

# **ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS DISRUPTIVOS**

**ALFREDO ALVES RODRIGUES JR.**

**ivandi@uol.com.br**

**UNAMA**

**FABIO CARDOSO SANTOS**

**ivandi@uol.com.br**

**UNAMA**

**DENILSON VIDAL DIAS**

**ivandi@uol.com.br**

**UNAMA**

**IVANDI SILVA TEIXEIRA**

**ivandi@uol.com.br**

**UNAMA**

**REGINA CLEIDE FIGUEIREDO DA SILVA TEIXEIRA**

**rclidean@uol.com.br**

**UNAMA**

**Resumo:** O presente artigo busca apresentar, a partir da conceituação de estratégia organizacional, e a sua caracterização, em relação aos comportamentos das organizações, enquanto parte pulsante da sociedade, em momentos onde se verifica a quebra de etapas de um processo de desenvolvimento, alcançando um sentido disruptivo, com cenários de inovação acentuados, como é o caso atual, onde, por diversas motivações, especialmente, de origem mais ampla, global, como no caso da pandemia de COVID-19, as estruturas, antes mais físicas dos processos de gestão organizacional, foram reconstruídas para funcionarem em um ambiente tecnológico, calcado em relações, muitas vezes, virtuais, com maior velocidade, dinâmica e intensidade, na busca por resultados que possam garantir a continuidade dessas organizações e atender as demandas, igualmente, ágeis e urgentes da própria sociedade de consumo, culturalmente digital.

**Palavras Chave:** Globalização - Mudança Organizacional - Inovação Disruptiva - Estratégia Organizacional -

## 1. INTRODUÇÃO

É fato que, no mundo, notadamente, impulsionados pela pandemia de COVID-19, vivemos, desde 2020, um processo acelerado de mudança de comportamento, onde, definitivamente, a tecnologia da informação, que já era tratada com grande destaque nas relações humanas e organizacionais, passou a ocupar papel de protagonista nos diversos campos da sociedade, seja na perspectiva das pessoas e a forma como se relacionam, ou, mesmo, nas organizações.

A opção escolhida no presente artigo, é estabelecer a formatação de estratégias organizacionais a serem verificadas na formatação de cenários onde a disrupção está evidenciada, e para que essas mesmas organizações possam estar inseridas positivamente nesse contexto de mudança organizacional, que, por certo, irá impactar na perspectiva interna e externa, em especial, no sentido dois avanços tecnológicos que estamos vivenciando, como a cultura digital, Blockchain, METAVERSO, entre outros.

Antes de avançar no tema central do presente artigo, consideramos relevante tratar do sentido do que é mudança organizacional. E, para evidenciar essa temática, podemos trazer os ensinamentos de (Machiori,2013), que assim definiu:

*“Mudança organizacional, grosso modo, tem sido o termo genérico para utilizado por acadêmicos e profissionais para referir-se, majoritariamente, a processos ou intervenções organizacionais que sejam, ou abrangentes ou profundos ou marcantes, vivenciados por organizações (empresariais e instituições) e que resultam na produção de alterações significativas no ambiente organizacional.”.*

A autora, de forma ainda que reduzida, nessa breve anotação, dada a complexidade do tema, consegue evidenciar com bastante assertividade, o encaminhamento de mudanças nas estruturas das organizações, de modo a produzir alterações relacionadas aos ambientes, interno e externo, no qual as empresas e instituições estão inseridas.

Em relevante artigo científico produzido por (Cunha e Rego, 2002), podemos evidenciar a didática argumentação dos autores, em relação ao processo de análise das mudanças organizacionais, conforme a seguir colacionamos:

*“... a análise da mudança organizacional não deve incidir apenas sobre a mudança planeada (isto é, conduzida segundo um processo preestabelecido) mas também sobre a mudança emergente (aquela que se desenha de forma não prevista, em resposta a problemas e especificidades locais). É a recorrente desatenção à segunda componente que explica, por exemplo, a resistência em reconhecer às mudanças improvisadas um papel central na renovação organizacional...”*

É certo, então, que pensemos nas estratégias organizacionais a serem adotadas, para a formatação dessas mudanças. Sejam elas elaboradas e projetadas em um sentido de tempo mais flexível, e menos agressivo, mas, também, em casos onde essas mudanças se dão em velocidade acima da prevista, ou ainda, de forma imprevista, exigindo grande esforço das organizações, para se adaptarem e tomarem decisões para se posicionarem face a cenários de disrupção, como o que estamos vivendo.

A disrupção de cenários nas organizações, não pode ser encarada, unicamente, como uma quebra de modelo antes aplicado, mas, substancialmente, como uma oportunidade de novas formatações, e, por meio de estratégias bem elaboradas, buscar melhores resultados, conforme poderemos apurar no decorrer do presente artigo.

Por fim, vale anotar que a metodologia do presente artigo é crítico- expositiva, e baseia-se, fundamentalmente, em pesquisas bibliográficas, em livros, artigos científicos e internet.

## **2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Ao tratarmos do tema das estratégias organizacionais em relação ao processo de construção de cenários disruptivos, é imperioso falar de inovação, de tecnologia, e, sobretudo, de globalização, cuja definição pode ser concebida, a partir de um sentido de macro ambiente mundial, integrado, por meio das tecnologias da informação e da comunicação, meios de transporte, aproximando distancias geográficas, acelerando e intensificando a circulação de negócios e capital, dados, informações, e, inclusive, pessoas, ao redor do mundo.

Para tratar do tema da globalização, tão relevante ao presente artigo, posto que amplificou, em muitos graus, a reverberação dos impactos do atual cenário disruptivo, verificado no mundo pandêmico, desde o surgimento da COVID-19, no início de 2020, tem-se como referencial os estudos de Giddens, assertivamente estampados no trabalho de KUNEN, COZER e CORONA (2021), conforme a seguir colacionado:

Segundo os autores, Giddens coloca em destaque, o processo de globalização como uma das causas das mudanças aceleradas nas últimas décadas. Para o sociólogo:

*[...] a globalização não pode ser vista como um fenômeno puramente econômico ou um processo único, é uma mistura complexa de processos que atuam de forma contraditória, produzindo conflitos, desarticulações e novas formas de estratificação (GIDDENS, 1994 p. 11).*

*Configurando uma transformação do espaço e do tempo, estando a sua trajetória relacionada ao intenso desenvolvimento das tecnologias (GIDDENS, 1994). Assim sendo, as atividades de vida cotidiana do indivíduo e da sociedade pode sofrer influências do processo de globalização, constituindo uma dinâmica de interdependência global. Com isso, desenvolve-se uma expansão da reflexividade social, explicada como “o uso de informações sobre as condições de atividade como um meio de reordenar e redefinir regularmente o que essa atividade é” (GIDDENS, 1996, p. 101).*

Nesse ponto, nos unimos aos autores no sentido de enfatizar e seguir o mesmo pensamento de GIDDENS, posto que o alcance, a capilaridade de cada mudança, de cada inovação é apresentada e disponibilizada à humanidade em questão de segundo, exigindo esforços significativos das organizações, no sentido de traçarem estratégias para não ficarem de fora no mercado sempre mais competitivo e voraz por melhores práticas e maior satisfação de suas necessidades.

Outro relevante tema a ser abordado nesse contexto de disrupção, é a relevância do conceito de INOVAÇÃO, em especial, por ser, essencialmente um conceito inacabado, dada sua própria essência de continuidade. Nesse sentido, algumas perspectivas teóricas sobre inovação, trazidas por Almeida, [et tal] – (2016): Ser humano como agente inovador; Estrutura organizacional; Interação entre as duas acima (gestão de pessoas e estrutura organizacional).

Ademais, os mesmos autores se apropriam de um conceito bem adequado, em nosso sentir, para definir inovação, trazido de Myers e Marquis (1969) citada por Gilliard (s.d.), conforme a seguir colacionado:

*“...Innovation is not a single action but a total process of interrelated sub processes. It is not just the conception of a new idea, nor the invention of a new device, nor the development of a new market. The process is all these things, acting in an integrated fashion; ...”.*

Ou seja, coloca a inovação como um processo maior, interrelacionado com subprocessos, sendo uma conjugação de várias formas de ação, convergindo de forma integrada em algo novo.

E, é nesse contexto de inovação disruptiva, em que a cultura digital e todo o ambiente tecnológico, virtual, que vivemos, exige das organizações ambientes cada vez mais aptos às tendências de perfil comportamental do mercado, e, naturalmente, das próprias empresas e instituições nele inseridas, que são necessárias estratégias bem construídas e absolutamente conectadas com essa modernidade, que foi antecipada, em várias etapas com as demandas do mundo pós-pandemia, se é possível assim chamar, posto que ainda está em curso.

Outra importante abordagem em relação ao tema da inovação disruptiva, é a teoria da Prospectiva Estratégica, pela qual, estabelece que os métodos prospectivos são ferramentas que permitem certa flexibilidade estratégica para a tomada de decisão sobre o futuro, obtendo a oportunidade da ação ao invés da aceitação (GODET, 1993). Tal conceituação foi citada no trabalho de Fonseca, Oliveira e Azevedo Filho (2018) em seu artigo intitulado A PROSPECTIVA ESTRATÉGICA E O MÉTODO DOS CENÁRIOS DE GODET: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO, que esmiuçou essa teoria, promovendo um entendimento muito pertinente dessa relevante alternativa para as organizações, como estratégia para a construção desses cenários disruptivos.

Vale trazer, ainda, uma perspectiva flexível e comunicativa, como proposta de para cenários disruptivos, aproveitando os ensinamentos sobre estratégias emergentes, de Takeushi e Nonaka (2008), a seguir colacionado:

*“(...) A estratégia emergente, por outro lado, tende a ser multivocal. O processo de elaboração da estratégia emergente é de interações através de ações locais independentes. Como cada ação local é baseada na interpretação local da realidade dispersa, a interação*

*através de ações locais contém as diferentes perspectivas locais. A comunicação através das unidades locais da organização, portanto, torna-se multivocal (...)*”.

Concluindo, os mesmos autores citados, de forma bem assertiva, em nosso sentir, conforme a seguir:

*“(...) O ponto alto do processo de elaboração da estratégia emergente é o potencial para provocar descobertas inesperadas. O diálogo entre as múltiplas vozes contribuirá para o encontro de novos significados e de estratégias inovadoras. O processo de elaboração da estratégia emergente é também adequado aos ambientes onde prevalece a incerteza, ou ao ambiente que é novo para a organização ou está mudando rapidamente. (...)”*

Valendo, por fim, apontar, que essas estratégias não podem ser cartesianas e perenes, devendo possibilitar a sua rápida adequação e mutação, para contemplar os novos cenários experimentados pela organização, frequentes em ambientes disruptivos, como vivemos.

### **3- DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

A tomada de decisões estratégicas nas organizações, decorrentes de elevada volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, tornou-se um desafio extremo para os gestores.

Sob ambientes razoavelmente estáveis, pode ser possível fazer previsões sobre o futuro através de extrapolações das condições do presente e do passado. Entretanto, nos ambientes dinâmicos e disruptivos que caracterizam o atual contexto das organizações, onde diversas variáveis estão em jogo, o presente e o passado provavelmente não se repetirão. Mudanças nas necessidades dos consumidores, novas regulamentações, rupturas tecnológicas, mudanças climáticas, pandemias, disponibilidade de inputs são restrições, e os competidores podem estar aprimorando suas estratégias e planos. Construir cenários é uma maneira de lidar com o desconhecido

- isto é, um futuro incerto de uma maneira sistemática.

Peter Drucker costumava dizer que “o desafio do líder do Século XXI é ser capaz de antecipar as tempestades”. Ele destacava o imperioso papel dos gestores de antecipar as mudanças e de conduzir de maneira habilidosa as organizações através das turbulências e instabilidades em um ambiente complexo e volátil. Outra frase famosa dele, “Se você não

pode antever o futuro, você pode criá-lo!”, é no nosso modo de entender, a essência do pensamento estratégico e a base para o planejamento de cenários.

Assim, a premissa para o planejamento de cenários baseia-se no fato de que os homens podem fazer o “*forecast*”, ou seja, os ajustes futuros, mas não uma simples previsão do mesmo. Desta forma, o propósito de construir cenários não é prever exatamente o que irá acontecer, mas sim identificar as possíveis situações prováveis do que pode acontecer, para que a organização esteja preparada para lidar com elas.

Conseqüentemente, o planejamento de cenário se torna uma poderosa ferramenta para a análise do ambiente de negócios passado, presente e futuro da organização e serve de referência analítica e técnica para a formulação da estratégia empresarial e competitiva da empresa.

Segundo Gill Ringland (Wiley, 1998), “..o planejamento de cenários é uma parte do planejamento estratégico que combina ferramentas e tecnologias para administrar as incertezas do futuro, são modelos para antecipar, o que o autor chama de vida real. ”

O planejamento por cenários é um método estruturado (disciplinado) para imaginar futuros possíveis. Dentre as diversas metodologias para se pensar o futuro, o planejamento por cenários se destaca pela habilidade de capturar uma grande gama de possibilidades, com alto grau de riqueza nos detalhes.

A técnica de planejamento de cenários foi desenvolvida no contexto militar nos anos 1940, mas veio para o ambiente de negócios a partir dos anos 1960, quando o futurólogo Herman Kahn, estrategista militar que ficou conhecido por suas análises sobre as prováveis conseqüências de uma guerra nuclear, que pesquisava técnicas de previsão com base em modelos orientais, foi procurado pelos planejadores da empresa petrolífera europeia Shell.

Pierre Wack, um executivo do petróleo francês não convencional que foi o primeiro a desenvolver o uso do planejamento de cenários no setor privado durante a década de 1970, utilizou a técnica para prever as crises de energia e do petróleo, o que levou a uma razoável e efetiva resposta da empresa a um futuro quase impensável na época – a crise de petróleo dos anos 1970 que quintuplicou o preço do petróleo. O planejamento de cenário possibilitou uma preparação para a Shell para esse ambiente

externo e, dessa forma, fez com que ela se destacasse ante as demais empresas petrolíferas.

O modelo elaborado por Pierre Wack baseava-se em:

- Aumentar a consciência gerencial do mundo externo: saber o que ocorre ao seu redor que pode influenciar a organização;
- Pesquisar atuais tendências-chave: perceber a influência que os cenários atuais têm sobre a empresa e o negócio e enxergar seus fatores relevantes;
- Determinar tendências previsíveis e incertas: devem-se levar em consideração todas as possibilidades;
- Decidir quais incertezas são mais influentes;
- Basear algumas histórias do futuro nessas incertezas: imaginar de que forma essas incertezas podem se concretizar, imaginar um fato que poderá ocorrer;
- Passar algum tempo imaginando e analisando as implicações dessas histórias: pensar nas consequências que os fatos futuros podem acarretar;
- Usar essas implicações para começar tudo de novo e desenvolver uma consciência das surpresas iminentes que não se pode ignorar: estabelecer estratégias e planos alternativos para minimizar as consequências sobre a empresa ou negócio.

Por fim, após a identificação dos fatores relevantes presentes nos cenários, era possível tomar decisões estratégicas para manter-se competitivo quando da efetivação das mudanças previstas.

Esse modelo foi se popularizando lentamente. Segundo o próprio Pierre Wack, o planejamento de cenários, em si, não era tão eficaz para mudar os "mapas mentais dos executivos".

Cenários são pequenas narrativas descrevendo um estado futuro de um contexto de negócios. Ele é baseado em tendências observáveis, o conhecimento presente de especialistas e construído sobre relacionamentos hipotéticos. Diferentes probabilidades são desenhadas de modo a esboçar futuros prováveis.

Isso torna possível construir diferentes cenários de estados futuros com um mesmo conjunto de eventos e tendências. Quando o tempo progride, a realidade é comparada com os cenários propostos, levando os gerentes a avaliá-los e refiná-los. Os

cenários também servem como uma estrutura contra a qual cada estratégia pode ser avaliada, e se necessário, ter sua direção alterada.

A elaboração de cenários é uma parte crítica e inovadora do processo de elaboração da estratégia. Este é um estágio no qual fatos, opiniões, e expectativas são alinhadas em uma história de narrativa e forma plausível. Embora a história precise ser analítica e não meramente descritiva, isto é, o desenvolvimento lógico de eventos deve ser claramente associado a relações de causa-e-efeito.

Dadas as interações entre as forças motrizes em uma determinada situação, é possível escrever vários cenários. Todavia, o ideal é construir um número limitado de cenários – dois ou três, no máximo quatro - por que muitos cenários podem comprometer o foco dos gerentes necessário para a tomada de decisão.

Ainda segundo Wack, citado por (Chermack, 2017), o ideal é que sejam desenvolvidos três tipos de cenários: um melhor cenário (ou otimista), um pior cenário (ou pessimista) e um cenário mais provável. O risco é a tendência dos gerentes imediatamente optarem pelo caminho do meio – e assim estabelecerem rigidez em suas respostas. Uma abordagem mais sofisticada é escrever os cenários de uma maneira tal que nenhum cenário se torne claramente preferível e todos possam ser igualmente plausíveis. Isso realiza de maneira mais eficaz o propósito de colocar os gestores em posição para pensar criativamente sobre diferentes possibilidades, isto é, pensando “fora do quadrado”. Não é necessário se comprometer com um cenário específico. Quando a existência de cenários é amplamente conhecida pelos gerentes tomadores de decisão, eles podem comparar a realidade que se descortina com os cenários esboçados e julgar como os eventos futuros poderão se configurar.

Em seu livro “A Arte da Visão de Longo Prazo”, Schwartz (2000) propõe uma metodologia para construção de cenários que abordamos a seguir:

- Identificação do tópico focal: Etapa na qual é definida a questão estratégica central que ocasionou a construção de cenários alternativos (fase de coleta de informações).
- Identificação das forças chave no ambiente operacional da empresa: Após definição do propósito da construção de cenários, deve-se identificar e listar as principais forças do ambiente setorial da empresa, que influenciam no sucesso ou fracasso da questão central, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, etc.

- Forças motrizes no macroambiente: Tendências que fazem mover o macroambiente e que influenciam ou impactam na evolução da questão central, tais como forças econômicas, fatores políticos e sociais, novas tecnologias, entre outras.
- Ranqueamento por importância e incerteza : Classificar as forças motrizes e fatores-chave de acordo com dois critérios: o grau de importância para o sucesso da questão central e o grau de incerteza que permeia esses fatores e tendências. O objetivo é identificar os dois ou três fatores ou tendências que se mostram mais importantes e mais incertos. (Estabelecendo as condições futuras, testes e ajustes).
- Seleção das lógicas dos cenários: Com a utilização dos resultados obtidos na etapa anterior, os cenários serão desenhados. A determinação dos eixos “impacto x incerteza” é a etapa principal do processo de construção de cenários. O ideal é terminar o processo com 2 ou 3 cenários, cujas diferenças ocasionaram diferentes decisões a serem tomadas pelos estrategistas.
- Descrição dos cenários: Neste momento serão detalhadas as lógicas dos cenários previamente definidos, com suas incertezas e ações. Para tanto, deve-se revisar a lista de fatores e tendências principais (etapas 2 e 3). Deve-se utilizar uma forma narrativa para explicá-los em detalhes, apresentando a evolução durante um horizonte preestabelecido de tempo. Deve-se indicar as dificuldades que virão e ouvir especialistas para procurar o cenário que melhor se encaixa com a questão central.
- Implicações: Esta é a fase da discussão, onde gestores e estrategistas voltam a questão central, para então, verificar, em cada cenário, as possíveis implicações de cada decisão, as oportunidades existentes bem como as vulnerabilidades da organização. Avalia-se, desse modo, qual impacto teria uma decisão em todos os cenários descritos e se a estratégia poderia ser adaptada caso o cenário desejado não acontecesse. Essa etapa, portanto, diz respeito às teses e verificações de plausibilidade, consistência e lógicas das estruturas (alguns modelos prescrevem análises

de setor). Aqui também podem ser construídos outros cenários alternativos.

- Seleção de indicadores e sinalizadores principais: Esta etapa sintetiza a integração com a estratégia. A seleção de indicadores e sinalizadores possibilitarão um monitoramento contínuo. E, se bem escolhidos, permitirão a empresa um salto competitivo e uma forma correta de monitoramento, garantindo mais informações de como o futuro poderá afetar a estratégia organizacional e as decisões na indústria. Assim, a empresa poderá se posicionar da melhor forma frente ao mercado.

Dessa forma, uma vez construídos e analisados os múltiplos cenários, os gestores, líderes e empreendedores, com seu mindset estratégico refinado, certamente estarão melhor preparados para formularem a estratégia empresarial e competitiva de maneira mais apropriada e segura.

#### **4- CONCLUSÃO:**

O planejamento estratégico como ferramenta de desenvolvimento e encaminhamento das organizações, para adaptarem-se nesse contexto de ruptura, é relevante o suficiente para projetar o futuro, a partir de um presente que está em construção, e olhando para um passado, recente, que, efetivamente está sendo ultrapassado em velocidade muito superior àquela para qual as organizações estavam preparadas, portanto, é uma relação complexa entre as organizações, que na perspectiva interna, tem que se confrontar com seus pontos fortes e fracos, e alcançar as ameaças e oportunidades trazidas do ambiente externo, em uma evidente reflexão baseada na consagrada Análise de SWOT, por exemplo.

Não obstante esse fato, há também a verificação da individualização do produto mesmo em mercados com tendências de comoditização. Tal processo, sem dúvida, leva a percepção imediata de valor agregado do produto ou serviço ao cliente. Portanto, tais escolhas estratégicas só podem ser verificadas nas empresas que possuem competências empresariais que estejam conectadas e vinculadas ao processo de mundo disruptivo que vemos nos últimos anos e que é tendência para os próximos.

A indústria 4.0, as novas características de mobilidade urbana e novos produtos como drones e carros elétricos deveriam trazer as empresas essa visualização de disrupção de forma ágil para a tomada de ações e decisões estratégicas que fossem alinhadas à nova realidade. O exemplo maior da importância da competência empresarial para uma visão estratégica diferenciada foi a Kodak. Acreditamos que não havia dúvidas do

tamanho e da competência da empresa, porém ela não atuou na mesma velocidade e na mesma intensidade da mudança do processo fabril e do desejo do cliente, e acabou sucumbindo. Outras empresas podem ser citadas como marco iniciante de um processo, mas que não possuem hoje relevância ou até mesmo já não existem. Como exemplo desse tipo de empresa, já no mundo digital, temos a Yahoo que foi a pioneira no segmento de sítio de buscas na rede mundial internet, porém não conseguiu entender o cliente e acompanhar a mudança, a ponto de hoje termos a Google como referência e dominante de mercado.

Na era globalizada, onde as metodologias prospectivas assumem o papel de guiar para o futuro, o qual não é único e definido, mas diverso e inconstante. Contudo, os métodos prospectivos apresentam ferramentas que permitem flexibilidade estratégica para tomar decisões, a partir da oportunidade da ação, nesse sentido, o entendimento de GODET (1997), que define Cenários como “um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”, se torna primordial no contexto atual, uma vez que as empresas vivenciam uma dinâmica nunca experimentada em termos de metodologia de gestão, com mudanças bruscas que necessitam de uma intervenção imediata e assertiva.

Por fim, verifica-se que as empresas necessitam de forma urgente, para que se mantenham no mercado junto aos seus clientes, não somente compreender o cliente e se preparar administrativamente, mas também precisam utilizar em seu planejamento estratégico os novos recursos que se apresentam no mercado, principalmente focando em novos modelos de estratégia e de projetos, de modo a estarem preparadas ao enfrentamento, bem sucedido, dos cenários disruptivos que se apresentam, com cada vez mais intensidade, da a a globalização e cultura digital, especialmente.

## **REFERÊNCIAS**

**ALMEIDA, ALIVINIO** de Inovação e gestão do conhecimento / Alivinio Almeida...[et al.]– Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016. 138 p. – (Gestão de pessoas (FGV Management));

**MARCHIORI, M. et al.** Faces da cultura e da comunicação organizacional, 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, v. 1, p287. 2008.

**TAKEUCHI, HIROTAKA** Gestão do conhecimento [recurso eletrônico] / Hirotaka Takeuchi, Ikujiro Nonaka; tradução Ana Thorell. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2008.

**GODET, Michel.** Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à acção. Lisboa: Dom Quixote, 1993. 405 p. (citado por Fonseca, Oliveira e Azevedo Filho, em “A PROSPECTIVA ESTRATÉGICA E O MÉTODO DOS CENÁRIOS DE GODET: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO”. (2018)

**CUNHA, M. P. e; REGO, A.** As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Rio de Janeiro, RJ, v. 1, n. 2, p. 22–30, 2002.



**A KUNEN, M COZER, HMP CORONA - 2021 - researchgate.net**

**RINGLAND, GILL. Planejamento de Cenários: Gerenciando para o Futuro, Wiley; 1ª Edição (1998)**

**CHERMACK, Thomas J. - Foundations of Scenario Planning: The Story of Pierre Wack - (English Edition) 1ª Edição, Routledge, eBook Kindle, 2017**

**SCHWARTZ, Peter - A Arte da Visão de Longo Prazo, Record, 200**

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
**XIX SEGeT**

Realização:



FACULDADES  
**DOM BOSCO**

