

COCRIAÇÃO DE CENÁRIOS EM PROCESSOS DE DESIGN

CO-CREATION OF SCENARIOS IN DESIGN PROCESSES

CASTRO, Daniel Vassallo; Doutorado em andamento; Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

dztemporario@hotmail.com

NOVAES, Luiza; Doutora; Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

Inovaes@puc-rio.br

NOJIMA, Vera Lúcia Moreira dos Santos; Doutora; Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

nojima@puc-rio.br

Resumo

Michael Porter (1989) define cenário como “uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderá vir a ser”. Peter Schwartz (2004) destaca, em seus estudos, a importância dos processos de cocriação para a efetividade de cenários. O presente artigo propõe uma reflexão sobre o potencial do Design para oferecer narrativas e protótipos que permitam explorar abstrações ficcionais e elementos aparentemente distantes da realidade, ao mesmo tempo em que estabelecem pontes entre o especulativo e o concreto, nas etapas do processo de cocriação de cenários. Trata-se de uma abordagem teórica realizada por revisão bibliográfica em que se identifica a eficiência e a eficácia do Design no desenvolvimento cocriativo de cenários, por meio de abordagens holísticas e centradas no usuário. Ao reconhecer o Design como proponente da construção de cenários, estimula-se a concepção de futuros plausíveis, significativos e democráticos e evidencia-se o caráter estratégico do fazer design.

Palavras-chave: Cocriação; Cenários Estratégicos; Processos do Design.

Abstract

Michael Porter (1989) defines a scenario as “an internally consistent vision of what the future might turn out to be.” Peter Schwartz (2004) emphasizes, in his studies, the importance of co-creation processes for the effectiveness of scenarios. This article proposes a reflection on the potential of Design to offer narratives and prototypes that allow the exploration of fictional abstractions and elements seemingly distant from reality, while simultaneously establishing bridges between the speculative and the concrete in the stages of the scenario co-creation process. It is a theoretical approach conducted through a literature review, which identifies the efficiency and effectiveness of Design in the co-creative development of scenarios through holistic and user-centered approaches. By identifying Design as a proponent of the construction of scenarios, the conception of plausible, meaningful and democratic futures is encouraged and the strategic nature of design practice is highlighted.

keywords: Co-creation; Strategic Scenarios; Design Processes.

1. Introdução

Pensar criticamente sobre possíveis futuros é um convite à exploração de intrincadas ramificações do *porvir*. Trata-se de um exercício e de uma prática que estão profundamente relacionadas ao conceito de estratégia. Ao longo do tempo, diversas técnicas de planejamento estratégico e previsão de futuros foram desenvolvidas e adotadas pelos mais diversos campos do saber, como também por diversos tipos de organizações, com o objetivo de melhor se prepararem para múltiplas e diferentes realidades, em muitos casos enfatizando aspectos mercadológicos. Nesse contexto, surgem os cenários como um recurso para auxiliar decisões.

O objetivo deste artigo é propor uma reflexão sobre o potencial do Design para oferecer narrativas e protótipos que permitam explorar abstrações ficcionais e elementos aparentemente distantes da realidade que, ao mesmo tempo, estabeleçam pontes entre o especulativo e o concreto durante as etapas do processo de cocriação de cenários. Uma revisão bibliográfica, realizada a partir de publicações diretamente relacionadas ao tema, desenvolvida com base em autores conceituados na área, foi o procedimento metodológico utilizado como aporte teórico para este texto, no sentido de tratar a eficiência e a eficácia do Design no desenvolvimento cocriativo de cenários por meio de abordagens holísticas e centradas no usuário.

O termo 'cenário' é definido por Michael Porter, autor referência em estratégia e competitividade empresarial, como *“uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderá vir a ser”* (1989, p.412, grifos do autor). Esta perspectiva estratégica é reiterada por Peter Schwartz, um dos mais influentes pesquisadores sobre cenários estratégicos. Em seu seminal livro, *“The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World”*, publicado originalmente em 1991, Schwartz define cenário como *“uma ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa sobre ambientes futuros alternativos nos quais as consequências de sua decisão vão acontecer”* (2004, p.15). No entanto, os cenários não são um fim em si mesmos. A análise de cenários é uma forma qualitativa de estudar futuros possíveis e suas implicações por meio de narrativas e recursos imagéticos. Deve ser entendida como uma ferramenta estratégica que auxilia na identificação de incertezas, suas ramificações, propiciando benefícios para a tomada de decisões.

A análise de cenários não se destina a oferecer certezas sobre o futuro. Ao invés disso, objetiva melhorar as probabilidades de que diferentes visões do futuro sejam consistentes. Permite que o exercício de reflexões plausíveis sobre o futuro, desenvolvidas de forma sistemática, com variados padrões e sinais sejam identificados, e diferentes caminhos possam ser reconhecidos, considerados e seguidos ou não. *“A melhor maneira de se utilizar os cenários é na orientação da escolha de uma estratégia, e não como um meio de confirmar uma”* (Porter, 1989, p.441). Assim, uma das funções importantes dos cenários é revelar elementos estratégicos que forneçam premissas para se enfrentar ambientes de incertezas e auxiliar no processo de tomada de decisões. O estudo de futuros plausíveis, por meio de cenários, permite que as organizações e a sociedade, de uma forma geral, visualizem oportunidades e preparem-se para aproveitá-las e, ao mesmo tempo, possam estabelecer mecanismos de prevenção quanto a potenciais ameaças, ou futuros não desejáveis.

De forma abrangente e, ao mesmo tempo, sinteticamente, os pesquisadores Ezio Manzini e François Jégou definem os cenários orientados para o Design como *“conjuntos de visões*

motivadas e articuladas, que visam catalisar as energias dos diversos atores¹ envolvidos no processo de design, para gerar uma visão comum e desejavelmente orientar suas ações na mesma direção” (2006, p.193). A partir dessa definição e considerando o Design como uma atividade projetual, na qual “o projeto é a forma como o designer procura resolver os problemas que lhe são propostos, em acordo com as complexidades técnicas, culturais e sociais e diferentes restrições – inclusive éticas – que se fazem presentes para a sua produção” (Castro, 2020, p.64), procurou-se verificar no Design uma perspectiva sistêmica e uma inclinação natural para integrar transversalmente distintos atores em um contexto de articulação projetual centrada no usuário que, muitas vezes, é caracterizado por uma alta complexidade e permeado por variáveis de naturezas diversas.

Por outro lado, considerando a provocação de Peter Schwartz, de que “a elaboração de cenários precisa ser intensamente participativa, ou falhará” (2004, p.204), infere-se que a efetividade dos cenários pode ser examinada pela qualidade e pelo rigor no processo de elaboração do próprio cenário, como também, no uso destinado a ele. Em última instância, a realização de algum tipo de ação é o objetivo final dos cenários. Sem ação ou promessas de ação, os cenários deixam de ser uma ferramenta estratégica e se tornam irrelevantes. “Você poderá dizer que possui bons cenários se eles forem tanto plausíveis quanto surpreendentes; se tiverem o poder de derrubar velhos conceitos; e quando os autores assumem a autoria e os colocam em funcionamento” (Schwartz, 2004, p.204).

Portanto, o ponto central da discussão sobre a construção e utilização de cenários não se resume a se os cenários irão ocorrer ou quando, mas, sim sobre como as pessoas irão abraçar os sinais de mudança, entender como segui-los ou mesmo refutá-los, e como o processo de elaboração de cenários irá se enraizar na cultura de uma organização² – seja ela uma empresa ou mesmo um grupo da sociedade civil. Neste contexto, é possível inferir que, por serem desenvolvidos por processos participativos centrados nos usuários, os cenários de Design possuem uma elevada probabilidade de desencadear processos de identificação e reforçar a compreensão quanto a objetivos comuns, oportunizar engajamento, estimular reflexões, orientar ações em direção a objetivos compartilhados e, portanto, atingirem elevados níveis de adequação e efetividade.

2. Nuances Históricas e Observações Sobre Cenários

Entre 2022 e 2023, a população mundial ultrapassou oito bilhões de habitantes. Esse crescimento contínuo segue pressionando o sistema econômico e produtivo e as infraestruturas. Em decorrência disso, passa a exigir um manejo mais sustentável do meio ambiente. A sociedade encontra-se mergulhada em um momento de turbulência política e econômica. Movimentos socioculturais radicais eclodem em diversas partes do globo. Conflitos armados persistem em assombrar a humanidade. Os objetivos traçados para a Agenda 2030, que propõem o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável, ainda se mostram distantes de serem

¹ Atores podem ser definidos como organizações ou entidades que influenciam ou podem influenciar significativamente um dado sistema ou campo de atuação. Classes sociais, governo, instituições políticas ou particulares, grupamentos, instâncias de decisão, são exemplos de atores que podem exercer influência sobre ambientes como empresas, partidos políticos, consumidores, grupos técnicos e seus respectivos processos (Gomes & Costa, 2013; Vieira et. al., 2014).

² Nesta pesquisa, o termo organização refere-se não apenas a empresas, administrações públicas e ONGs, mas também a qualquer sistema de atores, grupo ou coletivo estruturado em torno de interesses compartilhados e cuja coesão é constituída por um sistema de relações (crenças, valores, culturas, etc.) e processos.

alcançados. Constata-se a ubiquidade das tecnologias digitais e suas diversas implicações na sociedade, tais como: formação de novos arranjos e relações produtivas, produção de novas sociabilidades e subjetividades, fragmentação social, entre outras.

É imediata a necessidade de ação, de inovação, de priorização de agendas, e da inclusão de um abrangente conjunto de atores (*stakeholders*) nos processos decisórios. Conforme observam Manzini e Jégou (2006), “quanto maior for o número de elementos do sistema e a interdependência entre eles, tanto maior é a incerteza e a velocidade das mudanças no contexto e mais difícil se torna a elaboração intuitiva de modelos da realidade em que se opera” (2006, p.190). Diante de toda essa complexidade permeada por incertezas, todas as ferramentas que promovem a reflexão e o esboço de futuros novos e até descontínuos são oportunas. Além disso, revela-se pertinente realizar pesquisas sobre o papel das culturas organizacionais na elaboração de cenários, tanto nos processos de planejamento estratégico quanto nos processos de design estratégico.

A partir de Porter (1989), Godet (2000) e Schwartz (2004), entende-se que o processo de construção de cenários, como um instrumento estratégico que auxilia na tomada de decisões, é um importante recurso de design. A elaboração de cenários está associada a hipóteses de diferentes futuros, que estimulam as pessoas a desafiar mentalidades cristalizadas, a inércia, a miopia estratégica e as situações em que as pessoas, as organizações e a sociedade estão inseridas. A criação de múltiplos cenários, como exercício para explorar de forma organizada e estruturada as possibilidades de situações futuras e suas consequências, favorece a identificação de questões e inter-relações frequentemente ignoradas ou voluntariamente negligenciadas. Esse exercício se apresenta como uma alternativa inerente a processos de design que buscam uma atuação desvinculada de vieses, opiniões, preconceitos e tendências dominantes pré-estabelecidos, para o desenvolvimento de soluções inovadoras para situações complexas.

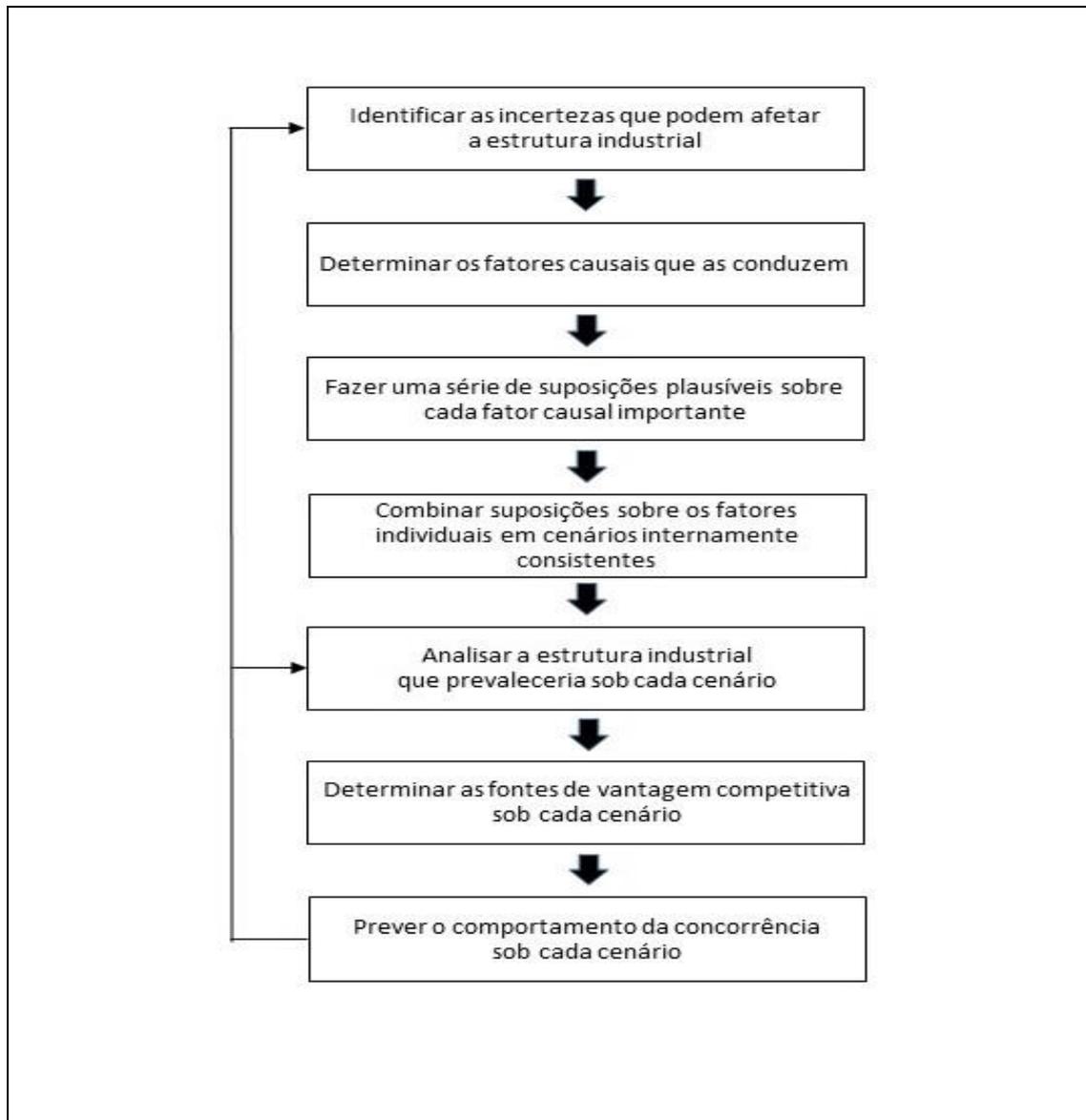
Cenários podem empoderar pessoas e organizações, liberando-as de serem prisioneiras das circunstâncias, não importa qual cenário se revele. Estudar, especular sobre futuros possíveis, permite que se esteja melhor preparado para lidar com incertezas, orienta o processo de tomada de decisões estratégicas no presente, para (tentar) antecipar, controlar, influenciar e moldar o que será efetivamente futuro.

3. Cenários no Planejamento Estratégico

Não existe uma abordagem única para o processo de elaboração de cenários como recurso estratégico. Há uma diversidade de métodos para essa construção, que varia desde abordagens simplistas até abordagens mais sofisticadas. Entretanto, identifica-se um consenso e algumas semelhanças e complementaridades entre as abordagens dos principais especialistas/autores referência em planejamento estratégico e desenvolvimento de cenários.

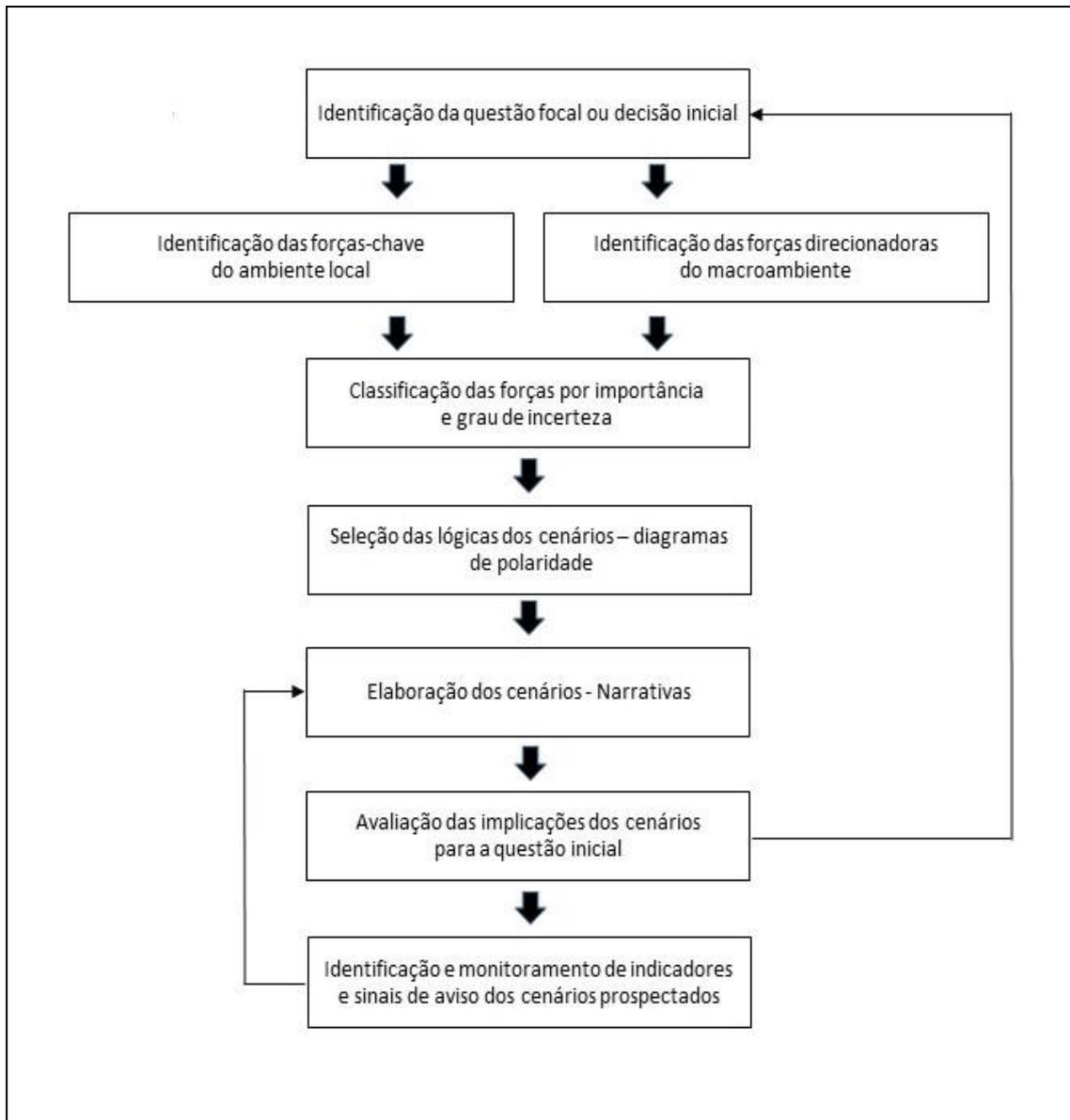
Porter (1989), por exemplo, a partir dos esquemas de construção de cenários elaborados, situa o seu foco essencialmente na elaboração de cenários para ambientes industriais. Por sua vez, Schwartz (2004) centra seu trabalho em uma lógica intuitiva, enfatizando fatores menos objetivos e a superação dos modelos mentais dos tomadores de decisão (visão de mundo, preocupações e incertezas), apresentados nas figuras 1 e 2:

Figura 1 – O Processo de Construção de Cenários Industriais.



Fonte: Porter (1989, p.414). Adaptação nossa.

Figura 2 – O Processo de Construção de Cenários Industriais por Schwartz.



Fonte: Franzato, 2023, p.223.

A partir de Porter (1989) e de Schwartz (2004), nota-se o emprego de uma abordagem sistêmica, caracterizada por diferentes fases (ou etapas), processos de iteração e ciclos de *feedback*. As principais características e elementos presentes nas propostas desses pesquisadores estão descritos de forma sintética a seguir:

- Definição do problema/escopo a ser estudado e o período de análise do futuro;
- Análise estrutural do ambiente a ser estudado e do contexto inserido (análise SWOT).
- Definição dos atores envolvidos na construção dos cenários;
- Identificação de tendências básicas e incertezas-chave;
- Hierarquização de fatores-chave e forças motrizes;

- Determinação dos fatores causais (variáveis) que irão conduzir os fatores-chave e forças motrizes;
- Elaboração de teses sobre possíveis estados futuro;
- Construção de um cenário inicial (ou de referência) e cenários alternativos;
- Testes de plausibilidade, consistência e lógica das estruturas;
- Estabelecimento de indicadores de monitoramento das variáveis dos cenários;
- Determinações sobre a implicação dos diferentes cenários.

Já Godet e Durance (2011) destacam que o valor dos cenários reside na sua pertinência, coerência e verossimilhança, portanto, na qualidade do próprio cenário. Entretanto, os autores reconhecem que a construção de cenários, quando realizada de forma participativa, desempenha um papel fundamental como catalisador coletivo. Nesse contexto, o resultado final (o cenário em si) torna-se tão relevante quanto o processo coletivo que o antecede.

Dessa forma, embora um dos principais objetivos dos cenários seja organizar, de forma sistematizada, a riqueza e a variedade de possibilidades contidas nas diferentes visões compartilhadas de futuro, tornando-as mais fáceis de serem percebidas e compreendidas, a elaboração de cenários oportuniza o desenvolvimento de uma cultura de discussão sobre cenários, quando conduzida através de um processo participativo e sistêmico, favorecendo, assim, a mobilização e a antecipação das pessoas quanto aos objetivos a serem realizados - especialmente aqueles que não são consensuais, pois desafiam os padrões estabelecidos e a ordem existente.

Schwartz (2004) identifica esse processo de engajamento e aprendizado, que mantém em ebulição pensamentos criativos e oportuniza inovações, como processo de Conversação Estratégica. Quando esse processo se instala, a iniciativa de pensar no futuro surge do compromisso que as pessoas assumem com a organização como um todo. A cultura da conversação canaliza e recompensa esse compromisso, permitindo que o engajamento das pessoas e o ambiente da organização se transformem e se desenvolvam. Nesse contexto, os cenários podem ser entendidos como plataformas para conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional contínua e à definição de direcionamentos estratégicos. Schwartz (2004) sugere a observância de oito expedientes que podem estimular as conversações estratégicas:

1. Crie um clima hospitaleiro;
2. Estabeleça um grupo inicial incluindo os principais responsáveis pelas decisões e pessoas de fora;
3. Inclua informações e pessoas de fora;
4. Olhe à frente muito antes das decisões;
5. Comece examinando o presente e o passado;
6. Conduza os trabalhos com cenários em grupos pequenos;
7. Deixe a conversa fluir sem restrições;
8. Vivencie de forma permanente o processo de conversação estratégica;

Fonte: adaptado de Schwartz, 2004, p. 189-195.

No entanto, ainda há poucas evidências de trabalhos na literatura científica sobre o tema das transformações nos ambientes organizacionais operadas por processos de elaboração de cenários estratégicos, embora diversos pesquisadores que estudam o uso de cenários como ferramenta estratégica, incluindo Porter (1989) e Schwartz (2004), façam menção à importância

de processos participativos, à inclusão de diferentes atores no processo projetual, e até incluem o uso dos cenários como plataformas para conversações estratégicas. Por outro lado, verifica-se, uma quantidade relevante de estudos analíticos e quantitativos que não abordam em profundidade aspectos humanos e subjetivos, ou possíveis transformações culturais que ocorrem nas organizações, em consequência do uso sistemático da construção de cenários e do contínuo olhar para o futuro.

4. Cenários no Design Estratégico

O Design, entendido como uma atividade projetual, destaca-se por sua natureza interdisciplinar e transversal, pela capacidade de propor narrativas, estabelecer mediação e oportunizar engajamentos. Projetar, esclarece Herbert Simon (1996), deve ser entendido como “[engendrar] planos de ação destinados a transformar situações existentes em situações preferidas” (1996, p.111, tradução nossa).³ Enquanto ciência e prática, o Design vem, ao longo do tempo, transformando-se dinâmica e progressivamente e ganhando relevância na construção de estratégias organizacionais.

A mudança de percepção referente ao alcance e escala da atividade projetual no design foram favorecidas não só pela necessidade e o compromisso de lidar com um alto nível de complexidade existente nos problemas sociais contemporâneos, mas, sobretudo, pelas transformações objetivas e subjetivas, provocadas pelas revoluções tecnológicas contemporâneas. Como afirma Lia Krucken (2009),

A globalização e os avanços tecnológicos nos conduzem a novas formas de pensar o projeto. Assistimos a uma crescente redução do peso e à desmaterialização de objetos, à incorporação de serviços a produtos, à “virtualização” das relações e à “desterritorialização” da produção. Esses fenômenos exigem ainda maior capacidade de abstração, de inovação e de flexibilidade nos projetos de design (2009, p.44).

Em resposta às crescentes interdependências entre sistemas econômicos, sociais e culturais, Fabrizio Ceschin e Idil Gaziulusoy (2016) observam que o foco do Design se expandiu de um objetivo estático e insular, centrado no desenvolvimento de produtos, para sistemas sociotécnicos de grande escala. Durante o processo de ampliação de escopo, ganha expressão no Design, nos anos 1990, as abordagens de Critical Design, Fiction Design e Design Especulativo.

Dunne e Raby (2013) observam que essas abordagens possuem em comum o objetivo de questionar tendências, desafiar suposições e preconceitos e propor visões de futuros alternativos – muitas vezes especulativos. O design especulativo, conforme ressaltam, combina extrapolações hipotéticas, muitas vezes associadas a tecnologias emergentes ou ainda não disponíveis com diagnósticos e análises profundas sobre a paisagem cultural na qual estas, as novas tecnologias, poderiam ser implementadas, para especular sobre produtos e sistemas futuros e o impacto que aqueles (os produtos) podem vir a ter no cotidiano. Este processo provocativo deve facilitar o diálogo com um público amplo. Reúne abordagens que frequentemente recorrem à construção de cenários para tornar tangíveis extrapolações da realidade e para promover discussões coletivas em torno de futuros desejáveis.

Cabe ressaltar que o tornar tangível é natural na prática do design, como examinado por Herbert Simon em *The Sciences of the Artificial* (1996). Portanto, a potência do Design reside na

³ Everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones (Simon, 1996, p.111).

possibilidade de criação de conteúdos audiovisuais e experiências sensoriais, que podem provocar sensações exacerbadas, desencadear uma série de emoções, processos de identificação e questionamentos em relação às situações críticas que a sociedade experimenta, forçando a reflexão sobre futuros alternativos.

Dessa forma, pode-se entender que os cenários estratégicos de design constituem um método cujas técnicas promovem o diálogo entre diversos atores, permitem organizar dados de forma compreensível, geram visões compartilhadas e oferecem suporte à tomada de decisões e à criação de estratégias.

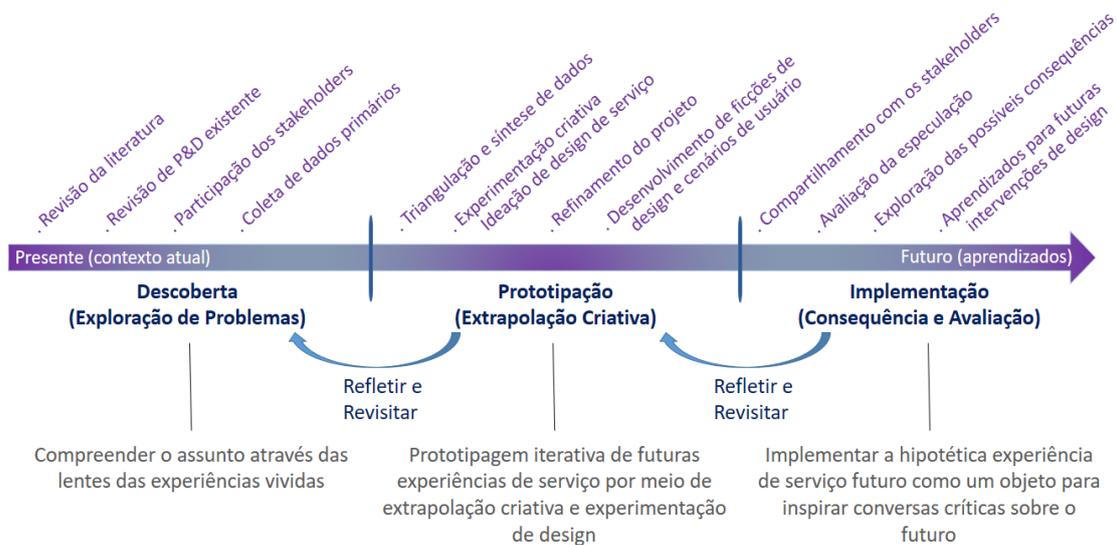
Os cenários, segundo Manzini e Jégou (2006), são constituídos por três elementos fundamentais: uma visão, uma motivação e uma estratégia. A visão procura responder a perguntas sobre como as coisas poderiam ser a partir da configuração proposta pelo cenário, buscando criar uma perspectiva de possibilidade futura em torno de um cenário desejável. A motivação tem como propósito esclarecer o motivo fundamental pelo qual o cenário é necessário e qual é o seu significado. A estratégia confere consistência e viabilidade à visão, esclarecendo os passos e sinais necessários para que o cenário desejável se realize.

Os cenários *design-orienting* podem ser representados através de formas diferentes de expressão como, por exemplo, narrativas, ilustrações, produtos e serviços audiovisuais, entre outros. Em qualquer das opções, busca-se “simulações projetuais” baseadas em diagnósticos e na formulação de soluções potencialmente realizáveis, embora sejam soluções ainda não existentes. Nesse sentido, Manzini e Jégou (2006) identificam que a construção dos cenários *design-orienting* requer a capacidade de:

Reconhecer as restrições e as oportunidades que se apresentam (e que o presente prospecta para o futuro), distinguir os diversos atores que o processo projetual atinge (e que, em certas condições, pode ser envolvidos na definição do novo sistema), gerar visões e propostas, e apresentá-las de forma altamente comunicativa (2006, p.204).

Assim como existem inúmeras abordagens relacionadas ao uso de cenários no planejamento estratégico, também são exequíveis diversos modelos processuais de construção de cenários no design estratégico. Os pesquisadores Troy McGee, Daphne Flynn, Selby Coxon e Rowan Page (2020), por exemplo, oferecem uma estrutura metodológica que insere a experiência de serviço no centro da prática especulativa, auxilia o processo de elaboração de cenários e aproxima o design de serviços ao design estratégico, como pode ser verificado na Figura 3.

Figura 3 – Design de Serviço Especulativo: Uma estrutura metodológica de pesquisa para imaginar, prototipar, implementar e refletir sobre futuras experiências de serviço.



Fonte: McGee *et al.*, 2020, p.3. (Versão e tradução nossa)

McGee *et al.* (2020) propõem, nesse modelo processual, uma abordagem iterativa e cíclica, dividida nas fases de “descoberta”, “prototipação” e “implementação”. O objetivo é oferecer um modelo que enfatize menos os resultados do design, isto é, o que é efetivamente projetado, e, por outro lado, evidencie mais os resultados centrados nas pessoas, em suas aspirações futuras, nas consequências de longo prazo e que oportunizem possibilidades e alternativas para setores novos e emergentes. Como explicam os autores, o objetivo não é “otimizar” um serviço, para aumentar o lucro, ou mesmo tornar as coisas “melhores”, mas, sim, explorar o impacto das decisões do presente no futuro.

Para McGee *et al.* (2020), o estágio 1, “Descoberta - Exploração de Problemas”, também deve ser entendido como “Materializando nossas Imaginações”. Nesta etapa, o objetivo é coletar dados que possam subsidiar as especulações sobre o futuro, garantindo que estejam fundamentadas nas realidades contemporâneas, isto é, que as especulações sejam plausíveis. Diversas técnicas de pesquisa poderiam ser aplicadas para o levantamento desses dados, entrevistas, grupos de foco, *role-playing*, entre outras. Neste estágio, são imaginadas e fornecidas alternativas, visões de futuros, narrativas, histórias, “sinais” e especulações, que podem ser utilizados como veículo para inspirar experiências de design.

O estágio 2, “Prototipação – Extrapolção Criativa”, deve ser compreendido como o momento de construir experiências de serviço futuras (McGee *et al.* 2020). Esta etapa é desenvolvida por meio de ciclos de ideação. O objetivo é extrapolar as tendências e lógicas contemporâneas e explorar uma variedade de futuros alternativos, que podem não ser óbvios no presente. No entanto, alertam os autores, “as propostas de design devem ser suficientemente reais para existirem dentro da nossa compreensão atual de ciência e cultura, mas suficientemente radicais para desafiar o status quo atual” (McGee *et al.* 2020, p.5, tradução nossa).⁴

⁴ Design proposals must be real enough to exist within our current understandings of science and culture, but radical enough that they challenge the current status quo (McGee *et al.* 2020, p.5).

McGee *et al.* (2020) destacam que para que as especulações sejam significativas como ferramentas para explorar futuros alternativos, é necessário que exista um espaçamento temporal significativo e que evitem o rápido endereçamento de problemas atuais. Elaborar uma especulação envolvente é um exercício delicado de equilíbrio entre o “real” e o “irreal”. Se for demasiado “futurista”, será compreendido como uma peça de ficção científica, uma obra de “arte” ou mera especulação. Se estiver demasiadamente próxima do presente, terá, como consequência, a criação de uma expectativa de implementação imediata, que pode ser percebida como irrealizável dentro do período de tempo em questão. Uma negociação cuidadosa entre essas contradições se faz necessária para o desenvolvimento de uma visão de futuro especulativa seja provocativa e relevante.

O estágio 3, “Implementação – Consequência e Avaliação”, é o último arco do modelo processual. É o momento em que a experiência de serviço futuro imaginada é implementada e materializada, seja na forma de um objeto, um dispositivo, ou mesmo no formato de um veículo ou plataforma, para fomentar discussões críticas acerca do futuro. Nesse sentido, o “artefato” projetado é central para a especulação - é também o veículo através do qual o conhecimento é transmitido. Raramente o ‘serviço’ está em primeiro plano. “Os objetos de ficção de design são totens através dos quais uma história maior pode ser contada [...]. Eles são como artefatos de algum outro lugar, contando histórias sobre outros mundos.” (Bleecker, [Cf. grafia] 2009, p.7, *apud.* McGee *et al.*, 2020, p.6, tradução nossa).⁵

No entanto, os autores alertam que uma das dificuldades inerentes ao processo especulativo é conciliar a quantidade de atores envolvidos no processo de cocriação, levando em conta a complexidade do ambiente e a multiplicidade de perspectivas sobre as quais a experiência é projetada. McGee *et al.* (2020) destacam, também, que a forma como é comunicado e divulgado o futuro projetado, a partir da prática de cenários especulativos, torna-se uma parte fundamental do seu valor. Portanto, a maneira como a “história” é apresentada influencia a maneira como as pessoas irão pensar sobre o futuro. Os autores sugerem ainda que essas especulações projetuais não devem ser estáticas, e que não têm como objetivo definir ou prescrever um determinado futuro. A finalidade é realçar a natureza texturizada de realidades alternativas, e como elas podem se revelar de forma diferente para pessoas diferentes.

A inclusão de *stakeholders* nesse processo de planejamento de cenários é um elemento crucial para introduzir pensamentos diferentes (ou incomuns), para produzir especulações, pensar futuros alternativos, engajar e possibilitar mudanças de mentalidade nas organizações. Os *stakeholders* devem participar do processo de construção de cenários para acrescentar perspectivas alternativas, diferentes olhares e questionamentos criativos. “A natureza participativa da maioria das abordagens de planejamento de cenários levou alguns pesquisadores de cenários a se referirem a este processo como uma tecnologia social, onde confiança, expertise, poder e influência social são importantes” (Ramirez; Wilkingson, 2016; Selin, 2006, *apud.* Andersen *et al.*, 2021, p.2, tradução nossa).⁶ Essa reflexão permite inferir que a inclusão de diferentes *stakeholders* no planejamento de cenários deve ser intrínseca ao processo projetual, pois possuem funções específicas, de acordo com as suas expertises.

⁵ Design fiction objects are totems through which a larger story can be told [...]. They are like artifacts from some place else, telling stories about other worlds (Bleecker, 2009, p.7, *apud.* McGee *et al.*, 2020, p.6).

⁶ The participative nature of most approaches to scenario planning has led some scenario scholars to refer to scenario planning as a social technology where trust, expertise, power and social influence matter (Ramirez; Wilkingson, 2016; Selin, 2006, *apud.* Andersen *et al.*, 2021, p.2).

As funções associadas à participação dos *stakeholders* podem ser observadas, conforme destacado na tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Funções dos stakeholders no planejamento de cenários.

Funções dos Stakeholders no Planejamento de Cenários	
Fases do Planejamento de Cenários	Funções dos Stakeholders
1. Configuração do Cenário	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar projetos de planejamento de cenários • Listar outros <i>stakeholders</i> relevantes • Aumentar a conscientização geral sobre o projeto • Estabelecer um grupo consultivo formal
2. Examinar/Escanear o ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar/Mapear a situação atual • Desenvolver visões ou projeções para o futuro • Fornecer insumos para fatores e forças motrizes que afetam o desenvolvimento futuro
3. Priorização entre tendências e desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar critérios para priorização entre fatores e forças — e visões • Priorizar entre fatores e forças motrizes — e visões
4. Criação de narrativas, elaboração de cenários	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer insumos para elaborar narrativas e de cenários • Criar diretamente narrativas e cenários
5. Avaliação de cenários preliminares	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir ou comentar sobre cenários preliminares • Refinar cenários preliminares • Priorizar entre cenários
6. Formulação de estratégias ou políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver listas de possíveis políticas e estratégias • Priorizar entre políticas e estratégias possíveis • Estabelecer critérios para priorização • Participar de experimentos de políticas
7. Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Educar os stakeholders • Revisar o processo e o trabalho da equipe do projeto durante o processo de planejamento de cenários

Fonte: Andersen *et al.* 2021, p. 10. Tradução nossa.

A colaboração ativa e contínua de *stakeholders*, com diferentes expertises, contribui para que o processo de elaboração de cenários torne-se mais informativo e facilite um maior engajamento de todos os envolvidos. Além disso, oportuniza a identificação e implementação de soluções inovadoras e a formulação de estratégias direcionadas a abordar de maneira eficaz as complexidades e incertezas do futuro. Assim, o processo se torna mais robusto, adaptável e capaz de responder aos desafios emergentes.

A pesquisadora Cynthia Selin (2006) destaca que não existem cenários certos ou verdadeiros que sejam prontamente reconhecidos, não apenas por causa do seu deslocamento temporal e da dimensão prospectiva, mas, também, porque existem múltiplas descrições do mundo que podem ser identificadas como corretas, mesmo que sejam contraditórias.

[...] Julgar e avaliar os cenários não se trata, portanto, de revelar a veracidade, mas sim de demonstrar confiança, confiabilidade, credibilidade na ausência da verdade e diante de influências variadas e possíveis quadros de ação. A confiança fala sobre persuasão e de como as histórias do futuro se tornam confiáveis e ganham credibilidade quando as práticas tradicionais são fundamentalmente insuficientes e irrelevantes. (2006, p.1, tradução nossa).⁷

Confiança pode ser entendida como um estado psicológico e relacional que envolve situações em que existe a intenção de aceitar riscos, com base em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outras pessoas. Por consequência, inseridos em seu próprio universo cultural, diferentes organizações terão critérios distintos para estabelecer confiança.

A cultura, como resultado de um processo dinâmico, não pode ser dissociada da forma como os seres humanos compartilham significados, dão sentido às coisas e desenvolvem suas identidades coletivas e individuais. Portanto, o que é eficaz em um ambiente pode não funcionar em outro.

Para Selin (2006), a legitimidade dos processos de construção de cenários está vinculada ao contexto e à sua capacidade de assimilar e acomodar, de forma flexível, os múltiplos significados atribuídos pelo seu público. Bons cenários devem ter textura e profundidade que possam ser associados a dados demográficos, tendências econômicas, estatísticas e outros indicadores “concretos” para aumentar a sua credibilidade. Os cenários devem ter um bom respaldo para reforçar a sua validade e não devem ser descolados da realidade a ponto de serem descartados. Para que os cenários sejam legítimos e plausíveis, as pessoas devem ser capazes de se identificar, imaginar e se relacionar com as especulações propostas, a ponto de as perceberem como possibilidades.

Selin (2006) destaca que as exigências de confiança são críticas em cenários que apresentam “alta incerteza/ambiguidade; ausência de um histórico documentado; inovação inicial sem documentação; nenhum ou limitado respaldo de pessoas relevantes da área; são percebidos como novos campos de trabalho; ambientes de rápida mudança; e incertezas mercadológicas” , (Mønsted, 2003, p.76, *apud.* Selin, 2006, p.5).⁸

A eficácia de qualquer projeto de construção de cenários está profundamente relacionada à credibilidade do processo e ao grau em que um sistema de crenças, ou quadro de referência contextual pode acomodar novas perspectivas, riscos e operacionalizar oportunidades de mudança. Neste espaço repleto de incertezas e falta de informação que é o futuro, a questão crucial que se apresenta é como os cenários podem ser considerados confiáveis e legítimos.

⁷ [...] judging and evaluating scenarios is thus not about revealing truthfulness, but rather demonstrating trust, reliability, credibility in the absence of truth and in the face of varied influences and possible frameworks for action. Trust speaks to persuasion and how stories of the future become trustworthy and garner credibility when traditional measures are fundamentally insufficient and irrelevant (Selin, 2006, p.1).

⁸ High uncertainty/ambiguity; No documented history; Early innovation with no documentation; No relevant people contacts; New area of work; Rapid change; Uncertain Market (Mønsted, 2003, p.76, *apud.* Selin, 2006, p.5).

Para Concluir

A construção de cenários é uma ferramenta poderosa, utilizada por diversos campos, para explorar futuros possíveis e suas implicações. O uso de 'cenários' tornou-se uma relevante ferramenta utilizada essencialmente nas áreas de atuação do Design de Serviços, do Design Estratégico e do Design Especulativo, em variadas formas de aplicação.

Neste contexto, é possível inferir que, por serem desenvolvidos por processos participativos centrados nos usuários, os cenários de Design possuem uma notável probabilidade de desencadear processos de identificação e reforçar a compreensão quanto a objetivos comuns, oportunizar engajamento, estimular reflexões, orientar ações em direção a objetivos compartilhados e, portanto, atingirem elevados níveis de efetividade.

No entanto, é fundamental reconhecer que cada conjunto de cenários é moldado por interesses e perspectivas específicas. Portanto, não se trata de um processo neutro. É crucial questionar quais objetivos políticos, econômicos e ideológicos estão sendo promovidos pelos cenários propostos. Um dos principais desafios é a tendência de refletir e reforçar os interesses e valores de grupos dominantes, perpetuando desigualdades sociais e econômicas, ao invés de desafiá-los.

É necessário um olhar crítico para entender quais fins estão sendo examinados ao apresentar futuros de uma forma e não de outra. Portanto, é necessário questionar não apenas as narrativas que são promovidas, mas também os processos pelos quais algumas narrativas são desenvolvidas e outras descartadas. A construção de cenários deve ser um processo transparente, onde os critérios de inclusão e exclusão de perspectivas sejam claramente definidos e justificados.

É importante examinar as perspectivas que não estão incorporadas no produto final. O exame deve incluir uma análise das estruturas de poder e das dinâmicas de exclusão que influenciam quais futuros são desejáveis, legitimados e porque isso ocorre. Cenários que excluem perspectivas marginalizadas podem levar a políticas e estratégias que não abordam adequadamente as necessidades e realidades da sociedade. Portanto, a construção de cenários deve ser um processo inclusivo, que envolva ativamente uma diversidade de vozes e perspectivas, especialmente aquelas que são frequentemente negligenciadas.

A forma como os cenários futuros são concebidos e representados pode ter impactos significativos na forma como as pessoas e as organizações percebem e respondem aos desafios futuros. Questionar como os cenários futuros são concebidos e representados, e quem fica de fora, é fundamental para que os cenários reflitam uma diversidade de futuros possíveis e, também, em um mundo ideal, que as decisões estratégicas baseadas neles possam promover justiça social e equidade.

Assim, podemos dizer que a inclusão de diversas perspectivas na construção de cenários é fundamental para garantir maior diversidade de futuros possíveis, que sejam justos e representativos. Essa abordagem crítica é que assegura que os cenários sejam ferramentas legítimas para a tomada de decisões estratégicas e tenham implicações significativas para a sociedade, servindo a um propósito democrático mais amplo, que aborde de maneira eficaz as complexidades e incertezas do futuro.

Ao direcionar o foco para questões mais humanas e centradas em sistemas sociotécnicos, o Design se torna estratégico para a solução de problemas relacionados à crescente complexidade social, tecnológica e ambiental, que exigem a observância de numerosas demandas e a

disponibilidade limitada de recursos. O Design, como disciplina, tem privilegiada capacidade de moldar não apenas produtos e serviços, mas também as narrativas sobre o futuro. Portanto, é essencial que se questione como os cenários futuros são concebidos e representados pelos processos de design.

Este artigo busca contribuir para estudos acerca da teoria do Design e para a corrente de designers que desde o início dos anos 1970 tem pensado esse campo de forma mais expandida e estratégica, concentrando seus esforços em atender às demandas da sociedade.

5. Referências

- ANDERSEN, P. D.; HANSEN, M.; SELIN, C.; **Stakeholder inclusion in scenario planning—A review of European projects.** *Technological Forecasting and Social Change*. V.169, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.1208022>
- CASTRO, D. **Design e experiências interculturais: um estudo a partir da rede colaborativa Brother Carioca.** Dissertação (Mestrado). Departamento de Artes e Design, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2020.
- CESCHIN, F.; GAZIULUSOY, I. Evolution of design for sustainability: From product design to design for system innovations and transitions. *Design Studies*, v. 47, p. 118-163, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X16300631>
- DUNNE, A.; RABY, F. **Speculative everything: design, fiction, and social dreaming.** Cambridge: The MIT Press, 2013.
- FRANZATO, C. **Processos de construção de cenários no planejamento estratégico e no design estratégico.** *Gestão & Tecnologia de Projetos*. São Carlos, v.18, n.1, 2023. <https://doi.org/10.11606/gtp.v18i1.198547>
- GODET, M. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*. Nova York, v. 65, n. 1, p. 3-22, 2000.
- GODET, M.; DURANCE, P. **A prospectiva estratégica: para as empresas e os territórios.** 2011. Acesso em 09/12/2023. Disponível em: <http://en.lapropective.fr/dyn/traductions/contents/findunod-godet-durance-ext-vpt.pdf>
- KRUCKEN, L. **Design e Território: Valorização de identidades e produtos locais.** Studio Nobel. 2009.
- MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design dos cenários. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **Design Multiverso | Notas de fenomenologia do design.** Milano: Edizioni POLI.design, 2006, pp. 189-207.
- MANZINI, E.; JÉGOU, F.; MERONI, A. **Design oriented scenarios: Generating new shared visions of sustainable product service systems.** 2009.
- MCGEE, T. et al. **The Emergency Department waiting room: towards a speculative service design framework.** *ServDes.2020 Conference Proceedings*. Melbourne, Australia. 2020.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1989.
- SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas.** Editora Nova Cultural: São Paulo. 2004.
- SELIN, C. **Trust and the illusive force of scenarios.** *Futures* 38 (1), 1–14. 2006.
- SIMON, A. H. **The sciences of the artificial.** MIT Press: Cambridge, USA, 1996.