



Núcleo de Apoio à  
Pesquisa do Planejamento  
de Longo Prazo  
(NAP PLP)



**PROJETO  
PROCESSO PROSPECTIVO  
DESENVOLVIMENTO BRASIL 2035**

**ETAPA:  
Árvore de Competência do Futuro**

**Coordenador Geral do NAP PLP: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann**

**Coordenador Técnico: Prof. Dr. Antônio L. Aulicino**

**São Paulo  
13 julho 2017**

## Sumário

Árvore de Competência, conceito.....	1
Participantes.....	1

## FIGURAS

Figura 1: Árvore de Competência e sua dinâmica.....	3
---	---

## Tabelas

Tabela 1: Fatores da Árvore de Competência do Presente e do Futuro e Oportunidades e Ameaças.....	4
---	---

## **Árvores de Competência do Processo Prospectivo Desenvolvimento BRASIL 2035**

As Árvores de Competências, de Marc GIGET (1998), identificam as dinâmicas passadas, presentes e futuras da organização, ou da região, em suas habilidades, que começa pela vocação, competências e seus conhecimentos (as raízes), mas também seus processos, sua execução e sua organização (o tronco), até as linhas de produtos e/ou serviços (os frutos), levando em conta as mudanças do ambiente e identificando as forças e fraquezas do presente em relação ao passado. Depois imaginar um futuro desejável diante das ameaças e oportunidades do ambiente e construir uma árvore de competência do futuro, sabendo que o processo prospectivo permite isso ao considerar que o futuro possui incertezas e está aberto para muitos futuros possíveis.

Nesta etapa do Processo Prospectivo, a revisita à oficina da Árvore de Competência é para ter uma referência dentre dos futuros possíveis, qual é o desejável e realizável pelos representantes da sociedade, diversos tipos de agentes sociais, que participaram dessa oficina.

Neste, caso foi decidido optar pelas Árvores de Competência, obtidas na oficina do curso Processo Prospectivo e Construção de Cenários, que foi ministrado nos dias 14, 15 e 16 dezembro de 2016. Normalmente, a análise é efetuada do futuro a ser construído e leva em conta a árvore construída na oficina do Seminário de Prospectiva, que fez a varredura do ambiente por meio de diversos tipos de oficinas, cada uma atendendo uma finalidade.

Os participantes deste curso foram:

- Ana Maria Antunes Toniazzo
- Ana Victória Vieira Martins Monteiro
- Antônio Jacó da Silva
- Esequiel Lima
- Fabíola Fonseca
- Ives Alejandro Munoz
- João Paulo Picanço Martins da Rocha
- Jose Tarciso Florentino da Silva
- Marco Antônio Cavasin Zabotto
- Maria Inês Costa Restier
- Maria Luiza Marques de Abrantes
- Rodrigo Mendes Leal de Souza
- Rubens Pereira
- Sumaya Suely André Carnevalli Neves
- Terezinha Franca

Os participantes da reunião de 13 de julho de 2017 que definiu a validade da construção da Árvore de Competência pelos participantes do curso foram:

- Ana Victória Vieira Martins Monteiro
- Antonia Pinheiro
- Antônio Jacó da Silva
- Armando Dal Colleto
- Clarice Kobayashi
- Eduardo Schneider
- Esequiel Lima

- Fernando Marques
- Ives Alejandro Munoz
- Neuseli M. Costa
- Roberto Goldstajn
- Rubens Pereira
- Sumaya Suely André Carnevalli Neves

Para este Processo Prospectivo considera-se a Árvore do Futuro da tabela 1.

As Árvores de Competência, no caso do Processo Prospectivo Desenvolvimento BRASIL 2035, será analisada a Árvore de Competência do Futuro em relação à Árvore de Competência do presente, e as oportunidades e ameaças identificadas, conforme mostra a figura 1:

## A árvore de competência e sua dinâmica

Marc Giget (1998)

### Frutos:

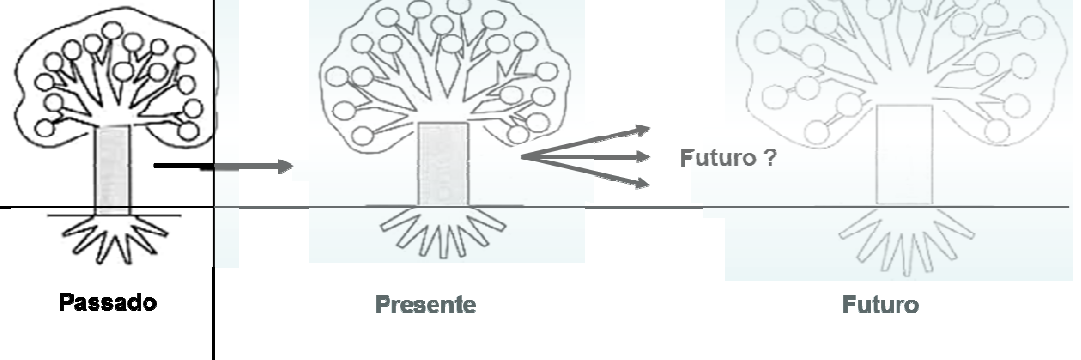
- Linhas de produtos e/ou Serviços
- Mercados

### Tronco:

- Execução
- Organização

### Ralz:

- Vocação,
- Competência,
- Conhecimento



O passado é único, a sua análise é para entender as operações constantes e permanentes do Desenvolvimento BRASIL 2035, para conhecer melhor a capacidade que tinha de evoluir e enraizar o projeto do Desenvolvimento BRASIL 2035, na sua realidade histórica

O futuro é incerto, sua análise ajuda a identificar riscos e oportunidades que surgem para o Desenvolvimento BRASIL 2035 definir as questões e desafios a enfrentar, a fim de determinar o seu futuro desejado e integração no projeto Desenvolvimento BRASIL 2035.

Figura 1: Árvore de Competência e sua dinâmica  
Fonte: Marc Giget (1998)

Tabela 1: Fatores da Árvore de Competência do Presente e do Futuro e Oportunidades e Ameaças

Elementos de Representação da Árvore	Árvore de Competência	Fatores do Futuro em relação ao Presente		
	PRESENTE	FUTURO	<u>Ameaças</u>	<u>Oportunidades</u>
<b>RAMOS</b>	1. Aprimoramento de produtos e serviços	1. Maior valor agregado no país e + empregos qualificados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivação descrédito</li> <li>• Guerra Violência</li> <li>• Reserva de mercados (blocos econômicos)</li> <li>• “Zona de conforto”</li> <li>• U.S.A. invadir Amazônia</li> <li>• Não pensar educação como prioridade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicidade pessoal e coletiva</li> <li>• Economia de baixo carbono</li> <li>• Abertura de mercados (blocos econômicos)</li> <li>• Produção sustentável</li> <li>• Ampliação de mercado de trabalho</li> </ul>
	2. Produtos de qualidade	2. Brasil competitivo		
	3. Presos	3. Sociedade cooperativa e feliz		
	4. Não reflexão de problema de bem comum	4. Bem estar social		
	5. Retração do desenvolvimento	5. Volta o desenvolvimento do Brasil		
	6. Insegurança social	6. Melhorias das condições de crescimento individual e coletivo		
	7. Menor desigualdade para parte da população	7. Transporte de carga e passageiros eficaz		
	8. Mídia manipuladora	8. Sociedade mais virtuosa		
	9. TV, WEB jornais revistas	9. Recursos públicos e privados articulados para inovação		
	10. Investida contra corrupção	10.Redução da corrupção		
	11. Corrupção ativa (não + oculta)	11.Aumento considerável na consolidação da sustentabilidade		
	12. Ampliação da participação da AF no mercado	12.Melhoria da distribuição da riqueza		
	13. Riqueza centralizada empobrecimento da nação	13.Riqueza distribuída apropriada pela região		
	14. Guerras virtuais			
<b>TRONCO</b>	1. Busca pelas brechas nas Leis	1. Cumprimento das Leis		
	2. Melhoria nos processos	2. Processos colaborativos e regionais		
	3. Preocupação com o alinhamento dos conhecimentos generalistas e especialistas	3. Crescente desenvolvimento pesquisas científicas		

	4. STF com decisões políticas	4. Gastos públicos controlados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medo e retração</li> <li>• “Oportunização” da Pol. do Des. Sust.</li> <li>• Influências externas contrárias ao incentivo à indústria nacional</li> <li>• Países líderes não seguirem acordo de Paris (ambiental)</li> <li>• Fronteiras – terras indígenas</li> </ul>	<p>diversificado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação do Desenvolvimento Sustentável</li> <li>• Necessidade e agilização e melhoria do transporte</li> <li>• Tecnologia pró-meio ambiente (+ demanda)</li> <li>• Diminuir as desigualdades em relação à distribuição de renda.</li> </ul>
	5. Confiabilidade abalada	5. Fortalecimento da educação solidária		
	6. Fiscalização	6. Políticas públicas fortalecidas		
	7. Centralizado	7. Convivência harmônica		
	8. Rede insipiente para formação e competência para produção agrícola diversificada	8. Políticos e sociedade com foco no desenvolvimento		
	9. Maior produção descentralizada	9. Maior produção de riqueza		
	10. Processo para a redução das desigualdades econ e soc	10. Entendimento aceitação e cumprimento das metas conciliadas		
	11. Desorganização moral e ética das Instituições	11. Ensino de educação ética nas escolas		
	12. Liberdade de expressão	12. Políticas públicas fortalecidas		
		13. Política de incentivo à indústria implantada com sucesso		
		14. Recursos públicos e privados articulados para inovação		
<b>RAIZ</b>				
	1. Continuidade da cultura do “jeitinho”	1. Redução da cultura do “jeitinho		
	2. Início do Planejamento	2. Término da PEC 241/55		
	3. Corrupção	3. Sociedade igualitária		
	4. Democracia política	4. Igualdade econômica e social		
	5. Criou-se uma Constituição que exagera em detalhes de como deve se comportar e agir todos os entes, cidadão empreendedor	5. Maior distribuição dos RN		
	6. Valores sociais pobres	6. Consolidação do uso dos diversos recursos disponíveis		
	7. Rico recursos naturais	7. Recursos naturais		
8. Início na identificação de habilidades e competências	8. Desenvolvimento de CT&I - políticas			

Fonte: Relatório do Curso de Processo Prospectivo e Construção de Cenários realizado nos dia 14, 15 e 16 de dezembro de 2016