

## Agenda

---

*Segunda-feira, 16 de setembro de 2013*

Horário	Atividade
9h00	Chegada e café da manhã
9h30	Sessão de abertura: Boas vindas Introdução ao processo Apresentação do grupo utilizando objetos simbólicos trazidos pelos participantes Levantamento de expectativas
11h30	Apresentação metodológica: Conceitos, casos, critérios, e capacidades do processo de cenários Perguntas e respostas
12h45	Almoço
14h30	Devolutiva das entrevistas-diálogo Construção da “agenda estratégica”: focos dos cenários Prazo dos cenários e outras definições básicas
17h00	Reflexões sobre o dia
17h30	Coquetel
19h00	Término do dia

*Terça-feira, 17 de setembro de 2013*

Horário	Atividade
8h30	Chegada
9h00	Apresentação do dia e reflexão dos participantes
9h30	Identificação de “forças-motrizes”: Quais as forças fundamentais que influenciam o futuro?
11h00	Coffee-break
11h20	Identificação de certezas e incertezas sobre o futuro: Quais fatores estarão presentes em todos os cenários? O que vai diferenciar os cenários? Quais são as certezas e incertezas de maior impacto?
13h00	Almoço
14h30	Aprofundamento em grupos temáticos
16h00	Coffee-break
16h20	Apresentações de grupos temáticos; Reflexão
18h00	Término do dia

*Quarta-feira, 18 de setembro de 2013*

Horário	Atividade
8h30	Chegada
9h00	Apresentação do dia e reflexões dos participantes
9h30	Criação de cenários
11h00	Coffee-break
11h20	Criação de cenários
13h00	Almoço
14h30	Agrupamento e escolha de cenários
16h00	Próximos passos
17h00	Encerramento

## **Pré-leitura 1: Quais as nossas perguntas sobre o futuro?**

---

*Extraídas das entrevistas-diálogo realizadas com participantes*

### **O papel da sociedade civil organizada**

Qual o papel que as organizações da sociedade civil vão cumprir no futuro?

Que impacto a sociedade civil brasileira organizada e o terceiro setor como um todo terão sobre a sociedade brasileira, sobre o povo brasileiro?

Quais serão os campos de atuação onde as organizações da sociedade civil serão fortalecidas?

Qual será o espaço de organizações e movimentos de defesa de direitos no futuro?

A sociedade civil vai ter capacidade de criar um projeto de país? Esses projetos vão ser postos em prática ou não?

Quão inovadoras as ONGs vão continuar a se manter?

Será que a gente vai vencer a guerra contra o grande monopólio, as oligarquias?

Seremos capazes de realmente incluir uma participação qualitativa da sociedade civil que seja realmente incorporada na elaboração e desenvolvimento das políticas públicas?

Quanto avançaremos na mobilização da sociedade civil no seu papel no controle social?

### **Relacionamentos entre sociedade civil organizada**

A sociedade civil terá a capacidade de se articular em pautas convergentes, que possibilitem de fato um avanço no desenvolvimento social, econômico, cultural, ou seja, na agenda mais estruturante de um novo modelo de sociedade?

As organizações consolidadas em suas agendas vão se abrir mais para se deixar contagiar por agendas que são convergentes à elas, como uma esponja que se deixa molhar?

Como a gente pode se unir, pois há muitos recursos, mas não existe diálogo? Como é que a gente pode se integrar melhor?

Será que a sociedade civil brasileira e internacional conseguirá superar alguns níveis de fragmentação que caracterizam sua atuação no sentido de construir um projeto de futuro que articule as diversas dimensões necessárias para emancipação do ser humano (econômica, social, cultural e ambiental)?

Como que a sociedade civil organizada vai se relacionar com outros atores? Será que ela se constituirá como um sujeito histórico, tendo um lugar de ator político?

### **Relação com estado**

Como se dará a relação da sociedade civil com governos e com a política partidária no futuro? Qual o papel da sociedade civil em relação ao papel do executivo, do legislativo?

Como fazer com que o governo não se sinta mais importante do que a sociedade civil? Como governo e sociedade civil vão de fato trabalhar juntos contribuindo com as suas melhores funções e expertises para o bem comum? O que vai virar esta chave?

Que tipo de visão vai orientar a relação do Estado e sociedade civil nos próximos anos?

Como resolver a crise de representatividade? Estamos falando de democracia direta?

Como olhar para uma relação de cooperação entre o estado e a sociedade que esteja para além da transferência de recurso, mas que seja uma relação que possa qualificar, agregar valor para os dois extremos?

Como vai estar a jurisprudência do tribunal de contas daqui a 15 anos em relação às parcerias celebradas com o Estado?

Como a gente equacionaria essa questão de colaboração com o poder público e ao mesmo tempo autonomia política? Como a gente dividiria com o estado o sentido público?

Esse Congresso Nacional, que agora está suprimindo direitos que foram conquistados, irá satisfazer a nova sociedade civil que está emergindo?

Conseguiremos criar um marco regulatório sustentável para a sobrevivência dessas organizações? Que seja claro e facilite as atividades?

### **Relação com o setor privado**

Como a gente faz para sensibilizar o setor privado, não para a doação de recursos, mas para sair dessa abordagem assistencialista e gerar ações mais propositivas?

Como lidar com o poder das empresas que chegam e tomam as coisas quando as coisas do governo não saem?

O setor de investimento social privado se verá como responsável pelo financiamento da sociedade civil? É papel do investimento privado financiar a sociedade civil na sua autonomia?

Como a gente consegue influenciar para que as políticas corporativas estejam mais na agenda Brasil?

Em que medida o investimento social privado, daqui a 7, 8 anos, estará alinhado numa pauta mais arrojada que vá além dos objetivos de cada corporação?

### **Relações internacionais**

Até quando a sociedade civil brasileira vai continuar dependente de ajuda de outros países e quando vai poder não só ficar independente mas também ajudar outros lugares?

Como vão ser os laços de solidariedade para acabarmos com o egoísmo do nacional, que faz nos preocuparmos com o que está acontecendo dentro da fronteira e não com o que acontece em Cuba ou no Haiti?

Qual será o papel das fronteiras da sociedade civil com outra sociedade civil?

Qual a responsabilidade que as OSC's ocuparão nas relações internacionais, não mais como receptoras de recurso, mas como doadoras de políticas e protagonistas, liderando ações em outros países?

### **Credibilidade e transparência**

Qual será o nível de aceitação e credibilidade das organizações da sociedade civil?

Como a gente garante a transparência no terceiro setor?

Vamos conseguir reverter essa agenda de criminalização e transformar numa agenda de valorização e fortalecimento dos trabalhos das entidades como atores importantes da democracia e da participação social?

Qual será o desfecho do processo de projetização e de criminalização das atividades das organizações da sociedade civil no Brasil que a gente vê acontecendo atualmente?

Como conseguimos para o futuro manter uma perspectiva de acompanhamento, prestação de contas públicas e transparência, mas que, ao mesmo tempo consiga deslocar de uma lógica de reducionismo que tem sacrificado os resultados da política em nome de um check-list de documentos e que vem colocando em cheque a nossa própria forma de cooperar?

### **Financiamento e sustentabilidade**

O que vai legitimar a existência da sociedade civil organizada e como ela vai se financiar?

Como a sociedade civil vai conseguir financiar os seus processos? Como é que ela pode combinar de forma equilibrada a ação do engajamento voluntário com a profissionalização?

Como vai se dar a sustentabilidade numa realidade de ausência quase sistêmica da cooperação internacional?

As ONGs vão conseguir ter uma maior aderência na sociedade brasileira em geral, inclusive tendo uma base de sustentação financeira e política na sociedade?

Os movimentos sociais negros serão capazes de manter a sua dinâmica de atuação a despeito da precariedade estrutural que vivenciam atualmente?

Qual é o futuro do grantmaking? Qual a estratégia que poderíamos lançar mão para fortalecer essa prática?

Haverá efetivamente a criação de uma cultura de filantropia no Brasil?

### **Impactos do contexto econômico**

Se tivéssemos políticas exitosas de redução da desigualdade no Brasil, os pobres farão organizações da sociedade civil? As inclusões nas políticas públicas produzirão estímulos de participação organizada em estruturas associativas diferentes daquelas que nós conhecemos? A redução da desigualdade promoveria um aumento dos espaços de diálogo e participação?

O Brasil vai passar por uma crise forte, ao mesmo tempo econômica e social? Será que o povo vai estar organizado para que a saída da crise seja popular e não uma saída que favoreça os bancos e as elites?

### **Desigualdade e diversidade**

Será que essa sociedade, que se supõe minimamente harmônica como a brasileira, dará conta da diversidade?

É possível, e como será possível, produzir um processo de integração de territórios urbanos que, simultaneamente reduza desigualdade “intra e entre” nas cidades?

Será que agente vai conseguir enfrentar, ou não, a questão da desigualdade racial neste país? Como?

Os diferentes setores da sociedade civil serão capazes de reconhecer o impacto do racismo na organização da sociedade brasileira e se organizar articuladamente para dar respostas à isso?

Como os movimentos da sociedade civil podem ser mais inclusivos?

Há alguma possibilidade das vozes alternativas se fazerem ouvidas no público mais amplo?

O urbano dará conta do religioso no Brasil?

Qual será a participação das igrejas no Brasil? As entidades estarão mais ou menos associadas a religiões específicas? Como será a interação entre religião e organizações da sociedade civil? Qual será a importância da religião na organização, manutenção e desenvolvimento das entidades?

### **Ética e valores**

Como vai se dar o processo de reestruturação ético-política da sociedade civil?

Nesse mundo tão digitalizado, voyeur, com forcas tão diferentes, individualistas, exibicionistas, como que a gente reativa uma discussão e um debate de uma ética para o século 21? Quais são os valores e a ética que são necessários para essa sociedade?

Como que a gente faz para, no Brasil, o público não ser mais sinônimo de governo?

Como será a relação da sociedade com os recursos naturais que estão se limitando?

Será que a gente ainda tem alguma perspectiva de fortalecer as dinâmicas de cooperação e solidariedade entre os indivíduos?

Será que conseguiremos fazer mais com menos? Vamos conseguir de fato desvalorizar o material, o ter, para dar valor ao ser?

Como podemos desafiar e ensinar a sociedade a viver com auto-suficiência através das experiências das comunidades tradicionais que mostram que é possível ter uma relação harmoniosa com a natureza?

Muitas pessoas já estão acordadas, mas será que a gente vai conseguir acordar essa grande fatia de pessoas que reagem num linchamento, sem ter consciência política?

### **A pauta política**

É óbvio que a questão da sustentabilidade será um enunciado incontornável nos próximos 20 a 50 anos, mas será só um statement retórico ou será uma dimensão real de política, na pauta da agenda de cidades e países? Se for, como será?

Qual será a atuação dos governos com os recursos naturais? Como pensar na sustentabilidade dos projetos econômicos num cenário de limitação de recursos naturais?

Qual vai ser a agenda de 2014, do ponto de vista da participação da sociedade civil em definir prioridades programáticas e passar de uma discussão simplesmente de partidos e candidatos para uma participação de programas de visão e de futuro?

Será que ainda no futuro nós vamos continuar vivendo com esta polarização no Brasil do que é esquerda e do que é direita?

Será que vamos construir de fato soluções legislativas e não só legislativas que consigam responder à regularização do trabalho para a cultura e várias outras áreas? Nos próximos dez anos, será que essas redes, esses coletivos, esse modus operandi de trabalho colaborativo coletivo, associativo, de economia solidária, vai vingar?

### **Novas formas de organização**

Que perfil de organizações vai existir em quinze anos? Que concepção de organizações que não existem, ou que não estamos reconhecendo hoje e que vão existir?

Vamos ter mais coletivos informais atuando, ou vamos criar caixinhas para os coletivos informais?

Qual vai ser o impacto desse novo sujeito atomizado, que surge nas redes e que é muito diferente dos processos de ação coletiva que conduziram a política na formatação da sociedade civil brasileira?

Até onde as direções, os diretores, chefes, coordenadores vão deixar de perceber que a hierarquização contribui para um afastamento de muitos perfis, principalmente da juventude, da sociedade civil organizada?

Haverá suficiente mobilidade nas lideranças das organizações sociais, ou elas estarão muito ainda vinculadas ao seu fundador, ao primeiro diretor, ao presidente, que é o captador? Quanto as organizações da sociedade civil abrirão seus conselhos e se deixarão influenciar?

Quais são os espaços que precisam ser fortalecidos para que o diálogo inter-setorial possa acontecer? Que aportes para o seu fortalecimento podem ser realizados?

### **Impacto da tecnologia**

Como vai se dar o processo transformador da sociedade a partir da economia do conhecimento, das tecnologias da informação, da conectividade?

## **Pre-leitura 2: Nossas perspectivas sobre sucesso e fracasso deste projeto**

---

*Extraídas das entrevistas-diálogo realizadas com participantes*

### **Este projeto será um sucesso se....**

#### **...Conseguirmos dialogar na diversidade**

Já é um sucesso constituir um processo com uma participação tão diferenciada. Todos vão ter que se rever nas suas práticas políticas. Por isso que eu acredito que esta iniciativa é interessante.

Dar conta de construir cenários que sejam espelho da variedade de pessoas é muito útil. Ter uma clareza multidimensional sobre trajetórias viáveis e plausíveis vai ser o maior barato. Traduzir isso em cenários plausíveis e claros seria um ganho grande.

Sucesso seria chegar ao fim destas oficinas com esses cenários traçados e tendo conseguido abrir verdadeiramente canal de diálogo com os diversos atores.

Vai ser legal se as pessoas tiverem conhecimento do que fazem, se souberem se expressar e consigam trabalhar em grupo, sabendo falar e escutar, respeitar o posicionamento dos outros. Eu posso contribuir indo com a mente aberta, com a minha opinião e tentando explicar, justificar, além de buscar compreender a opinião dos outros.

#### **...Criarmos relacionamentos fortes**

Se a gente conseguir criar uma aliança estratégica desse grupo, muito mais do que impactar qualquer mudança de Marco Legal e de governo. Se a gente conseguir fortalecer o grupo, porque dali várias outras coisas vão sair. É uma oportunidade.

O projeto poderia fortalecer uma convergência colaborativa na perspectiva destas diferentes organizações em torno desse lugar de participação social. O processo poderia nos colocar numa posição de fortalecimento e alianças na direção de construir um novo marco institucional de participação da sociedade na gestão do Estado.

Um ganho colateral seriam os encontros, os almoços, onde a gente compartilha uma monte de coisa.

#### **...Aprofundarmos nosso entendimento e nossa capacidade de pensar**

Clarear essa diversidade de organizações que compõe o setor. Ter uma clareza de quem são, como atuam, que necessidades tem, quais estão em extinção, quais estão em ascensão etc. Com esta clareza nós vamos poder nos comunicar com a sociedade e fazer distinção no nosso próprio setor.

A construção dos cenários tende a jogar lenha na ampliação da capacidade das organizações em se pensar. O produto vai contribuir neste sentido.

Conseguir entender mais claramente quais são estes cenários e quais as condições que cada um apresenta. Tenho com isso pelo menos duas opções, ou três, e ainda que eu divirja de algum ou outro, compreender melhor vai otimizar o nosso tempo e qualificar nossas parcerias.

Eu gostaria que a partir desses diferentes olhares e lugares institucionais, a gente de fato conseguisse fazer um debate mais aprofundado do que a vida cotidiana do gestor não permite. No dia-a-dia somos muito demandados a ter respostas imediatas. Que esse projeto possa nos dar elementos para repensar nossa ação, em curto, médio e longo prazo.

Se a gente conseguisse um bom diagnóstico da sociedade civil hoje e das incoerências dela, principalmente no sentido ético-político, seria sensacional.

Conseguir localizar e caracterizar os pontos fracos. Acho que a sociedade civil, na medida em que ela é democrática, ela tem condições de melhorar.

Reunir não só no documento. Ele é uma base para trabalhar essas narrativas com as pessoas. O ganho será ajudar a construir narrativas potenciais com clareza, valorizando o trabalho das entidades. A gente tem muito mito, desconhecimento, confusão e imprecisão nessa área.

### **...Construirmos visão compartilhada**

É muito difícil conseguir engajar as pessoas num cenário negativo e tortuoso. Uma boa projeção de cenários, vai conseguir com que pessoas de diferentes pontos de vista conheçam as expectativas umas das outras e trabalhem em torno das expectativas, essencialmente das expectativas boas em relação ao futuro, e tentem reverter e transformar as negativas.

Se aquele prognóstico positivo acontecer minimamente depois das oficinas, se o produto final conseguir articular o diálogo, num reconhecimento estratégico das questões de raça, gênero, sexualidade, origem regional e geração, vai ser bom.

Mais coesão na sociedade civil. A sociedade civil saber para onde quer ir. É muito fácil se reunir para ser contra algo e muito mais difícil se juntar por uma causa comum, coesão para decidir por um mesmo caminho. Espero que possamos discutir os vários caminhos e ter uma agenda mínima de coesão. Que seja o rumo mais coeso possível diante da diversidade.

Para que eu possa encontrar a minha contribuição no todo eu preciso saber como esse todo se compõe. A partir daí eu exerço influência e me permito ser influenciado. Se eu não me permito ser influenciado e saio com a posição que eu cheguei, alguma coisa não teve êxito.

Ao termos 2 ou 3 cenários possíveis, que isso não signifique uma forma de acolher as diferentes “tintas” que possam haver no grupo. Que os cenários possam ser entendidos como campo de possibilidade do conjunto de todos os que estão ali.

### **...Despertar o interesse do governo, das organizações e da sociedade**

Este projeto poderia ser um caminho de organização das melhores forças que tem interesse de ver o terceiro setor se fortalecer e se organizar, para criar uma estratégia de guerra, de convencimento da opinião pública da importância da sociedade civil estar organizada em distintas frentes.

Eu vejo um sucesso se fizermos um trabalho de boa qualidade que possa despertar o interesse dos órgãos do governo. Se pudesse subsidiar a formação de políticas públicas. Se ele for amplamente utilizado não somente pela academia, mas por todos os atores.

Se o projeto conseguisse abrir os olhos de pessoas chave na sociedade civil. Conseguir mudar um pouquinho o rumo do barco da sociedade civil.



Conseguir fazer disso um instrumento da sociedade e que se reconheça como é importante ter um tecido social organizado, defendendo causas e não só reclamando do que o Estado não faz, ou esperando que o Estado faça. Com a diversidade de atores participando, fazer deste processo um instrumento de amadurecimento político. Fazer com que essa agenda emplaque na sociedade e ganhe os corações e as mentes das pessoas.

### **...Se conseguirmos gerar ações a partir dos cenários**

Tem que levar isso para casa com o compromisso de fazer acontecer. Na prática consolidar parcerias para pensar no terceiro setor e não só nas práticas específicas. Não ter só os cenários mas firmar compromissos. Não deixar em aberto e laços no ar.

Deve ser um estudo que as organizações possam ler e definir caminhos para sua atuação, usando-o como fonte de inspiração.

Além de um processo de reflexão e construção de possibilidades, talvez aí possam estar sementes de ações que a gente venha fazer para criar condições para viabilizar o positivo que estávamos pensando.

Este projeto não ficar só num ambiente teórico.

### **...Se o debate irradiasse**

Se o debate se irradiasse e incendiasse outros debates. Se daqui há dois anos a gente estivesse almoçando em algum lugar e dizendo, lembra que bacana, como a gente foi visionário, olha o que aconteceu disso, olha o que fizeram a partir disso. A gente estava vivendo um momento histórico e nem sabia. Aí a gente gera um livro a partir disso. Se pudermos contar uma história na qual estávamos num turning point e ter conseguido somar forças e este turning point vira.

Ao final do projeto poder apontar alternativas para o mundo de como a participação social possa colaborar para a sobrevivência do planeta como um todo. Se pudermos apontar para estas alternativas, o nosso objetivo seria alcançado.

Não podemos perder esse momento do Brasil de fazer as mudanças que realmente podemos fazer para levar a gente para um outro caminho: respeitar a liberdade e direito de escolha das pessoas, a individualidade, o modo de vida, os direitos fundamentais, uma democracia de verdade.

Isso sinaliza o que pode vir a ser o próprio futuro da constituição destes espaços de diálogo e de articulação entre essa diversidade de atores sociais que o Brasil tem. Com certeza muitos outros irão surgir.

## **Este projeto será um fracasso se....**

### **...o grupo não for diverso o suficiente**

Ficar restrito aquele grupo que é sempre o mesmo. Ficarem só os nossos amigos, porque temos mais poder de convocação sobre os nossos amigos.

Tenho uma preocupação da amostra, da coisa apressada e depois todo mundo olhar para aquilo e dizer que não se reconhece nisso ou não sente que isso é representativo.

### **...não conseguirmos trabalhar juntos**

Se nas próprias oficinas a gente não conseguir avançar.

Todo mundo se junta, cada um tem um projeto diferente, todo mundo sai brigado e não se fala mais. Cada um estaria olhando só para o seu.

### **... se não falarmos o que pensamos**

Há um medo muito profundo de discutir cenários políticos, então a discussão acaba sendo rasa ou fica no nível do politicamente correto. No Brasil temos uma cordialidade, então se há enfrentamento tem uma reação de “ah, o cara tá bravo?”. Isso pode fazer com que se perca a potência, não aproveitando o tempo para conhecer melhor o ponto de vista uma das outras.

### **...se os cenários não forem fundamentados em informações objetivas**

Se não tiver as informações como subsídios para o debate.

### **...se descobirmos agendas ocultas por trás**

Seria descobrir que os reais interesses por trás disso tudo tem a ver com conseguir explorar mais o Brasil. Porque entender melhor como os movimentos funcionam, pode ajudar a destruir eles. Descobrir que isso poderia de alguma maneira ser usado contra a gente seria o fracasso para mim.

Se for entendido como um movimento de governo querendo se reaproximar da sociedade civil. Você não se aproxima por reuniões, nem por editais, mas quando a sua escuta se traduz numa política de governo.

Se de alguma forma este diagnóstico for contaminado pelos atores que estão dentro deste processo, as próprias empresas ou a secretaria geral da república, e a gente não consiga mostrar o que realmente acontece e o que foi diagnosticado.

### **...se os cenários não forem úteis**

A nebulosidade. A saída ser a saída do compromisso com a névoa. Porque a soma das 36 cabeças que eu estou imaginando gera só névoa.

A reiteração dos discursos que já estão colocados, o produto não passar de uma sistematização simpática do óbvio, ou estar enviesado, reforçando algumas perspectivas em detrimento de outras. Não pode ser uma peça para uma tese, se não ele não vai ser usado. Ninguém vai ficar contente, porque ele não vai expressar uma visão única, mas uma composição de visões, de interesses e de perspectivas.

Se tivermos uma hierarquização de postulados antigos como: o problema no Brasil é distribuição de renda, e ponto final, vai ser uma tragédia.

### **...ninguém fazer uso**

O fracasso seria criar todos os cenários e que não consigamos que estes cenários realmente aconteçam. Que alguém pegue isso, sente em cima e não faça uso.

Se não tiver uma aceitação, se ele não for comunicado e divulgado. Ninguém lê, ninguém utiliza. A qualidade e tipo de informação vai fazer a diferença.

Se isso se transformasse em processo de diletantismo teórico e ficasse como mais um documento para gaveta, para academia.

Que vocês publiquem o cenário, que ele não tenha repercussão e que ninguém ouça falar do trabalho.

## Pré-leitura 3: O Exercício de Cenários Mont Fleur

*Extrato do livro “Planejamento de Cenários Transformadores”, de Adam Kahane*

A necessidade é a mãe das invenções e foram as extraordinárias necessidades da África do Sul em 1991 que fizeram nascer o primeiro projeto de planejamento de cenários transformadores. (3) A ideia inicial de Le Roux e Maphai era produzir uma série de cenários que seriam uma resposta da oposição aos cenários da situação que Wack e Sunter prepararam na Anglo American e a um projeto de cenários subsequente no qual Wack trabalhou junto com um dos maiores grupos de serviços financeiros do país, o Old Mutual. O nome original do projeto de Mont Fleur era “Um Exercício Alternativo de Planejamento de Cenários da Esquerda.”

Quando le Roux pediu meu conselho sobre como formar o grupo que ia construir os cenários, sugeri que ele incluísse algumas pessoas “fora da caixa”: pessoas que pudessem fazer o grupo olhar para a situação sul-africana a partir de perspectivas alternativas e desafiadoras. Le Roux e os outros co-organizadores da universidade compuseram o grupo de uma forma diferente do que fazíamos na Shell quando convidávamos apenas funcionários da nossa própria organização. Eles incluíram líderes atuais e emergentes de todo o sistema social, político e econômico da África do Sul. O insight fundamental dos organizadores foi que um grupo diverso e proeminente seria mais capaz de entender a situação complexa do país e teria mais credibilidade ao apresentar suas conclusões para o país como um todo. Então, foram recrutados 22 pessoas influentes e inteligentes: políticos, executivos de empresas, sindicalistas, acadêmicos e ativistas comunitários; negros e brancos, da esquerda e da direita; da oposição e da situação. Era um grupo extraordinário. Alguns participantes tinham se sacrificado muito - na prisão, no exílio, ou na clandestinidade - em longas e duradouras lutas pelo futuro do país; muitos deles não se conheciam, não concordavam e nem mesmo confiavam uns nos outros; todos tinham opinião e vontade própria muito fortes. Eu cheguei em Mont Fleur com vontade de facilitar o processo porém com dúvidas se o grupo seria capaz de trabalhar juntos ou concordar com algumas coisas.

Fiquei impressionado com o que encontrei. O grupo estava cheio de energia e feliz por estar reunido. A palavra *apartheid* em afrikaans significa “separação”, e a maioria dessas pessoas nunca tiveram a oportunidade de se juntar em um ambiente tão estimulante e relaxado. Eles conversavam de maneira fluida e criativa ao redor de grandes mesas quadradas na sala, em pequenos grupos que se espalhavam pelo prédio, em caminhadas pelas montanhas, em bancos nos jardins floridos e em torno de deliciosas refeições servidas com vinhos locais. Eles questionavam uns aos outros, se explicavam, discutiam e faziam piadas. Eles concordaram sobre muitas coisas. Eu estava extasiado.

A metodologia de cenários pede para as pessoas conversarem sobre o que elas acham que *poderia* acontecer e não o que elas estão prevendo que *vai* acontecer ou o que elas acreditam que *deveria* acontecer. Essa diferença sutil na orientação que foi dada em Mont Fleur fez com que novos tipos de conversa pudessem acontecer. Inicialmente, o grupo criou 30 histórias sobre possíveis futuros para a África do Sul. Eles gostaram de criar histórias (algumas que entendiam ser plausíveis) que iam contra a doutrina oficial de suas organizações, como também histórias (que entendiam ser implausíveis) que estavam alinhadas com suas doutrinas. Trevor Manuel, o diretor do Departamento de Política Econômica do CNA sugeriu uma história (tipo a chilena) chamada “Crescimento através da Repressão” que era uma brincadeira com o slogan do CNA “Crescimento através da Redistribuição”. Mosebyane Malatsi, diretor de economia do partido radical, Congresso Pan-Africano (CPA) cujo um dos slogans era “Uma Bala para cada Colonizador (brancos)”, criou uma história na qual o Exército Popular de Libertação Chinês viria socorrer as forças armadas de oposição da África do Sul para derrotar o governo; mas, no momento em que verbalizou essa história, ele entendeu que isso nunca aconteceria. Então, sentou-se e nunca mais mencionou esse cenário.

Howard Gabriels, um funcionário da Friedrich Ebert Stiftung (uma fundação social democrata alemã que era principal financiadora do projeto) e ex-sindicalista na União Nacional dos Mineradores de orientação socialista, refletindo mais tarde sobre essa primeira rodada de histórias disse:

A coisa mais aterrorizante era olhar para o futuro sem tampar o sol com a peneira.. Nessa época havia uma euforia sobre o futuro do país, porém a maioria das histórias eram do tipo “Amanhã de manhã você irá abrir o jornal e ler que Nelson Mandela foi assassinado” e o que aconteceria depois disso. Pensar no futuro dessa forma era extremamente amedrontador. De repente, já não estávamos em nossas zonas de conforto. Você começa a olhar para o futuro e argumentar em favor do capitalismo, do livre mercado e da social democracia. De repente, os capitalistas na sala começavam a argumentar em favor do socialismo. E todos esses paradigmas começavam a desmoronar. (4)

Johann Liebenberg era um executivo Afrikaner branco, da Câmara de Mineração. Mineração era a indústria mais importante do país e suas operações se misturavam como o sistema de controle econômico e social do apartheid. Portanto, nesse grupo dominado pela oposição, Liebenberg era um ícone da situação. Ele e Gabriel tinham sido adversários em negociações difíceis e greves violentas no setor de mineração. Mais tarde, Gabriel se lembrou impressionado:

Em 1987 nós fizemos uma greve com 340.000 trabalhadores, na qual 15 foram mortos e 300 ficaram gravemente feridos, e quando eu digo gravemente, significa mais do que alguns arranhões. Ele era o inimigo, e aqui estávamos, sentados na mesma sala, enquanto as feridas ainda não tinham cicatrizado. Acho que o processo de Mont Fleur permitiu que ele enxergasse o mundo pelos meus olhos e que eu enxergasse o mundo pelos olhos dele. (5)

Durante uma discussão em pequenos grupos, Liebenberg estava fazendo anotações em um flip-chart a partir da fala de Malatsi do CPA. Liebenberg calmamente resumia o que Malatsi estava dizendo: “Deixe-me ver se entendi corretamente: “O regime ilegítimo e racista de Pretoria...”” Liebenberg foi capaz de escutar e articular a perspectiva provocadora de seu inimigo jurado.

Em uma tarde, Liebenberg foi dar uma volta com Tito Mboweni que era assistente de Manuel no CNA. Tempos depois, Liebenberg fez esse relato caloroso:

Fui dar um longo passeio com Tito Mboweni após um dos dias de trabalho e apenas conversamos. Tito seria a última pessoa com quem eu conversaria há um ano: muito articulado e muito inteligente. Não conhecíamos negros assim; não sei onde eles estavam escondidos. Os únicos negros desse calibre que eu havia encontrado eram os sindicalistas que sentavam-se do lado oposto da mesa de negociações no papel de adversário. Isso era novo para mim, especialmente o fato dele ter a mente tão aberta. Não era o tipo de pessoa que dizia: “Preste atenção, no dia em que tomarmos o poder, as coisas vão ser assim.” Eles estavam preparados para dizer: “Como as coisas *deveriam* ser? Vamos conversar.”(6)

Eu nunca havia presenciado ou ouvido falar a respeito de um encontro tão construtivo e de boa fé sobre questões tão relevantes entre adversários de tão longa data. Eu nunca imaginaria que isso seria possível, mas ali estava eu, vendo com meus próprios olhos.

Nos seis meses subsequentes, eu e o grupo retornamos a Mont Fleur para mais dois fins de semana de encontros. Eles, eventualmente, concordaram com quatro histórias sobre o que poderia acontecer com o país - histórias que poderiam estimular um debate saudável sobre o que precisava ser feito. “Avestruz” era a história do governo de minoria branca que escondia a cabeça na areia e se recusava a negociar com os adversários. “Pato Manco” era a história de um acordo negociado que restringia o novo governo democrático e o tornava incapaz de lidar com os desafios do país. “Ícaro” era a história

de um governo democrático sem nenhuma restrição que ignorava os limites fiscais e fazia a economia entrar em colapso. “Vôo dos Flamingos” era a história de uma sociedade que colocava as bases no lugar para se desenvolver gradualmente e de forma conjunta. (7)

Um dos membros do grupo criou um diagrama simples para mostrar como os cenários se relacionavam. As três bifurcações na estrada representavam três decisões que a liderança política da África do Sul (liderança essa influenciada por pessoas como as que estavam no grupo de Mont Fleur) teria que tomar nos próximos meses. Os três primeiros cenários eram sinais de atenção que profetizavam o que poderia acontecer caso as decisões erradas fossem tomadas. O quarto cenário era uma visão de um futuro melhor para o país, desde que todos os três erros fossem evitados. Quando começaram o processo, esse grupo politicamente heterogêneo não tinha a intenção de chegar a uma visão com a qual todos concordavam e, agora, estavam surpresos de terem feito exatamente isso. Tanto o conteúdo do cenário “Vôo dos Flamingos” quanto o fato desse grupo ter chegado a um acordo, serviam como uma mensagem poderosa para um país que estava dividido e confuso com relação ao seu futuro.

O grupo escreveu um resumo do trabalho, de 16 páginas que foi publicado como um encarte no jornal semanal mais importante do país. Lindy Wilson, um diretor de cinema respeitado, preparou um vídeo de 30 minutos sobre este trabalho (ela quem sugeriu usar nomes de pássaros), e incluiu desenhos de Jonathan Shapiro, o cartunista mais conhecido do país. O grupo, então, utilizou esses materiais para apresentar suas descobertas para mais de 100 organizações políticas, empresariais e não governamentais ao redor do país.

### **O Impacto de Mont Fleur**

O projeto de Mont Fleur teve um impacto surpreendente e significativo em mim. Eu me apaixonei por essa forma colaborativa e criativa de se trabalhar com o futuro, a qual nunca tinha imaginado ser possível; me apaixonei também por esse momento excitante e inspirador na história da África do Sul, que deixou todo o mundo perplexo; e me apaixonei por Dorothy Boesak, a coordenadora do projeto. Quando o projeto terminou, em 1993, eu havia pedido demissão da Shell para continuar fazendo esse tipo de trabalho, me mudei de Londres para a Cidade do Cabo e me casei com Dorothy. Meu futuro estava, então, interligado com o futuro da África do Sul.

O projeto também teve um impacto surpreendente e significativo na África do Sul. Nos anos posteriores à minha mudança para a África do Sul, trabalhei em projetos com muitos líderes do país e prestei bastante atenção ao que estava acontecendo lá. A contribuição do projeto de Mont Fleur para os desdobramentos na África do Sul, apesar de não terem sido dramáticos e decisivos, foram importantes e diretos. A experiência que o grupo teve a partir desse encontro social e intelectual intensos com colegas tão diversos mudou sua forma de pensar sobre o que era necessário e possível para o país e, de maneira relacionada, transformou sua empatia e confiança mútua. Isso, consequentemente, mudou as ações que eles tomaram e essas ações mudaram o que aconteceu no país.

O cenário que teve maior impacto foi o “Ícaro”. O título se refere à figura mitológica grega que estava tão empolgado com sua habilidade de voar usando penas coladas com cêra, que acabou voando perto demais do sol, derretendo a cêra e fazendo com que ele caísse no mar. Em seu livro sobre Mont Fleur e sobre os dois cenários sul-africanos anteriores patrocinados por corporações, Nick Segal resumiu a mensagem de atenção sobre os perigos do populismo macroeconômico representado em “Ícaro”, da seguinte forma:

Um governo eleito popularmente inicia uma gastança social acompanhada por controles de preço e troca, além de outras medidas para garantir seu sucesso. Isso dá bons resultados por

algum tempo, porém rapidamente os limites orçamentários e o equilíbrio de pagamentos começam a aparecer, além de inflação, depreciação da moeda e outros fatores emergentes. A crise instalada eventualmente resulta em um retorno ao autoritarismo, e fazendo com que os principais beneficiários do programa fiquem pior do que estavam. (8)

Esse cenário desafiava diretamente a ortodoxia econômica do CNA, a qual no começo dos anos 1990s estava sob enorme pressão de seus constituintes para, assim que assumissem o poder, tomar emprestado e gastar dinheiro para reverter as desigualdades criadas pelo apartheid. Quando membros do grupo de cenários, apoiados por Mboweni e Manuel apresentaram o trabalho para Comitê Executivo Nacional, que incluía Nelson Mandela (presidente do CNA) e Joe Slovo (presidente do Partido Comunista da África do Sul), foi Slovo que, citando a falha dos programas da União Soviética e de outros países, quem chamou atenção para que “Ícaro” fosse levado a sério.

Quando Le Roux e Malatsi apresentaram “Ícaro” no Comitê Executivo Nacional do Congresso Pan-Africano - que até o momento se recusava a abandonar a luta armada e participar das eleições - Malatsi foi incisivo sobre o perigo que via no posicionamento de seu próprio partido: “Esse é um cenário da calamidade que recairá sobre a África do Sul caso nossos adversários, o CNA, cheguem ao poder. E se eles não fizerem isso, não os forcemos.” Com essa declaração autocrítica aguçada, ele estava argumentando que a política econômica declarada pelo seu partido iria prejudicar o país e a popularidade do próprio partido.

Um dos membros do comitê perguntou para Malatsi porque o grupo não havia incluído o cenário de uma revolução bem sucedida. Ele respondeu: “Eu fiz o que pude camaradas, mas dada a realidade do mundo atual, eu não consigo ver como podemos contar uma história convincente de como uma revolução bem sucedida poderia acontecer nos próximos dez anos. Se algum de vocês conseguir contar essa história com convicção, eu pedirei para o grupo incorpora-la.” Le Roux, mais tarde, lembrou-se que nenhum dos membros do comitê conseguiu fazê-lo, “e eu acho que a impossibilidade de explicar como fariam a revolução com a qual tinham se comprometido, foi crucial para as mudanças de posicionamento que ocorreram depois. Não são apenas os cenários que aceitamos que causam um impacto. Aqueles que rejeitamos, também.”(9)

Após essa conversa sobre cenários, o comitê realizou um dia de discussões estratégicas. Depois disso, o CPA abandonou a luta armada, participou da disputa eleitoral e modificou sua política econômica. Malatsi disse: “Não havia espaço para mudarmos nossas políticas no CPA antes daquela reunião estratégica em setembro de 1993. Depois desse dia, revisamos nossa política sobre ocupação de terras; tivemos que revisar várias coisas. Elas foram direta ou indiretamente influenciadas pelo projeto de Mont Fleur.”(10)

Este e outros debates -alguns como consequência direta de Mont Fleur e outros não- alteraram o consenso político da oposição e do país. (O presidente de Klerk defendeu suas políticas dizendo “Eu não sou um avestruz”(11)) Quando o governo do CNA assumiu o poder em 1994, uma das maiores surpresas a respeito das políticas implementadas foi sua disciplina fiscal severa e consistente. O jornalista Allister Sparks se referiu a essa mudança fundamental da política econômica do CNA como “A Grande Virada.” (12) Em 1999, quando Mboweni tornou-se o primeiro presidente negro do Banco Central (cargo que exerceu por 10 anos), ele reassegurou os banqueiros nacionais e internacionais dizendo: “Não somos igual a Ícaro; não tenham medo, pois não voaremos muito perto do sol.” Em 2000, Manuel, o primeiro ministro das finanças negro (cargo que exerceu por 13 anos), disse: “Não existe uma linha reta entre Mont Fleur e nossas políticas atuais. É um zig-zag, porém muitas das coisas atuais começaram em Mont Fleur. Eu consigo fechar meus olhos e recitar os cenários como se estivesse lá. Eu os internalizei, e quando internalizamos algo, levamos conosco por toda nossa vida.”(13)

A disciplina econômica do novo governo fez com que o taxa real de crescimento da economia sul-africana pulasse de 1 por cento entre 1984-1994 para 3 por cento entre 1994-2004. Em 2010 Clem Sunter, observando que a África do Sul havia navegado bem tanto em sua transição para a democracia quanto durante a recessão global, disse: “Todos vocês que estiveram em Mont Fleur, escutem os aplausos e agradeçam. É muito provável que vocês mudaram a história do nosso país em um momento crucial.”(14)

As mensagens do grupo de Mont Fleur sobre o futuro do país eram simples e poderosas. Nem todos concordaram com as mensagens: alguns críticos acharam que a análise feita pelo grupo foi superficial e muitos, principalmente da esquerda, acharam que a conclusão a respeito da importância do conservadorismo fiscal foi equivocada. Mesmo assim, o grupo conseguiu ser bem sucedido ao colocar uma hipótese e uma proposta crucial na agenda nacional a respeito da estratégia econômica pós-apartheid. Essa proposta prevaleceu em parte por que fez sentido no contexto do paradigma econômico dominante e em parte por que a influência exercida por Manuel e Mboweni com relação às decisões econômicas do novo governo, era muito forte e durou muito tempo. Portanto, o trabalho do grupo fez a diferença no destino do país.

Mont Fleur não apenas contribuiu mas também serviu como exemplo do processo através do qual a África do Sul realizou sua transformação nacional. A essência do processo de Mont Fleur era: um grupo de líderes vindo de diversas partes de um sistema, conversando sobre o que estava acontecendo, o que poderia acontecer e o que precisaria acontecer nesse sistema, e então agindo a partir desse aprendizado. Essa mesma essência foi utilizada em centenas de fóruns de negociação (a maioria dos quais não utilizou essa metodologia de cenários), em todas questões relacionadas à transição, desde reforma da educação, até a nova constituição, passando por planejamento urbano. Essa forma de trabalhar é que deu origem àquela piada sobre a opção miraculosa e a opção prática. Os sul-africanos encontraram uma forma de dar muitos passos a frente. Eles conseguiram implementar a “opção miraculosa.”

Nem o projeto de Mont Fleur em particular e, nem a transição na África do Sul foram perfeitos ou completos. Muitas questões e atores foram deixados de lado, muitas ideias e ações foram fortemente contestadas e muitas dificuldades e novas dinâmicas apareceram. Transformar um sistema social complexo como a África do Sul nunca é fácil, garantido ou permanente. Mas, Mont Fleur contribuiu para criar um movimento pacífico em uma sociedade que estava violentamente empacada. Rob Davies, um membro do grupo que depois tornou-se ministro da indústria e do comércio, disse: “O processo de Mont Fleur delineou os próximos passos para aqueles entre nós que estavam comprometidos em encontrar os próximos passos.”(15)



## **Pré-leitura 4: O Exercício de Cenários Sobre o Problema das Drogas nas Américas**

*Artigo publicado no jornal the Guardian 4 de junho 2013, escrito por Juan Manuel Santos, Presidente da Colômbia*

### **Quatro novas formas de abordar o problema das drogas nas Américas**

*Meus colegas líderes e eu estamos frustrados com a estagnação da “guerra contra as drogas”. Então decidimos buscar novos enfoques.*

Está na hora de discutir novas abordagens para lidar com o problema das drogas na Américas. Depois de quatro décadas de dura campanha da “guerra contra as drogas” e apesar do progresso em algumas áreas a situação segue igual: terrivelmente estagnada, com altos níveis de dependência, prisão e violência. Quando os demais presidentes, primeiros ministros e eu nos reunimos em abril de 2012 na Cúpula das Américas em Cartagena, Colômbia, o sentimento de frustração nos motivou a dar à Organização dos Estados Americanos (OEA) o mandato de “explorar novas aproximações” para abordar esses problemas.

O Secretário Geral da OEA, José Miguel Insulza, já entregou o relatório. Este documento, produto de um processo rigoroso e criativo, feito por uma equipe de especialistas reconhecidos em todos os setores do hemisfério (segurança, justiça, saúde, educação, governo, empresas e sociedade civil), oferece um amplo e aberto conjunto de refrescantes perspectivas a respeito de um debate polarizado entre os “guerreiros” e os “legalizadores” das drogas.

O relatório abre novos caminhos ao sugerir que existem quatro diferentes e possíveis formas de entender e tratar o problema das drogas na próxima década. Utilizando a metodologia de planejamento de cenários transformadores de Adam Kahane da Reos Partners e da Universidade de Oxford, o relatório apresenta cenários do que poderia ocorrer; não são previsões do que vai acontecer e tampouco recomendações do que deveria acontecer. Esses cenários, como tal, oferecem um novo par de lentes para revisar os problemas e as políticas das drogas.

O primeiro cenário é chamado de “juntos”. Neste se entende o problema das drogas como parte de um problema maior de segurança, aonde as instituições estatais são débeis e incapazes de controlar o crime organizado, a violência e a corrupção que este gera. A resposta que se procura dar é fortalecer as capacidades das instituições judiciais e de segurança pública mediante uma maior profissionalização, melhores alianças sociais, novos indicadores de sucesso e o reforço da cooperação internacional.

Esta resposta oferece oportunidades de melhorar a segurança social, a credibilidade das instituições estatais (que apoia o aumento da tributação), e uma aliança hemisférica renovada. No entanto, sua implementação também coloca alguns desafios. Como também é a reconstrução das instituições estatais frente à oposição de interesses arraigados, uma cooperação internacional dispersa e vacilante e o efeito global das atividades criminais movendo-se a lugares com instituições mais débeis.

O segundo cenário chamamos de “caminhos”. Neste caso, o problema é resultado do regime legal e regulatório atual de controle do uso de drogas mediante sanções penais (especialmente detenções de usuários e traficantes pequenos), uma abordagem que está causando muito dano. Procura-se dar uma resposta testando e aprendendo com regimes legais e regulatórios alternativos, começando com a *cannabis*.

Esta resposta oferece oportunidades para o desenvolvimento de melhores políticas de drogas por meio de uma experimentação rigorosa, assim como de recursos realocados para a prevenção e o tratamento da problemática. Também são removidos alguns mercados e produtos do crime por regulamentação. Os desafios na implementação desta resposta são: gerenciar os riscos da experimentação, especialmente no que concerne a transição de mercados criminais aos mercados regulados (incluindo possíveis aumentos do uso problemático) e lidar com os novos mercados criminais e as novas tensões intergovernamentais como resultado das diferenças de regimes através das jurisdições.

O terceiro cenário é “resiliência”. Neste, o problema é visto como uma manifestação de disfunções sociais e econômicas subjacentes que geram violência e dependência. A resposta que se procura dar é fortalecer as comunidades e melhorar a segurança pública, a saúde, a educação e o emprego por meio da implementação de programas de base local criados pelos governos municipais, empresas e organizações não governamentais.

Esta resposta apresenta as oportunidades de criar comunidades mais inclusivas, menos violentas e mais saudáveis que assumem o papel ativo na luta contra as drogas e o crime. Os desafios da implementação de tal resposta são a insuficiência de recursos e capacidades de muitos governos locais e organizações não governamentais para abordar estes problemas e os atrasos nas respostas antes que se consiga reduzir o crime relacionado às drogas.

O quarto cenário é “ruptura”. Neste o problema é que os países aonde se produzem as drogas (especialmente a cocaína) e aqueles por onde a droga transita estão pagando custos insuportáveis e injustos. A resposta que tentam dar alguns governos é abandonar unilateralmente a luta contra (e chegam a aceitar) a produção e o trânsito das drogas em seu território.

As oportunidades que oferece esta resposta são a redução da violência, maior atenção às prioridades domésticas do que às internacionais e a liberação de recursos atualmente gastos em segurança e execução da lei. Os desafios na sua implementação são que a redução na aplicação da lei pode permitir a expansão dos mercados da droga e seus lucros, assim como a cooptação de estados por parte das organizações criminais, e conflitos por conta das violações aos tratados internacionais. Este cenário apresenta uma sequência de eventos perigosos que podem se desenvolver se os governos do hemisfério fracassarem nas suas abordagens ao problema das drogas, em outras palavras, se falharem em aproveitar as oportunidades de superar os desafios colocados nos três primeiros cenários.

Hoje na Antígua, Guatemala, os ministros das relações exteriores de todos os países membros da OEA celebram a reunião anual que este ano abordará o problema das drogas. Os quatro cenários dão à reunião uma nova e valiosa linguagem para entender esses problemas e também para discutir como eles podem ser resolvidos de forma mais eficaz. Qualquer um destes cenários, ou a combinação destes ou possivelmente de outros, podem ocorrer. As decisões tomadas pelos líderes das Américas e do resto do mundo irá determinar qual deles irá acontecer.