa do Ouro, como é conhecida a região onde fica situadas as províncias de Guangdong e Fujian, e que competem tecnologicamente e comercialmente com os tigres asiáticos, mantêm uma distância muito grande com a maior parte do país. A renda per-capita anual na China em 1988 era de US\$ 278.

Diante destes aspectos, positivos e negativos, a China caminha a largos passos para assumir a posição de grande potência tecnológica e comercial do novo milênio. Nenhum estudo de cenário mundial hoje, deve omitir comentários sobre as tendências na China.

O último relatório do Banco Mundial², apresenta um quadro de indicadores econômicos e sociais, significativo e que merece uma criteriosa avaliação, em um estudo sobre tendências. No Tabela 1, são apresentados os principais indicadores de alguns dos países citados em nossa análise.

Tabela 1: Indicadores Econômicos dos Países Líderes dos Principais Blocos Econômicos

PAÍS	PIB (US\$ bi)	POPULAÇÃO (milhões)	POPULAÇÃO ECON. ATIVA ¹	DESEMPREG O (%)	SALDO COMERCIAL ²	INVEST. EXTERNO ³
Japão	3.670,98	124,5	63,0	2,2	108,51	NI
China	506,08	1.162,2	699,0	NI	4,35	11,16
Coréia	296,14	43,7	19,0	2,6	-5,02	NI
Taiwan	159,20	19,9	7,0	2,0	11,27	NI
Tailândia	110,34	58,0	31,0	3,5	-7,99	2,12
Hong-Kong	77,83	5,8	3,0	2,0	-3,92	NI
EUA	5.920,20	255,4	124,0	7,6	-130,78	NI
Canada	493,60	27,4	14,0	11,4	9,88	NI

² Este artigo foi escrito no início de 1996, e os dados do Banco Mundial sobre 1995, ainda não estavam disponíveis

CONSIDERAÇÕES EXPLORATÓRIA SOBRE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues

México	329,01	85,0	32,0	3,9	-20,71	5,37
Alemanha	1.789,26	80,6	39,0	6,7	22,57	NI
França	1.319,88	57,4	26,0	11,2	-6,85	NI
Itália	1.222,96	57,8	23,0	11,5	-6,16	NI
Inglaterra	903,13	57,8	28,0	9,8	-31,18	NI
Brasil	360,41	153,9	58,0	4,5	12,84	1,45
Argentina	228,78	33,1	12,0	12,0	-8,37	4,18

Fonte: Banco Mundial, 1994 (Ano base:1992)

Legenda: NI - não informado 1. Em milhões 2. Em US\$ bilhões 3. Em US\$ bilhões

3.2. As “Ondas” de Mudanças

A introdução do termo onda, entre os termos para a análise de tendências, deve-se a Alvin Toffler, em sua obra A Terceira Onda.

O autor definiu a primeira onda como o surgimento da agricultura, provavelmente à 8.000 a.C.. Esta onda começou a perder sua força no século XVII, quando teve início a segunda onda. Hoje apenas algumas pequenas comunidades da África ou América da Sul, ainda vivem da agricultura. A primeira onda está praticamente extinta, como força de mudança mundial.

A segunda onda foi reforçada pela Revolução Industrial e permaneceu influente até o final da década 50. Segundo TOFFLER, o final da segunda onda e início da terceira, foi em momentos distintos entre as grandes potências. Ela deu-se inicialmente nos EUA por volta de 1955.

A terceira onda surge com grandes e profundas mudanças em todas as áreas de atuação humana. Esta onda cria uma nova civilização e traz novos estilos de vida, política, trabalho, economia, entre outros.

Na terceira onda as organizações, dão mais ênfase a contabilidade social, valorização de equipes, estruturas organizacionais flexíveis e seus negócios passam a ser vistos como produtores de efeito moral. O sistema de autoridade é democrático, participativo e a visão do chefe tradicional cede lugar, a um instrutor e facilitador .

A maioria das organizações hoje existentes são de segunda onda, centralizadas, hierárquicas e inflexíveis. O modelo organizacional da segunda onda tem como base o modelo militar. A passagem da segunda para a terceira onda exige do MERCOSUL uma radical mudança de consciência.

PIB: US\$ 607,1 bi

POPUL.: 194,6 milhões

(ECO.ATIV.:72 milhões)

DESEMPREGO: 5,7%

quarta onda, na visão de alguns especialistas, em particular TENS (1994), surge no início dos anos 80, momento que a terceira onda diminui sua intensidade. A organização de quarta onda, se estruturará segundo

um modelo comunitário, com base em uma consciência global e não terá o caráter só manufatureiro, mas também, será voltada para a solução dos problemas globais. Entre seus princípios básicos, constam as seguintes políticas:

- * Promover a evolução intelectual e ter a concorrência como meio de vencer para servir ao global;
- * Sua principal missão será a identificação de necessidades e expectativas dos cidadãos do globo;
- * Reconhecer e capitalizar as vantagens de uma organização global comprometida com o social e ambiental;
- * Pensar globalmente e agir localmente.

A quarta onda estimulará a diversidade quanto as raças, nacionalidade e sexo no meio organizacional, o fim da violência estrutural e o apoio à saúde e benefícios dos empregados. Em suas tendências culturais estará explícito o desencanto pelo cientismo, a exaltação dos métodos não racionais de saber, e um forte movimento em busca de tecnologia apropriada. O objetivo será, está em conformidade com as leis naturais e da ecologia e patrocinar a sustentabilidade e a integridade ambiental.

A tecnologia apropriada dependerá de algumas variáveis, onde as mais significativas são: o tamanho da população; os níveis educacionais; as estruturas sociais; o tipo de mão-de-obra disponível; condições de mercado; recursos; infraestrutura e principalmente os valores. O desenvolvimento tecnológico na quarta onda está repleto de aspectos morais e filosóficos.

Quadro 3: Características das Ondas de Mudanças nas Organizações

	SEGUNDA ONDA 1650/1750 - 1955	TERCEIRA ONDA 1955 - 1980	QUARTA ONDA 1980 - ----
METAS ORGANIZACIONAIS	Maximizar lucros	Criar valores	Servir como administrador global
MOTIVAÇÃO	Ganhar dinheiro	Ganhar dinheiro e resolver problemas sociais	Deixar um legado valioso para o futuro
VALORES ORGANIZACIONAIS	Lucro, crescimento e controle	Criar valor, confiança, aprendizagem	Responsabilidade pelo tudo, serviço, realização
DEFINIÇÃO DE RIQUEZA	Remuneração financeira a partir de ativos palpáveis	Remuneração financeira e melhoria da qualidade de vida	Qualidade de vida e alinhamento com a ordem natural
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Hierarquia, matriz, unidade de negócios	Valor de equipe	Comunidade
PAPEL DO ADMINISTRADOR	Decisório, servir aos níveis superiores da administração	Instrutor, servidor, facilitador, defensor	Inexistente
DESEMPENHO	Contabilidade	Contabilidade	Contabilidade social

CONSIDERAÇÕES EXPLORATÓRIA SOBRE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues

ORGANIZACIONAL	financeira	financeira, com o uso crescente da contabilidade social	e de recursos
LEALDADE	À corporação e à nação	Corporativa e nacionais, abrangendo a Terra e todos seus povos	Corporativa e planetária
SELEÇÃO DOS LIDERES	Indicação pelo conselho diretivo da corporação	Líderes escolhidos pelos membros da equipe	Processo de eleições múltiplas e sucessivas
DESEMPENHO DOS LIDERES	Com base no lucro	Com base nos lucros e outros critérios	Com base nos resultados da atividade biopolítica
RESPONSABILIDADE DOS LIDERES	Comandar a organização	Comandar a organização e contribuir para o bem-estar social e global	Comandar a organização e contribuir para criação de uma ordem global

Fonte: Maynard & Mehrtens (1993) e TOFFLER (1980)

A quarta onda trará como tecnologias principais a biotecnologia, como a engenharia genética e a algenia³. O poder, destas tecnologias, é infinito e seus impactos sociais, econômicos e políticos ainda não são previsíveis.

A biopolítica⁴ é outro conceito que os autores de quarta onda têm utilizado, e refere-se a capacidade do homem de realizar mudanças nos sistemas vivos. Uma consequência da biopolítica, será o colapso do privativo. Os conceitos tradicionais de público e privado são questionados e o privado será um bem público. O principal ator da biopolítica global será os negócios, que terão como preocupações básicas o social e a preservação e recuperação do ambiente. O Quadro 3 apresenta um comparativo de vários importantes aspectos organizacionais, diante da segunda, terceira e quarta onda.

Alguns autores, dentre eles PEREZ (1985), sugerem em seus escritos, o aparecimento no início dos anos 90 de uma nova onda, a quinta onda. Mais, em nossa opinião, os preceitos e princípios desta “nova” onda proposta, estão diluídos ou incorporados a terceira e a quarta onda, nas visões apresentadas por TOFFLER(1980) e MAYNARD & MEHRTENS (1993). É apenas uma questão de nomenclatura.

4. ESPECULAÇÕES SOBRE AS TENDÊNCIAS NO BRASIL

O Informe Anual de 1995, publicado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID no início de março deste ano, traz várias informações e

³ Algenia é a ciência que estuda a integração da robótica com a biologia humana

⁴ Biopolítica é a política que terá como suporte a biotecnologia, a crise ambiental e a democratização global

recomendações, que podem ser descodificadas em tendências econômicas e sociais para o desenvolvimento da América Latina, e em particular do Brasil.

O citado relatório critica o desequilíbrio fiscal do Brasil e seu exagerado aumento no déficit, que passou de US\$ 1,5 bilhão em 1994, para US\$ 18 milhões em 1995. Um aspecto positivo, que deve ter continuidade, foi o aumento de investimentos estrangeiros no Brasil, que teve um incremento positivo, de 1994 para 1995 de 20%.

A Crise Mexicana, com seu conhecido “efeito tequila”, que afetou profundamente o México e Argentina, deixou marcas profundas na economia da América Latina, e deve ser um alerta constante.

O BID faz algumas recomendações econômicas, que podem ser tidas como tendências potenciais para a América Latina. As recomendações do BID, estão expostas no Quadro 4.

Quadro 4: Recomendações do BID para os Países da América Latina

1	Aprofundar reformas que geram estabilidade econômica
2	Controlar entrada de capitais voláteis
3	Aumentar investimentos e poupança interna
4	Reavaliar as legislações trabalhistas
5	Manter o ajuste fiscal
6	Promover reformas institucionais

Fonte: Informe Anual de 1995 do BID

Outro aspecto importante, e que poderá trazer reflexos, não só políticos, mas também comerciais e econômicos ao Brasil, é a crise moral pelo qual passam os atuais Presidentes do Equador (Sixto Durán-Ballén), Colômbia (Ernesto Samper), Paraguai (Juan Carlos Wasmosy) e Bolívia (Gonzalo Sánchez de Lozada) , envolvidos em escândalos e ligações com narcotraficantes.

Quanto a agricultura as tendências são sombrias. O Brasil, com sua estrutura agrária concentrada, continua alimentando o êxodo rural, levando aos grandes centros um excedente demográfico, que alimenta os baixos salários e as altas taxas de desemprego. Os conflitos decorrentes da questão agrária, se agravam com a conscientização e politização dos sem-terras, que atraem a simpatia de significativa parcela da sociedade nacional.

Um subproduto, desta problemática é a baixa produção e o baixo consumo de alimentos pelos brasileiros, que atinge à apenas 30% de suas necessidades. Este indicador leva a uma tendência preocupante, principalmente se considerarmos que a deficiência de alimentos influência de forma negativa no

desenvolvimento saudável, na aprendizagem e na conseqüente produtividade do indivíduo.

Com o início do comércio no Mercosul, o Brasil poderá se beneficiar dos produtos agrícolas e pecuários da Argentina, minimizando, a baixo custo, o problema do consumo. Mas terá um problema no setor produtivo agrícola no país. A desvantagem que o Brasil, terá no comércio agrícola, deverá ser compensada pelo comércio de manufaturados, onde o Brasil reúne condições mais favoráveis.

A previsão para o setor de autopeças brasileiro, também é preocupante. Este setor precisa fazer uma profunda revisão em seus procedimentos produtivos, econômicos e comerciais. Isto deverá ocorrer, devido a chegada ao Brasil de várias indústrias norte-americanas e japonesas, e a baixa qualidade dos produtos nacionais.

Darcy Ribeiro vê com preocupação a educação no Brasil. Base para qualquer tentativa de desenvolvimento e da busca de melhores índices de produtividade e qualidade. O educador compara o ensino público brasileiro, com o de outros países vizinhos, e cita em obra recente que: o ensino público é a única alternativa para o Brasil; o ensino público no Brasil é de pior qualidade que o do Paraguai e Bolívia; o Uruguai desde 1850, tem um sistema eficaz de escolas publicas; a problemática do ensino público na Argentina e no Chile estão próxima a uma solução razoável.

Quanto a educação superior e as pesquisas científicas / acadêmicas, a situação está no mesmo nível de gravidade, diante das necessidade urgentes do país, de adquirir conhecimentos científicos e tecnológicos, que patrocinem um desenvolvimento sustentado. Com os baixos salários dos pesquisadores e cientistas, a falta de incentivos para a pesquisa, e o sucateamento dos laboratórios e antigos centros de excelência, as tendências de um futuro, apoiado no conhecimento e tecnologia nacional são remotas.

O quadro político passa por uma mudança profunda. A radicalização de direita ou de esquerda, mostra-se como uma tendência à ser considerada. As recentes crises, entre os poderes executivos, legislativo e judiciário, mostram a instabilidade e o não amadurecimento do modelo que ora vive o Brasil. A manutenção do atual regime é outra tendência que não pode ser descartada.

O processo de privatização deverá continuar tímido e a crise do sistema financeiro é previsível, principalmente após os recentes acontecimentos envolvendo o Banco Econômico e o Banco Nacional, e da fracassada tentativa de criação de uma CPI para auditar o sistema financeiro.

O setor energético apresenta significativo aumento na produção de óleo e gás natural, com a exploração de novos poços ou utilização de novas tecnologias de

exploração. O Proalcool teve uma desaceleração, mas deverá continuar sendo incentivado, como uma alternativa viável e que atende a tendência ambientalista.

A preocupação com a conservação da biodiversidade⁵ no Brasil é crescente, e também, há uma constante vigilância e pressão de autoridades e ONG's internacionais reforçando este posicionamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A flexibilidade das organizações, para incorporar as diversas tendências, é hoje um fator vital, não somente para o sucesso organizacional, mas sim para a própria sobrevivência da organização. Para a definição de seus planejamentos, as medias e grandes organizações obrigatoriamente terão que recorrerem aos cenários regionais ou mundiais, dependendo de sua área de atuação. Contextualizando-o ao seu negócio, e fazendo a leitura de acordo com os objetivos e missão de sua organização.

No atual contexto organizacional, não mais é possível planejar sem os óculos das novas análises organizacionais. A era do “acho que vai ser assim”, sem estudos ou análises, hoje esta reservada apenas para as organizações passivas e não progressistas, que provavelmente não conseguiram chegar, com saúde e sucesso ao novo milênio.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

Livros

1. ÁVILA, H.A. & SANTOS, M.P. A Utilização de Cenários na Formação e Análise de Políticas para o Setor Público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 22(4):17-33, out/dez 1988
2. IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1995
3. MAYNARD, H.B. & MEHRTENS, S.E. **A quarta onda**. São Paulo, Cultrix, 1993
4. NAISBITT, J. & ABURDENE, P. **Megatrends 2000**. São Paulo, Amana Key, 1990
5. RIBEIRO, D. **O Brasil como problema**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1995.
6. TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro, Record, 1980

Outros

1. Anais do **Congresso Universidade e Desenvolvimento Sustentado**, Rio de Janeiro, UFF, 1991
2. Jornal **Folha de São Paulo**, várias edições, janeiro-maio/1996
3. Jornal **O Globo**, várias edições, janeiro-maio/1996

⁵ Biodiversidade é o termo que trata dos gens, espécies e ecossistemas de uma região