

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Métodos e Técnicas em Cenários Prospectivos

José Francisco Bernardes
Edis Mafra Lapolli

Resumo

O presente artigo tem por objetivo contribuir para discussão dos conceitos de Métodos e Técnicas em Cenários de Aprendizagem. É um texto de sete tópicos. Inicia-se com as considerações iniciais, seguida pelo estudo de cenários prospectivos, por meio de um resumo didático dos principais métodos para a construção de cenários: Método descrito por Michel Godet, Método descrito por Peter Schwartz e o Método descrito por Michael Porter. Posteriormente, aborda conceitos fundamentais sobre estratégia organizacional, inteligência competitiva e aprendizagem organizacional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, apresentando-se narrativas e relatos observados em uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se de técnica exploratória. A coleta das informações surgiu da análise de pesquisas selecionadas e contextualizando o tema cenários prospectivos, interpretando o cenário, os autores e o processo evolutivo dos acontecimentos. O artigo contribui com algumas considerações finais destacando que a estratégia de prospecção e as respectivas análises servem para identificar e priorizar produtos, parcerias e/ou consórcios estratégicos voltados ao aumento da competitividade e do desenvolvimento sustentado das organizações, além de promover a difusão do conhecimento.

Palavras-chave: Cenários. Inteligência Competitiva. Gestão do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Na percepção mais ampla de uma organização, pode-se afirmar que o universo de variáveis produz os mais diversos desafios. Compreender esses desafios e tentar vencê-los é o papel das organizações em situações e momentos diferentes utilizando-se de instrumentos que emprestam a melhor contribuição para cada caso.

Dentre os possíveis caminhos para um diagnóstico de uma situação, uma análise de cenários prospectivos – como trata este artigo, é um dos instrumentos a ser utilizado, ou como tratam alguns autores, como sendo uma ferramenta que auxilia no tratamento das variáveis de forma estratégica.

A partir desta linha principal, o esboço teórico deste artigo trata de alguns métodos como o Godet, Schwartz e Porter, destacando expressiva relação de suporte na condução de uma análise de cenários prospectivos organizacionais. Os pontos que sustentam as estratégias e que se relacionam com diagnósticos, são também considerados em vista de sua importância para esta linha de análise.

Por fim, na visão dos valores de ordem gerencial de uma análise a partir de um diagnóstico em qualquer organização, citam-se alguns pontos sobre inteligência competitiva e aprendizagem organizacional, temas que se integram a cenários prospectivos e cuja percepção de linguagem encontra espaço entre os métodos aqui considerados.

2 CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Desde muito tempo o homem tem sentido a necessidade de fazer uma prospecção do seu futuro, investigando quais as variáveis envolvidas, sejam elas relacionadas aos seus projetos pessoais, familiares, empresariais, militares, governamentais, enfim em todos os planos onde poderia atuar de forma direta ou indireta. De maneira geral a prospecção era feita de forma especulativa, adivinhatória, sem parâmetros pré-determinados, não existindo uma sistematização dos dados a serem avaliados e quais procedimentos poderiam ser adotados em situações diferentes. Se for feita uma retrospectiva histórica encontram-se informações importantes sobre esta necessidade humana. Nos povos antigos a existência de oráculos é fartamente documentada na história, da China, na Dinastia Shang, de 1766 a.C., onde começou a ser utilizado o “I Ching”, como forma de adivinhação ou de previsão de eventos futuros, de acordo com Branco (2005). No antigo Egito as referências Bíblicas a inúmeros profetas, entre eles Jeremias, que viveu no período de 627 a.C. e 580 a.C., segundo Silva (2005). Na Grécia o oráculo de Delphos é com certeza o mais famosos, onde não só os governantes gregos, mas de outras nações e pessoas comuns para lá se dirigiam para ouvir, antes de iniciar qualquer atividade de maior risco, o conselho das pitonisas, que faziam suas profecias, em um Templo dedicado a Apolo, onde estava escrito em seu frontispício “Ó homem, conhece-te a ti mesmo e conhecerás o Universo e os Deuses”, segundo Randow (2005). Na seqüência da evolução humana esta necessidade permaneceu e o próprio oráculo de Delphos continuou a ter grande influência no Império Romano onde até hoje existe o Método Delphi de adivinhação ou de prospecção, utilizado por muitas empresas, organizações e governos, incluindo o governo brasileiro por meio do Programa Prospectar do Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT (TORRICO e MCT, 2005).

Nesta relação de prospecção com seus princípios científicos ou não, eram criados cenários que permitiam a realização de diagnósticos e definição seqüencial de roteiros de análise. Por isso encontram-se várias interpretações e análises sobre o termo cenário, cuja palavra original vem do termo teatral grego “σκηνή” “cenário” que quer dizer o roteiro de uma peça de teatro. Os elementos principais para a conceituação e o entendimento da técnica são os mesmos do teatro moderno, quais sejam: cenários, cenas trajetórias e atores (SCHWARTZ, 2000).

A aplicação do termo e seu significado propositivo dependem do contexto onde é utilizado; neste caso fala-se de cenários prospectivos, ou seja, a análise daqueles elementos que poderão influenciar no resultado dos trabalhos, no desempenho da empresa ou na execução do projeto. “Análise de Cenários é uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão a longo prazo (com arte e criatividade) combinado com a prática da conversação estratégica, num mundo de grande incerteza política, social, econômica e tecnológica” (SCHWARTZ, 2000, p. 18). A palavra “prospectiva” foi utilizada pela primeira vez de acordo como o filósofo, economista e pedagogo francês Berger (1964), definida como: olhar para o futuro, preocupar-se com o longo prazo; e ter cuidado com as interações, visando encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes; considerando o gênero humano como agente capaz de modificar o futuro.

Este estudo de cenário ganhou força após a Segunda Guerra Mundial, com a chamada “Guerra Fria”, quando surgiu a necessidade de reconstrução de partes significativas da Europa e do Japão, onde a definição de uma estratégia de trabalho implicava em conhecer de forma detalhada os cenários destruídos e os riscos envolvidos nessa reconstrução, face à possibilidade de desmoronamentos, existência de resíduos tóxicos e radioativos, material explosivo não detonado, existência de campos minados, de locomoção precária ou inexistentes, sejam aéreas, terrestres ou marítimas. Nos anos 60 Herman Kahn, começa a promover estudos visando analisar as estratégias que poderiam ser desenvolvidas pelos inimigos e os meios que seriam necessários para a defesa e neutralização destas eventuais ações aprimorando o estudo dos cenários para serem utilizados também em nível organizacional em diferentes áreas. Por meio do Instituto Hudson, Khan divulgou um trabalho

que passou a ser referência no campo prospectivo, destacando os fatores essenciais para a sobrevivência das empresas e empreendimentos em ambientes turbulentos. Os assuntos abordados no citado trabalho foram:

- 1) Desenvolvimento de novas tecnologias;
- 2) Mudanças e diferenças em valores sociais que afetam a produtividade;
- 3) Detecção e exploração de novas fontes de matérias-primas;
- 4) Planos concretos de desenvolvimento para determinadas áreas;
- 5) Análise e considerações políticas sobre segurança de investimentos e estabilidade das atitudes dos operários, concernente à disciplina e trabalho esforçado.

O estudo de Khan teve grande impacto durante toda a década de 60, sendo que somente na década seguinte é que outros pesquisadores passaram a valorizar e estudar as técnicas prospectivas, entre eles destacam-se os estudos de Pierre Wack, dando novos contornos a análise prospectiva.

Entre os fatores determinantes para este desenvolvimento destacam-se as políticas existentes entre os Estados Unidos, os Países da Europa, em especial aqueles que fazem parte da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e os Países do Leste Europeu, liderados pela União Soviética, considerando a necessidade da reconstrução da Europa e do Japão.

3 MÉTODOS PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS

De acordo com Marcial (1999), Bethlem (2002), Grumbach (1999) e Marcial e Grumbach (2002), os principais métodos de elaboração de cenários que possuem base conceitual, passos definidos e filosofia são:

- a) Método descrito por Michel Godet;
- b) Método descrito por Peter Schwartz;
- c) Método descrito por Michael Porter.

A) MÉTODO DESCRITO POR MICHEL GODET

Segundo Marcial; Grumbach (2002), os métodos de elaboração de cenários exploratórios descritos por Godet em “Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a ação” compõem-se de seis etapas:

1 – Delimitação do sistema e do ambiente: é primeira fase do método. O sistema é delimitado pelo objeto de estudo, seu horizonte temporal e área geográfica. A delimitação do sistema e do ambiente serve para especificar a abrangência do estudo e para definir este sistema, parte-se de uma preocupação da organização, ou seja, um problema interno que envolva grandes incertezas e que possa impactar os resultados empresariais;

2 – Análise estrutural do sistema e do ambiente: consiste na elaboração de uma lista preliminar das variáveis relevantes do sistema e de seus principais atores. São utilizadas técnicas como *brainstorming* para obtenção da lista de variáveis e atores. Realiza-se após a análise da situação passada, destacando os mecanismos e os atores determinantes dessa evolução. Processa-se também a análise da situação atual, que permite identificar mudanças, ou fatos portadores de futuro na evolução das variáveis essenciais, bem como as estratégias dos atores que dão origem a essa evolução e suas alianças. A identificação dos atores mais influentes no sistema é realizada mediante o cruzamento atores x variáveis, verificando a motricidade de cada um;

3 – Seleção das condicionantes do futuro: nessa etapa identificam-se as tendências de peso, os fatos portadores de futuro, os fatores predeterminados, as variantes e as alianças existentes entre os atores;

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

4 - Geração de cenários alternativos: constitui a base para geração destes cenários a análise morfológica que é realizada decompondo-se cada variável explicativa em seus possíveis comportamentos ou estados futuros, segundo as estratégias dos atores;

5 – Testes de consistência, ajustes e disseminação: com o objetivo de assegurar a coerência dos encaminhamentos entre as diferentes imagens, realizam-se testes de consistência para verificar se, durante a descrição dos cenários, alguma variável ou ator está se comportando de forma não coerente ou não consistente com a lógica estabelecida para cada cenário. Após, são realizados os ajustes necessários, com o objetivo de manter a coerência da história descrita. Os cenários revisados devem ser disseminados por toda a organização e se forem conhecidos por todos, facilitará a elaboração das estratégias, dos planos, bem como na sua implementação;

6 – Opções estratégicas e planos de monitoração estratégica: os cenários revisados disseminados devem ser utilizados pela cúpula da organização na elaboração das opções e planos estratégicos. Devem ser analisados os pontos fortes e fracos da organização em relação aos ambientes futuros.

B) MÉTODO DESCRITO POR PETER SCHWARTZ OU DA GLOBAL *BUSINES NETWORK* (GBN)

Nesse método são levados em consideração, em todas as etapas os “modelos mentais” dos dirigentes – visão de mundo, preocupações e incertezas. Schwartz (2000) sugere que, antes de iniciar o processo de construção de cenários, deve-se examinar os “modelos mentais” usados na avaliação do futuro. Somente após este mapeamento é que se deve partir para a análise dos modelos dos dirigentes. A metodologia de Schwartz para a elaboração de cenários prospectivos compõe-se de oito etapas:

1. Identificação da questão principal: definição da questão estratégica que motivou a construção dos cenários alternativos;

2. Identificação das principais forças do ambiente (fatores-chave): após a identificação da questão principal, identificam-se as principais forças do ambiente, também chamadas de fatores-chave;

3. Identificação das forças motrizes (macro ambiente). São forças menos óbvias de se identificar, mas que podem influenciar ou impactar fortemente a evolução da questão principal e os fatores-chave definidos. Essas forças são os elementos que movem o enredo de um cenário;

4. Hierarquização por importância e incerteza: identificadas e exploradas as forças motrizes, é preciso separar os elementos predeterminados das incertezas críticas. Deve-se analisar a lista de forças motrizes identificadas e classificá-las em elementos predeterminados e variáveis incertas;

5. Seleção das lógicas dos cenários: essa etapa é considerada a mais importante no processo de criação de cenários. Essa seleção parte da análise do comportamento das variáveis classificadas como incertezas críticas, que devem ser posicionadas nos eixos ao longo dos quais os cenários serão descritos. Segundo Schwartz (*apud* MARCIAL e GRUMBACH, 2002) deve-se construir e testar vários eixos (trajetórias) e, somente após a análise dessas diversas possibilidades, decidir com que eixos trabalhar;

6. Descrição dos cenários: os cenários devem ser apresentados em forma narrativa, explicando-se detalhadamente. Segundo Schwartz (2000, p.21), “como o mundo evoluiu durante o horizonte de tempo preestabelecido”;

7. Análise das implicações e opções: uma vez descritos os cenários, volta-se à questão principal, para verificar em cada um deles as implicações das decisões, as vulnerabilidades da organização e as oportunidades existentes;

8. Seleção dos principais indicadores e sinalizadores: o objetivo da definição desses indicadores é possibilitar um monitoramento prospectivo. Essa última fase mostra o outro lado da relação existente entre Inteligência Competitiva e Cenários Prospectivos.

C) MÉTODO DE CENÁRIO INDUSTRIAIS DE MICHAEL PORTER

Esse método tem o foco na indústria e como objetivo a elaboração de cenários industriais. Segundo Porter (1992), todo ramo industrial é regido por cinco forças: a entrada de novos concorrentes no mercado, as ameaças de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes. A metodologia adotada por Porter compreende sete etapas:

1. Propósito de estudo histórico da situação atual: o processo tem início com a fixação de propósitos de estudo, sua amplitude e ambiente temporal, estudo histórico da situação atual da estrutura da indústria e do passado para identificar todas as incertezas que podem afetá-las;
2. Identificação das incertezas críticas: para identificar as incertezas que envolvem a indústria, parte-se do estudo de sua estrutura. Porter (1992) admite que possa ser difícil reconhecer as fontes de incerteza e sugere uma série de passos, dentre eles, a elaboração de uma lista de variáveis que poderão causar consideráveis impactos sobre a indústria; identificação do grau de incerteza de cada variável. Essa lista deve sofrer uma depuração, classificando-se as variáveis identificadas em variáveis constantes, predeterminadas e incertas;
3. Comportamento futuro das variáveis: dá-se início ao processo de depuração separando a lista das variáveis constantes e das predeterminadas, pois essas não determinam cenários. Porter (*apud* MARCIAL e GRUMBACH, 2002) observa que, para a determinação dos cenários utilizam-se apenas as variáveis incertas, ou seja, as variáveis que constituem aspectos da estrutura futura e que dependem de incertezas não solucionáveis, as quais determinam os cenários;
4. Análise de Cenários e consistência: Porter (1992) afirma que é importante criar pelo menos um cenário em torno das suposições que refletem as convicções da gerência, pois isso confere credibilidade ao seu processo de construção. Depois de arroladas as suposições a respeito do futuro, cabe uma análise quanto à consistência desses possíveis cenários. Os considerados inconsistentes devem ser postos de lado e apenas os internamente consistentes é que se habilitarão a uma análise mais profunda, que leve em consideração o comportamento de cada variável, chegando-a em relação às demais;
5. Concorrência: nesse momento, identifica-se quem são os concorrentes e quais os seus comportamentos possíveis em cada cenário, para isso, é necessário conhecer as estratégias, destacando que o comportamento dos concorrentes pode afetar a velocidade e o rumo das mudanças estruturais do cenário;
6. Elaboração das histórias de cenários: deve conter a descrição minuciosa do comportamento das variáveis incertas dependentes e independentes, das mudanças estruturais predeterminadas e dos elementos constantes da estrutura da indústria. São também descritas as interligações dessas variáveis e especificados todos os fatores causais;
7. Elaboração das Estratégias competitivas: após o desenvolvimento dos diversos tipos de cenários, estes são utilizados na elaboração da estratégia competitiva da empresa. Nessa fase, os dirigentes têm a oportunidade de vislumbrá-la nos contextos possíveis e de definir as manobras que ela deverá executar para criar seu próprio futuro.

Reforçando os pontos de consistência e de relação que os métodos possuem entre si, vale destacar que o método de Grumbach tem semelhança aos aqui descritos com uma variável que é a construção de uma imagem do estado atual, tratando de diagnóstico e pesquisa de um problema organizacional. Por outros caminhos, como reforça Porter (1992), de modo geral os

métodos trabalham na mesma direção, ou seja, perceber de forma mais clara possível uma situação para dimensionar as variáveis atuantes sobre um ou mais cenários.

4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para Porter (1992), um dos principais estudiosos do tema “Estratégia é a escolha de posicionamento competitivo”. Trata-se de integrar o conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer bem muitas coisas e saber integrá-las. Seu objetivo é a construção de um potencial de sucesso através do uso de vantagens competitivas.

A formulação e implementação de estratégias empresariais **são um processo de gestão visando à tomada de decisão a médio e longo prazo**, envolvendo decisões relativas à definição de negócios, objetivos de desenvolvimento e, muito em especial, a fatores-chave de sucesso. A estas decisões, pelo seu caráter duradouro e pelo que representam no relacionamento futuro da empresa com o seu meio envolvente, atribui-se o caráter de decisões estratégicas. Precedem e condiciona as decisões operacionais, visando obterem da exploração corrente do dia a dia, o maior lucro possível através da satisfação dos clientes.

Para um determinado mercado, as decisões são tomadas, numa primeira fase, por meio do processo de formulação da estratégia. Tal processo envolve: uma fase prévia destinada a identificar ameaças e oportunidades que o meio envolvente pode trazer à empresa, no presente e/ou no futuro (o Diagnóstico Externo); a identificação dos pontos fortes e fracos que a empresa revela, quando comparada com a concorrência (o Diagnóstico Interno).

As conclusões retiradas destes diagnósticos vão condicionar as fases seguintes do processo: segmentação do mercado; análise dos segmentos do mercado; escolha dos segmentos-alvo que a empresa pretende atacar; definição da ação comercial a implementar nesses segmentos e definição dos objetivos de desenvolvimento a atingir.

Constata-se que na sociedade do conhecimento o planejamento estratégico evoluiu para uma nova estratégia organizacional. As motivações principais pra essa evolução foram:

- 1) Maior complexidade nas relações econômicas;
- 2) Crises afligindo os mercados, mostrando os riscos a que os empresários se submetem se não mantiverem constante vigilância sobre o cenário econômico;
- 3) Internacionalização dos mercados;
- 4) Surgimento de grandes empresas atuando dentro e fora de seus Países de origem;
- 5) Aumento da concorrência entre empresas, processo que passou a acontecer em todo o mundo.

Diante desses aspectos, **Porter (1992) indica** um Roteiro de Determinação de Estratégia:

- a) Visão da situação atual:
 - O que a empresa é?
 - O que a empresa faz?
 - Como a empresa está?
 - Onde a empresa está?
- b) Cenários:
 - O que vem por aí?
 - Como vai afetar a empresa?
- c) Com base nas respostas obtidas traçam-se as decisões estratégicas:
 - O que a empresa será?
 - O que a empresa fará?
 - Como e onde a empresa estará?
- d) Com o intuito de ajustar possíveis *gaps*, procedem-se às mesmas perguntas para readequação das decisões estratégicas que definiram o futuro desejado.

A empresa obtém do ambiente as informações para que, com seu conhecimento prévio e com criatividade, possa desenvolver novos valores (soluções e tecnologia) de modo a manter ou ampliar sua posição no mercado, de forma lucrativa. O resultado deste processo é um conjunto de iniciativas de inovação (projetos) a serem executadas pela empresa. O processo de inovação deve se refletir na empresa por meio de um sistema integrado de inovação.

Dentro deste roteiro, que inclui alguns aspectos, desenham-se os mais diversos cenários que se comunicam com os métodos de Godet, Schwartz, Porter, entre outros. É incontestável, entretanto, observar que a direção que os métodos apresentam, há uma relação com as estratégias organizacionais e, por sua vez, com os meios operacionais e de competitividade. Vale lembrar, por isto mesmo, que os métodos possuem uma conotação de limitada atuação em situações diversas, enquanto que as estratégias se prestam a adaptação em situações diferentes. No entanto, para se estabelecer um canal produtivo de comunicação que venha contribuir para cenários de aprendizagem, os mesmos precisam estar sustentados nos princípios dos métodos. Isto se identifica na correlação da estrutura, no comportamento e na forma adaptativa que confere credibilidade no processo de construção de cenários, conforme método de Porter. Dentre outras opções, este é um caminho para o desenvolvimento de novos valores e de novas tecnologias.

5 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva – IC não necessita de técnicas sofisticadas senão de competência e habilidades para sua introdução em uma estrutura. Porter (*apud* GOMES e BRAGA 2001) preocupam-se com a definição de estratégia competitiva que envolve um posicionamento de um negócio valorizando a capacidade de uma organização, num comparativo com o quadro de concorrentes. Por isso que a IC – como um processo sistemático que transforma *bits* ocasionais e peças de dados em conhecimento estratégico, se define a partir de informações dessas principais variáveis.

A partir dessa visão simples, observa-se que a concepção e a manutenção de um sistema de inteligência competitiva requerem a clareza que as habilidades técnicas - compreensão e domínio de determinado tipo de atividade; humana – capacidade trabalhar com eficácia; e conceitual - capacidade de visualizar um conjunto integrado (LACOMBE; HEILBORN, 2003), têm no papel de encontro dos resultados esperados. Isto remete a uma necessária mudança de comportamento numa organização por conta dos diferentes julgamentos dos processos perceptivos.

Na observação de Wagner III e Hollenbeck (2000), há um grau de sensibilidade para com a percepção do nível de comportamento precisando ser praticado, devendo coexistir com organização, auxiliando na quebra dos paradigmas cultivados, muitas vezes, no território da não percepção. Por extensão, a IC empresta importante contribuição sobre o comportamento organizacional.

Fukuyama (2000) caminha em direção aos aspectos de compreensão da fisiologia desse comportamento – embora não se trate dessa vertente neste estudo, mas dá uma singular importância, destacando que a ‘máquina’ que dirige uma organização e, por consequência, cria e cultiva os níveis de comportamento, precisa entender que tem o compromisso em manter uma estrutura adaptativa.

Esse entendimento estendido à IC, estabelece uma relação com a qualidade societária, de que trata Dreifuss (2004) e das tecnologias manejadas nas áreas de uma organização. Por este caminho entram os clientes internos que se propõem à operacionalização de toda ordem de recursos. Embora a IC cuide – dentro de conceitos e definições, de concorrentes, mercados, entrantes e tudo mais, há uma corporação interna que facilita o sentido operacional,

transformando comportamento, entendimento e aprendizagem em algo mensurável e de percepção para o cliente externo. Por este entender, duas observações se situam no campo da IC e da estratégia competitiva:

- a) encontram-se características de uma organização de gestão moderna, somente com a 'presença' dos princípios de inteligência competitiva e com visão estratégia para, com base estrutura de suporte, ter a capacidade de promover referências em sua atuação;
- b) os clientes internos têm um papel importante na construção de cenários, na condução de atividades, na transformação de dados em informação, na tradução da tendência dos desejos dos clientes externos e na manutenção mínima de uma estrutura para que se possa construir novos cenários, com novas participações e novas contribuições.

É incontestável, portanto, a necessidade em tratar de maneira produtiva – quer seja bens ou serviços, os recursos de uma organização para que esta possa praticar e construir conhecimento sobre novas tecnologias e dela usufruir para seu crescimento, dos seus clientes internos e de manter uma estrutura em torno de uma gestão moderna, adotando os princípios da IC. Apenas para uma simples relação com alguns métodos, o de Schawartz traduz, em parte, os elementos que se constituem no plano da aprendizagem como essenciais para o encontro de resultados organizacionais positivos. Os modelos mentais defendidos por Senge e utilizados por Schawartz, abrem uma relação de comunhão com os princípios que sustentam todo um complexo processo de aprendizagem organizacional. Felizmente, isto não permite dar um contorno nítido ao assunto, posição em que conduz para uma quase infinita busca pelo entendimento dos caminhos do aprendizado organizacional. A sua complexidade, notadamente, passa pela busca dos fatores-chaves que possam facilitar a extração de resultados do aprendizado de toda uma estrutura. Porter, por sua vez, instala propósitos de estudos, incluindo o ambiente temporal, através de um processo de depuração das variáveis constantes e predominantes. A reunião de elementos de ordem organizacional define um valor – como Chanlat (1996) adiante observa – que os mesmos são portadores de significância, ou seja, há uma evidente contribuição de todos para o crescimento organizacional e reconhecimento de valor, bem com o melhor entendimento dos métodos e técnicas para construção de cenários. Passa, por esta via, toda a condição que requer a prática de uma inteligência competitiva, bem como a da aprendizagem organizacional. Na contribuição de Godet, dentre outros elementos destacam-se dois fundamentais: a seleção dos condicionantes do futuro e a geração de cenários alternativos. Nos meios da IC e da aprendizagem, isto é a definição de caminhos e a consistente formação de equipes de trabalho como trata (GUNS, 1998).

6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A emergente produção teórica sobre o assunto, tem levado a uma percepção de sua extensão, importância e relação que se estabelece por condição natural: fazer com que as organizações acumulem conhecimento para sua competitividade.

Carvalho (1999) busca em Erich From a essencialidade da produção no contexto social de equipes, sobre os valores de *ser* e *ter*, na condição profissional de suas atividades. Trabalha nesta visão por considerar que a aprendizagem envolve variáveis que partem do *ser* - com seus valores a serem observados, aproveitados, trabalhados ou negados, para que possa permitir uma visão de aprendizagem, ou melhor, de reeducação para acumular conhecimento e incorporar a aprendizagem no seio de um sistema organizacional.

A considerar como ponto de vista mais próximo – o conhecimento - não traz uma resposta perfeita em termos de crença do que se define como conhecimento, no entanto no campo da *episteme* se admite como a tradução das formas de expressar o saber sobre determinada área. Daí a razão em relacionar a competência como algo muito próximo entre aprendizagem e

conhecimento, por relevar determinadas distorções e considerar como uma incorporação de conhecimento na organização (SVEIBY, 1998).

Por isso, a aprendizagem é percebida por uma seqüência atribuída a capacidade humana de ordenar suas atitudes, como condição de ‘pensar e agir’ admitindo a etapa seguinte, somente se a anterior estiver cumprida. Sobre esta simples noção seqüenciada está a - aquisição, utilização, reflexão mudança e fluxo, como um constructo.

Outro fator é a linguagem. Como forma de comunicação e o que representa de importante na ‘estrutura’ para uma organização, estabelece um processo de aprendizagem. Na visão de Wardman (1996), além da importância da comunicação, exerce expressiva influência de comportamento e determina as normas que organizam as células de competitividade. Em torno de grupos ou equipes, as pessoas que organizam, acumulam e disseminam conhecimentos, como observa Chanlat (1996) não se definem apenas como executoras de atividades, são também portadoras de significância, referindo-se aos valores compartilhados em uma estrutura organizacional.

Residem, neste contexto, recursos que poderiam representar melhor uma organização, sua atuação e emprestar aos seus colaboradores, um maior e melhor sentido do ‘*ser*’.

A partir desse espectro do tratamento do conhecimento, Guns (1998), tratando inicialmente do funcionamento de equipes, destaca que a interdependência cria colaboração, comprometimento e crescimento, resultando em formas diferentes de aprendizagem, como sustento para organizações que aprendem. Trata ainda das habilidades específicas que se refinam com o habitual desempenho de atividades por equipes, destinadas a disseminar o conhecimento, como forma em aprender sempre. Reforça ainda dois aspectos:

a) a eminente necessidade em aperfeiçoar a comunicação, fator tendencioso a profundas rupturas, gerando empobrecimento nos investimentos em torno da colaboração e conseqüente crescimento;

b) em torno do sentido do ‘*ser*’, como meta a ser atingida por duas medidas na mesma direção – empresa e indivíduo estendido a um grupo ou equipe, reside o papel da organização em permitir e incentivar esse crescimento, para que possa contar com indivíduos em plena formação social e profissional, requisitos importantes para a aprendizagem organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Métodos e Técnicas em Cenários de Aprendizagem certamente não resolvem todas as demandas e anseios das comunidades acadêmicas, empresariais, governamentais e da sociedade, porém podem contribuir com o processo de aprendizagem e crescimento nos níveis sistêmico, setorial e empresarial.

Essa contribuição é fruto de alguns protótipos de solução desenvolvidos para fins de estabelecimento territorial de poder e, posteriormente, utilizada para fins organizacionais, passando pela remodelação das estruturas bélicas como indústrias, cujo poder do meio contingencial não cabe neste simples ensaio.

Os métodos, por sua vez, sustentados nos procedimentos repetitivos de produção ganharam, com o passar do tempo, técnicas de adaptação em diferentes estruturas e tiveram um papel importante no desenvolvimento de um sem fim número de atividades, numa significativa transposição para produtos e serviços, como podem ser observados até os dias atuais.

Os estudos de Pierre Wack, por exemplo, destacam que as técnicas prospectivas encontram valores em estratégias organizacionais, permitindo a construção de cenários como ferramenta para auxiliar na projeção de uma visão a longo prazo. Esta é uma observação e uma contribuição importante em se tratando de proximidade de técnicas com valores de planejamento, cujas características de subjetividade destes nem sempre permitem valer-se de determinados métodos ou técnicas.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

A outra contribuição é a consistência com que os meios organizacionais podem operar, tomando por base diversos métodos cujos princípios se voltam para sistemas, ambientes, estratégias, forças que contribuem e que dificultam o avanço tecnológico, enfim, se localizam em cenários prospectivos de resultados, através da seleção de indicadores, da identificação das áreas de incertezas, dos níveis de competitividade, do diagnóstico estratégico e do processamento de dados, além de auxiliar na avaliação e interpretação de diversas alternativas.

Por fim, há um ganho expressivo nas áreas da estratégia, da aprendizagem e da inteligência competitiva, quando os métodos e técnicas se comungam na construção de cenários e na contribuição à efetividade dos objetivos maiores de uma organização. Nessas áreas entram os valores que traduzem os dados, gerenciam informações e alimentam o ciclo estratégico do 'aprender'. Por isso, os métodos e técnicas encontram-se perfeitamente integrados nos diferentes ciclos, como fruto de uma evolução e adaptação.

Salienta-se, ainda, que o processo de identificação, busca análise e interpretação da informação, fato que cria conhecimento, permite uma sensível transformação e desenvolvimento das organizações que incorporam tais conceitos e os praticam sistematicamente. Esta visão pode ser expandida ao planejamento de políticas governamentais, ou mesmo de tendências em setores industriais. De fato, em ambientes competitivos, os métodos para a construção de cenários e suas respectivas bases conceituais, quando adequadamente aplicados, poderão definir a liderança e até a própria sobrevivência dessas organizações.

Conclui-se, portanto, que a estratégia de prospecção e as respectivas análises servem para identificar e priorizar produtos, parcerias e/ou consórcios estratégicos voltados ao aumento da competitividade e do desenvolvimento sustentado das organizações, além de promover a difusão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola. Estratégia empresarial: processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGER, G. Phénoménologie du temps et prospective. Paris: PUF, 1964.

BRANCO, Eustáquio Lagoeiro Castelo. I Ching fonte de consulta. Disponível em: <http://www.eduqenet.net/iching.htm>. Acessado em: 20/11/2005.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Aprendizagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHANLAT, Jean François. O indivíduo na organização - dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

DREIFUSS A, René. Transformações: matrizes do Século XXI. Livro Póstumo. Petrópolis: Vozes. 2004.

FUKUYAMA, Francis. A grande ruptura, a natureza humana e a reconstrução da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GOMES Elizabth; BRAGA, Fabiane. Inteligência competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUNS, Bob. A organização que aprende rápido. São Paulo: Futura, 1998.

GRUMBACH, R. J. S. Prospectiva a chave para o planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Cortez, 1999.

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. Administração – princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

MARCIAL, Elaine Coutinho. Aplicação de metodologia de cenário no Banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva. Dissertação de DEA. Université de Droit Et Des Sciences D'Aix – Marseille. 1999.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. José. dos Santos. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO GOVERNO BRASILEIRO (MCT). Programa ProspecTar. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/cct/prospectar/>. Acessado em: 18/11/2005.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. Planejamento por Cenários Prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos. Florianópolis, 2004. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RANDOW, Paulo. As histórias dos Deuses do Olimpo. Disponível em: <http://www.airtonjo.com/index.htm>. Acessado em: 18/11/2005.

SCHWARTZ, Peter. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Airton José da. Ayrton's Biblical Page. Disponível em: <http://www.airtonjo.com/index.htm>. Acessado em 18/11/2005.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORRICO, Oscar. Laboris.net. Disponível em: http://www.laboris.net/Static/em_dicionario_metodo-delphi.aspx. Acessado em 18/11/2005.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional, criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WARDMANN, Kellie T. Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.