

Autoria:

Capitão de Mar e Guerra (Intendente da Marinha) Augusto Villela de Moraes,
Capitão de Mar e Guerra (RM1 - Intendente da Marinha), Dr. Claudio Rodrigues Corrêa



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA A LOGÍSTICA NAVAL NO BRASIL

Resumo: O objetivo deste artigo é discutir impactos do uso de cenários prospectivos no planejamento estratégico do Sistema de Abastecimento da Marinha. A metodologia emprega pesquisa descritiva documental e de campo, por entrevistas estruturadas a especialistas da Diretoria de de Abastecimento da Marinha e revisão da literatura. Após investigação dos conceitos de estratégia, planejamento estratégico, cenários prospectivos, aprendizado organizacional, gestão do conhecimento e tomada de decisão, são discutidas as respostas sobre a necessidade de planejamento de longo prazo com cenários prospectivos e sua contribuição para a prontidão operativa. Os resultados indicam impactos como presteza dos meios navais e racionalização de recursos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Cenários Prospectivos. Abastecimento. Diretoria de Abastecimento da Marinha. Sistema de Abastecimento da Marinha.

1. INTRODUÇÃO

A importância dos oceanos e os desafios para o Poder Marítimo das nações são enormes. Pelo seu tamanho, estrutura econômica e posicionamento geopolítico, o Brasil precisa prover um sistema logístico para uma força naval bem aparelhada e devidamente suprida para fazer face aos futuros desafios num ambiente incerto. Para tal, precisa de aplicação inteligente e ágil de ferramentas de planejamento, processo decisório e gestão do conhecimento com vistas ao longo prazo (VIDIGAL, 1985; WACK, 1985; TILL, 2009).

Os decisores, civis ou militares, diretores ou gerentes, são desafiados a planejar e agir em um ambiente de crescente complexidade e dinamismo, em que os eventos são interdependentes

e ocorrem em circunstâncias cada vez mais distantes da relação imediata de causa e efeito (TRIST E EMERY, 1965; WAYLAND, 2015). Pequenos eventos localizados podem afetar outros muito distantes de forma oblíqua e não linear. Há consequências na aceleração do ritmo das atividades de gestão e tanto a escala quanto a velocidade das mudanças seriam desafios à previsão (EISENHARDT, 2002).

Nessa realidade, um dos desafios que eles enfrentam, ao desenvolverem estratégias, é não tentar prever o futuro a partir da projeção matemática do passado (SCHNAARS, 1987). Lidar com a incerteza não seria uma questão de atribuir um grau de probabilidade (que seria a medida de algo que pode vir a ocorrer), nem de não saber como será o amanhã,

mas sim de não saber que questões, decisões, eventos, em suma, que forças e tendências podem se manifestar e ter impacto, direto ou não, sobre a organização (MARSH, 1998).

Embora o favorável e longo histórico de resoluções pacíficas de conflitos no ambiente internacional e a aparente ausência de ameaças estrangeiras iminentes à sua soberania possam induzir a sociedade brasileira a um relaxamento nos investimentos em suas Forças Armadas, temos a nos advertir que José Maria da Silva Paranhos Júnior, o Barão do Rio Branco, afirmou que “nenhum Estado pode ser pacífico sem ser forte” (PARANHOS JÚNIOR *apud* BRASIL, 2016a) e que a importância de uma Marinha forte para um Estado também foi reiterada quando Rui Barbosa¹ disse que era fundamental que um país gestasse um Poder Naval suficiente para sua defesa (ALSÁCIA JÚNIOR, 2015).

Por seu turno, a Política Nacional de Defesa e a Estratégia Nacional de Defesa se referem ao panorama atual como de instabilidade nas relações internacionais, com desdobramentos de baixa previsibilidade. Elas recomendam ações de curto a longo prazo voltadas ao contínuo adequado preparo material, tecnológico e de recursos humanos das Forças Armadas para fazer frente a eventuais oposições aos interesses nacionais (BRASIL, 2016a; e BRASIL, 2016b) tendo em vista também que Brasil possui um território de 8,5 milhões de km² – ou 13 milhões de km², considerando-se a Amazônia Azul, área marítima rica que inclui o mar territorial e a zona econômica exclusiva – passível de cobiça internacional.

No emprego de meio navais das Forças Armadas, seja em operação militar, de ajuda humanitária, de paz ou de garantia da lei e da ordem, são utilizados, por exemplo,

combustíveis e gêneros alimentícios que precisam ser repostos através de um Sistema de Apoio Logístico eficiente, eficaz e efetivo.

A Marinha do Brasil (MB) pratica sua logística pelo Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) a quem cabe a promoção, a manutenção e o controle do provimento de todo material necessário para que os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais operem em condições de plena eficiência (BRASIL, 2009).

Os meios bélicos da MB, porém, operam no mar, cujo ambiente é o mais complexo e dinâmico dentre as demais Forças Armadas, pois é permeado por alto grau de incertezas desde fatores naturais, como temperatura e mudanças climáticas, até os de ordem social, econômica e política (CORRÊA, LAURO, NICHOLS, 2019).

O Exército estadunidense utiliza, desde o fim da década de 1990, o acrônimo VUCA para se referir a volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*), características de várias situações e ambientes do conflito armado (JOHANSEN, 2007). Em um mundo cada dia mais dinâmico e interconectado, planejar o longo prazo para sustentar a aplicação de meios operativos de defesa ganhou contornos de mais relevância.

O efeito desejado da utilização de ferramentas metodológicas que ajudem a sondar o porvir parece ser o de buscar antever sinais de oportunidades e ameaças, decidir de modo a aproveitar o que for favorável e mitigar o que não, bem como tentar influenciar e moldar o futuro de acordo com os próprios interesses.

Cenários prospectivos compõem uma ferramenta de estudos de futuro que descreve como as principais variáveis e incertezas vão se desenrolar no formato de histórias plausíveis e contrastantes entre si.

Assim, o objetivo deste trabalho é apontar impactos positivos para o SAbM caso fossem

1 Rui Barbosa de Oliveira é reconhecido na História do Brasil como “Águia de Haia” por sua participação como representante brasileiro na Conferência na cidade de mesmo nome (ALSÁCIA JÚNIOR, 2015).

usados cenários prospectivos na elaboração de seu planejamento estratégico.

A abordagem está delimitada à Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM) que tem a tarefa de determinação de necessidades do SAbM com antecedência, bem como lhe compete planejar e dirigir as atividades gerenciais do Abastecimento, na sua área de jurisdição² (BRASIL, 2009).

Em um ambiente extremamente volátil como o atual, em que as evoluções tecnológicas podem deixar a Força Naval obsoleta rapidamente, iniciativas capazes de aumentar a eficiência e a eficácia do SAbM poderiam provocar impactos positivos na prontidão operativa.

A contribuição prática deste trabalho jaz na possibilidade de incremento da proficiência do SAbM, com os consequentes reflexos positivos de longo prazo na presteza dos meios operativos e na racionalização de recursos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Corrêa (2007) discutiu o papel que Intendência, a quem cabe o prever para prover nas Forças Armadas, iria assumir no complexo e dinâmico contexto bélico deste século. No texto, o autor chama a atenção para que se conheçam:

as principais teorias administrativas aplicadas às organizações, analisando suas perspectivas futuras, o processo decisório na resolução de problemas, fundamentada da lógica. É necessário cuidado, pois, cada teoria traz foco ou solução dentro da abordagem escolhida, tendo em vista as variáveis selecionadas (CORREA, 2007, p. 73).

2 Jurisdição - conjunto de materiais – equipamentos e itens de suprimento – em uso na MB, reunidos em virtude de possuírem características e peculiaridades semelhantes (BRASIL, 2009).

Como base teórica e científica necessária à condução da análise, este artigo discute conceitos e legislação sobre os temas de estratégia e planejamento estratégico (e sua interação com o ambiente), aprendido organizacional, gestão do conhecimento e tomada de decisões.

2.1 Estratégia

Estratégia, conceito de origem militar e que remonta à antiguidade, passou a ser usado nas organizações civis na década de 1930, por meio de economistas neoclássicos (SCHNEIDER, 2013; CRAINER; DEARLOVE, 2014).

Em consonância com as definições de estratégia que têm sido propostas por diferentes autores (ANSOFF, DECLERCK E HAYES, 1981; PORTER, 1998; REEVES, HAANAES E SINHA, 2015; MINTZBERG, 2007; BETHLEM; 2008), o Ministério da Defesa (MD) a define como a “habilidade de preparo e de aplicação do poder para o alcance e a preservação de objetivos, sobrepondo adversidades de todos os espectros” (BRASIL, 2015a) e o Plano Estratégico da Marinha (PEM) como “a navegação adequada para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio, sempre com foco no futuro desejado” (BRASIL, 2020).

A Secretaria-Geral da Marinha (SGM) emanou orientações referentes à estratégia organizacional (nas Normas Gerais de Administração da MB) que dizem que, primeiramente, ela deve ser oriunda do nível mais elevado da organização, o que é relevante para a obtenção de apoio e recursos para sua implantação. Em segundo lugar, afirmam a necessidade de envolvimento da organização como um todo, de forma que seus colaboradores a conheçam e nela se engajem (BRASIL, 2015b).

A terceira orientação refere-se ao longo prazo. A estratégia deverá considerar o

máximo possível de incertezas provenientes do ambiente externo e estar compromissada com o futuro da organização de forma a ajudar os decisores a discernir as ameaças, evitando-as ou mitigando-as, bem como procurar aproveitar oportunidades vislumbradas (BRASIL, 2015b).

Em linhas gerais, tais orientações se alinham aos quatro fatores comuns em estratégias que conduzem ao sucesso, segundo Grant (2008): objetivos simples, de longo prazo e consistentes; um entendimento profundo do ambiente; uma avaliação objetiva dos recursos; e uma implementação eficaz.

O alinhamento das estratégias com os ambientes organizacionais externos – onde operam os atores e forças capazes de exercer algum tipo de influência sobre o progresso almejado quer no meio civil ou no militar (CERTO, PETER, 2005) – é necessário por que eles tem variado mais rápido do que a velocidade das inovações tecnológicas. Isso requer que as instituições sejam flexíveis a ponto de adotar mais de uma estratégia para suas diferentes áreas de negócio nos múltiplos ambientes de atuação (REEVES, HAANAES E SINHA, 2015; CORRÊA, LAURO, NICHOLS, 2019).

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma análise racional e complexa de oportunidades e ameaças dispostas no ambiente, logo de natureza não controlável, bem como dos pontos fracos e fortes das organizações e da escolha por um caminho até os objetivos envolvendo contínuo processo de reflexão sobre o futuro (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981; HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Para a MB, o planejamento estratégico envolve processo contínuo de estudo e seleção de ações a empreender para se atingir, de modo eficiente e eficaz, um ou mais objetivos identificados, o que requer

monitoramento e avaliação permanentes (BRASIL, 2020).

Segundo as Normas Gerais de Administração da MB, o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) fixa metas de longo prazo, por meio da identificação de necessidades, da definição de prioridades e do estabelecimento e acompanhamento de indicadores de desempenho, fornecendo meios para a adaptação de uma OM às modificações do ambiente no qual ela estiver inserida e para vencer as ameaças e aproveitar ao máximo as oportunidades visualizadas (BRASIL, 2015b).

2.3 Cenários prospectivos

Há vários recursos, métodos e ferramentas que o ser humano usa para sondar como será o ambiente adiante e tornar mais fácil a tomada de decisão em circunstâncias de incerteza e desconhecimento. Entre eles, os cenários prospectivos são visões intrinsecamente consistentes daquilo que o futuro pode vir a ser, relatadas geralmente em formato de textos em que séries imaginadas de situações complexas são descritas (PORTER, 1989; BETHLEM, 2008).

Seu objetivo não é prever o futuro, mas permitir que as organizações se preparem para várias situações prováveis de acontecer e estabelecer o foco nos processos causais e pontos de decisão a fim de avaliar as possíveis consequências de uma tomada de decisão (SCHWARTZ, 2003).

Entre as tarefas comuns às técnicas ou ferramentas de elaboração de cenários prospectivos, estão: compreender o presente e o futuro; descrever uma diversidade de futuros possíveis de acontecer e conceber como será a sua evolução; estabelecer os indicadores adequados para que sejam acompanhados; e obter o envolvimento dos responsáveis pelas tomadas de decisão (FAHEY; RANDALL, 1998).

Em especial, quanto ao engajamento de pessoal do que trata a segunda orientação,

Heijden (2006) assevera que o desenvolvimento de cenários prospectivos permite a manifestação de opiniões e a participação do processo de elaboração da estratégia, de forma estruturada metodologicamente, por indivíduos de diferentes níveis e setores de organizações, facilitando sua implementação pelo maior entendimento dela.

2.4 Aprendizado organizacional

Aprendizado é o processo de busca e obtenção do conhecimento, habilidades e atitudes, para indivíduos e, através deles, as organizações, executarem tarefas, sobreviverem e alcançarem sucesso (BETHLEM, 2008, HIRIYAPPA, 2019).

Segundo Kiernan (1993), uma das mais difíceis tarefas do aprendizado organizacional seria a de reexaminar todos os pressupostos enraizados sobre o ambiente de operação da organização, desaprendendo aqueles que já estão obsoletos, expondo às críticas as discrepâncias entre a realidade externa e os modelos mentais (as lentes que condicionam a percepção da realidade e a sua interpretação) da organização. Tal *gap* proveria muito da tensão criativa e energia dinâmica que dirigem o aprendizado organizacional.

Diversos autores sugerem que os estudos de futuro, em particular os cenários, podem trazer importante contribuição ao aprendizado organizacional (ROHRBECK, SCHWARZ, 2013). Na visão de Fahey e Randall (1998), o desenvolvimento de cenários, quando se liga à análise estratégica, pode resultar em uma experiência de aprendizado que influenciará fortemente o destino da organização:

○ aprendizado com cenários treina os gerentes em organizar o que eles sabem e o que imaginam em histórias lógicas e úteis sobre o futuro; e em discernir e considerar as implicações dessas histórias futuras para suas escolhas estratégicas atuais e futuras. Ele os encoraja a fazer julgamentos informados e

imaginativos sobre o que os gerentes não sabem (Fahey e Randall, 1998: 6).

2.5 Gestão do conhecimento

A vantagem competitiva, superioridade de desempenho de uma organização em comparação com a sua concorrência, depende majoritariamente da forma como gerencia o crescente volume de conhecimento em seus vários elementos – processos, sistemas, recursos humanos, cultura e rotinas – para torná-la mais produtiva (PRUSAK, 1997; 2009; BRASIL, 2015b).

Gestão do conhecimento é o processo de gerar, de modo contínuo, conhecimentos, integrando-os aos dos diversos membros de uma empresa e difundindo-os largamente pela organização, promovendo de maneira célere a sua incorporação em novos serviços ou produtos. Ela envolve a coleta, organização, compartilhamento e análise da sua dotação de conhecimento de forma sistemática, a fim de alcançar seus objetivos (GRANT, 2008; CARBONE *et al.*, 2009).

Para Nonaka e Takeushi (2008), o conhecimento seria formado por dois elementos aparentemente contrários: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Um novo conhecimento seria gerado por meio de um processo ativo e permanente, o qual ultrapassaria as oposições existentes entre as vertentes tácita e explícita, promovendo a sua integração (NONAKA; TAKEUSHI, 2008; CARBONE *et al.*, 2009) acreditam que a conjugação dos formatos tácito e explícito de conhecimento constitua-se em fator preponderante para a geração de conhecimento em organizações.

2.6 Apoio à tomada de decisão

Para Fahey e Randall (1998), as tarefas comuns às técnicas ou ferramentas de elaboração de cenários prospectivos seriam compreender o presente e o futuro; descrever uma diversidade de futuros possíveis de acontecer

e conceber como será a sua evolução; estabelecer os indicadores adequados para que sejam acompanhados; e obter o envolvimento dos responsáveis pelas tomadas de decisão.

Manter a mente aberta e ter a curiosidade estimulada parecem ser atributos interessantes para os funcionários em geral. Isso torna-se particularmente relevante para aqueles responsáveis pelas tomadas de decisão. Uma das razões para crer nisso é que, com o passar do tempo, um dos riscos necessários de ser gerenciado por uma organização é o excesso de confiança gerado por sucessos passados.

Kupers e Wilkinson (2013), por exemplo, acreditam que o uso de cenários prospectivos tem o atributo de estimular a curiosidade dos tomadores de decisão, além de deixar a mente deles aberta, a fim de que tenham atenção aos sinais de mudança, por mais inusitados, incômodos e frágeis que possam ser e, com isso, permitir que se preparem para surpresas futuras.

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada neste estudo contemplou uma pesquisa descritiva documental, por meio de técnicas indiretas e constituída de abordagem qualitativa, uma pesquisa de campo com especialistas da DAbM, por intermédio de entrevistas estruturadas, além de uma revisão da literatura (livros, leis, teses, dissertações e artigos) sobre o tema em tela e de pesquisa bibliográfica sobre documentos da MB considerados pertinentes.

Com base na literatura levantada, os especialistas responderam perguntas em questionários que abordaram aspectos como:

Capacitação, conhecimento e uso de ferramentas e técnicas de prospecção de futuro para planejar as tarefas;

Importância de se realizar estudos sobre o futuro para o cumprimento da missão da DAbM;

Julgamento sobre os métodos e ferramentas de prospecção de futuro: Grumbach; Método Delphi e Impactos cruzados (isoladamente ou combinados);

Preparação da DAbM e do SAbM para enfrentar os novos desafios que surgirão nos próximos dez anos; e

Comportamento adotado pela DAbM seguinte em relação ao futuro (podendo ser Passivo; Reativo; Préativo; Proativo ou Antecipativo).

As respostas foram do tipo: Concordo totalmente; Concordo parcialmente; Neutro; Discordo parcialmente; Discordo totalmente; e Não sou capaz de opinar.

4. RESULTADOS

Cabe à DAbM realizar o planejamento e a direção das dez atividades gerenciais do Sistema de Abastecimento da Marinha, tarefa suficiente para referendar sua importância estratégica. Ela envolve, dentre outras atribuições, a responsabilidade de desenhar como o apoio logístico de suprimentos, em diversas categorias de material, deve ser provido desde o curto até o longo prazo.

Devido a essa gama de responsabilidades da DAbM e seus reflexos aos militares e às OM em geral da MB, as iniciativas que contribuam para um incremento na sua eficiência, eficácia e efetividade, em especial as de nível estratégico, gerarão impactos positivos no SAbM. Nesse estudo, destacam-se tais impactos no alinhamento das estratégias com os ambientes de atuação, no aprendizado organizacional, na gestão do conhecimento e no apoio às tomadas de decisão.

4.1 Contribuição de cenários para alinhamento das estratégias da DAbM com seus ambientes

O uso de cenários prospectivos no planejamento estratégico da DAbM poderia contribuir

para o alcance do alinhamento das estratégias daquela Diretoria com seus ambientes de atuação.

A DAbM, como Órgão de Direção Gerencial do SAbM, trabalha em diferentes ambientes, devido ao fato de que as categorias de material sob sua responsabilidade possuem, cada uma delas, especificidades. Destaca-se, a título de exemplo, o aspecto disponibilidade de recursos orçamentários, tópico relacionado à dimensão "aridez" proposta por Reeves, Haanaes e Sinha (2015). Analisando-se esse aspecto, percebe-se que os ambientes das categorias de material atinentes a gêneros alimentícios e fardamento são diferentes das demais. Essas categorias não sofrem grandes pressões orçamentárias por serem despesas obrigatórias³. Isso significa que a sua dotação orçamentária não pode ser item de contingenciamento por parte do Governo Federal.

É possível supor, portanto, que uma organização como a DAbM necessita, permanentemente, de profissionais qualificados nos vários campos de sua atuação e com a mente voltada para o futuro, a fim de que seja possível elaborar estratégias alinhadas com os ambientes de cada categoria de material.

Como a pesquisa de Reeves, Haanaes e Sinha (2015) mostrou, empresas que conseguem o alinhamento entre suas estratégias e seus ambientes oferecem um resultado melhor para seus acionistas. Por analogia, parece razoável imaginar que se a DAbM obtiver esse alinhamento, a despeito das dificuldades expostas neste trabalho, espera-se que gere benefícios para os usuários do SAbM.

O uso de cenários prospectivos no planejamento estratégico da DAbM poderia contribuir para obter esse alinhamento, bem como a escolha de melhores estratégias por

parte daquela Diretoria, caso assim decida fazê-lo, por permitir um melhor entendimento do futuro e, por conseguinte, das oportunidades e ameaças passíveis de se concretizar. Mesmo que seja impossível antevê-lo por completo, deter um maior conhecimento sobre possibilidades de futuro eleva a probabilidade de uma organização definir adequadamente a estratégia a ser adotada. Nesse sentido, Wilson (1998) ensina que o processo de elaboração de cenários prospectivos, por ser sistemático, acaba por aumentar a qualidade da análise envolvida no planejamento, pois exige um exame mais crítico, passo a passo, de modo transparente.

Se não é possível antever acontecimentos sem temor de engano, tentar imaginar as suas possibilidades de ocorrência sem o emprego de método consistente, ainda que se concentre somente naquelas que possam causar um maior impacto na organização, não parece ser algo razoável e crível, tamanha a quantidade existente. A diversidade de áreas de atuação da DAbM, aliada aos desafios impostos por um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, dificulta ainda mais a busca daquela Diretoria pelo alinhamento de suas estratégias com os ambientes de cada categoria de material.

Acredita-se, nesse sentido, que a DAbM pode ser beneficiada ao utilizar cenários prospectivos em seu planejamento estratégico, pois isso tenderia a aumentar suas chances de acerto na definição das estratégias para os vários ambientes em que atua. A razão para crer nisso é o fato de as técnicas de cenarização propiciarem uma metodologia de análise de inúmeras hipóteses de futuro.

4.2 Contribuição dos cenários prospectivos para a implantação da estratégia da DAbM

O mundo atual, cada vez mais acelerado e repleto de desafios, favorece o aumento de

3 Despesas obrigatórias são aquelas que a União possui a obrigatoriedade legal ou contratual de executar (BRASIL, 2018b).

incertezas. Com isso, a busca por um planejamento estratégico eficiente e eficaz cresceu de importância para as corporações.

Nesse contexto, o uso de cenários prospectivos no planejamento estratégico da DAbM pode contribuir positivamente para a implantação de sua estratégia. Afinal, pelo menos em tese, quanto melhor for o planejamento e o mapeamento das oportunidades e ameaças, bem como a identificação de forças e fraquezas, menor tende a ser a quantidade de surpresas e incertezas.

Esse raciocínio encontra suporte em Marcial e Grumbach (2008). Eles afirmaram que os cenários prospectivos são, sim, uma ferramenta eficiente no ato de planejar, identificar oportunidades e estabelecer ações a empreender. Perrottet (1998), alinhado a esse pensamento, afirmou que o uso de cenários possibilita o nível mais alto da organização considerar elementos da estratégia que não seriam abordados adequadamente em outros processos de planejamento. Para o autor, isso aconteceria porque as técnicas convencionais seriam muito rígidas, negligenciando a investigação de futuros possíveis de ocorrer nos quais as competências e produtos da organização não mais seriam relevantes ou necessários (PERROTTET, 1998).

Planejar é fundamental para a DAbM. Como exposto, as categorias de material sob sua responsabilidade reservam especificidades que incrementam a dificuldade de gerenciar as cadeias logísticas correspondentes do SAbM. Embora seja impossível desvelar por completo o futuro, não procurar conhecê-lo, mesmo que parcialmente, não parece ser decisão sábia e prudente. Quanto mais se conhecer sobre os futuros possíveis, menor tende a ser as surpresas desagradáveis. Significa dizer que quanto maior for a capacidade de a DAbM antecipar-se aos acontecimentos, aumentar-se-ão as possibilidades de atingir melhor aproveitamento das oportunidades

vindouras e, adicionalmente, proteger-se de ameaças, caso seja impossível evitá-las integralmente.

Outro benefício que pode ser gerado, caso a DAbM decida utilizar cenários prospectivos em seu planejamento estratégico, é testar estratégias antes de efetivamente implementá-las. Fahey e Randall (1998) estão de acordo com isso, pois citam, dentre as imagináveis aplicações em uma organização, a possibilidade de testar suas estratégias em múltiplos cenários, utilizando-os para identificar oportunidades, para monitorar os resultados obtidos durante a implantação da estratégia e para auxiliar no acompanhamento de eventuais mudanças nos ambientes de atuação, com o intuito de verificar necessidade de atualização ou adaptação da estratégia.

4.3 Incremento do aprendizado organizacional

Uma organização pode enfrentar dificuldades durante a implantação do processo de aprendizado. Senge (2018) alerta para isso ao destacar que a construção de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado é um trabalho penoso em qualquer ambiente.

A DAbM não difere das demais organizações. Logo, é razoável imaginar que também enfrente desafios nesse aspecto. Além da preocupação com o aprendizado, em virtude do seu papel como ODG do SAbM, aquela Diretoria precisa avaliar eventuais necessidades de capacitação de suas OM subordinadas e de OM usuárias do SAbM.

Para prever e prover o treinamento adequado aos usuários do Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento (SINGRA), é essencial que a DAbM mantenha a capacidade de promover os cursos pertinentes, bem como o atributo de identificar necessidades de evolução do sistema de informações em tela, seja por meio de mudanças tecnológicas ou do aperfeiçoamento de processos. Isso não

é uma tarefa corriqueira, em razão do amplo espectro e da complexidade das regras de negócio existentes nesse Sistema de Informações. É preciso possuir uma força de trabalho dotada das competências necessárias, incluindo o domínio de técnicas de ensino. A rotatividade inerente à carreira militar incute dificuldade no processo de manutenção desses recursos humanos. Desse modo, pode-se concluir que o aprendizado organizacional é importante para a DAbM e para o SAbM.

Para Fahey e Randall (1998), a utilização de cenários prospectivos no treinamento de pessoal do nível gerencial o capacita a organizar o seu conhecimento em histórias providas de lógica e utilidade sobre o futuro, permitindo discernir e considerar as suas implicações por ocasião do processo de tomada de decisões estratégicas.

Entende-se essencial que a promoção desses cursos seja constante. A razão para essa avaliação é a rotatividade de pessoal da DAbM.

O perfil da carreira militar contribui para que a rotatividade do pessoal seja alta, pois há a necessidade de aperfeiçoamento contínuo por meio de cursos de carreira, que são realizados em outras OM e demandam dedicação exclusiva.

Há outras externalidades positivas vislumbradas para a DAbM se a OM decidir elaborar seu planejamento estratégico com base em cenários prospectivos. A ampliação da assertividade e da capacidade de raciocínio da sua força de trabalho parece ser uma delas. Nesse aspecto, a utilização de cenários prospectivos, ao inserir novidades e ao encorajar um modo de pensar dotado de vários atributos e características, auxilia as corporações a vencer suas limitações e as de seus funcionários (HEIJDEN *et al.*, 2004).

O uso de cenários prospectivos no planejamento estratégico poderá ser positivo para o aprendizado organizacional da DAbM e,

consequentemente, para o SAbM e seus usuários, pois praticamente não há desembolso financeiro, basicamente apenas o valor do homem-hora das pessoas envolvidas no processo de sua elaboração, independentemente da técnica ou do método escolhido.

4.4 Contribuição dos cenários prospectivos para a gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, para a DAbM, possui importância especial. Essa conclusão advém do perfil da rotatividade da sua tripulação. Organizações como a DAbM, em face da importância estratégica de suas atribuições para o SAbM e para os meios operativos, necessitam ter profissionais adequadamente qualificados, de modo permanente, para exercer as suas funções. É necessário, então, gerir o conhecimento de modo eficiente e eficaz.

Independentemente do padrão utilizado segundo Nonaka e Takeushi (2008) – socialização, externalização, combinação e internalização – a gestão do conhecimento na DAbM necessita ser executada de modo eficiente e eficaz, principalmente em razão da sua importância estratégica e da rotatividade inerente à carreira militar. Possuir uma linguagem padrão, uma rede de informações eficiente e um certo nível de criatividade pode contribuir para uma gestão do conhecimento eficiente e eficaz.

Um planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos poderia, nessa perspectiva, contribuir para a gestão do conhecimento da DAbM. Marcial e Grumbach (2008) respaldam essa análise ao afirmar que o uso de cenários prospectivos na elaboração de planejamentos estratégicos contribui para a padronização da linguagem das organizações, para a geração de redes de informação e para o incremento da criatividade organizacional.

Possuir uma linguagem padrão é fundamental para a gestão do conhecimento. Sem

ela, pode-se inferir que a transmissão de conhecimentos, mesmo que no seu estágio mais elementar, do tipo mestre-aprendiz, ficaria seriamente comprometida, podendo até, em alguns casos, tornar-se inviável,

O estabelecimento de redes de informação é importante para a gestão do conhecimento. De acordo com Prusak (1997), essas redes contribuem significativamente na captura, na criação e na disseminação do conhecimento. É possível imaginar que possuir uma rede de informações permite que o conhecimento flua pelos diversos elementos organizacionais da DAbM.

Nesse contexto, a utilização de cenários prospectivos no planejamento estratégico poderia auxiliar a DAbM a aperfeiçoar a eficiência e a eficácia de suas redes de informação, pois essa prática estimula a interação de pessoas pertencentes a diferentes elementos organizacionais.

Para cumprir a sua missão, o desenho organizacional adotado pela DAbM é a departamentalização funcional⁴. Esse modelo de desenho organizacional possui vantagens e desvantagens. Dentre as suas desvantagens, além de propiciar menos flexibilidade e uma maior dificuldade na adaptação a mudanças extra-organização, destaca-se a redução da capacidade de cooperação e a geração de barreiras entre os departamentos, em razão da ênfase atribuída à especialização (CHIAVENATO, 2003).

A DAbM, dessa maneira, caso decida empregar cenários prospectivos em seu planejamento estratégico, poderia usufruir de melhoria em sua rede de informações. Essa crença decorre do fato de que as técnicas de prospecção de cenários acabam por exigir, ao longo do seu processo de desenvolvimento,

uma interação entre funcionários de diferentes elementos organizacionais, favorecendo o fluxo de informações e o intercâmbio de experiências profissionais.

Possuir uma força de trabalho criativa é outro ativo de valor para as organizações, em especial nos dias atuais. A existência de criatividade em uma organização, aliado à disponibilidade de uma rede de informações e de uma linguagem padrão, favorece à gestão do conhecimento nos quatro níveis imaginados por Nonaka e Takeushi. Não somente a transmissão simples de conhecimento entre seus funcionários seria facilitada, mas o intercâmbio de experiências entre elementos de diferentes departamentos, a criação de novos conhecimentos e a sua correspondente internalização na instituição. Trata-se, portanto, de uma contribuição relevante para uma instituição.

Independentemente do método ou ferramenta de prospecção de cenários adotado no planejamento estratégico, a transmissão de conhecimento poderia acontecer nas interações entre os militares e servidores civis da DAbM participantes do processo. Por intermédio desse contato entre pessoas de diversas áreas, o conhecimento poderia fluir desde o modo mais simples da espiral criada por Nonaka e Takeuchi – socialização – ou até mesmo ser criado com a combinação de diferentes *expertises*.

O contato com especialistas externos também poderia trazer contribuições à DAbM, pois além de conhecimentos novos, agregaria novas perspectivas sobre os objetos de estudo.

Tais aspectos também podem auxiliar a gestão de conhecimento de uma organização como a DAbM e, conseqüentemente, gerar impactos positivos para o SAbM, pois mitigaria, por exemplo, a perda de conhecimento por ocasião dos desembarques de militares para cursos de carreira ou para outras comissões.

4 De acordo com Chiavenato (2003), trata-se do modelo mais empregado pelas organizações.

4.5 Apoio às tomadas de decisão

Marcial e Grumbach (2008) acreditam que ao permitir que uma organização promova, de modo contínuo e sistemático, estudos e reflexões sobre o futuro, os cenários prospectivos se tornam um importante elemento de suporte para as tomadas de decisão. Afinal, é razoável afirmar que a qualidade das decisões varia, de modo diretamente proporcional, com a qualidade das informações disponíveis.

Parece razoável inferir, assim, que os processos de tomada de decisão daquela Diretoria podem ser aprimorados com a existência de um ambiente organizacional colaborativo e capaz de agregar conhecimentos multidisciplinares. Essa situação pode ser atingida caso a DAbM opte por utilizar cenários prospectivos no seu planejamento estratégico, pois, conforme já exposto neste trabalho, o seu emprego possui o potencial de estimular a colaboração entre funcionários de diferentes elementos organizacionais. Isso aconteceria pelo fato de serem criadas condições favoráveis ao surgimento de um ambiente de constantes interações por ocasião do processo de elaboração dos cenários prospectivos e de suas posteriores atualizações.

Um processo de tomada de decisão, em geral, não é uma tarefa simples e é revestida de alto grau de responsabilidade. Essa incumbência é potencializada na esfera pública, devido à exigência do cumprimento do arcabouço legal em vigor e da atuação dos órgãos de controle interno e externo. Acrescente-se a esse conjunto de desafios o ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo vivenciado pelas organizações.

Não é difícil perceber os impactos positivos que seriam gerados na gestão do SINGRA, beneficiando por extensão o SAbM e seus usuários, caso a DAbM decida utilizar cenários prospectivos em seu planejamento estratégico. Eventuais mudanças de tecnologias, por exemplo, têm o potencial de prejudicar a

performance de um Sistema de Informações, com severos danos a seus usuários. Em casos extremos, pode até impedir a sua utilização.

Tratando-se do SINGRA, um impedimento de utilizá-lo prejudicaria as rotinas diárias das OM, pois parte dos gêneros essenciais para a confecção das refeições não poderia ser solicitada para o SAbM e, portanto, não seriam fornecidos. É fundamental acompanhar as ameaças porventura existentes para a obsolescência do SINGRA.

5. CONCLUSÃO

Não é possível imaginar uma Marinha forte sem um sistema de apoio logístico eficiente, eficaz e efetivo, preparado para prover suprimentos quando e onde a necessidade se revelar. Em um mundo volátil e incerto, cada dia mais revestido de ambiguidade e incerteza, ter a competência de planejar o futuro ganha contornos de extrema importância.

O uso de cenários prospectivos no planejamento estratégico tem se mostrado uma alternativa útil para estudar o futuro, abrindo possibilidades para as organizações se protegerem ou aproveitarem oportunidades que porventura se apresentem.

A DAbM não difere das demais organizações. Sua relevância para a Marinha recomenda que haja preocupação com eventos futuros. O amplo espectro de atuação da DAbM e seus correspondentes reflexos nas OM em geral permite afirmar que ações que contribuam para um aumento da eficiência e da eficácia daquela Diretoria também impactarão positivamente o SAbM.

Este trabalho buscou identificar esses impactos – positivos e negativos – analisando, à luz das informações levantadas nas pesquisas realizadas, suas contribuições para a Diretoria de Abastecimento e para o SAbM.

Um exemplo desses impactos é a contribuição para o alcance do alinhamento das

estratégias com os ambientes de atuação, necessidade esta que é aderente à DAbM, em razão de atuar com diversas categorias de material, cada uma com suas particularidades. Uma organização como aquela Diretoria necessita deter, de modo permanente, profissionais qualificados nos seus diversos campos de sua atuação, mantendo o foco no futuro, com o intuito de desenvolver estratégias alinhadas com os ambientes das categorias de material pertencentes ao SAbM. Desenvolver estratégias sem considerar megatendências e seus desdobramentos não parece ser um caminho seguro a se percorrer.

Um segundo impacto positivo identificado neste trabalho é a contribuição para o processo de implantação da estratégia da DAbM, por auxiliar a sua elaboração em ambientes com razoável quantidade de incertezas, como o atual, bem como permitir a promoção de testes com estratégias antes de as implementar.

O terceiro impacto positivo visualizado é a contribuição do uso de cenários prospectivos no planejamento estratégico da DAbM para o aprendizado organizacional da OM. Nesse quesito, foi identificado o benefício de praticamente inexistir desembolsos financeiros em seu processo de implantação, apenas o tempo dos funcionários envolvidos com a tarefa.

Outra contribuição vislumbrada do emprego de cenários prospectivos no planejamento estratégico da DAbM é para a gestão do conhecimento daquela Diretoria. Seu emprego poderia mitigar eventuais perdas de conhecimento ocasionadas pelos desembarques de militares, além de favorecer a transmissão de conhecimento na organização ao longo do seu processo de implementação.

Comparando-se os impactos positivos com os negativos e riscos identificados neste trabalho, pode-se concluir que a adoção de cenários prospectivos no planejamento estratégico da DAbM seria vantajosa para aquela OM, ainda mais levando-se em consideração

o atual mundo volátil, complexo, ambíguo e repleto de incertezas. Embora existam impactos negativos e riscos, parece razoável inferir que os mesmos não são difíceis de serem gerenciados.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Defesa**. Senado Federal. Brasília, DF, 2016a. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/diarios/BuscaDiario?codDiario=20903&paginaDireta=459#diario>. Acesso em: 22 maio 2019. Criada pelo Decreto nº 6.703 de 18 de dezembro de 2008. Atualizada pelo Decreto Legislativo nº 179 de 14 dez. 2018.

BRASIL. **Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01)**. 5 ed. Brasília: Ministério da Defesa, 2015a.

BRASIL. **Normas Gerais de Administração (SGM-107) Volumes I e II**. 6 ed. Brasília: Marinha do Brasil, 2015b.

BRASIL. **Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201)**. 6 ed. Brasília: Marinha do Brasil, 2009.

BRASIL. **Planejamento Estratégico e Organizacional: 2015-2022**. Rio de Janeiro: Diretoria de Abastecimento da Marinha, 2015.

BRASIL. **Política Nacional de Defesa**. Senado Federal, Brasília, DF, 2016b. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/diarios/BuscaDiario?codDiario=20903&paginaDireta=444#diario>. Acesso em: 22 maio 2019. Criada pelo Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005. Atualizada pelo Decreto Legislativo nº 179, de 14 de dezembro de 2018.

BRASIL. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada, Brasília-DF: 2020.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Dados eletrônicos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CERTO, Samuel C. PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna**

- administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORREA, C. R. Prever para prover no século XXI: Desafios e preparação. **Revista da Escola de Guerra Naval**, n. 9, p. 71-76, 2007.
- CORRÊA, C. R.; LAURO, A. ; NICHOLS, G. C. L. Métodos Prospectivos e Estudos Marítimos. In: Francisco Eduardo Alves de Almeida; William de Sousa Moreira. (Org.). **Estudos Marítimos: visões e abordagens**. 1ed. São Paulo: Humanitas, 2019, v. 1, p. 205-241
- CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **Estratégia: arte e ciência na criação e execução**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- FAHEY, Liam; RANDALL, Robert. **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York: Wiley, 1998.
- GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**. 6. ed. Maiden: Blackwell Publishing, 2008.
- GRUMBACH, Raul J. S. **Prospecção: A chave para o planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Catau, 1997.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEIJDEN, Kees Van Der WRIGHT, G., BRADFIELD, R., BURT, G., CAIRNS, G. **The psychology of why organizations can be slow to adapt and change**. Journal of General Management. v. 29, nº 4, 2004.
- HEIJDEN, Kees Van Der. **Scenários: The art of strategic conversation**. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2006.
- HIRIYAPPA, B. **Aprendizagem e suas teorias**. Dados eletrônicos. Babelcube, Inc, 2019.
- JOHANSEN, Bob. **Get there early: Sensing the future to compete in the present**. Berrett-Koehler Publishers, 2007.
- KUPERS, Roland; WILKINSON, Angela. **Vivendo em futuros**. 10 de maio de 2013.
- MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários prospectivos: Como construir um futuro melhor**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MARSH, Brian. Using scenarios to identify, analyze, and manage uncertainty. In **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York: Wiley, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PERROTTET, Charles M. Testing your strategies in scenarios. In **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York: Wiley, 1998.
- PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. Dados eletrônicos. New York: The Free Press, 1998.
- PRUSAK, Laurence (editor). **Knowledge in Organizations**. Dados eletrônicos. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.
- REEVES, Martin; HAANAES, Knut; SINHA, Janmejaya. **Sua estratégia precisa de uma estratégia: como eleger e colocar em prática a melhor abordagem**. 1. ed. São Paulo, DVS Editora, 2015. E-book.
- SCHNEIDER, Luís Carlos. **Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências**. VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves, 2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/10484657-Pensamento-estrategico-organizacao-origens-evolucao-e-principais-influencias.html>. Acesso em: 24 abr. 2019.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 1. ed. Dados eletrônicos. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.
- SCHWARTZ, Peter. **Inevitable surprises: thinking ahead in a time of turbulence**. 1. ed. New York: Gotham Books, 2003.
- TILL, Geoffrey. **Seapower: A Guide for the Twenty-First Century**. London: Routledge, 2009.
- VIDIGAL, Armando A. Ferreira. **Conflito no Atlântico Sul: A luta pela posse do arquipélago das Falklands/Malvinas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 1985.
- WACK, Pierre. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. **Harvard Business Review**. EUA: Harvard University, 1985. Disponível em: <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>. Acesso em: 23 jul. 2019.
- WILSON, Ian. Mental, maps of the future: an intuitive logics approach to scenarios. In **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York: Wiley, 1998.