

**Tecsystem**  
Gestão Empresarial

# ***OS CENÁRIOS DE MONT FLEUR\****

## ***O que a África do Sul quer ser em 2002?***

ÁFRICA DO SUL

\* Fonte: Global Business Network

Tradução: Tecsystem

## APRENDENDO COM MONT FLEUR

*Cenários como instrumento para se descobrir uma base comum.*

O pensamento crítico acerca de "cenários" como uma forma de abordar o futuro, tem sido usado de forma crescente como um instrumento para o planejamento estratégico nas organizações dos setores público e privado.

A discussão que se fez acerca de "cenários" na África do Sul em 1991 e 1992, foi inovadora e importante por quê, em meio a um profundo conflito, conseguiu reunir pessoas de diversas organizações para pensar de forma criativa sobre o futuro do país. Este periódico apresenta os cenários de "Mont Fleur" como eles foram originalmente publicados no jornal sul-africano "The Weekly Mail & The Guardian Weekly", em julho de 1992. Nós esperamos que esta nova introdução venha a oferecer uma visão bastante útil do projeto, traduzindo nos seus efeitos e em reflexões mais amplas que esse nos tem fornecido.

### CONTEXTO E PARTICIPANTES

O contexto histórico do projeto é importante para o entendimento do seu impacto. Ele ocorreu durante o período entre fevereiro de 1990 - quando Nelson Mandela foi libertado da prisão e o Congresso Nacional Africano (CNA), Congresso Pan Africano (CPA), Partido Comunista Sul Africano (PCSA) e outras organizações foram legalizadas em abril de 1994, quando ocorreram as primeiras eleições para todas as raças. Durante esses anos, dezenas de "fóruns" foram organizados na África do Sul, criando estruturas temporárias que reuniram a mais vasta gama possível de representantes (partidos políticos, organizações civis, profissionais liberais, departamentos governamentais, sindicatos, grupos empresariais, etc.) para desenvolver um novo caminho em direção ao futuro em uma questão particularmente preocupante. Houveram fóruns para discutir educação, moradia, política econômica, assuntos constitucionais e muitas outras áreas. Eles variaram de oficinas informais, em caráter não oficial, a negociações formais, públicas. O projeto Mont Fleur foi o único tipo de fórum que usou a metodologia de cenário.

A proposta de Mont Fleur era "não apresentar verdades definitivas, mas estimular o debate sobre como planejar os próximos 10 anos." O projeto reuniu um grupo diversificado de 22 sul africanos proeminentes - políticos, ativistas, acadêmicos e empresários, através de um espectro ideológico a desenvolver e disseminar um conjunto de suposições sobre o que poderia acontecer para o seu país entre 1992 e 2002.

## RESUMO DOS CENÁRIOS

A equipe cinematográfica se encontrou três vezes em um período de três dias de oficinas no centro de conferência de Mont Fleur fora de Cape Town. Depois de considerar muitas histórias possíveis, os participantes concordaram em quatro roteiros que eles acreditaram ser plausíveis e relevantes:

"Avestruz", no qual uma decisão negociada para a crise na África do Sul não é alcançada, e o governo do país continua a ser não-representativo;

"O Pato Manco", no qual uma decisão é alcançada mas a transição para um novo regime é lenta e indecisa.

"Ícaro", no qual a transição é rápida mas o novo governo, de forma insensata, possui uma política econômica populista e insustentável.

"O Vôo dos Flamingos", no qual as políticas governamentais são sustentadas e o país toma parte no crescimento e democracia simultâneos.

O grupo desenvolve cada uma destas histórias em uma breve narrativa lógica. Um relato de quatorze páginas foi distribuído como um anexo em um jornal nacional, e um vídeo de 30 minutos foi produzido com desenhos animados combinados com apresentações feita pelos membros da equipe. A equipe então apresentou e discutiu os repertórios com mais de cinquenta grupos, incluindo partidos políticos, companhias, acadêmicos, sindicatos e organizações civis. No final de 1992, com seus objetivos atingidos, o projeto estava terminado e a equipe desfeita.

### O QUE O PROJETO ERA E O QUE NÃO ERA

As idéias dos quatro roteiros da equipe de Mont Fleur não eram necessariamente um romance. O que foi extraordinário sobre o projeto foi o grupo heterogêneo de figuras importantes desenvolvendo as mensagens, e como este grupo trabalhou em conjunto para chegar a estas mensagens. A abordagem foi indireta e os resultados sutis:

-Mont Fleur não resolveu a crise na África do Sul. O projeto, juntamente com procedimentos não relacionados ao fórum sobre os repertórios, contribuiu para o estabelecimento de um vocabulário comum e um entendimento mútuo. A linguagem compartilhada de Mont Fleur influenciou a elite comerciante e era então capaz de incluir tais diálogos como uma exortação aos Flamingos em um sermão de Domingo na igreja e o interesse aumentou em relação ao filme "O Pato Manco" em um programa de rádio que apresenta entrevistas com membros da comunidade rural. Este tipo de entendimento comum, juntamente com muitos outros fatores, promoveram um acordo sobre uma resolução para a crise.

- Os participantes não concordam sobre uma solução concreta para os problemas do país. Eles chegaram a um consenso em alguns aspectos de como a África do Sul "funcionava" na complexa natureza de uma crise, e em algumas resoluções finais possíveis nas condições atuais. Especificamente, eles concordaram que, dadas as circunstâncias predominantes, algumas soluções fortemente apoiadas publicamente não poderiam funcionar, incluindo uma revolução armada, uma continuação do poder do partido perdedor (Avestruz), um partido vencedor limitado (O Pato Manco) socialismo (Ícaro). Como resultado deste processo de eliminação, um traçado amplo de possíveis e desejáveis consequências emergiu.

- O processo foi uma negociação informal, sob mandato. Ainda assim, foi uma conversa informal, aberta. Na primeira oficina, alguns dos participantes esperavam encontrar dificuldades em concordar em tudo. Durante o andamento dos encontros, eles conversaram até encontrarem áreas de entendimento e acordo comuns, muitas das quais foram relevantes para negociações formais as quais estavam ocorrendo simultaneamente.

- Eu não lidei com as diferenças entre os participantes. A negociação tende a focar na identificação das posições e interesses dos partidos e então encontrar uma forma de minimizar ou reconciliar estas diferenças. O processo Mont Fleur, pelo contrário, discutiu apenas a área que todos os participantes tinham em comum: o futuro da África do Sul. A equipe resumiu então este entendimento compartilhado nos filmes. O objetivo de tais processos não negociáveis é, como Marvin Weisbord, um consultor organizacional, afirma "encontrar e ampliar o solo comum."

## RESULTADOS DO PROJETO

O projeto Mont Fleur produziu muitos tipos diferentes de resultados, mensagens substantivas, redes informais e entendimentos, e mudou formas de pensar. O resultado público primário do projeto foi um grupo de repertórios, do qual cada um tinha uma mensagem que era importante para os sul africanos em 1992:

A mensagem do Avestruz era que uma resolução não negociada da crise não seria sustentável. Isso era importante porque os membros do governo filiados ao Partido Nacional (PN) e a comunidade empresarial desejavam acreditar que um acordo com os seus aliados, ao invés de uma negociação com os seus oponentes, seria suficiente. Depois de ouvir sobre o trabalho da equipe, o líder do Partido Nacional, F. W. De Klerk foi citado por dizer "Eu não sou um Avestruz."

A mensagem de "O Pato Manco" era de que uma fraca aliança do governo não seria capaz de cumprir seus compromissos e, conseqüentemente, não sobreviveria. Isso era importante devido à natureza, composição e

regras de governo do Governo da União Nacional (GUN) eram um tema central nas negociações pré-eleitorais. O PN queria que o GUN produzisse temas para vetos e outras restrições e o CNA queria regras livres de "vencedores levam tudo." "O Pato Manco" explorou a fronteira em um GNU entre compromisso e incapacitação.

"Ícaro" chama a atenção para os perigos de um novo governo implementando uma política econômica populista. Esta mensagem vinda de uma equipe que incluía vários dos economistas de esquerda mais influentes era muito desafiadora para a esquerda, a qual assumiu que o dinheiro do governo poderia ser usado para erradicar a pobreza rapidamente. A comunidade empresarial, a qual tem se preocupado com as políticas Ícaro, achou a articulação do time animadora. O conservadorismo fiscal do GUN foi uma das surpresas mais importantes do período pós-eleitoral.

A simples mensagem do "Vôo dos Flamingos" foi de que a equipe acreditava no potencial para um resultado positivo. Em um país no meio de uma turbulência e incerteza, uma estória otimista e digna de crédito fez um grande impacto. Um participante disse recentemente a respeito do resultado principal do projeto: "Nós planejamos cuidadosamente em termos bem abrangentes o resumo de um resultado bem-sucedido, o qual está agora sendo registrado. Nós conquistamos o caminho em direção àqueles compromissados em encontrar um rumo em direção ao futuro."

O segundo resultado de Mont Fleur foi a criação de redes informais e entendimentos entre os participantes - um grupo influente por todo o espectro político - por todo o tempo em que eles passaram juntos. Estas conexões foram padrão para este período do fórum e providos cumulativamente de base para a crítica subsequente, para os acordos formais.

O terceiro resultado o menos tangível porém o mais fundamental foi a mudança na linguagem e no pensamento dos membros da equipe e daqueles com os quais discutiram o trabalho realizado pelos mesmos. A equipe de Mont Fleur deu nomes concisos, vívidos para fenômenos importantes que não eram amplamente conhecidos, e nem poderiam ser previamente discutidos nem endereçados. Pelo menos um partido político reconsiderou a sua abordagem para com as negociações internacionais considerando as cenas.

## POR QUE O PROJETO PRODUZIU ESTES RESULTADOS

Como pode um simples processo de contar histórias produzir este tipo de resultados? Uma conversa que conta uma história tem várias características que a tornam poderosa:

Cenário é um processo lógico. Não há lugar no interior de um cenário para posições ou valores. Ainda assim a discussão é sobre fatos e lógica: você pode convencer seus companheiros de equipe que isso é plausível? Na primeira oficina de Mont Fleur, uma história sobre a ajuda do Exército Vermelho Chinês na libertação da África do Sul caiu por terra, mais do que nas bases de preferências.

O processo é aberto e informal. Construir cenários pode ser criativo porque o processo é "apenas" contar histórias, e não sobre cumprir obrigações. Isso permite às pessoas discutir quase tudo, até mesmo tabus. Já no início do processo de Mont Fleur, um dos membros do CNA propôs uma história chamada "A Opção Chilena: Crescimento através da Repressão" (uma analogia ao slogan do CNA "Crescimento através da Redistribuição"). Esta discussão importante e precipitada não teria lugar em um debate político em um partido de esquerda.

O processo é inclusivo e holístico. Uma história sobre o futuro tem que ser capaz de abranger todos os aspectos do mundo: social, político, econômico, cultural, ecológico, etc. Além disso, o processo de contar várias histórias encorajam as pessoas a trazer à tona e ouvir diferentes perspectivas. Quando discutindo um futuro fundamentalmente imprevisível, não há apenas uma verdade; isso significa respeito a todos os pontos de vista de todos os participantes (em um conflito, um ou mais partidos geralmente não são escutados). E isso permite a todos enxergarem melhor o mundo. A poetisa Betty Sue Flowers diz que trabalhar com um conjunto de cenas é como ter três ou quatro pares de óculos diferentes, e que praticar colocá-los e retirá-los torna mais fácil para uma pessoa ver o mundo de cinco ou seis formas diferentes.

O processo traz à tona escolhas. Uma das premissas da criação de cenários é que o futuro não é predeterminado e não pode ser previsto, o que quer dizer, assim, que as escolhas que fazemos podem influenciar o que vai acontecer. Em uma situação na qual as pessoas se sentem levadas por acontecimentos esmagadores, inevitáveis, isso é uma visão de mundo reforçadora. Durante a transição, a África do Sul foi assombrada por visões apocalípticas; as cenas das histórias ajudaram as pessoas a formular racionalmente as suas opiniões.

O processo é construtivo. Uma conversa sobre cenários direciona a atenção de um grupo para longe do passado e do presente- onde o debate geralmente está contido- direcionando-as para o futuro. Isso desvia a atenção de ficar procurando pela Solução para explorar possibilidades diferentes, e de interesses divergentes dos partidos (como em uma negociação) para uma base comum (o futuro no qual eles todos vivem).

Pierre Wack, o pioneiro no planejamento de cenários na Royal Dutch/Shell, disse que o trabalho com cenários envolve "a sutil arte da re percepção." Estas características significam que o processo de montagem de um cenário pode facilitar mudanças na linguagem, no pensamento e na ação. Cada uma destas reestruturações promove uma base mais construtiva para trabalhar com tópicos difíceis.

### **CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA UM CENÁRIO BEM SUCEDIDO**

O elemento mais importante necessário para o sucesso deste tipo de projeto de cenário é o próprio tempo: os líderes públicos estão prontos para conversar sobre o futuro? Se houver prontidão, então duas outras coisas se tornam críticas: como o processo é dirigido e como a equipe é formada.

O processo tem que ser:

**Confiável.** As pessoas que se reúnem e dirigem o projeto devem ser amplamente respeitadas. Elas devem ser vistas como responsáveis pelo processo e não como um posicionamento particular ou um resultado qualquer.

**Informal e Reflexivo:** um exercício cênico é um processo de "duas vias", as quais devem ser separadas (paralelamente ou prioritariamente) das negociações formais do tipo "uma via". A força do trabalho cênico vem do seu *status* como um exercício em reflexão e imaginação, o qual não é diretamente ligado à ação. Entretanto, embora seja possível seguir em frente construindo cenários (o que provavelmente acontecerá) para a criação de uma visão (o que queremos que aconteça) e então planejar a ação (o que faremos), estes processos devem ser cuidadosamente revestidos um do outro.

**Inclusão.** O valor destes projetos é que eles constroem uma base comum entre as diferentes perspectivas e os diferentes partidos. É, então, importante ser tão inclusivo quanto possível. O projeto Mont Fleur foi, infelizmente, diminuído pelo seu insucesso em incluir o Partido Inkatha Freedom, o qual tem sido um importante partido dissidente na política da África do Sul.

A equipe precisa ser:

**Respeitada** - composta de líderes que são influentes nas suas próprias comunidades ou eleitores. É um pré-requisito que eles não estejam ocupando nenhuma posição "oficial".

**Mente aberta** (especialmente, não fundamentalista) e capaz de ouvir e trabalhar com outras pessoas.

**Representativa** de todas as perspectivas importantes dos assuntos a serem tratados. Qualquer grupo representativo deve ser capaz de ver seu próprio ponto de vista representado

por alguém da equipe, embora eles não precisem ser representantes formais destes grupos ou posições.

## CONCLUSÃO

O exercício Mont Fleur demonstrou ser a abordagem cênica informal indireta uma inovação e um método produtivo para a sociedade com dificuldades em alcançar o futuro. Esta abordagem é diferente de uma negociação e complementar a esta. Como o projeto demonstra, é uma ferramenta promissora para tentativas futuras que visam alcançar a aceitação pública.

Como será a África do Sul no ano 2002? Neste suplemento do *The Weekly Mail & The Guardian Weekly*, a equipe de Mont Fleur identifica quatro caminhos possíveis para o futuro da África do Sul. A idéia não é apresentar verdades definitivas, porém estimular o debate sobre como moldar os próximos 10 anos.

## TRAÇANDO CAMINHOS PARA O FUTURO

Um resultado de sucesso para a África do Sul ainda é possível-embora não haja um ajustamento rápido ou panacéia, concluiu o grupo de cenário de Mont Fleur.

Eles também concluíram que tentar alcançar um objetivo de qualquer maneira é muito perigoso. Um acordo democrático decisivo é imperativo. Para a África do Sul reverter o seu declínio e decolar, as políticas do governo precisarão ser sustentáveis e apoiar o desenvolvimento e o crescimento sócio-econômico.

Estas são as descobertas do que é provavelmente o primeiro exercício de cenário de amplo alcance já feito, realizado por um grupo de centro-esquerda.

Cenários geralmente tem sido o planejamento de para a preservação dos grandes negócios. Cenários políticos são bem menos comuns.

O exercício de cenário de Mont Fleur foi iniciado em meados de 1991 a partir de um pedido feito ao economista Pieter le Roux para organizar uma grande conferência sobre o futuro econômico da África do Sul.

Le Roux, diretor do Instituto para o Desenvolvimento Social da Universidade de Western Cape (UWC), sentiu que era a hora de uma abordagem diferente.

Ele reuniu um grupo multidisciplinar de 22 pessoas para trabalhar nos possíveis cenários para a África do Sul. Para fazê-lo ele trabalhou com Vincent Maphai, diretor do departamento de ciência política da Universidade de Western Cape (UWC), e consultou membros da ANC e PAC.

O grupo incluía agentes do setor público, acadêmicos, sindicalistas, e pessoas de negócios. Eles se encontraram pela primeira vez em Mont Fleur próximo a Stellenbosch em setembro de 1991. Adam Kahane da Shell International em Londres, um reconhecido expert em planejamento de cenários, agiu como em facilitador e o exercício foi financiado pelo Friedrich Ebert Stiftung e pela Agência de Desenvolvimento Suíça.

Depois de mais dois encontros subseqüentes em Mont Fleur (em novembro de 1991 e março de 1992) e muito trabalho entre eles, o grupo alcançou um consenso sobre os elementos essenciais de quatro cenários principais que a África do Sul poderia seguir entre 1992 e 2002.

Após um maior aprimoramento, os cenários foram divulgados em agosto de 1992. Desde então eles tem sido apresentados para um público diversificado, incluindo os comitês executivos nacionais da ANC e PAC, ao Partido Nacional, aos departamentos mais importantes do governo, as maiores corporações e às instituições financeiras.

A equipe analisou as crises social, política e econômica e compilou 30 possíveis "estórias" acerca do curso dos acontecimentos durante a próxima década. Essas incluíram relatos de revolução, crescimento econômico sob repressão, tentativas de golpe da direita, e utopias de mercado livre. As 30 "estórias" foram rigorosamente examinadas e selecionadas sob critérios tais como plausibilidade e consistência interna do texto. Assim sendo restaram 9 "estórias" e elas foram reduzidas a quatro ao final do segundo encontro.

Os cenários descrevem o que poderia acontecer à África do Sul. Eles não são esquemas, mas possíveis cenários futuros, com o propósito de estimular o debate e enfatizar que o futuro da África do Sul será norteado pelas decisões e ações de pessoas-chave envolvidas nesse processo.

O nome "Cenários de Mont Fleur" foi escolhido para indicar que os cenários advieram do grupo que se reuniu em Mont Fleur e não à uma organização ou instituição específica. Os membros do grupo participaram deste evento de forma independente.

A palavra "Cenário" é comumente usada de modo equivocado no sentido de evento ou situação. De fato os cenários descrevem caminhos alternativos para o futuro. Eles projetam uma gama de possíveis resultados e permitem às pessoas pensar sobre o futuro de formas diferentes. Os cenários não predizem o que irá acontecer, mas sim, identificam o que pode acontecer.

## O QUE SIGNIFICA CENÁRIOS

Cenários plausíveis devem ser por si só consistentes e baseados em interpretações verossímeis das

tendências atuais. Cenários são uma ferramenta do planejamento estratégico. Eles identificam o que deve ser feito para assegurar um resultado desejado. A idéia de cenários sugere que o futuro não é algo fixo, mas que pode ser norteado pelas decisões e ações de indivíduos, organizações e instituições.

Cenários são usados para:

- Evitar que se seja pego de surpresa;
- Desafiar mapas mentais convencionais acerca do futuro;
- Reconhecer sinais de mudança;
- Testar estratégias de "sustentabilidade" em diferentes circunstâncias.

Não há um modelo padrão para o desenvolvimento de cenários. Ele é antes de tudo um processo criativo que explora a habilidade (expertise) das pessoas envolvidas. Para uma prática de planejamento de cenários efetiva é importante formar um habilidoso grupo de pessoas que possam:

- Entender o presente;
- Identificar os elementos previsíveis relativos ao futuro;
- Identificar possíveis caminhos plausíveis para o futuro;
- Perceber visões divergentes

"Os "cenários" encorajam o pensamento disciplinado, sistemático acerca do futuro. O papel crítico dos cenários é apresentar diferentes caminhos possíveis para o futuro a fim de desafiar o pensamento convencional e encorajar o debate em um processo de aprendizado." Koosum Kalyan, Shell.

Fez-se necessário chegar a um acordo sobre a natureza da crise na África do Sul antes que o grupo de trabalho viesse a considerar os possíveis resultados futuros. A equipe concluiu que a atual crise

vivida pela África do Sul possui 3 dimensões principais: política, econômica e social.

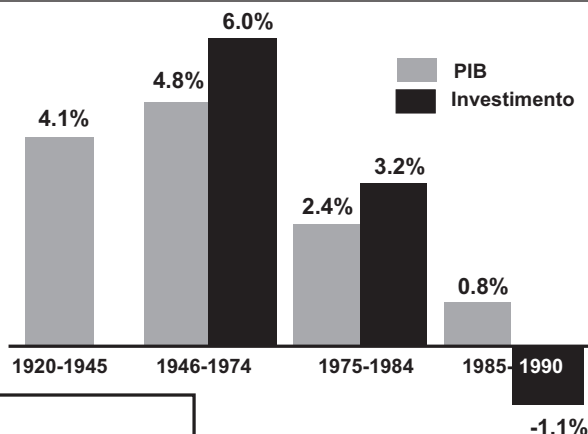
Os principais elementos da crise política são:

- A falta de legitimidade do sistema vigente;
- A desconfiança generalizada nas forças de segurança;
- A descrença no sistema judiciário;
- Repressão, intimidação, intolerância e violência política;
- Crescente exploração étnica e divisões regionais;
- O colapso das autoridades locais e a falência dos serviços em muitas áreas.

### É UMA BOA CONFUSÃO

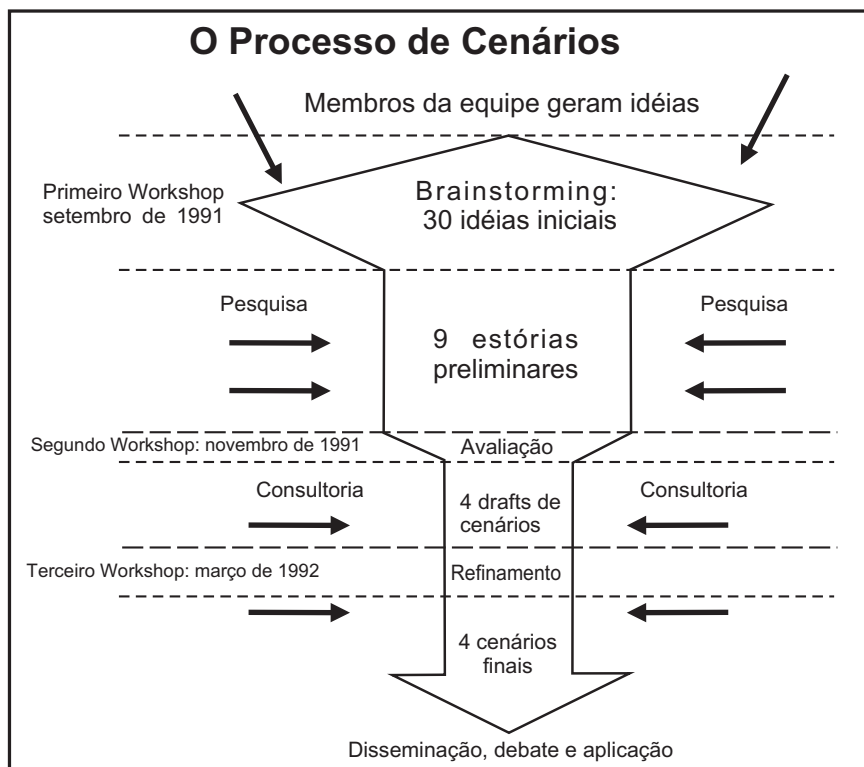
A crise econômica da África do Sul é caracterizada pela estagnação econômica, investimento declinante, rendimento per capita real decrescente, desemprego crescente e grande disparidade na distribuição de renda.

Taxas médias de crescimento anual no PIB e em investimento fixo



Esses elementos da crise política são, por sua vez, fundamentados em:

- A insustentabilidade do caminho tradicional de crescimento adotado pela África do Sul que é baseado na exportação de matéria prima (ouro e minerais) e ainda, em mão de obra de baixo custo;
- Incapacidade de desenvolver um amplo setor manufatureiro;
- Produção limitada de bens de capital (tais como maquinários) necessários a indústria manufatureira;
- Isolamento sul africano em relação à revolução tecnológica internacional;
- Falta de confiança por parte dos investidores



O mais claro sintoma da crise social aqui apresentada é a desintegração da malha social em diversas comunidades, resultante de:

- Alto índice de desemprego;
- Escalada da violência política e criminal;
- Incapacidade dos sistemas de saúde e educação de atender à demanda;
- Colapso das muitas comunidades rurais;
- Alienação entre os jovens.

Os elementos sócio-político-econômicos da presente crise, estão presos a uma espiral descendente de causa e efeito mútuo. Faz-se necessária a intervenção simultânea nos três níveis (social, econômico e político) para que se possa reverter este quadro.

A equipe questionou que, se as tendências dos últimos dez a quinze anos não puderem ser revertidas, os problemas da África do Sul não serão provavelmente resolvidos antes do final da década. Um acordo político e um novo veio de crescimento são pré-requisitos para o progresso.

### QUATRO CAMINHOS POSSÍVEIS

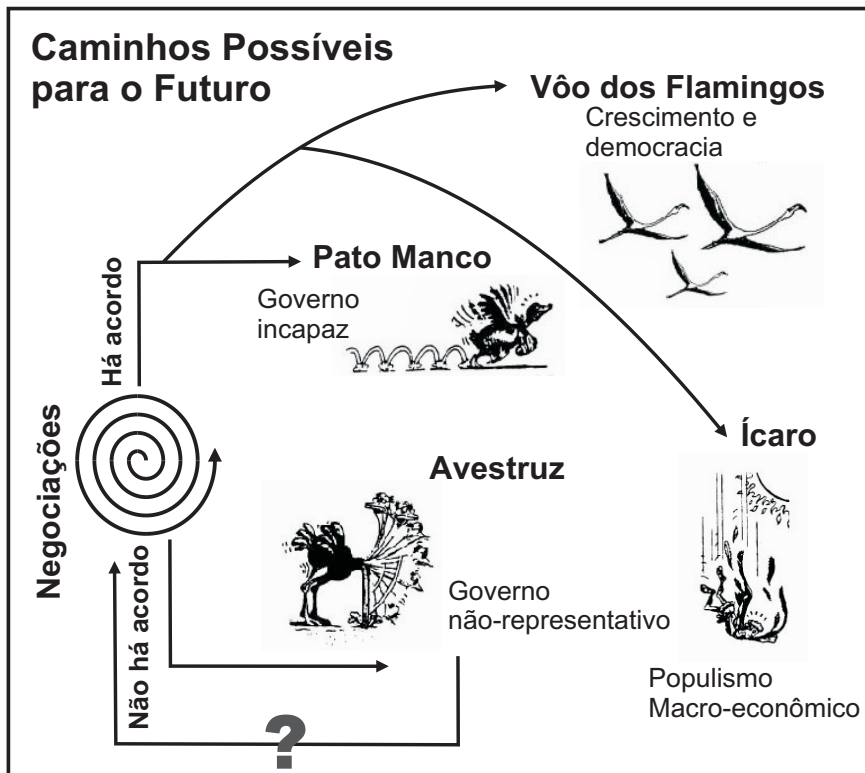
O ponto de partida da equipe foi o atual processo de negociação.

Subjacente a esses cenários está a suposição de que os principais partidos estão comprometidos com as negociações em parte porque

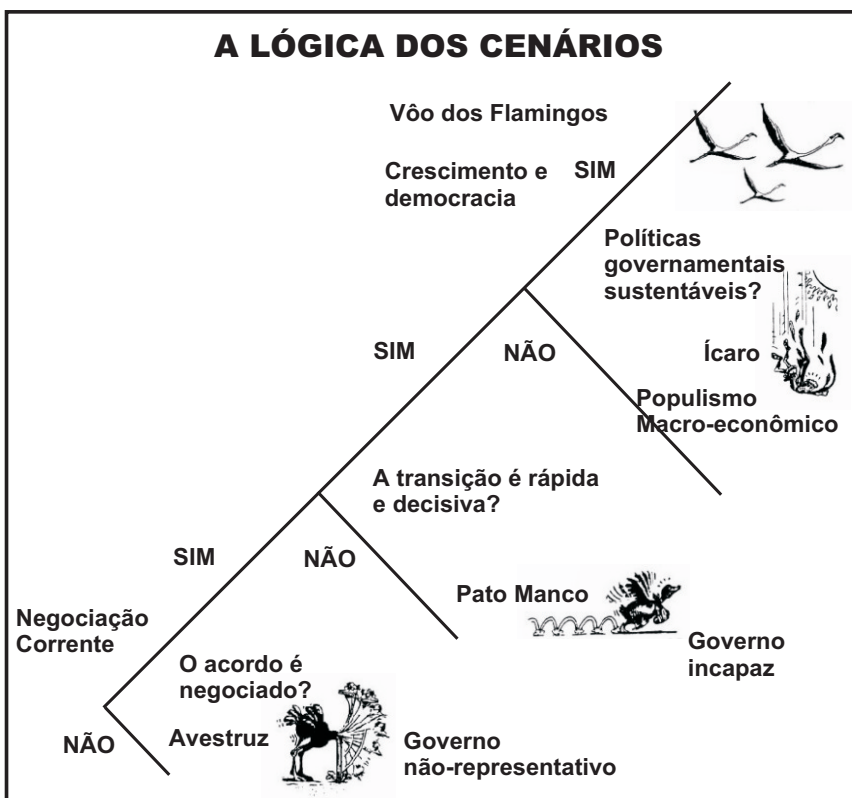
percebem os perigos de um declínio irreversível, e em parte porque o clima internacional favorece fortemente a um acordo negociado na África do Sul.

O grupo previu quatro resultados possíveis dependendo das respostas dadas a três perguntas cruciais:

-As negociações resultarão em um acordo? Se não, um governo não representativo (Avestruz) irá emergir.



### A LÓGICA DOS CENÁRIOS



- A transição será rápida e decisiva? Se não, teremos um governo incapacitado (Pato Manco).

-Serão sustentáveis as medidas do governo democrático? Se não, o colapso é inevitável (Ícarus); se o novo governo adotar políticas sustentáveis, a África do Sul pode alcançar democracia e crescimento simultâneos (Vôo dos Flamingos).

Essas imagens foram escolhidas para tornar mais acessíveis conceitos políticos e econômicos mais abstratos.

### PRESO NO PASSADO

O primeiro cenário, Avestruz, retrata um governo que não quer encarar a realidade. O avestruz supostamente esconde a sua cabeça na areia quando o perigo ameaça. O avestruz não quer ver, não pode voar, mas no final é

obrigada a levantar a cabeça.

Como resultado dos passos dados pelo governo De Klerk e o resultado do plebiscito "branco" (white referendum), a comunidade internacional se torna mais tolerante para com a África do Sul, e com o Partido Nacional (National Party) em particular.

Sob a luz desses acontecimentos, o governo endurece nas negociações. Ao mesmo tempo, o movimento de libertação é visto como muito radical e perde apoio em nível internacional. Porém os movimentos de libertação mantêm a sua postura. Como resultado não há acordo e as negociações constitucionais são interrompidas.

O governo então decide formar um novo gabinete de "aliança moderada" que é inaceitável para os movimentos de libertação. O resultado é uma grande resistência que o Estado suprime pela força.

Apesar de sanções em larga escala não serem reimpostas, a economia permanece em depressão por causa da resistência maciça às novas estruturas. Essa resistência leva a níveis de de repressão e violência cada vez mais altos, e o ambiente para os negócios piora. Isso por sua vez leva à estagnação e declínio econômico, seguido de uma fuga de cérebros e de capitais.

O governo também falha em atuar na área social. Resistência e agitação tornam impossível um efetivo gasto nessa área, o que faz com que se tenha altas despesas meramente para se manter o status quo. O ciclo vicioso continua, visto que as maiores desigualdades sociais não são encaradas de frente. Por fim, os vários partidos políticos são forçados a voltar à mesa de negociações, mas desta vez, sob condições sociais, políticas e econômicas piores que as anteriores.

Possíveis resultados para o "Cenário Avestruz" incluem a "libanização" da África do Sul, com diferentes líderes militares controlando diversas regiões; ou eventualmente, uma insurreição bem sucedida. Mas deu-se menos valor a essas possibilidades do que um retorno às negociações, visto que as circunstâncias vigentes configuravam um ciclo declinante que poderia ter tornado insolúveis diversos problemas.

Qualquer observador poderá imediatamente reconhecer os elementos desse cenário (Avestruz) a partir dos eventos que se desenrolaram na África do Sul desde maio de 1992. No entanto, tal cenário foi montado apenas 10 dias após o esmagador "voto de sim" ao plebiscito branco, quando a maioria dos

observadores estava convencida de que iria haver um governo interino em apenas alguns meses.

Se esse cenário tivesse sido apresentado como um resultado possível naquela conjuntura, provavelmente teria sido rejeitado pela maior parte do público como improvável e inconsistente em relação aos acontecimentos. O fato de que a equipe tenha percebido o cenário "Avestruz" como algo ainda plausível aponta para uma das maiores vantagens do método de planejamento de cenários. Ao invés de se tentar prever o futuro (usualmente dentro de um paradigma ideológico bastante particular ou de estruturas mentais já consolidadas) o método de construção de cenário aponta para uma avaliação de todas as possibilidades significativas, mesmo que para tanto seja necessário algo que possa parecer uma forma de pensamento contra-intuitivo.

**"É compreensível que o mercado prefira uma transição longa. Entretanto, a consequência não premeditada disso é que tal transição prolonga a incerteza acerca do que o futuro governo fará. Para que a economia seja bem sucedida, é imperativo que se faça um acordo político decisivo seguido de um bom governo".**

Johann Liebenberg, Câmara das Minas.

**"É necessário que haja comprometimento político para que se chegue ao acordo político, que é a pré-condição para o sucesso econômico. No entanto, um acordo que inviabilize de forma contundente o governo democrático levará ao cenário do "Pato Manco".**

Tito Mboweni, ANC

**"Há uma necessidade urgente de um amplo acordo político, e de políticas econômicas sustentáveis na África do Sul. De outra forma, iremos apenas colocar a África do Sul na já triste estatística do desenvolvimento econômico da África".**

Mosebyane Malatsi, PAC



## O PATO MANCO DE UMA TRANSIÇÃO LONGA

O segundo cenário, o "Pato Manco", contempla uma transição formal e prolongada, para além da próxima década. A imagem é a de um pássaro com a asa quebrada. Não importa o quanto ele tente, ele não alçará vôo, e dessa forma terá um futuro bastante incerto.



Diversas forças e considerações levam os principais partidos a um acordo negociado. O atual governo, por exemplo, reconhece que é necessário e inevitável estender direitos políticos plenos aos cidadãos privados do direito de voto. Mas ao mesmo tempo teme um governo irresponsável. Tal medo é compartilhado por alguns dos mais importantes agentes do cenário internacional.

Por outro lado, os movimentos de libertação temem que a minoria repressiva volte ao poder caso eles não se comprometam de forma significativa. Tais considerações levam a um acordo de transição, com uma vasta gama de cláusulas temporárias, abandonando gradualmente os elementos pertinentes ao atual sistema, tanto quanto à garantia de veto para a minoria branca e outros mecanismos de controle com o intuito de se prevenir a formação de um governo irresponsável.

Uma transição tão longa, de uma coalizão imposta, tende a inviabilizar o governo devido a probabilidade de um inexpressivo denominador comum na tomada de decisões, resultando em uma política caracterizada pela indecisão. Ela tenta responder a todos, mas não satisfaz a ninguém. Em consequência disso, a crise econômica e social é encarada de forma inadequada.

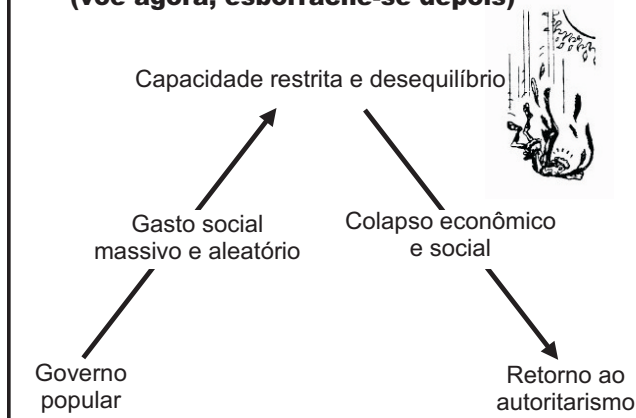
Mesmo que o governo de transição consiga ser bem focado e eficaz, ele ainda será inviabilizado pela lógica de uma transição longa. A incerteza deverá crescer no cerne do governo que emerge logo após a transição. Apesar de quão moderadas possam ser as declarações dos partidos majoritários que formam a coalizão, restará o medo em relação a políticas econômicas radicais após

um longo período de transição. Os investidores irão arrefecer e haverá crescimento e desenvolvimento insuficientes.

Ironicamente, a consequência impremeditada de uma transição longa é criar incerteza ao invés de aumentar a confiança no futuro.

## O CENÁRIO DE ÍCARO

### Populismo Macro-econômico (voe agora, esborrache-se depois)



### ÍCARO: UM MITO COM UMA MENSAGEM

O terceiro cenário é o do populismo macro-econômico. O grupo o denominou Ícaro, segundo a figura mitológica grega. Este é o cenário de um governo democrático eleito popularmente que tenta

realizar muito em pouco tempo. Possui origens nobres e boas intenções, mas presta pouca atenção às forças econômicas.

“Ícaro era o filho de Dédalo, um artesão ateniense de linhagem nobre, reconhecido por sua engenhosidade. Minos, rei de Creta pediu a Dédalo que construísse um labirinto do qual não se pudesse encontrar a saída. Quando a amizade entre eles se transformou em inimizade, o rei Minos aprisionou Dédalo e Ícaro no Labirinto.

Na esperança de escapar, Dédalo construiu com penas dois pares de asas, os quais ele fixou nos seus ombros e nos de seu filho com cêra. Dédalo advertiu seu filho para que ele não voasse muito próximo ao sol, mas Ícaro fascinado pelo seu vôo para a liberdade, voou cada vez mais alto. A cera derreteu-se e ele mergulhou de encontro a sua morte no mar”.

## VOE AGORA, ESBORRACHE-SE DEPOIS!

O governo embarca numa aventura de gastos excessivos na tentativa de realizar todas as empreitadas em atraso herdadas do passado. Dessa feita, esse implementa subsídios alimentícios, controle cambial e de preços e institui outras medidas denominadas "políticas de solução rápida".

Os resultados iniciais são: crescimento espetacular, aumento do padrão de vida, melhoria das condições sociais, pouco ou nenhum aumento da inflação e aumento do apoio político.

Mas após um ano ou dois o programa esbarra em restrições orçamentárias, monetárias e da balança de pagamentos. O déficit orçamentário excede em muito a 10%. Depreciação, inflação, incerteza e colapso econômico se seguem. O país experimenta uma crise econômica de proporções sem precedentes que resulta no colapso social e caos político.

Ou o governo toma uma posição absolutamente contrária a anterior (apelando para a ajuda do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial) ou este é deposto. O resultado mais provável é o retorno ao autoritarismo e ao abandono das nobres intenções que prevaleciam originalmente.

Talvez o aspecto mais grave desse cenário de crescimento e derrocada espetaculares é que as próprias pessoas que supostamente deveriam se beneficiar com o programa terminam o mesmo em condições piores do que inicialmente.

Assim como no caso do "Pato Manco" o cenário de Ícaro (voe agora, esborrache-se depois) é corrompido pelas já mencionadas conseqüências imprevisíveis. A intenção do governo é prover, de forma rápida, as necessidades sócio-econômicas da população. No entanto, devido ao fato de a conduta macro-econômica não ser mantida, tal estratégia leva ao colapso econômico, e ao final, o governo só é capaz de dar um apoio social muito menor do que poderia ter dado, não tivesse ele tentado voar tão alto e tão rápido.

Assim como no caso de muitos países latino-americanos, é bastante possível que alguma forma de regime autoritário possa emergir desse conflito. Forças de direita freqüentemente encenam golpes de estado sob tais condições, alegando uma necessidade de se restaurar a lei e a ordem. O governo democrático, por si só, poderia tornar-se mais autoritário, uma vez que sua competência para comprar apoio através de políticas populistas esteja desgastada, sob pena de ser substituído por um governo mais conservador nas próximas eleições. O grupo não ousou prever a composição do governo que seguiria as mesmas diretrizes do cenário de Ícaro, apenas especulou que esse seguiria o veio autoritário.

## ÍCARO SE ESBORRACHA

Quando governos gastam mais dinheiro do que arrecadam, enormes déficits induzem a um impressionante florescimento de alto crescimento econômico.

Essa taxa de crescimento artificialmente induzida não é sustentável. Requer-se mais bens de consumo do que os que são produzidos e o país passa a importar mais do que pode pagar, face ao dinheiro ganho com as exportações.

O controle de preços e o estrito controle do câmbio realizados para estancar essas pressões falham. Em breve os preços explodem, o valor da moeda corrente deprecia-se dramaticamente e a economia declina.

O exemplo mais contundente das conseqüências catastróficas de uma política macroeconômica populista é dado pelos países da América Latina. Quanto mais íngreme for a linha que representa o crescimento artificial, maior parece ser o colapso econômico final. A inflação sobe vertiginosamente a índices tão altos quanto 100% ao mês.

Variação anual do produto interno bruto					
ano	0	1	2	3	4
Argentina (1945-49)	2.3	8.3	13.8	1.1	-4.5
Chile (1970-73)	1.4	9.0	-1.2	5.6	
Peru (1985-89)	2.2	9.2	8.3	-8.3	-11.9

## APRENDENDO COM A NICARÁGUA

Freqüentemente, regimes progressistas tentam, de forma bastante entusiástica, mudar as coisas da noite para o dia.

Alheios aos problemas macroeconômicos, eles buscam empreender mais do que podem realizar. Em uma entrevista em 1986, Dora Maria Teles, ministra da saúde no governo sandinista, admitiu que o governo nicaraguense havia tentado se mover rápido demais:

*"Talvez o nosso erro, se é que isso possa ser chamado de erro, seja ter acreditado que nós poderíamos fazer mais do que era possível nesse período de tempo... Nós pensávamos que poderíamos construir mais hospitais e escolas do que construímos, e produzir mais do que produzimos".*

*"Houve um certo romancismo... Depois nós percebemos que as coisas levam tempo, e que em um país como a Nicarágua, que tem sido oprimido por décadas, não se pode consertar tudo em 7 anos."*

Michael Manley, ex-presidente da Jamaica fez o seguinte comentário:

"Há muitas coisas que nós enxergamos mais claramente agora. Primeiramente, ao se determinar o quanto se vai tentar realizar você tem apenas que perceber qual é a sua capacidade, a sua capacidade gerencial, a sua capacidade de organizar. E nós estávamos bastante entusiasmados. Nós apenas tentamos fazer muitas coisas e forçamos todo o sistema para muito além do que ele poderia ir."

## O VÔO DOS FLAMINGOS

Este é o cenário que contempla democracia e crescimento. De forma bastante peculiar, flamingos são aves que "alçam vôo" de modo lento, voam alto e voam juntos.



Um acordo político decisivo seguido de um bom governo, cria as condições nas quais torna-se possível que um "alçar vôo" inicialmente lento, mas sócio-economicamente sustentável, aconteça. A chave para o sucesso do governo reside em sua habilidade de combinar estratégias que levem a melhorias significativas no âmbito social com políticas que criem um clima de confiança na economia.

O acesso ao mercado externo, aliado a uma relativa estabilidade regional, torna as coisas mais fáceis para os flamingos. Mas a África do Sul não recebe grandes investimentos externos e nem tampouco ajuda da porção de um Plano Marshall.

O governo adota políticas sócio-econômicas bastante sólidas, ao mesmo tempo em que respeita as restrições macroeconômicas. Isso culmina na repressão à corrupção no governo e aumenta os níveis de eficiência do mesmo. Faz investimentos bem direcionados na área social, o que leva a uma diminuição nos índices de violência e dá à população a certeza de que, a longo prazo, muitas das necessidades sociais serão supridas.

Uma vez que o mercado esteja convencido de que as diretrizes estabelecidas permanecerão de forma consistente nos anos vindouros, o investimento cresce e o número de empregos aumenta. Inicialmente esse crescimento é lento, visto que confiança não é algo que se obtém da noite para o dia. Mas com o passar dos anos, taxas de crescimento mais altas são atingidas e, por conseguinte, uma taxa média de crescimento de aproximadamente 5% é alcançada ao longo do período.

A renda bruta das camadas mais abastadas da sociedade cresce a índices que variam de 1% a 3% ao ano. Já para as classes mais pobres, esse crescimento fica em torno de 6% a 9% no mesmo período. Isso se deve principalmente ao aumento de empregos no setor formal da economia. Embora as taxas de crescimento na fase inicial do cenário "Flamingo" se apresentem mais lentas quando comparadas à da mesma fase do cenário "Ícaro", essas logo se sobressaem, e superam nossas expectativas.

Desde o início são desenvolvidos processos que possibilitam uma participação mais ampla. Tais processos criam as condições sob as quais faz-se possível encontrar um equilíbrio razoável entre a reconstrução social e o crescimento econômico sustentado. A despeito do conflito entre diferentes grupos e classes, há um acordo substancial acerca dos objetivos comuns.

O grupo concordou que havia opiniões divergentes em relação ao "destino final" do "vôo dos flamingos". Uns acreditavam que este iria abrir o caminho para um programa de esquerda mais radical. Outros o vislumbraram como algo que poderia criar condições para uma economia de mercado ultraliberal. Alguns acreditavam que o "vôo dos flamingos" poderia ser tão bem sucedido, que os sul-africanos provavelmente optariam por não se desviar do caminho seguido.

## CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA A DECOLAGEM

Existe um grande número de estratégias diferentes, alguns deles de caráter mais conservador e outros de natureza mais radical, que poderiam potencialmente tornar real o "vôo dos flamingos". O grupo não tentou desenvolver o seu próprio estratégia, mas considerou as condições necessárias que precisam ser alcançadas nas esferas política, econômica e social, para todo e qualquer estratégia que se pretenda bem sucedido.

Uma cultura baseada em princípios de justiça, uma ruptura com o autoritarismo, uma carta de direitos e uma representação equitativa, foram identificados como os elementos necessários do novo sistema político. Além disso, foi concluído que a participação efetiva era um elemento básico, mas o grupo discordou ao modo que isso deveria ser realizado.

Alguns eram a favor do sistema de plebiscito suíço. Outros viram os fóruns de negociação tripartite como um elemento essencial.

Embora uma economia de mercado mais controlada (e não uma economia de livre mercado) tenha sido aceita como necessária para a próxima década, membros mais radicais viram este fator como uma forma de se manter o socialismo como um projeto vivo a longo prazo.

Controle fiscal e monetário é um pré-requisito para o desenvolvimento econômico bem-sucedido.

As divisas em moeda estrangeira devem ser aumentadas pelo crescimento nas exportações e no turismo.

De um modo geral, concordou-se que sistemas de logística mais eficientes seriam a base para melhoramento dos serviços de abastecimento. Isso possibilitaria ao governo distribuir mais a um mesmo custo para o tesouro. Fundos extras para investimentos na área social seriam obtidos através do crescimento econômico e distribuição de renda.

Alguns membros da equipe chegaram a conclusão que, devido ao histórico do Apartheid, uma certa redistribuição seria necessária no sentido de equilibrar os gastos sociais com brancos e negros, mas ao longo do tempo, eles concordavam com as políticas de livre mercado. Outros defendiam formas mais radicais de redistribuição.

Está claro que a repressão a violência, melhorias na educação e escolaridade e, em particular, melhoria no ensino de primeiro grau tanto quanto o incremento na saúde pública e condições de nutrição da população, são elementos básicos de um sistema social reestruturado. A emancipação social e política das mulheres é um pré-requisito para que se possa lidar com problemas sociais tais como rápido crescimento populacional, a reconstrução do sistema educacional, e a disseminação da Aids.

## **FLAMINGOS NEM SEMPRE TEM UM VÔO TRANQUÍLO**

Cinco aspectos gerais acerca do cenário "Flamingos" precisam ser enfatizados:

- O cenário não é em si um projeto acabado. Na verdade, embora os membros da equipe tenham concordado a respeito das condições gerais necessárias ao sucesso, ele discordaram

substancialmente em alguns detalhes.

- A equipe reconheceu que seria utópico esperar-se que todas as condições necessárias fossem alcançadas. Ao contrário, acreditaram que o resultado dependeria do grau de progresso para se alcançar tais condições.
  - O terceiro ponto, no entanto, é o fato de o futuro não ser pré-determinado. Ele pode ser modelado pelas decisões e ações dos principais agentes sociais.
  - A equipe estava plenamente ciente de que diversos grupos (tais como, a direita, a juventude alienada, os burocratas corruptos, os sindicatos e os empresários cautelosos em relação a novos investimentos), têm, cada um, o poder de evitar que o vôo dos "flamingos" ocorra, ou seja, que o projeto descrito pelo cenário dos "flamingos" seja bem-sucedido.
- Finalmente, deve-se enfatizar que mesmo o resultado mais positivo, não é garantia de um vôo tranquilo.

***“O cenário dos Flamingos esboça os pontos principais de um projeto nacional bem-sucedido que possa ser viável sob as condições vigentes na África do Sul. Os ganhos obtidos sob esse cenário programas de redistribuição de renda e ganho de poder, além de maior envolvimento das classes trabalhadoras na tomada de decisões poderiam dramaticamente mudar o equilíbrio de forças na sociedade e assim criar condições favoráveis para transformações mais amplas e profundas que poderiam agradar aos socialistas. Há até o presente momento, no cenário internacional, uma gama de experiências nos mostra a necessidade se levar a sério as lições contidas em outros cenários.”***

***Rob Davies, UWC***