

MÉTODOS, TÉCNICAS E CENÁRIOS: uma abordagem organizacional

Altamiro Damian Prevê

Universidade Federal de Santa Catarina - Departamento de Ciências da
Administração
Florianópolis-SC – Brasil.

RESUMO

A contribuição tratada neste artigo volta-se para os conceitos e etapas de métodos nas linhas exploratória, prospectiva e industrial e suas técnicas conduzidas em cenários de aprendizagem. É um estudo teórico voltado aos métodos de Godet, Schwartz e Porter, numa cadeia de agregação de valores às habilidades técnicas, humanas e conceituais. Esses métodos, aos seus níveis de execução, valem-se de recursos dos colaboradores, do modo de 'ser' na organização, passando pelos modelos mentais, pela metodologia utilizada e pela identificação de fatores do macro ambiente. Neste contexto, considera ainda que cenários prospectivos, estratégias e inteligência competitiva, são aspectos contributivos para a manutenção de cenários organizacionais e sua gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Métodos. Técnicas. Cenários Organizacionais. Gestão do Conhecimento.

METHODS TECHNIQUES AND SCENARIOS: an organizational approach

ABSTRACT

The contribution under this Article turns to the concepts and methods in the steps of scanning lines, foresight and industry, and its techniques conducted in learning scenarios. It is a theoretical study directed to methods of Godet, Schwartz and Porter, a chain of aggregation of values to technical skills, human and conceptual. These methods, their implementation levels, draw on the resources of employees, how to 'be' in the organization, through the mental models, and the methodology used for identifying factors of macro environment. In this context, considers that prospective scenarios, strategies and competitive intelligence are aspects contributing to the maintenance of organizational settings and its knowledge management.

KEYWORDS: Methods. Techniques. Organizational Scenarios. Knowledge Management

1. INTRODUÇÃO

Um universo de variáveis produz desafios organizacionais e essas variáveis estão inteiradas no cenário das organizações. 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 instrumentos, um diagnóstico e uma análise de cenários prospectivos se constituem em ferramentas que auxiliam no tratamento de variáveis de forma estratégica.

A partir desta linha principal, o esboço teórico deste artigo trata de alguns métodos como o de Godet, Schwartz e Porter, destacando expressiva relação de suporte na condução de uma análise de cenários prospectivos organizacionais, numa visão estratégica.

Esses métodos contemplam linhas exploratórias descritiva, como a delimitação do sistema; cenários prospectivos, que evidencia forças do ambiente; e cenários industriais, que faz referências às incertezas, concorrência e elaboração de estratégias.

São considerados ainda alguns pontos norteadores de inteligência competitiva e de aprendizagem organizacional, como suportes na relação com esses métodos e na contribuição que emprestam para avaliação de cenários organizacionais.

2. IDENTIFICANDO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

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, faz parte da criatura humana desde muito tempo. 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 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 (2010); no antigo Egito as referências Bíblicas a inúmeros profetas, entre eles Jeremias, que viveu entres os anos de 627 a.C. e 580 a.C; segundo Silva (2010), 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, estava escrito em seu frontispício “Ó homem, conhece-te a ti mesmo e conhecerás o Universo e os Deuses”, conforme destaca Randow (2010). 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, 2010).

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 palavra “prospectiva” foi utilizada pela primeira vez pelo filósofo, economista e pedagogo francês Berger, que a definiu como: a atitude prospectiva significa 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.

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 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).

Após a Segunda Guerra Mundial, este estudo de cenário ganhou força com a chamada “Guerra Fria”, surgindo 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 a 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.

Herman Kahn, nos anos 60, 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 incluem:

- 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.

Assuntos desta ordem tiveram 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.

A política existente 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, definiu fatores determinantes na reconstrução da Europa e do Japão.

2.1 Construção de Cenários, utilizando Métodos

De acordo com Marcial (1999), Bethlem (2002), e Marcial; 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 Godet

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

- 1) delimitação do sistema e do ambiente;
- 2) análise estrutural do sistema e do ambiente;
- 3) seleção dos condicionantes do futuro;
- 4) geração de Cenários alternativos;
- 5) testes de consistência, ajuste e disseminação;
- 6) opções estratégicas e planos sobre monitoração estratégica.

1 – delimitação do sistema e do ambiente: é primeira fase do método. O sistema é delimitado pelo objeto de estudo, seu horizonte temporal e sua área geográfica. Serve para especificar a abrangência do estudo e trabalhar as incertezas que poderão 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;

3 – seleção das condicionantes do futuro: pode-se listar as tendências de peso, os fatos portadores de futuro, os fatores predeterminados, as variantes e as alianças existentes entre os atores;

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

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;

6 – opções estratégicas e planos sobre 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 de Schwartz ou da Global *Business Network* (GBN)

Sua metodologia para a elaboração de cenários prospectivos compõe-se de oito etapas:

- 1) identificação da questão principal;
- 2) identificação das principais forças do ambiente local (fator-chave);
- 3) identificação das forças motrizes (macro ambiente);

- 4) hierarquizar (classificação), dos fatores-chave e forças motrizes, por importância e incerteza;
- 5) seleção das lógicas dos cenários;
- 6) descrição dos cenários;
- 7) análise das implicações e opções;
- 8) seleção dos principais indicadores e sinalizadores.

Schwartz (2000) sugere que, antes de iniciar o processo de construção de cenários, devem ser examinados “modelos mentais” para suportar uma avaliação futura. Somente após este mapeamento é que se deve partir para a análise desses modelos, ou seja, compreender de que forma essa avaliação está delineada e em que base sustenta-se tal proposição futura. As etapas a seguir tratadas, contribuem para verificar pontos nesta direção.

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 elementos que movem o enredo de um cenário;
4. hierarquia 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 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; 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 Porter

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.

Este método tem sua metodologia estruturada em 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. conhecer as incertezas críticas: todas as incertezas envolvidas no estudo de uma estrutura de indústria. 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;
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; 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;
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. Os cenários considerados inconsistentes devem ser postos de lado e apenas os internamente consistentes é que se habilitarão para uma análise mais profunda.
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 industrial. 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, a construção de uma imagem do estado atual através de diagnóstico e pesquisa de um problema organizacional, é uma variável que se assemelha e que se faz presente em todos os métodos. Por outros caminhos, como reforça Porter (1992) ainda reforça que em geral os métodos trabalham na mesma direção, ou seja, percebem de forma mais clara possível uma situação, para dimensionar as variáveis atuantes sobre um ou mais cenários.

3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para, integrar o conjunto de atividades de uma organização, a estratégia a ser escolhida é a de posicionamento competitivo, já que se o sucesso depende de se conseguir fazer bem muitas coisas e saber integrá-las e seu objetivo. Isto

representa a construção de um potencial de sucesso através do uso de vantagens competitivas.

A formulação e a implementação de estratégias empresariais, são processos de gestão que suportam tomada de decisão de médio e longo prazos, relativas à definição de negócios (produtos, serviços, clientes alvo, posicionamento, etc.) e a condução de 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 condicionam 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, através do diagnóstico externo; a identificação dos pontos fortes e fracos que a empresa revela, quando comparada com a concorrência, através do 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 a definição dos objetivos de desenvolvimento a atingir.

Esta seqüência encontra fundamento na lógica do processo e reforça o caráter iterativo desse mesmo processo.

O planeamento estratégico evoluiu para uma nova estratégia organizacional, tendo por base alguns pontos, principalmente com o surgimento da sociedade do conhecimento.

- 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; e
- 5) aumento da concorrência entre empresas, processo que passou a acontecer em todo o mundo.

Reunindo este e outros aspectos, Porter (1992), indica um Roteiro de Determinação de Estratégia:

Visão da situação atual:

O que a empresa é?

O que a empresa faz?

Como a empresa está?

Onde a empresa está?

Cenários:

O que vem por aí?

Como vai afetar a empresa?

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?

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.

Nota-se, então, 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, tomando por base o método de Porter. Dentre outras opções, este é um caminho para o desenvolvimento de novos valores e de novas tecnologias.

4. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva – IC, não necessita de técnicas sofisticadas senão de competência e habilidades para sua introdução em uma estrutura. Para melhor compreensão, (Porter apud GOMES E BRAGA, 2001), preocupa-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, requer clareza e habilidades: técnicas - compreensão e domínio de determinado tipo de atividade; humanas – capacidade de trabalhar com eficácia; e conceitual - capacidade de visualizar um conjunto integrado (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Isto remete a uma necessária mudança de comportamento numa organização, por conta de diferentes julgamentos dos processos perceptivos.

Na observação de Wagner III e Hollenbeck (2000), os processos perceptivos possuem um grau de sensibilidade ao nível de comportamento necessário na coexistência organizacional, que auxilia na quebra dos paradigmas cultivados, muitas vezes, no território da não percepção.

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 e destaca 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 e que se relacionam com os métodos tratados:

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 inconteste, 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 conhecimentos sobre novas tecnologias e dela usufruir para seu crescimento, o 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 (2000) 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 (1998) e utilizados por Schawartz, abre 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 de fatores chaves que possam facilitar a extração de resultados do aprendizado de toda uma estrutura. Porter (1992), por sua vez, instala propósitos de estudos que inclui 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) 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 trabalhos, como trata (GUNS, 1998).

5. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

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

Carvalho (1999) busca em Erich Fron 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 possam permitir uma visão de aprendizagem e uma 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* o 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 à capacidade humana de ordenar suas atitudes, como condição de 'pensar e agir' para admitir, 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, a comunicação exerce expressiva influência de comportamento e determina as normas que organizam as células de competitividade. Em torno de grupos ou equipes como tratam autores, as pessoas que organizam, acumulam e disseminam conhecimentos, Chanlat (1996) observa que as pessoas não se definem apenas como executoras de atividades, são também portadoras de significância, referindo-se aos valores compartilhados em uma estrutura organizacional.

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

A partir desta relação com colaboradores, conhecimento e informações, Guns (1998), ao tratar inicialmente do funcionamento de equipes, destaca que a interdependência cria colaboração, comprometimento e crescimento, resultando em formas diferentes de aprendizagem, como um 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, destacando dois aspectos:

a) a eminente necessidade em aperfeiçoar a comunicação, fator tendencioso a profundas rupturas e 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 – estrutura organizacional e os participantes ou agentes, reside o papel da organização em permitir e incentivar esse crescimento, para que possa contar com agentes em plena formação social e profissional, requisitos importantes para a aprendizagem organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cenários Organizacionais, Estratégias, Inteligência Competitiva, 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 em diversos níveis.

Juntar essas participações e suas contribuições torna-se possível que métodos e processos encontrem maior relação entre si, bem como na sua atuação no contexto organizacional. Os cenários sustentados por estratégias, IC, aprendizagem e colaboradores, criam e mantêm coerência entre habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Os métodos, por sua vez, sustentados nos procedimentos repetitivos de produção ganharam, com o passar dos tempos, 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 planejamento estratégico, permitindo a construção de cenários como uma ferramenta para auxiliar na projeção de uma visão de 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.

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 e interpretação da informação permite uma sensível transformação e desenvolvimento das organizações que incorporam tais conceitos, e os praticam sistematicamente.

Nesse processo, encontra-se relação com algumas fases ou etapas dos métodos considerados neste estudo:

- Método de Godet - que trabalha na linha exploratória descritiva, destaca a delimitação do sistema; condicionantes do futuro e testes de consistência;
- Método de Schwartz - em cenários prospectivos, evidencia forças do ambiente, fatores-chave e análise das implicações e opções;

- Método de Porter - com foco em cenários industriais, trata das incertezas, comportamento, concorrência e elaboração de estratégias.

A estrutura e a base operacional destes métodos em ambientes competitivos sustentam bases conceituais que quando adequadamente aplicadas, poderão definir a liderança e até a própria sobrevivência de uma organização.

Conclui-se, portanto, que a estratégia de prospecção, cenários prospectivos, a adoção de técnicas e métodos e respectivas análises, sistematizam duas vertentes:

- oportunizam que habilidades técnicas, humanas e conceituais se fortaleçam em um ambiente organizacional;

- essas mesmas participações se valem dessas habilidades para representar sua atuação competitiva e de aprendizagem, de disseminação do conhecimento, justificando que métodos e técnicas exploratórios, prospectivos e industriais, possuem relações que se complementam em uma estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

BRANCO, E. L.C. *Ching fonte de consulta*. Disponível em: <http://www.eduqenet.net/iching.htm>. Acessado em: 22/03/2010.

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

CARVALHO, A .V. **Aprendizagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização - dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DREIFUSS, R. A. **Transformações: matrizes do século XXI**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

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

GOMES E.B. F.; **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

LACOMBE, F. & HEILBORN, G.; **Administração – princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCIAL, E. C.; **Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva**. Dissertação DEA. Université de Droit et des Sciences d'Aix Marseille, 1999.

MARCIAL, E. C. & GRUMBACH, R.J. S.; **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: 13/04/2010.

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

RANDOW, P. ***As histórias dos Deuses do Olimpo***. Disponível em: <http://www.airtonjo.com/index.htm>. Acessado em: 04/05/2010.

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

SENGE, P. ***A quinta disciplina***. São Paulo: Best Seller, 1998

SILVA, A .J.; **Ayrton's Biblical Page**. Disponível em: <http://www.airtonjo.com/index.htm>. Acessado em 04/05/2010

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 07/05/2010.

WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. R. ***Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva***. São Paulo: Saraiva, 2000.

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