

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LARISSA CARDOSO RICHERT

**PRÁTICAS DISCURSIVAS E ATIVIDADES COMUNICACIONAIS NA
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DO *ROADMAP* DA INDÚSTRIA DO SETOR DE SAÚDE NO
PARANÁ**

CURITIBA

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LARISSA CARDOSO RICHERT

**PRÁTICAS DISCURSIVAS E ATIVIDADES COMUNICACIONAIS NA
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DO *ROADMAP* DA INDÚSTRIA DO SETOR DE SAÚDE NO
PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Adriana Machado Casali

CURITIBA


2010


TERMO DE APROVAÇÃO

Larissa Cardoso Richert

**“PRÁTICAS DISCURSIVAS E ATIVIDADES COMUNICACIONAIS NA
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE
CONSTRUÇÃO DO ROADMAP DA INDÚSTRIA DO SETOR DE SAÚDE NO
PARANÁ”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Adriana Machado Casali
(Orientadora/UFPR)


Décio Estevão do Nascimento
(Examinador/UTFPR)


Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov
(Examinadora/UFPR)

26 de agosto de 2010

Aos bons professores

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem a ajuda de algumas pessoas, que, das mais diversas formas me ajudaram a construir esta pesquisa, direta ou indiretamente. Desta forma, dedico-o:

Aos meus pais Herbert e Elizabeth, pela educação que me proporcionaram e pelos valores que me passaram, e à minha irmã Natalia, pelas boas conversas e pela companhia até aqui.

A toda a minha família, especialmente à Oma Charlotte e Vó Maria, pessoas que admiro muito. A todos os meus tios, tias, primos e primas.

Aos sempre companheiros Mitoo, Tó, Bi, Homer e Cookie.

Aos amigos Renato de Faria e Monika Merkt por terem me conduzido a um novo e belo mundo: o da Administração.

As minhas “amigas-vós”: Camila Brüning, Erika Onozato e Laila Del Bem Seleme, companheiras de trabalho, cinema, canastra e chás da tarde.

Aos colegas do mestrado da linha de estratégia e análise organizacional, especialmente à Carla Fontana Simão e Paola Ometto, pelas discussões e pela amizade.

Aos professores Dr. José Henrique de Faria e Dr^a. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, que por meio de suas aulas me ensinaram a ver o mundo com mais dureza e com mais leveza, respectivamente.

À Ariane Hinça Schneider, Fabiana Cristina de Campos Skrobot e Marília de Souza, por terem permitido e incentivado esta pesquisa. Obrigada por terem contribuído na criação de um caso tão interessante para ser estudado e se mostrado tão solícitas sempre que necessário. O agradecimento se estende ao pessoal do Observatório, local que conseguiu agregar pessoas tão queridas e inteligentes.

A todos os entrevistados, que dispuseram de seu tempo para participar das entrevistas.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Décio Estevão do Nascimento e novamente à Prof^a. Dr^a. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, pelas ricas contribuições na defesa do projeto e por terem aceitado participar da banca de defesa da dissertação.

À minha orientadora Prof^a. Dr^a. Adriana Machado Casali, por compartilhar comigo suas boas ideias e por sua maestria ao relacionar a teoria à prática.

Ao meu amor Cadu, minha inspiração, minha razão de viver, e que, mesmo longe durante a maior parte desse processo, se fez sempre presente.

“Os limites da minha linguagem são os limites do meu mundo”

Ludwig Wittgenstein

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi caracterizar as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná. Para que pudesse ser feito um estudo de relativa profundidade, foi realizada uma pesquisa de caráter interpretativo, de corte transversal e aproximação longitudinal, que consistiu em um estudo de caso único – um painel de especialistas no qual foi construído o *roadmap* da indústria do setor de saúde no Paraná. A construção de um futuro desejado (pressuposto da prospectiva estratégica) para diversos setores faz parte da iniciativa de uma instituição cujo foco de ação é a indústria. Metodologicamente, a triangulação dos dados pôde ser feita graças à análise documental, à observação não-participante e à realização de entrevistas semiestruturadas com os participantes deste painel, que foram divididos em três categorias (coordenadores técnicos, moderadores e painelistas) para possíveis comparações de opinião na etapa de análise dos dados. Foram realizadas no total 21 entrevistas e o roteiro construído para a realização destas estava alinhado com o referencial teórico da dissertação e consistiu no desdobramento da pergunta de pesquisa principal do trabalho em perguntas de pesquisa específicas; o tratamento dos dados foi feito com base na análise de conteúdo. A análise dos dados foi conduzida tendo como pano de fundo um referencial teórico que combinou basicamente duas abordagens teóricas principais: a estratégia como prática e a teoria ator-rede ou sociologia da tradução, vistas sob o prisma da comunicação; complementaram o referencial teórico a questão texto/conversação, o agenciamento textual e os pressupostos da prospectiva estratégica e do método de *roadmapping*. Concluiu-se que o processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná pode ser caracterizado como um processo comunicacional e uma prática estratégica. Ainda a partir da análise dos dados verificou-se como se deu a interação entre os participantes durante o painel – eles chegavam a pontos obrigatórios de passagem a cada discussão, para que a discussão do tema seguinte pudesse iniciar. Apesar de ter sido perceptível uma dificuldade na formação de práticas discursivas novas em tão pouco tempo (nas duas tardes do painel), observou-se a prática de pensar o futuro da instituição organizadora do painel e de cada entrevistado, bem como as práticas discursivas referentes aos termos específicos do método de prospectiva estratégica e do setor de saúde. O andamento do painel ocorreu pela transformação de textos (apresentações, recursos gráficos, suportes para escrita, entre outros) em conversações (discussões) e vice-versa. A opinião dos entrevistados sobre as práticas discursivas e atividades comunicacionais foi majoritariamente positiva, embora tenha sido apontada a falta de tempo para a discussão final no painel. Ao final do trabalho são apresentadas as limitações presentes na realização desta pesquisa, bem como sugestões de pesquisas futuras relacionadas ao tema.

Palavras-chave: estratégia como prática, teoria ator-rede, práticas discursivas, atividades comunicacionais, texto/conversação.

ABSTRACT

This work's goal was to characterize the discursive practices and communicational activities used on the process of the building of the health industry's *roadmap* of the in the State of Paraná. In order to make this study rather deep, this research had an interpretative background, and it is of a cross-sectional sense with a longitudinal approximation, and consisted on a single case study – a specialists' panel where the *roadmap* of the health industry of Paraná was built. Building a desired future (one of the assumptions of foresight) to several areas is an initiative of an institution whose focus is on the industry. Methodologically, the data triangulation was possible thanks to a documental analysis, to a non-participant observation and to interviews that were prepared based on semi-structured guidelines with the participants of the panel, who were divided into three categories (technical coordinators, moderators and painelistas) so that the data analysis could be comparative. 21 interviews were done and the semi-structured interview's script consisted on the deployment of the main research's question into several specific research questions, and was also according to the theory; the data treatment was made based on the content analysis. The analyses were made based on two main theoretical backgrounds: the strategy-as-practice as well as the actor-network theory, known also as the sociology of translation, both seen through the prism of communication; the theory was complemented with the duality text/conversation, text agency and the assumptions of foresight and the *roadmapping*. One of the conclusions of this work is that the building process of the *roadmap* can be seen as a communicational process and also as a strategic practice. Through data analysis it was also possible to understand how the participants interacted – they reached obligatory passage points in each discussion so that they could begin to discuss the next theme. Although a certain difficulty on the development of new discursive practices in such a short time (on the two afternoons of the panel) was perceived, it was possible to see the institution's that organized the panel practice of thinking the future as well as each interviewee's individual practice; discursive practices regarding specific terms of the foresight method and the health area were also possible to notice. The panel was developed through the transformation of texts (presentations, graphic resources, writing supports, among others) into conversations (discussions) and vice versa. The interviewees' opinion on discursive practices and communicational activities was mainly positive, although a certain lack of time in the final part of the panel had been mentioned. At the end of this work some research limitations are presented, as well as future research suggestions related to the topic.

Key-words: strategy-as-practice, actor-network theory, discursive practices, communicational activities, text/conversation

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - UM MODELO CONCEITUAL PARA A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	21
FIGURA 2 - INTEGRANDO PRÁTICAS, ATIVIDADES E PRATICANTES	22
FIGURA 3 - O TRIÂNGULO GREGO.....	43
FIGURA 4 - O PROCESSO DE <i>ROADMAPPING</i>	45
FIGURA 5 - QUATRO PARADIGMAS PARA A ANÁLISE DA TEORIA SOCIAL	49
FIGURA 6 - CATEGORIAS DE ANÁLISE	50
FIGURA 7 - <i>ROADMAPS</i> DA INDÚSTRIA DO PARANÁ.....	56
FIGURA 8 - DISPOSIÇÃO DO AMBIENTE E DOS PARTICIPANTES DO PAINEL .	65
FIGURA 9 - EXEMPLO DE TEXTO PRODUZIDO PELOS PAINELISTAS	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO <i>ROADMAP</i> DA INDÚSTRIA DO SETOR DE SAÚDE DO PARANÁ.....	71
QUADRO 2 – TEXTOS E CONVERSACIONES PRESENTES NO PAINEL PARA CONSTRUÇÃO DO <i>ROADMAP</i> DA INDÚSTRIA DO SETOR DE SAÚDE DO PARANÁ.....	80

LISTA DE SIGLAS

ANT - Actor-Network Theory (Teoria Ator-Rede)

CEO - Chief Executive Officer (Diretor executivo)

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

RH - Recursos Humanos

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

UFPR - Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema da pesquisa.....	16
1.2 Objetivos da pesquisa	16
1.3 Justificativas teóricas e práticas	17
1.4 Estrutura da dissertação.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	19
2.1 Estratégia como prática.....	20
2.1.1 Praticantes	25
2.1.2 Práticas	26
2.1.2.1 Práticas discursivas	27
2.1.3 Atividades	28
2.1.3.1 Atividades comunicacionais	29
2.1.3.1.1 Texto/Conversaão	29
2.1.3.1.2 Agenciamento textual	34
2.2 Sociologia da tradução ou teoria ator-rede.....	35
2.3 A prospectiva estratégica	40
2.3.1 <i>Roadmapping</i>	44
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 Considerações epistemológicas.....	48
3.2 Especificação do problema	49
3.2.1 Perguntas de pesquisa.....	49
3.2.2 Categorias de análise.....	50
3.2.3 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise.....	51
3.2.4 Definição constitutiva de outros termos considerados relevantes	51
3.3 Delimitação e design da pesquisa.....	53
3.3.1 Breve descrição do caso	56
3.3.2 Fontes e coleta de dados	57
3.3.3 Tratamento dos dados.....	60
3.3.4 Limitações metodológicas	63
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4.1 Painel de saúde.....	64
4.2 Respostas às perguntas de pesquisa	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
5.1 Limitações de pesquisa	101
5.2 Estudos futuros	102
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICES.....	114

1 INTRODUÇÃO

O conceito de prospectiva tem suas raízes no antigo desejo humano de conhecer o futuro. Segundo Marcial (1999), são vários os questionamentos que rodeiam o homem, sendo que os que possuem maior grau de incerteza são os que estão conectados ao futuro, tendo como base que a incerteza é uma característica própria do futuro. Para Weick (1995), os seres humanos se organizam para reduzir as incertezas que vivenciam cotidianamente e, para que a incerteza inerente às informações ambientais seja reduzida, os indivíduos engajam-se em processos de comunicação que possibilitam a organização dos sistemas sociais.

Para Godet (2000a), a prospectiva tem como característica principal a antecipação para a clarificação das ações presentes à luz de futuros possíveis e desejáveis. O termo, de acordo com Berger (2004), quer dizer ver longe, amplamente e profundamente; pensando-se na humanidade e em correr riscos. Berger (2004) ainda considera que o sentido da palavra prospectiva é evidente: ela se opõe à palavra retrospectiva já que olhamos para frente e não para trás. Um estudo retrospectivo examina o passado, enquanto o estudo prospectivo se dedica ao estudo do futuro. O termo “prospectiva” é usualmente estratégico¹, se não pelo seu resultado, ao menos por meio de suas intenções (GODET, 2000a). Godet (2000a) afirma que o termo *prospective* não pode ser dissociado da estratégia; daí o termo “prospectiva estratégica”.

O termo “prospectiva estratégica” é utilizado desde o final dos anos 1980, especialmente na língua francesa (*prospective stratégique*) (GODET, 2000a). Para o autor, um estrategista deve sempre operar “olhando longe, amplamente e profundamente enquanto corremos riscos e pensamos sobre a humanidade” (GODET, 2000a, p. 6). Gaston Berger (2004) complementa essa idéia ao defender a questão de que olhar para o futuro causa distúrbios no presente. A partir dessa afirmação é possível concluir que a antecipação encoraja a ação.

A prospectiva estratégica, além de ser uma abordagem exploratória (antecipação estratégica), é também uma abordagem normativa, já que exige a definição de escolhas estratégicas; escolhas essas que são possíveis e desejáveis

¹ Entende-se por estratégia neste trabalho uma atividade situada, realizada socialmente, construída por meio de ações e interações de múltiplos atores (JARZABKOWSKI, 2005).

para manter as coisas em seu curso (GODET, 2000a). Na tradição do planejamento estratégico e da gestão estratégica, a prospectiva estratégica enfatiza a importância do pensamento alternativo e em longo prazo nos processos estratégicos de tomada de decisão (GODET, 2000a).

De forma a auxiliar na construção de futuros desejados, e assim diminuir as incertezas que o ambiente possa vir a oferecer, há instituições que se preocupam com a realização de projetos de prospectiva estratégica. A indústria paranaense foi um dos temas escolhidos para fazer parte de uma dessas iniciativas de prospectiva estratégica. Em 2006, uma organização paranaense, que não será identificada neste trabalho para atender requisitos de confidencialidade, decidiu criar um projeto que previa a construção de um documento contendo visões prospectivas e a elaboração de ações de curto, médio e longo prazo dispostas de forma encadeada, para alguns setores da indústria do Paraná. Para tanto, por meio da consulta a um grupo de especialistas da indústria, governo, universidade e terceiro setor e também com base em pesquisas específicas sobre a economia e a indústria das regiões do Paraná, foi feito um filtro e assim foram selecionadas as indústrias portadoras de futuro para a indústria paranaense (SENAI, 2008).

Os setores detectados como mais representativos para o futuro da indústria no estado foram os seguintes: 1. Indústria Agroalimentar, 2. Biotecnologia aplicada às indústrias agrícola e florestal, 3. Biotecnologia aplicada à indústria animal, 4. Energia, 5. Meio ambiente, 6. Microtecnologia, 7. Papel e celulose, 8. Plástico, 9. Produtos de Consumo, 10. Saúde, 11. Turismo e 12. Metal mecânica (SENAI, 2008).

Adepta a vários métodos da prática de prospectiva estratégica, como, por exemplo, o método de cenários ou a realização de ateliês de reflexão coletiva, a instituição organizadora do projeto mencionado optou pela construção das visões e ações por meio do método *roadmapping*, que auxilia no desenvolvimento de *roadmaps* - representações gráficas simplificadas que possibilitam a divulgação e o compartilhamento eficaz uma intenção estratégica que visa à mobilização, ao alinhamento e à coordenação dos esforços das partes envolvidas para atender a um ou mais objetivos (TREITEL, 2005; SENAI, 2008), construídos em painéis que agregaram vários especialistas dos setores escolhidos.

A partir desses cenários, escolheu-se o caso da indústria paranaense do setor de saúde como objeto de estudo desta dissertação. Isto se deu inicialmente

por uma questão de conveniência, uma vez que a pesquisadora estava presente na ocasião da realização do painel (observação não participante assistemática) e considerou o caso interessante para o desenvolvimento de sua dissertação.

Assim, decidiu-se caracterizar as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de prospectiva estratégica, uma vez que a construção coletiva do *roadmap* do setor foi considerada sob um enfoque comunicacional. Isso foi observado por meio da opinião dos participantes sobre as práticas discursivas e atividades comunicacionais, identificadas nas diversas etapas do painel.

1.1 Problema da pesquisa

Como se caracterizam as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde no Paraná?

1.2 Objetivos da pesquisa

Objetivo geral: caracterizar as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde no Paraná.

Objetivos específicos:

- Identificar as etapas do painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde no Paraná;
- Caracterizar o painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná como um processo comunicacional e uma prática estratégica;
- Identificar as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná;
- Observar a articulação dos atores no painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná;

- Verificar a opinião dos painelistas, organizadores e moderadores sobre o processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná;
- Comparar a opinião destes vários atores quanto ao método utilizado no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná.

1.3 Justificativas teóricas e práticas

A prospectiva estratégica teve suas características-base e conceitos definidos ainda na década de 1950, principalmente com Berger em 1958, e tem sido um tema recorrente em teses, dissertações e artigos científicos, principalmente por meio de relatos de casos e apresentação de exemplos sobre o tema (PERESTRELO;CALDAS, 1996; MARCIAL, 1999; MARCIAL;COSTA, 2001; MARCIAL;GRUMBACH, 2005; RUTHES, 2007; FRANCO, 2007). Esta pesquisa pretende contribuir para a atualização do tema da prospectiva estratégica ao analisá-la como uma prática estratégica, por meio da perspectiva da estratégia como prática, abordagem que surgiu recentemente no campo da estratégia, com os estudos de Whittington, em 1996.

Ainda no campo teórico, a questão da prospectiva estratégica foi analisada a partir da abordagem da estratégia como prática complementada pela teoria ator-rede. Esta complementa a abordagem da estratégia como prática, pois, além de também enfatizar os atores executores da estratégia, procura analisar como estes atores se organizam para atingir um determinado objetivo. Esta tentativa foi feita por poucos autores (como por exemplo, JOHNSON *et al.*, 2007 e DENIS, LANGLEY E ROULEAU, 2007), e um dos propósitos desta dissertação é contribuir com a “conversa” entre estas duas abordagens teóricas.

Outra justificativa teórica é expandir os estudos que vêm sendo realizados sob uma perspectiva diferenciada de se estudar as organizações: através das lentes da comunicação e do discurso. Para Fairclough (2005), a análise do discurso organizacional é fundamental para o estudo das organizações já que a existência da natureza da vida social é um fenômeno socialmente construído. Fenômenos organizacionais construídos no discurso.

Como justificativa prática, a partir dos resultados desta pesquisa, talvez seja possível detectar melhorias para metodologia de uma prática de prospectiva estratégica, mediante a identificação de elementos que possam auxiliar na condução da construção das visões de futuro e proposição de ações para um determinado setor.

1.4 Estrutura da dissertação

As principais seções que compõem esta dissertação são a introdução, que engloba uma contextualização do estudo – em que se faz uma breve apresentação do tema da prospectiva estratégica e também do caso a ser estudado; também são expostos o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, assim como a justificativa teórico-prática mostrando a relevância do trabalho. Em seguida, apresenta-se o referencial teórico, que aborda os temas da estratégia como prática, texto/conversação, o agenciamento textual, os conceitos da sociologia da tradução, a prospectiva estratégica e o método de *roadmapping*. Por fim, são apresentados aspectos metodológicos que norteiam o desenho da pesquisa e levam à etapa de análise dos resultados, bem como às conclusões do trabalho, limitações de pesquisa e sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Para se chegar à resposta do problema apresentado nesta dissertação, são apresentados os quadros conceituais de referência – a estratégia como prática e teoria ator-rede ou sociologia da tradução – escolhidos por fornecerem elementos interessantes que contribuem para fundamentar o caso estudado.

A abordagem da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996), sugere que o fazer estratégico pode ser compreendido a partir da observação de três elementos: as atividades, as práticas e os praticantes (JARZABKOWSKI, 2005). Os praticantes constituem o foco central desta abordagem, pois são eles que fazem a estratégia por meio de atividades e práticas. No fazer estratégico, os praticantes se utilizam principalmente da comunicação, ou, mais especificamente, de práticas discursivas (MAITLIS; LAWRENCE, 2003; SAMRA-FREDRICKS, 2003, 2005; BALOGUN; JOHNSON, 2004, 2005; BEECH; JOHNSON, 2005; JARZABKOWSKI, 2005; ROULEAU, 2005; SMINIA, 2005; LAINE; VAARA, 2007; SILLINCE; MUELLER, 2007; MANTERE, 2008) e atividades comunicacionais, que se realizam por meio de conversações que se cristalizam em textos (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). A comunicação possibilita a ação estratégica, pois os textos possuem poder de agência e realizam ações (COOREN, 2004; HARDY, 2000, 2004). Segundo a sociologia da tradução ou teoria ator-rede (CALLON, 1991, 1996; LATOUR, 1986, 2005; LAW, 1988), para que esses atores – um grupo de praticantes – consigam realizar qualquer atividade coletiva e articular tais atividades e práticas para fins comuns, ocorre um processo de construção de pontos obrigatórios de passagem. As abordagens da estratégia como prática e da sociologia da tradução serão combinadas neste estudo, para embasar a análise de uma prática de prospectiva estratégica na qual é utilizado o método de *roadmapping*.

Dessa forma, na revisão de literatura realizada que segue é apresentada a abordagem da estratégica como prática (detalhando como seus elementos centrais – praticantes, práticas e atividades – foram investigados neste estudo), a sociologia da tradução, a prática estratégica em estudo (a prospectiva) e o método utilizado no caso investigado (o *roadmapping*).

2.1 Estratégia como prática

Pode-se dizer que houve um aumento gradual da preocupação com a distância existente entre a teoria sobre o que as pessoas fazem e o que as pessoas *realmente* fazem; isso fez com que a questão da “prática” ficasse em evidência na literatura sobre gestão estratégica (JARZABKOWSKI, 2004). A questão já aparecia quando se mencionava o conhecimento ou a tecnologia na prática, cujo foco consiste na forma pela qual os atores interagem com as características físicas e sociais do contexto em atividades do dia-a-dia que constituem práticas (JARZABKOWSKI, 2004). A partir dessa reflexão iniciam-se os estudos sobre estratégia como prática, que surgem devido a uma insatisfação crescente com a pesquisa convencional sobre estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), já que a forma de estudar a estratégia até então não contemplava elementos importantes, como, por exemplo, o fazer estratégico.

Ainda de acordo com Jarzabkowski (2004), esta abordagem se inseriu na literatura sobre estratégia, cujo pressuposto é a ideia de que o foco dos estudos deve estar sobre os estrategistas engajados no real trabalho de *strategizing*, ou o ato de fazer estratégia (HENDRY 2000; WHITTINGTON 1996, 2002, 2003); assim, deve-se examinar a estratégia como algo que a organização *faz* e não como algo que ela *tem* (JARZABKOWSKI, 2004).

O *strategizing* ocorre na conexão existente entre prática, atividade e praticante (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Na figura 1, idealizada por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), é possível observar como as práticas, atividades e praticantes, os pilares da estratégia como prática, se relacionam entre si e também com o *strategizing*; observa-se, então, que não é possível estudar cada um separadamente, sem levar em consideração aspectos que pertencem a todos.



FIGURA 1 - UM MODELO CONCEITUAL PARA A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA
 FONTE: JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL (2007, p. 11. tradução livre)

Empiricamente, as áreas representadas na figura possuem focos distintos, o que é indicado pelas letras A, B e C. Podem existir, por exemplo, estudos que desejam abordar a conexão entre praticantes e atividades (C), deixando as práticas como um pano de fundo (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Também pode-se trabalhar com a combinação representada por A, assim como B, deixando como *background* do estudo as atividades e os praticantes, respectivamente.

Richard Whittington, um dos primeiros pesquisadores a abordar o tema da estratégia como prática, também direcionou seu trabalho para o desenvolvimento de um esquema que integra os três elementos essenciais da estratégia como prática. Em seu modelo, os praticantes são vistos como a conexão crítica entre as atividades que ocorrem dentro das organizações e as práticas extraorganizacionais nas quais suas atividades são baseadas (WHITTINGTON, 2006). De acordo com Whittington (2006), a atitude dos praticantes nessas práticas não é passiva, o que faz com que as atividades sejam executadas de forma improvisada e habilidosa. Os praticantes conseguem adaptar as práticas já existentes pela reflexão sobre experiências que já viveram. Ao explorar a pluralidade, eles, por vezes, são capazes de sintetizar novas

práticas e, a partir dessa abertura, podem vir a introduzir novos praticantes, assim como novas práticas (WHITTINGTON, 2006).

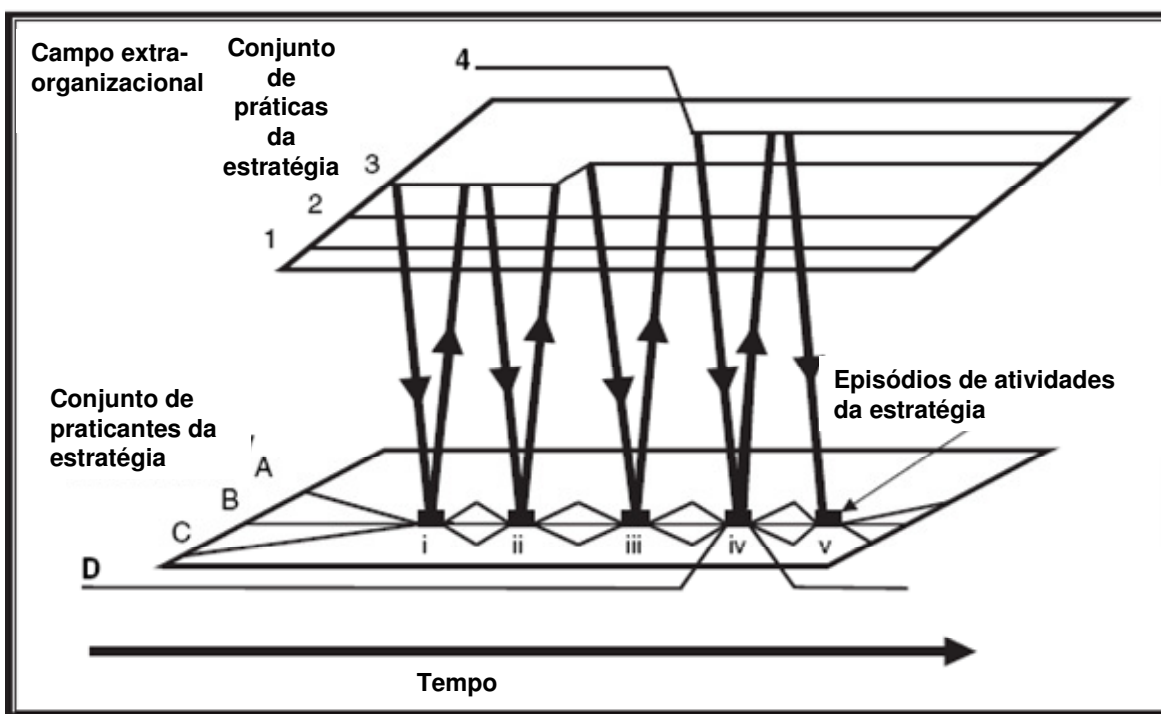


FIGURA 2 - INTEGRANDO PRÁTICAS, ATIVIDADES E PRATICANTES
 FONTE: WHITTINGTON (2006, p. 621. tradução livre)

A representação da integração entre práticas, atividades e praticantes desenvolvida por Whittington (2006), na figura 2, situa na parte inferior da figura os praticantes da estratégia (A, B, C e D). Inicialmente, três destes praticantes (A, B e C) são membros de uma mesma organização, representada pelo paralelogramo inferior. O quarto praticante (D) está fora do paralelogramo, pois faz parte do campo extraorganizacional, indicado pela caixa retangular que envolve toda a figura. Estes participantes participam de várias atividades, e os cinco pontos em destaque (i, ii, iii, iv e v) são episódios das atividades estratégicas intraorganizacionais. Esses episódios de atividade podem ser, por exemplo, reuniões formais da direção de uma empresa, bem como conversas informais.

No momento em que elas se tornam estratégicas, os praticantes se utilizam de um conjunto de práticas disponível tanto do contexto organizacional quanto extraorganizacional (1, 2, 3 e 4). Aquelas práticas que tiverem sido aceitas e legitimadas como práticas organizacionais para esta organização em particular, são incluídas no paralelogramo superior. Estas práticas organizacionais irão compreender tanto as rotinas geradas localmente quanto as práticas que surgiram fora da organização e que foram posteriormente internalizadas por esta organização

A prática 4 inicialmente representa todas as práticas de estratégia que estão no momento fora das práticas aceitas da organização, porém, elas ainda estão dentro do campo extraorganizacional. Utilizando-se dessas práticas, os praticantes reproduzem e, ocasionalmente, alteram o estoque disponível para o próximo episódio de atividades que geram estratégia. Dessa forma, convém observar na figura 2 tanto a sequência de atividades detalhadas dentro da organização (i, ii, iii, iv e v) quanto a potencial influência das práticas e praticantes disponíveis no ambiente externo à organização (representados pela prática 4 e pelo praticante D).

Whittington (2006) exemplifica o esquema representado na figura 2, apresentando um caso em que os praticantes A, B e C fazem parte de um time de projetos de estratégia. No começo, estes praticantes da estratégia se utilizam de práticas compartilhadas (1, 2 e 3), as rotinas de *strategizing* de sua organização. Na maior parte das vezes, eles simplesmente reforçam essas práticas quando confiam nelas. Porém, em algumas ocasiões, eles são capazes de adaptar estas práticas, da mesma forma que eles fazem com a prática 3, no segundo episódio de atividade (ii). Ocasionalmente eles podem aceitar do mundo exterior uma nova prática, como no quarto episódio de atividade (iv), com a introdução da prática 4. Neste caso, a nova prática é trazida para a organização por um ator de fora, o praticante D, que poderia ser, por exemplo, um consultor de estratégia.

Assim, a prática 4 é aceita como útil e legitimada, solidificando-se em uma nova prática recorrente entre os praticantes, mesmo se o praticante D não participar diretamente das atividades conseqüentes.

Para Clegg, Carter e Kornberger (2004), as ideias de Whittington proporcionam à estratégia “um foco mais empírico e baseado na prática” (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 26). Aquilo que costumava ser normativo e prescrito passa agora a ser essencialmente empírico (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

Nas seções que seguem (2.1.2 e 2.1.3), será feito um afunilamento dos conceitos de práticas, atividades, abordando-se os temas das práticas discursivas e atividades comunicacionais, pois neste trabalho o fazer estratégico foi estudado sob o prisma da comunicação.

Como afirmam Rese, Canhada e Casali (2008), para se compreender a estratégia como prática é essencial olhar para a comunicação, já que é a partir dos discursos estratégicos que a estratégia é implementada. “Além disso, é por meio da

interação social que a estratégia é colocada em prática” (RESE; CANHADA; CASALI, 2008, p. 4).

Portanto, ainda de acordo com esses autores, métodos de análise comunicacional, tais como:

a análise do discurso, as estruturas discursivas, a análise de conversações, a identificação de atores e objetos dos processos comunicacionais e os fundamentos teóricos da área da comunicação organizacional possibilitam que se estude a estratégia como prática (RESE; CANHADA; CASALI, 2008, p. 8-9).

As perspectivas comunicacional e discursiva proporcionam várias oportunidades para se mapear e examinar criticamente algumas das questões mais fundamentais na estratégia e no *strategizing* que não são facilmente alcançáveis com as perspectivas mais tradicionais (LAINE; VAARA, 2007). Por exemplo, a “subjetividade” pode ser entendida em contextos específicos como um sentido de identidade discursivamente construída e agência social (LAINE; VAARA, 2007).

Para Hardy, Palmer e Phillips (2000), as análises discursivas enfatizam a estratégia como uma construção social e linguística. Segundo Eccles e Nohria (1993), a estratégia funciona como uma espécie de retórica que proporciona uma linguagem comum usada por pessoas de todos os níveis da organização para determinar, justificar e atribuir significado para a constante corrente de ações compreendida por uma organização.

A inclusão da esfera discursiva nesta abordagem de estratégia vem da preocupação com as práticas do dia a dia, uma vez que os discursos são formas de expressar a ação. É por meio discurso que a estratégia toma corpo: pela interação social diária dos membros de uma organização (ABDALLAH, 2005). Ainda de acordo com Abdallah (2005), observar o discurso é uma forma de se entender como, mediante as atividades diárias, os membros de uma organização entendem, usam e transformam o discurso estratégico.

A partir dessa visão discursiva da estratégia, fez-se uma delimitação para dois dos pilares da estratégia como prática: as práticas e as atividades (conforme pode ser visto na figura 1, mais especificamente na área B); o foco passará a estar nas práticas discursivas (MAITLIS; LAWRENCE, 2003; SAMRA-FREDRICKS, 2003, 2005; BALOGUN; JOHNSON, 2004, 2005; BEECH; JOHNSON, 2005; JARZABKOWSKI, 2005; ROULEAU, 2005; SMINIA, 2005; LAINE; VAARA, 2007; SILINCE; MUELLER, 2007; MANTERE, 2008) e nas atividades comunicacionais. A

seguir estes elementos serão detalhados conceitualmente, conforme a seguinte sequência: praticantes, práticas discursivas e atividades comunicacionais.

2.1.1 Praticantes

Os praticantes são o coração da abordagem da estratégia como prática. Eles são os atores da estratégia, os estrategistas que tanto executam a atividade quanto se utilizam das práticas para agir (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Eles estão, portanto, diretamente relacionados com as práticas e atividades (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Regnér (2003) sugere que não importa qual o nível estratégico do qual participa o praticante – as interações deles devem ser examinadas em profundidade. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os praticantes moldam a atividade estratégica com base em quem eles são, como eles agem e de quais práticas eles se utilizam para agir.

Estudos empíricos indicam que o praticante não é necessariamente representado apenas por um indivíduo, mas também por grupos de praticantes, indicando a necessidade de uma categorização rigorosa dos diferentes tipos de praticantes, de forma a mapear o campo da estratégia como prática em sua totalidade (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Em relação à posição do praticante, ele pode ser tanto interno quanto externo à organização. Caso seja interno, ele está sujeito a uma hierarquia alocada dentro da disposição da estrutura e governança organizacional, podendo ser um gestor intermediário, CEO ou líder de projeto (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). De forma alternativa, Jarzabkowski e Spee (2009) definem os praticantes externos como uma categoria de atores que pode influenciar na estratégia de uma organização focal sem estar sujeito a uma estrutura hierárquica.

Tão importante quanto considerar o praticante como um elemento-chave no fazer estratégico, é considerá-lo como alguém que possui um poder de reflexividade, ou seja, a capacidade de pensar e monitorar o que é feito. Existe um pressuposto de que os praticantes conseguem se expressar retrospectivamente a suas atividades (PAROUTIS; PETTIGREW, 2007). As pessoas são reflexivas e tendem a prover uma boa descrição do que elas realmente fazem (e não uma descrição do que os pesquisadores esperam que elas façam) (GIDDENS, 1984; GIDDENS; PIERSON, 1998).

É com base nas definições e características acima mencionadas que foram consideradas as opiniões dos informantes (praticantes) do caso estudado nesta dissertação.

A seguir, será abordado o segundo tema proposto dentro da abordagem da estratégia como prática: as práticas.

2.1.2 Práticas

O conceito de prática exige cuidado, pois, ao transportar o termo para a língua portuguesa, podem-se perder elementos essenciais que diferenciam as práticas das atividades. Na literatura em inglês a expressão utilizada é *practices*, sendo por vezes traduzida por *práticas*. Aqui o termo empregado é prática (e seu plural, práticas), para se referir às tradições, normas, regras e rotinas por meio das quais o trabalho da estratégia se constrói (WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI, 2004).

Para Reckwitz (2002), uma prática é um tipo de comportamento rotineiro, composto de vários elementos que estão conectados uns aos outros: formas de atividade corporal, formas de atividade mental, “coisas” e seus usos, um *background* de conhecimento na forma de entendimento, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional. Craig (2006) diz que uma prática é um conjunto de atividades que significam algo para pessoas familiares com uma determinada cultura; as práticas envolvem tanto o comprometimento com certas atividades como falar e pensar nestas atividades (CRAIG, 2006).

Jarzabkowski e Spee (2009) sintetizam o conceito de prática dizendo que as práticas são um feixe complexo, que envolve o social, o material e as formas incorporadas na ação que são inter-relacionadas e nem sempre articuladas ou conscientes ao ator envolvido no ato. O campo da estratégia como prática tentou traduzir esta complexidade em práticas envolvidas no fazer da estratégia.

Dentre tantas ramificações de práticas existentes, este trabalho está delimitado pelas práticas discursivas, já que o que se desejou analisar no caso escolhido foram os aspectos de comunicação relacionados tanto às práticas quanto às atividades da abordagem da estratégia como prática, pois toda prática possui um componente discursivo. O termo comunicação é usado para se referir a uma gama de atividades – práticas comunicacionais (ou práticas discursivas) – que envolve

falar e escutar, ler e escrever, atuar e testemunhar, ou, de forma mais geral, fazer algo que envolva “mensagens” transmitidas por qualquer meio em qualquer situação (CRAIG, 2006). Por esta razão escolheu-se aqui o termo “práticas discursivas”, cada vez mais recorrente nas pesquisas de estratégia como prática.

2.1.2.1 Práticas discursivas

Para Hardy, Palmer e Phillips (2000), as literaturas sobre estratégia e discurso não estabeleciam diálogo entre si, embora já assinalassem a possibilidade de interlocução. Estes autores apresentam a existência de duas correntes de pesquisa sobre estratégia e discurso, sendo que a primeira tende a tratar o discurso como uma variável maleável que pode ser utilizada para produzir qualquer resultado estratégico desejável, enquanto a segunda sugere não há muita possibilidade de manipulação do discurso da estratégia.

Vaara, Sorsa e Pälli (2010) acreditam na importância do entendimento do papel da linguagem na estratégia. Ainda de acordo com os autores, o foco na linguagem estratégica pode parecer trivial em um primeiro momento, mas ele possui implicações profundas em determinados contextos. A linguagem afeta a posição de poder de vários tomadores de decisão, porque algumas pessoas possuem um maior domínio do discurso do que outras devido ao seu *background*, sua educação ou sua exposição à gestão estratégica (VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010).

As práticas discursivas estão entre as práticas sociais mais importantes que definem a realidade social, e mesmo assim este tipo de estudo ainda não é muito comum no campo da estratégia (LAINE; VAARA, 2007). Porém, esta situação tende a mudar progressivamente. Laine e Vaara (2007) enfatizam que não é possível compreender textos específicos e discursos sem considerar o contexto social em questão.

Conceitualmente, Jarzabkowski e Whittington (2008) definem as práticas a partir de rotinas, discursos, conceitos e tecnologias por meio dos quais se faz possível o trabalho da estratégia, isto indica que é coerente e válido realizar estudos estratégicos que privilegiem a questão discursiva. A interação entre pessoas envolve processos de produção do discurso, o que também é chamado de prática discursiva. “Na dimensão prática social, o discurso, ao ser produzido e interpretado constitui uma ação social em um contexto situacional, ideologicamente marcado”

(FERNANDES, 2007, p. 52). Para Orlikowski (1992), eventos, ações, agentes, situações, sistemas e até mesmo artefatos materiais são constituídos na prática discursiva. Assim, as práticas discursivas geram recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre estratégia (JARZABKOWSKI, 2005), ou seja, as práticas estratégias são construídas por meio de elementos discursivos.

A próxima seção versará sobre as atividades, sendo que inicialmente serão apresentados elementos para que não se confundam os significados dos termos “práticas” e “atividades”; posteriormente, haverá uma nova delimitação do estudo e o foco passa a ser nas atividades comunicacionais.

2.1.3 Atividades

Antes de se definir o conceito de atividade que será utilizado neste trabalho, cabe aqui um detalhamento lexical do termo, assim como foi feito com o conceito de prática. O conceito de atividades aparece na literatura sobre o tema como *practice* ou *praxis*, cuja tradução para a língua portuguesa seria *prática*, porém, para evitar a sobreposição com o termo anteriormente abordado (prática), será utilizada nesta dissertação a palavra “atividades”, que se refere às próprias atividades, eventos e trabalhos relacionados à estratégia (WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI, 2004).

As atividades se referem ao fluxo de atividade no qual a estratégia é realizada em um determinado período. Sztompka (1991) define atividade como o local onde a operação e a ação se encontram, como uma síntese dialética daquilo que está acontecendo em uma sociedade e o que as pessoas estão fazendo.

As atividades podem se referir ao mero trabalho da estratégia, ao fluxo de atividades propriamente ditas como, por exemplo, uma reunião, uma fala, um cálculo, o preenchimento de um formulário por meio dos quais a estratégia é realizada (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Da mesma forma como foi explicado na seção anterior (práticas discursivas), optou-se aqui por delimitar o campo das atividades e focar as atividades comunicacionais.

2.1.3.1 Atividades comunicacionais

A atividade comunicacional não ocorre no vácuo. Para compreender o discurso e seus efeitos, é preciso entender o contexto no qual ele surge (GRANT *et al.*, 1998 *apud* HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Os estudos do discurso devem lidar tanto com as propriedades do texto quanto da fala, somadas com o que é usualmente chamado de contexto. Constituem contexto as outras características da situação social ou de um evento comunicativo que podem influenciar sistematicamente o texto ou a fala. Em resumo, os estudos do discurso são sobre a fala e o texto no contexto (VAN DIJK, 1997).

Por conseguinte, a atividade comunicacional só tem utilidade como um recurso estratégico quando embasada apropriadamente no contexto. Uma condição importante para que as atividades comunicacionais se realizem efetivamente é que os atores ocupem uma posição que garanta que sua voz seja suficiente – reconhecida pelos outros atores – pois, caso contrário, o impacto das suas atividades ou declarações seria minimizado (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000).

Um dos fatores cruciais que aparece nas atividades comunicacionais é o texto, que se insere no processo mais amplo de comunicação (KUHN, 2008). O discurso pode entrar na concepção de organização de duas formas: como conversações ou atividades comunicacionais de agentes e como textos ou interpretações baseadas no discurso que refletem as práticas de *sensemaking* e os hábitos dos atores organizacionais. Os agentes geram textos através da linguagem para atingir um objetivo, para fazer com que a linguagem se torne funcional (PUTNAM; COOREN, 2004).

Como a ideia de atividade comunicacional utilizada nesta dissertação é a de que elas são atividades de produção de textos e instâncias de conversações (TAYLOR; VAN EVERY, 2000), cabe aqui um detalhamento maior da temática texto/conversação.

2.1.3.1.1 Texto/Conversação

Uma metáfora que pode ser utilizada para ilustrar a dinâmica texto/conversação é a descrição de Atlan (1979, *apud* Marroquin e Vasquez 2008) do “cristal” e da “fumaça”. O cristal é um material perfeitamente estruturado em seu

padrão simétrico que se repete; porém, como a estrutura é perfeita, ela nunca evolui, ou seja, está fixa para sempre, não possui vida. A fumaça, por sua vez, representa a aleatoriedade, um caos de moléculas que interagem e que se dissolvem tão logo são produzidas. Ela também não tem vida, mas é dinâmica. A vida surge quando um relativo padrão de ordem emerge da dinâmica do caos e encontra uma forma de se perpetuar até o ponto em que o grau de ordenamento começa a crescer, mas nunca até um ponto em que fique fixo para sempre (ATLAN, 1979 *apud* MARROQUIN; VASQUEZ, 2008). O texto é o cristal e a fumaça representa a conversação.

Sendo Casali (2008), embora essa seja uma metáfora interessante, ela não representa fidedignamente a idéia de texto e conversação. Isso ocorre, pois os elementos utilizados pelo autor (cristal e fumaça) são muito diferentes entre si e não apresentam sequer a mesma composição química. Contudo, se o cristal for substituído por gelo e a fumaça por vapor d'água, há uma mudança significativa. Tanto o gelo quanto o vapor possuem a mesma composição química, ambos são água, mas seu estado físico não é o mesmo. Assim são o texto e a conversação: estão imbricados, têm a mesma composição, porém, a conversação se assemelha mais ao vapor, enquanto o texto, ao gelo (CASALI, 2008).

A dinâmica texto/conversação é uma proposição conceitual da Escola de Montreal de comunicação organizacional. Esta abordagem, iniciada pelos trabalhos de James Taylor, teve origem no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal, no Canadá. O principal objetivo da Escola de Montreal é “a proposição de uma teoria comunicacional das organizações” (VILAÇA, 2008, p. 3). O próprio Taylor afirma que a Escola se preocupa em investigar como as conversações funcionam, considerando a forma pela qual a linguagem leva as pessoas a formularem explicações às suas experiências, ou seja, suas interpretações (CASALI, 2005b). A Escola de Montreal, segundo o seu fundador, surgiu com base no pressuposto de que a comunicação deveria ir além da abordagem positivista que prevalecia até a década de 1980, declarando sua identificação com o movimento interpretativo, surgido no início da década de 1980 (CASALI, 2005b). Ao invés de se ver a comunicação como uma simples transmissão de mensagens em um canal entre um emissor e um receptor, ressalta-se a importância em se estudar as interações diárias entre membros de uma organização (em reuniões formais,

apresentações, negociações, entre outros) já que isto proporciona um *insight* das propriedades de *organizing* da linguagem verbal e não-verbal (FAURÉ *et al.*, 2010).

Taylor *et al.* (1996) tratam a organização como um repertório de significados múltiplos; para eles, a organização não está nas atividades em si, mas sim, na sua interpretação. Assim, ocorre um processo circular: à medida que as pessoas produzem uma interpretação conjuntamente, elas também deixam suas ações abertas à interpretação.

Segundo Taylor *et al.* (1996), no processo de comunicação ocorre uma dupla tradução: a de texto em conversação (primeira) e de conversação em texto (segunda). Em um primeiro estágio de transformação, a conversação pode ser vista como a estrutura do texto. A ideia é que como as atividades interpretativas são elas mesmas interpretáveis, a conversação é o assunto do texto (TAYLOR *et al.*, 1996). Para um texto ser gerado, deve existir um sistema de suporte físico no qual o texto possa ser inscrito (falado ou escrito), caracterizando-se, assim, uma forma material e acessível aos outros. Alguns exemplos de suporte físico são a voz, a entonação, os gestos, a atitude corporal e até mesmo um quadro-negro (TAYLOR *et al.*, 1996).

Já quanto à segunda transformação, de conversação em texto, os autores afirmam que para um observador, o evento de comunicação é meramente texto, é tudo o que pode ser gravado de maneira objetiva. Mas o texto não é ação. Para entender o significado da ação de um evento, o observador, tal como os participantes, teria que interpretar. Por isso não existe o “ponto zero” (ou seja, a ausência de interpretação) na ação social: pois a conversação teve que ser interpretada para ter um significado para os participantes (TAYLOR *et al.*, 1996).

De acordo com Taylor e Van Every (2000), uma forma pela qual as interações locais podem ser materializadas, e, portanto, deslocadas de um lugar para outro, é a sedimentação das conversações em textos. Taylor *et al.* (1996) justapõem interativamente o *link* entre texto e conversação: a conversação é a tradução das palavras em ação, e, a medida que a ação se materializa, os textos são construídos de forma a se tornar um ambiente para futuras conversações. Assim, os textos surgem a partir de atos de conversação, que se tornam uma representação textual destes atos (HARDY, 2004).

A conversação em um contexto organizacional é o universo da interação através da linguagem das pessoas que, juntamente, são identificadas com uma dada organização (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). As conversações podem tanto se dar na esfera da informalidade, em jantares ou corredores de empresas, mas podem também ser mais formal, como em entrevistas ou reuniões (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

Já o termo “texto” é utilizado nesta abordagem para se referir à idéia de que a fala é construída de palavras e frases, organizadas de forma relativamente sistemática para produzir uma linguagem coerente e compreensível; e é tratado pelas pessoas envolvidas na produção discursiva como sendo algo transparente (KUHN, 2008).

Como um objeto, os textos apresentam algumas propriedades diferentes da conversação. É possível que o texto exista além da situação específica de sua criação (FAIRHUST; PUTNAM, 1999). Como os textos podem ser representados por traços de memória, documentos e sinais, eles formam um meio para que as interações de locais possam ser reproduzidas à parte de sua produção original (PUTNAM; COOREN, 2004). Memorandos, agendas e procedimentos de trabalho podem tanto restringir quando encorajar ações; mesmo na falta de uma página impressa, os textos circulam e os atores podem mobilizá-los em conversações (MARROQUIN; VASQUEZ, 2008).

Os textos são a substância pela qual as conversações se formam. Eles são ao mesmo tempo o *input* e o *output* da conversação (KUHN, 2008). O texto é o produto do processo conversacional, e também a sua matéria-prima (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). Taylor e Van Every (2000) consideram o texto como um discurso sistematicamente organizado, ou seja, interações que são recorrentes e padronizadas de certa forma. Para eles, o texto não necessariamente precisa ser escrito, transcrito. Durante a ocorrência de conversações, por exemplo, quando um ator se refere a uma conversação anterior, isto é considerado como um texto falado (MARROQUIN; VASQUEZ, 2008).

Como já dito anteriormente, o texto possui uma permanência relativa, o que implica que a fundação na qual os atores baseiam suas interpretações vai além da conversação imediata (MCPHEE, 2004). Isso significa que o texto deve existir separadamente da conversação e ele deve ser objetivo o suficiente (ou distanciado

o suficiente da conversação) para que os atores possam coordenar e controlar a atividade e o conhecimento por meio destes textos. (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; WENGER, 1998; KUHN, 2008).

Quando os textos são empregados em conversações co-orientadas² através do espaço e tempo, eles têm ao menos cinco funções: representar, mediar, dirigir a atenção, disciplinar e conectar (KUHN, 2008); estas funções são formas pelas quais o texto é distanciando de conversações específicas e é reificado como padrão (TAYLOR *et al.*, 1996).

De acordo com Nicotera (2008), Taylor *et al.* no artigo publicado em 1996, propuseram uma classificação de seis “graus de separação” entre a conversação e o texto que serve como um mecanismo atrativo para vir de “lá” para “cá”. O primeiro grau representa o fato de que a intenção de quem fala é traduzida em ação e incrustada na conversação; o segundo diz que eventos de conversação são traduzidos em uma representação narrativa, tornando possível o entendimento da troca. No terceiro grau o texto é transcrito (objetificado) em algum meio permanente ou semipermanente, enquanto que no quarto grau estabelece-se uma linguagem especializada para encorajar e canalizar os textos e as conversações subsequentes. Já no quinto grau, os textos e as conversações se transformam em molduras materiais e físicas. Para finalizar, no sexto grau uma forma padronizada é disseminada e difundida para um público mais amplo (TAYLOR *et al.*, 1996; NICOTERA, 2008).

Quando o texto se materializa, ele passa a possuir um poder de agência, impactando diretamente nos eventos em que estiver presente. O texto é ao mesmo tempo o produto da conversação, bem como o *script* que irá inspirar conversações futuras. É nesse sentido que ele fomenta a produção de uma interpretação coletiva e negociada do mundo que serve como um trampolim para ação (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

Ao falar sobre a questão texto-agência, Taylor e Robichaud (2004) querem reconciliar as ideias de que o discurso é fundado em uma atividade orientada a um

² A co-orientação é um dos pressupostos da Escola de Montreal e sob o ponto de vista de uma perspectiva organizacional, o resultado prático de uma conversação é a co-orientação (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004). “Para que seja formada uma unidade organizacional é necessário que as pessoas alinhem seus modos de lidar com o mundo objetivo e ao mesmo tempo situem a si mesmas dentro de um mundo social – se elas estiverem apenas engajadas na ação, mas não estiverem co-orientadas, elas não estarão *organizadas*” (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004, tradução livre).

objeto e que, uma organização é um movimento que visa à produção de texto, com base em texto e conversação. Como uma conversação, o discurso é um instrumento da ação organizacional e o texto seria um recurso que entra nessa construção, ou seja, a conversação está ligada à orientação a um objeto e materialmente baseada na atividade (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004). Em oposição, o discurso como *texto* constrói a organização como um objeto de reflexão e de interpretação (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004).

2.1.3.1.2 Agenciamento textual

Continuando o foco no texto, detalhar-se-á aqui o poder de agência do texto, ou seja, a compreensão de que o texto vai além da representação física estática e que se constitui como um agente de execução.

A pesquisa que concerne o discurso organizacional é reducionista ao considerar apenas aquilo que as pessoas fazem quando estão produzindo textos em um contexto organizacional; ela falha em reconhecer que textos, por si mesmos, também podem fazer a diferença (COOREN, 2004). Assim, Cooren (2004) examina diretamente a agência do texto ao invés de explorar a agência dos atores ao produzir textos (HARDY, 2004).

Esta abordagem introduz a ideia de que atores não são os únicos a contribuir com os processos organizacionais, mas que os textos também têm um papel importante (ABDALLAH, 2005). De acordo com Cooren (2004), o agenciamento textual se refere ao fato de que textos, como, por exemplo, relatórios, contratos, memorandos ou ordens de trabalho, *executam algo*.

Quando apenas seres humanos são considerados como aqueles que agem, eles parecem ser responsáveis por suas ações, mas aceitar o poder de agência das coisas não faz deles irresponsáveis, uma vez que quando textos são identificados como cadeias significativas do discurso e da prática, eles passam a ser tidos como executores de suas próprias influências causais sobre um fluxo de eventos (VUUREN;COOREN, 2010).

Sob a perspectiva do agenciamento textual, os textos podem ser definidos como um *ator* – justamente no sentido proposto pela teoria ator-rede (MARROQUIN; VASQUEZ, 2008). Apenas algo com poder de agência pode fazer com que a

organização esteja presente em uma reunião mediante conversações que lá acontecem (MARROQUIN; VASQUEZ, 2008). Ainda de acordo com Marroquin e Vasquez (2008), o texto pode também agir no sentido de esclarecer qual a posição ou a autoridade de um membro da organização; pode até ser mobilizado para justificar uma decisão em particular.

Assim sendo, julgou-se enriquecedor a este estudo procurar investigar como os praticantes, ou atores, em reunião operam no processo de convergência de ideias a um objetivo comum. A teoria ator-rede, que será melhor detalhada no item 2.2 deste trabalho, aparece como uma possibilidade de explicação para como diversos atores, de áreas de atuação relativamente distintas, se articulam e conseguem convergir suas ideias a ponto de chegar a visão estratégica do grupo.

2.2 Sociologia da tradução ou teoria ator-rede

Segundo Johnson *et al.* (2007), a teoria ator-rede pode ser vista como um recurso teórico na pesquisa da estratégia como prática. Embora a teoria ator-rede tenha suas origens na sociologia da ciência, ela hoje serve como inspiração até mesmo para estudos que falam sobre as aeronaves militares (LAW; CALLON, 1988). Esta amplitude de aplicações é promissora para um novo campo como o da estratégia como prática (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).

A ANT (teoria ator-rede, do inglês, *actor-network theory*, daí a sigla ANT) teve suas origens nos estudos do trabalho de cientistas e tecnólogos em seus laboratórios em um nível de análise micro (LATOURE; WOOLGAR, 1979); uma característica destes estudos era entender o que os cientistas realmente faziam (LAW; CALLON, 1988). Os pesquisadores da ANT começaram a se preocupar com os trabalhos que envolviam a produção do conhecimento científico e técnico, quem eram as pessoas que faziam isso, quais as habilidades que elas tinham e quais ferramentas elas usavam; assim estabeleceu-se um princípio metodológico chave: “siga o ator” (LATOURE 1987; LAW; CALLON, 1988). Os pesquisadores da ANT falam sobre “pontos obrigatórios de passagem” (CALLON, 1991, 1996; LATOURE, 1986, 2005; LAW, 1988), ou seja, a criação de nós através dos quais os atores precisam passar para que eles possam obter o que necessitam.

Os principais estudiosos da ANT foram Bruno Latour, John Law e Michel Callon. Segundo Mendonça Neto (2007), uma das inspirações da ANT foi o conceito de “tradução” (transformação), que, de acordo com o filósofo francês Michel Serres, é a maneira de descrever os movimentos de diferentes formas de práticas culturais e de conhecimento. De acordo com Callon (1986), na tradução, ocorrem a negociação e a delimitação da identidade dos atores, da possibilidade de interação e das margens de manobra.

Assim, para a ANT, o termo “social” não designa um domínio da realidade de um item em particular mas sim, o nome de um movimento, um deslocamento, uma transformação, uma tradução, uma inscrição (LATOUR, 2005). A teoria ator-rede rejeita a ideia de que as relações sociais são independentes do mundo material e natural (LATOUR, 2005). Ainda para Latour (2005), a contribuição da ANT para os estudos organizacionais está em se reconhecer que não existem atores ou relações puramente sociais, justamente por estarem em cena também os atores não-humanos. Law (1992) corrobora a ideia base dessa abordagem, que é a de que o conhecimento não é algo gerado por um método científico, mas sim, um produto social que pode ser visto como o resultado de uma rede de materiais heterogêneos, humanos e não-humanos.

De acordo com Boelens (2010), nem toda ação social é relacional, uma vez que ela apenas ocorre como uma consequência de conexões específicas entre pessoas, entidades e recursos envolvidos.

James Taylor cita o trabalho de François Cooren quando fala sobre a capacidade de agenciamento de atores não-humanos: para Taylor, quando o papel dos objetos é enfatizado, o que está se querendo ressaltar, na verdade, são os textos (CASALI, 2005b). Para Taylor,

quando você escreve algo, formaliza alguma coisa, ou cria um objeto com esta intencionalidade, em um momento posterior, por sua vez, este texto retorna e acaba por guiar as suas ações e por isso torna-se um agente nas interações que participa (CASALI, 2005b, p. 12).

Latour (1986) utiliza o exemplo de um laboratório para falar sobre a construção de fatos. Para o autor, uma forma de examinar os microprocessos da construção de fatos na ciência é observar as conversações e discussões entre os membros de um laboratório. Segundo a dinâmica texto/conversação (TAYLOR *et.*

al., 1996), é possível perceber que tais conversações e discussões podem ser cristalizadas em textos, que podem novamente resultar em conversações, e assim sucessivamente.

Traduzir é deslocar, mas é também expressar na própria linguagem aquilo que os outros dizem e querem, por que eles agem de determinada maneira e como eles se associam uns com os outros: isso é se estabelecer como um porta-voz (CALLON, 1986). No início de um processo de ação coletiva os grupos costumam estar separados e não possuem uma boa comunicação. No final, aparece um discurso de certeza que os une ou ao menos os coloca em uma relação de forma inteligível. Porém isso não aconteceria se não tivessem ocorrido deslocamentos e transformações. A tradução é um processo antes de ser um resultado (CALLON, 1986). Mendonça Neto (2007) diz ainda que a tradução (transporte com deformação), ao contrário da difusão (transferência sem deformação), é simultaneamente um processo e um efeito. Tradução é, portanto, o processo de estabelecimento de identidades e condições de interação e da caracterização de representações. É, ao mesmo tempo, um processo de deslocamento físico e social.

A ANT tem sido observada também no contexto da virada linguística, em que a linguagem não é mais concebida como um meio transparente do discurso, mas sim um agente que modela a realidade (MUTCH, 2002). Todas as formas de intervenções políticas, administrativas e gerenciais não são reações à realidade em si, mas à realidade construída socialmente e discursivamente em documentos; isto pode ser chamado de realidade textual (BLOOMFIELD; VURDABAKIS, 1997), o que reforça a importância de observar os textos e considerar o agenciamento textual.

A ANT aponta para uma extensa agenda de pesquisa que envolve o que é necessário para as pessoas efetivamente “fazerem estratégia”. Os atores da estratégia não são apenas pessoas, mas incluem também objetos (JOHNSON *et al.*, 2007). Segundo Denis, Langley e Rouleau (2007), esta conexão em rede ocorre, pois os artefatos em questão são definidos de forma a “traduzir” suas necessidades e identidades, com diversos atores interpretando possivelmente o “objeto” emergente e o seu papel diante deste objeto de diversas maneiras. O desafio para um possível “tradutor” (usando os termos da ANT) é tornar os diferentes significados compatíveis mutuamente e “organizar” uma rede de atores para que este objeto possa vir a existir (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).

A ANT, de fato, auxilia no entendimento de como as relações podem ser organizadas e estabilizadas para criar uma rede durável e robusta (CALLON, 1991). Segundo Callon (1986, tradução livre),

o estabelecimento de traduções é essencial à organização social. Por meio de traduções, interesses distintos convergem a um projeto comum, quando se cria um ponto obrigatório de passagem, reconhecido por todos os atores da rede social como requisito essencial para a realização de seus interesses individuais.

São quatro os momentos necessários para que a tradução ocorra (CALLON, 1986) e é por meio desta “seqüência” que os atores conseguem organizar suas opiniões sobre um determinado assunto.

1 - Problematização ou como se tornar indispensável

Segundo Callon (1986), neste momento é formado um grupo de atores cuja identidade é estabelecida e determinados atores definem um problema de modo que os outros reconheçam este problema também. Um dos grupos de atores indica que possui meios para resolver esses problemas, ou seja, pontos obrigatórios de passagem na rede de relações que eles mesmos estão construindo. Este duplo movimento, que os torna indispensáveis na rede, é o que se chama de problematização. Ou seja, a problematização ocorre quando os tradutores tentam definir uma questão e oferecer um ponto obrigatório de passagem reunindo um grupo de atores para resolver esta questão (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).

2 - Os dispositivos de “*intéressement*” ou como os aliados são mantidos em seus lugares

“*Intéressement*” significa um grupo de ações por meio das quais uma entidade (os atores) tenta impor e estabelecer a identidade dos outros atores. Os atores atribuem papéis a seus aliados ganhando seu comprometimento para atingir um conjunto de objetivos determinados (CALLON, 1986). Para Denis, Langley e Rouleau (2007), o *intéressement* se dá onde os tradutores determinam e estabelecem os interesses dos atores-chave de forma a fazer com eles queiram ficar no projeto.

3 - Como definir e coordenar os papéis: alistamento

É nesta etapa que os representantes dos grupos de atores recebem papéis que os unem para uma mesma causa para assim construir uma aliança (DENIS;

LANGLEY; ROULEAU, 2007), pois os dispositivos de “*intéressement*” não levam necessariamente a alianças, isto é, o alistamento efetivo. O alistamento não implica nem exclui papéis preestabelecidos (CALLON, 1986). Ele designa o dispositivo pelo qual um conjunto de papéis inter-relacionados é definido e atribuído aos atores que os aceitarem (CALLON, 1986).

4 - A mobilização dos aliados: os porta-vozes são representativos?

Quem fala em nome de quem? Quem representa quem? Estas questões cruciais devem ser respondidas se o processo conduzido pelos atores estiver pronto para funcionar de fato. Falar pelos outros é em primeiro lugar silenciar aqueles em nome dos quais falamos. Os atores falam por vários, eles se tornam líderes de uma rede, eles criam uma organização temporária. No caso, os atores ou porta-vozes traduziram o interesse dos outros como seus próprios e assim tinham seus comandos obedecidos (CALLON, 1986). A mobilização ocorre quando a rede de atores é estendida ao grupo inicial (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).

Continuando com a ideia essencial apreendida destes quatro momentos, Callon (1986) ainda diz que a noção de tradução enfatiza a continuidade de deslocamentos e transformações que ocorrem na história: deslocamentos de objetivos e interesses e também deslocamento de dispositivos, seres humanos e inscrições. Seguindo esta sequência proposta por Callon (1986), um grupo de pessoas consegue funcionar, convergir opiniões e assim construir um caminho para o consenso.

Sob essa perspectiva, uma estratégia em particular existe quando sua existência é tornada real pela rede de atores organizacionais (humanos e não-humanos) que a suportam. A ANT oferece várias ideias sobre como as estratégias podem ser criadas. O *strategizing* se torna um processo de tradução com todos os elementos potenciais da problematização, *intéressement*, alistamento e mobilização em direção a uma estratégia bem definida. A fragilidade de orientações estratégicas em contextos pluralísticos é explicada pelo modo como os atores conseguem ou não se desvencilhar da definição de estratégia e de rede de apoio que emerge dinamicamente por este processo de tradução. Esta abordagem enfatiza os meios pelos quais certos objetos podem adquirir poder de agência neste processo de *strategizing* (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007).

2.3 A prospectiva estratégica

Grande parte da bibliografia existente sobre o tema da prospectiva estratégica aponta para o fascínio e a necessidade que os seres humanos possuem de conhecer previamente o futuro (MARCIAL, 1999; GODET, 2000a). É com base nesta necessidade que começa a preocupação com os estudos de futuro. Porém, a prospectiva não tem nenhuma relação com o determinismo da futurologia e da bola de cristal; a sua origem compreende um postulado de liberdade diante dos múltiplos e indeterminados futuros, já que o futuro está aberto ao jogo de múltiplos atores que agem hoje em função de seus projetos futuros (GODET, 2001). A importância em se estudar o futuro se refere a uma necessidade que aparece em tempos de mudanças rápidas (McHALE, 1969 *apud* MASINI, 2000).

Para se falar sobre estudos de futuro, a primeira questão que deve ser esclarecida é a terminologia utilizada. Segundo Coelho (2003), no Brasil se utilizam termos como prospecção (é um termo utilizado para se referir a diversos tipos de análise, que vão desde as de curto prazo, focadas em análises de setores específicos, até as de longo prazo, de avaliação mais ampla das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas), estudos do futuro (termo geral que abrange todos os tipos relacionados à tentativa de antecipar ou construir o futuro) e prospectiva. No Brasil, ainda não se fez uma distinção muito clara entre os termos utilizados para a representação de uma visão futura (COELHO, 2003).

Já em inglês, os termos mais comumente utilizados são *forecast* [possui uma conotação de previsibilidade (SKUMANICH E SILBERNAGEL, 1997, *apud* COELHO, 2003)], *foresight* (COELHO, 2003), *future studies* (AMARA; SALANCIK, 1972), *future research* [considera as atividades futuras como consequência das escolhas atuais (AMARA; SALANCIK, 1972)], *prediction* (GLENN, 1999 *apud* WEIDEMA, 2004), *prognosis* (GAUSEMEIER *et al.*, 1995 *apud* WEIDEMA, 2004), *projection* (é uma estimativa das possibilidades futuras com base em dados históricos (GLENN, 1999, *apud* WEIDEMA, 2004)) e *prospective studies*. Embora possuam significados relativamente distintos, todos estes termos têm o objetivo de construir uma visão para o futuro.

Na França, país com uma forte escola de estudos que visam aos acontecimentos do futuro, são empregados os termos *veille technologique* [envolve

a observação e análise da evolução científica e também técnica e tecnológica, além dos impactos econômicos reais ou possíveis para identificação das oportunidades e ameaças para o desenvolvimento da sociedade (JAKOBIAK, 1997 *apud* COELHO, 2003)], *futuribles* [considera que o futuro ainda não está feito, pré-determinado, ele está, pelo contrário, aberto a vários futuros possíveis (JOUVENEL, 1999)] e *la prospective* (BERGER, 2004). O termo “prospectiva”, equivalente à expressão *la prospective*, é normalmente utilizado ao lado da palavra “estratégia”, justamente por sua intenção, visando sempre ao futuro (GODET, 2000a). Assim, surge a prospectiva estratégica (GODET, 2000a).

Vale aqui uma explanação mais aprofundada do conceito da prospectiva de Michel Godet (2000a), que lhe atribui como característica principal a antecipação para a clarificação das ações presentes à luz de futuros possíveis e desejáveis. O termo, de acordo com Gaston Berger (2004), quer dizer ver longe, amplamente e profundamente; pensando-se na humanidade e em correr riscos.

Entre os anos 1950 e 1960, os estudos e pesquisas que discorriam sobre prospectiva eram extremamente ricos de ideias e atividades. Já no começo dos anos 1970 o interesse pelo tema diminuiu. No final dos anos 1970 e na primeira metade dos anos 1980 volta à tona e até hoje o tema permanece em evidência (MASINI, 2000)

Para Godet (2000b), existem cinco ideias-chave relacionadas à prospectiva. A primeira é a de que o mundo muda e os problemas se mantêm; a segunda vê os atores como elementos-chave nos pontos de mudança. Já a terceira apresenta elementos contra a complexidade. A quarta pressupõe a realização de boas questões, sempre desconfiando das ideias prontas e por fim a quinta, da antecipação à ação, mediante a apropriação.

Sobre a primeira ideia, a conclusão de Godet (2000b, p. 19) é a de que “são sempre os homens e as organizações que fazem a diferença”, ou seja, quando uma empresa está passando por momentos difíceis, a explicação usualmente recai sobre a falta de qualidade de gestão, incapacidade de antecipação, inovação e a capacidade de motivar as pessoas. O mundo muda, mas os problemas são os mesmos; a vantagem da pessoa em refletir é evidenciada: o investimento intelectual raramente fica obsoleto e basta atualizá-lo com novos dados para que os mesmos mecanismos utilizados anteriormente retornem. Os seres humanos possuem uma

memória curta; a história não se repete, mas os comportamentos sim. Desse modo, não importa o problema, os indivíduos sempre agem de maneira semelhante, de forma previsível, assim, as lições aprendidas no passado servem como ensinamento para o futuro (GODET, 2000b).

Já sobre a segunda idéia, Godet (2000b) diz que identificar o leque dos futuros possíveis será reconhecer os acontecimentos e as inovações que afetarão o regime global, que determinarão a escolha de uma evolução. Estes parâmetros são as variáveis-chave da análise prospectiva. A conclusão é que o desejo, a força produtiva do futuro, é também o motor que move a autoorganização.

Sobre a complexidade, Godet (2000b) diz que não é necessário que se utilizem instrumentos elaborados para ler a complexidade do real; utilizar métodos simples para solucionar grandes problemas é um grande desafio, pois é fácil fazer complicado e difícil fazer simples.

Em relação à quarta idéia, Godet (2000b) diz que muitas vezes nos esquecemos de investigar os fundamentos das questões colocadas e nos precipitamos à procura de respostas para “falsas” questões, ou seja, questionar o que já está dado, buscar falsas certezas é algo indispensável à atitude prospectiva.

Finalmente, ao introduzir a questão da antecipação à ação pela apropriação, Godet (2000b) atesta que a visão global é necessária para ação local, e cabe a cada um situar suas ações em um contexto global. O sucesso do projeto depende da apropriação, que envolve a reflexão prospectiva coletiva sobre ameaças e oportunidades, o que dá conteúdo à mobilização e permite a apropriação da estratégia. Esta apropriação intelectual constitui um ponto obrigatório de passagem (Teoria Ator-Rede) para que a apropriação se cristalize em uma ação eficaz.

Ainda segundo Godet (2000b), usualmente não conseguimos refletir no momento em que a ação ocorre, pois já é tarde e há uma pressão temporal. A ação é comandada por um reflexo em que a intuição parece dominar a razão; esta é uma impressão errada, pois o reflexo da ação é muito rápido, principalmente se o cérebro já estiver sido treinado. É por isso que não há oposição, mas sim, complementaridade entre a intuição e a razão (GODET, 2000b).

Godet (2000a) explica como é possível se chegar da antecipação à ação, mediante a apropriação. Para representar esta ideia, o autor recorre aos gregos

antigos – mais especificamente ao triângulo grego, conforme apresentado na figura 3 (GODET, 2001, p. 15).

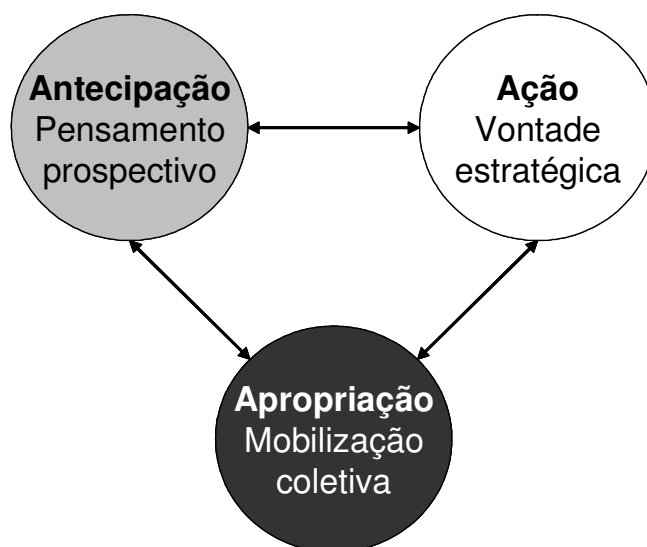


FIGURA 3 - O TRIÂNGULO GREGO
 FONTE: GODET (2001), p.15

Segundo Godet (2006), a antecipação pode tornar-se ação apenas com a apropriação introduzida por meio dos esforços dos atores envolvidos. É necessário que as ideias presentes no triângulo apareçam de forma balanceada para que ele funcione propriamente. A antecipação significa que é interessante confiar em conselhos de especialistas e se distanciar temporariamente dos problemas cotidianos. A apropriação implica todos os *stakeholders* que estão envolvidos no processo e a ação, por sua vez, é comandada por um reflexo em que a razão é geralmente dominada pela intuição.

A ação que não tem um objetivo não tem sentido. A antecipação esclarece a ação e lhe dá sentido pela direção e a significação. Se não existe um sentido (finalidade) futuro, o presente está vazio de sentido (significação). A visão de futuro não se opõe à realidade, pelo contrário, ela a incentiva e o projeto incitado pelo desejo é o motor da ação (GODET, 2001).

Segundo Godet (2004), a pesquisa sobre os futuros possíveis e a escolha de opções estratégicas deve estar acompanhada de um método e se apoiar em ferramentas que forcem a coerência e a análise sistêmica. Ao mesmo tempo em que é “indisciplinada”, a prospectiva estratégica é também “rigorosa” (GODET, 2004).

Métodos de prospectiva estratégica e planejamento estratégico nada mais são do que instrumentos para reunir e comunicar informação e para traduzir esta informação em opções para o futuro ao qual os atores podem ou não aderir (DE LAAT; MCKIBBIN, 2003). A comunicação também é um processo que envolve a troca de mensagens e a criação de significados (BARNLUND, 1962). O fato de uma instância comunicacional ser efetiva ou não depende do grau de similaridade de significado que as pessoas atribuem às mensagens trocadas (GUDYKUNST, 1998).

Após o resumo das contribuições de Michel Godet na área da prospectiva estratégica e da apresentação do aspecto da comunicação dentro deste tema, a seção seguinte tratará de um dos métodos utilizados na prospectiva estratégica, o *roadmapping*. No caso a ser estudado, empregou-se a dinâmica de um painel de especialistas para que o método de *roadmapping* se desenvolvesse da maneira mais adequada.

2.3.1 *Roadmapping*

O *roadmapping* pode ser categorizado como sendo um método de prospectiva estratégica que possui algumas características específicas, como compreender uma aproximação em três passos, ser proativo e começar a partir da ideia que o futuro pode e deve ser criado (não seguindo, portanto, o determinismo tecnológico) e, por definição, deve ser um processo coletivo (DE LAAT; MCKIBBIN, 2003).

De acordo com Saritas e Oner (2004), o método de *roadmapping* veio para superar os desafios introduzidos pelas características multidimensionais e natureza complexa dos estudos de prospectiva.

Apesar de ter tido suas origens na área tecnológica – e por esta razão grande parte das referências sobre este tema utilizadas nesta dissertação é proveniente de periódicos da área de tecnologia –, o termo “*roadmap*” vem sendo utilizado deliberadamente por planejadores em diversos tipos de comunidades (MA; LIU; NAKAMORI, 2006). Historicamente, de acordo com Probert e Radnor (2003, *apud* Phaal *et al.*, 2004), as raízes da abordagem de *roadmapping* estão na indústria norte-americana, com a Motorola e a Corning que desenvolveram abordagens sistemáticas de *roadmapping* no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. A

Motorola foi a primeira empresa a introduzir o conceito de *roadmap* nos anos 1970, como um tipo de ferramenta de planejamento estratégico (MA; LIU; NAKAMORI, 2006).

Aparentemente são múltiplos seus significados e o seu uso é realizado em uma ampla variedade de contextos (MA; LIU; NAKAMORI, 2006) como, por exemplo, produtos, políticas, inovação, estratégias, competências, entre outros (SENAI, 2008). Segundo Ma, Liu e Nakamori (2006), a expressão *roadmap* pode significar várias coisas para diferentes pessoas; porém existem alguns pontos em comum que aparecem em qualquer contexto: “onde estamos agora?”, “para onde queremos ir?” e “como podemos chegar lá?”

Assim sendo, um *roadmap* não é uma ferramenta para a previsão do futuro, mas sim, uma ferramenta para o planejamento estratégico colaborativo, que proporciona a construção de estratégias e tomada de ações em direção a um futuro desejado (KAMTSIOU *et al.*, 2006).

Conforme a figura 4, os estágios do *roadmap* são: a visão, definida como uma ideia geral do que as pessoas, que dividem essa ideia, querem que aconteça no futuro; o estado futuro desejado, ou seja, representar concretamente a visão de maneira formal e sistemática; a análise do *gap*, que é a diferença entre o estado atual e o estado futuro desejado e as ações, que são baseadas no resultado da análise de *gaps*, um portfólio de ações e recomendações de curto, médio e longo prazo (KAMTSIOU *et al.*, 2006). Segundo Galvin (2004, p. 101, tradução livre), os *roadmaps* “proporcionam uma visão prolongada do futuro de um campo escolhido que surge do conhecimento coletivo e da imaginação dos grupos e indivíduos que incitam a mudança nesse campo”.

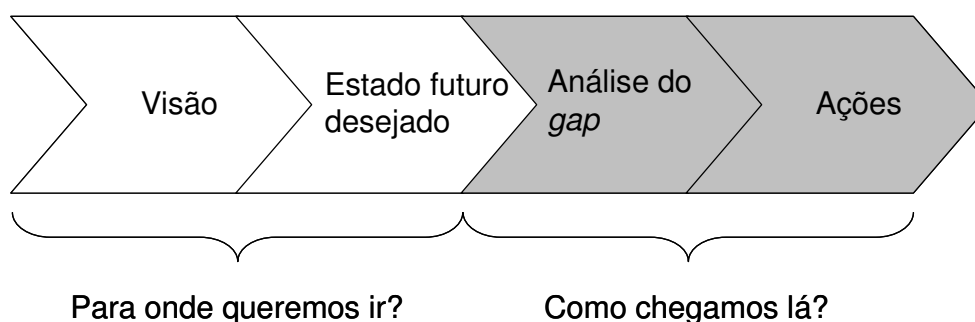


FIGURA 4 - O PROCESSO DE ROADMAPPING
FONTE: ADAPTADO DE KAMTSIOU *et al.* (2006), p. 164

Os *roadmaps* são representações gráficas (textos) simplificadas por meio das quais se pode divulgar e compartilhar eficazmente uma intenção estratégica que visa à mobilização, ao alinhamento e à coordenação dos esforços das partes envolvidas para atender a um ou mais objetivos (TREITEL, 2005; SENAI, 2008). Graficamente, o *roadmap* funciona como um instrumento de comunicação poderoso, mas corre o risco de apresentar a informação de forma muito sintetizada e condensada. É por esse motivo que ele deve ser apoiado em uma documentação apropriada (PHAAL *et al.*, 2004).

Podem-se aplicar várias técnicas para se desenvolver um *roadmap* (MA; LIU; NAKAMORI, 2006). De acordo com o Departamento Australiano de Indústria, Ciência e Recursos (2001), existem três abordagens para se construir um *roadmap* (AUSTRALIAN DEPARTMENT OF INDUSTRY, SCIENCE AND RESOURCES, 2001).

A primeira é uma abordagem baseada em especialistas, a qual compreende uma reunião de um time de especialistas para identificar as relações estruturais dentro do campo e para especificar os atributos quantitativos e qualitativos do *roadmap*. Na abordagem que envolve times de especialistas ocorre a identificação e o desenvolvimento de atributos para os nós e *links* do *roadmap* (KOSTOFF; SCHALLER, 2001). A segunda é uma abordagem baseada em *workshops*, esta é uma técnica utilizada para reunir um grupo mais amplo, incluindo a indústria, pesquisadores da área acadêmica, o governo e outros *stakeholders* que contribuem com seu conhecimento e suas experiências. Ambas as abordagens retratam o caso estudado nesta dissertação. Finalmente, há a abordagem realizada por computador, em que ocorre a consulta de grandes bases de dados para identificar áreas de pesquisa relevantes nas áreas de tecnologia, engenharia e produto.

De acordo com Ma, Liu e Nakamori (2006), essas abordagens não são necessariamente independentes. Por exemplo, quando se utiliza a abordagem dos especialistas é inevitável que se realizem alguns *workshops* (pessoalmente ou pela Internet) e, além disso, computadores e algoritmos inteligentes podem ser utilizados para prover informação e conhecimento adicionais aos especialistas.

O processo de construção de um *roadmap* é chamado de *roadmapping*. A palavra *roadmapping*, um neologismo da língua inglesa, tem dois significados que se

complementam. Em primeiro lugar, é um método que tem como pressuposto a interatividade de grupos de trabalho que elaboram coletivamente a criação de visões de futuro e o desenho de *roadmaps*, ou seja, mapas com caminhos e encaminhamentos coordenados e encadeados no tempo e no espaço. Além disso, eles também representam um processo de construção de perspectivas de futuro e o conjunto de resultados parciais (reflexões) e finais (*roadmaps*) gerados (SENAI, 2008).

Assim, procurou-se considerar neste trabalho principalmente a ideia do *roadmapping* como um método de planejamento, de estratégia, cujo resultado aponta para visões desejadas de futuro e em ações para alcançá-las. Construir a moldura do *roadmap* (identificar, por exemplo, os nós específicos que serão usados no *roadmap* e a localização destes nós em um nível de desenvolvimento mais apropriado) é talvez o passo mais desafiador no processo de *roadmapping*. A *expertise* mais apropriada deve ser utilizada no processo; a qualidade e a credibilidade do *roadmap* aumentam tanto quanto aumenta o número de especialistas que participam de sua construção (SARITAS; ONER, 2004).

Phaal *et al.* (2004) dizem que muitos dos benefícios do *roadmap* vêm do processo de *roadmapping* (ou seja, da construção em si) e não do próprio *roadmap*, como produto final, uma vez que no processo esses especialistas, originários de diferentes áreas do conhecimento, proporcionam uma oportunidade de compartilhamento de informações e perspectivas individuais, que leva a uma visão holística dos problemas, das oportunidades e novas idéias. Um dos maiores benefícios do *roadmapping* é provavelmente a interação de atores associada com o processo, que também pode servir como uma moldura comum no pensamento estratégico do negócio.

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações epistemológicas

Os pressupostos que orientaram esta pesquisa são de natureza interpretativa. Conforme representado graficamente na figura 5, este paradigma possui características que se aproximam mais à subjetividade e também à regulação, pois trabalhos de natureza interpretativa costumam se preocupar com a interpretação dos eventos, sem intencionar mudanças radicais, que causem rupturas (BURRELL; MORGAN, 1994). Ainda de acordo com os autores, o paradigma interpretativo se preocupa com o entendimento do mundo como ele é; ele se preocupa também em entender a natureza fundamental do mundo social em um nível de experiência subjetiva (BURRELL; MORGAN, 1994). Para esses autores, algumas características relacionadas a este paradigma são o nominalismo, o antipositivismo, o voluntarismo e a ideografia.

“A sociologia interpretativa está preocupada com o entendimento da essência do mundo cotidiano” (BURRELL; MORGAN, 1994, p. 31. tradução livre). O desafio da sociologia interpretativa é ver os fatos com os olhos do ator social, daquele que efetivamente fez parte do processo que está sendo investigado. Para Sarantakos (1998), teóricos interpretativistas acreditam que a realidade não está “lá fora” e sim nas mentes das pessoas e que ela é socialmente construída pela interação e interpretada por meio de atores. Nesses termos, procurou-se aqui compreender a perspectiva dos praticantes sobre as práticas discursivas e atividades comunicacionais empregadas em um método de prospectiva estratégica.



FIGURA 5 - QUATRO PARADIGMAS PARA A ANÁLISE DA TEORIA SOCIAL
 FONTE: ADAPTADO DE BURRELL; MORGAN (1994. p.22. tradução livre)

3.2 Especificação do problema

O problema proposto por esta pesquisa foi o seguinte:

Como se caracterizam as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde no Paraná?

3.2.1 Perguntas de pesquisa

1. Quais são as etapas do painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde que atuam no Paraná?
2. De que forma o painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná pode ser caracterizado como um processo comunicacional e uma prática estratégica?
3. Quais são as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná?
4. Como se dá a articulação dos atores no painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná?

5. Qual a opinião dos painelistas, organizadores e moderadores sobre o processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná?

6. Como se relacionam as opiniões dos painelistas, organizadores e moderadores quanto ao método utilizado no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná?

3.2.2 Categorias de análise

Esta pesquisa apresenta como categorias de análise as práticas discursivas e atividades comunicacionais. O modelo que segue exemplifica a interação entre as categorias de análise uma vez que se propôs com este estudo caracterizar as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de construção do *roadmap* por meio da opinião dos atores entrevistados sobre o método de *roadmapping*, da observação assistemática não participante, bem como da análise de documentos digitais e impressos referentes ao caso estudado.

É importante salientar que os praticantes não caracterizaram uma categoria de análise deste trabalho; eles foram apenas representados no modelo que representa o caso por uma questão didática.

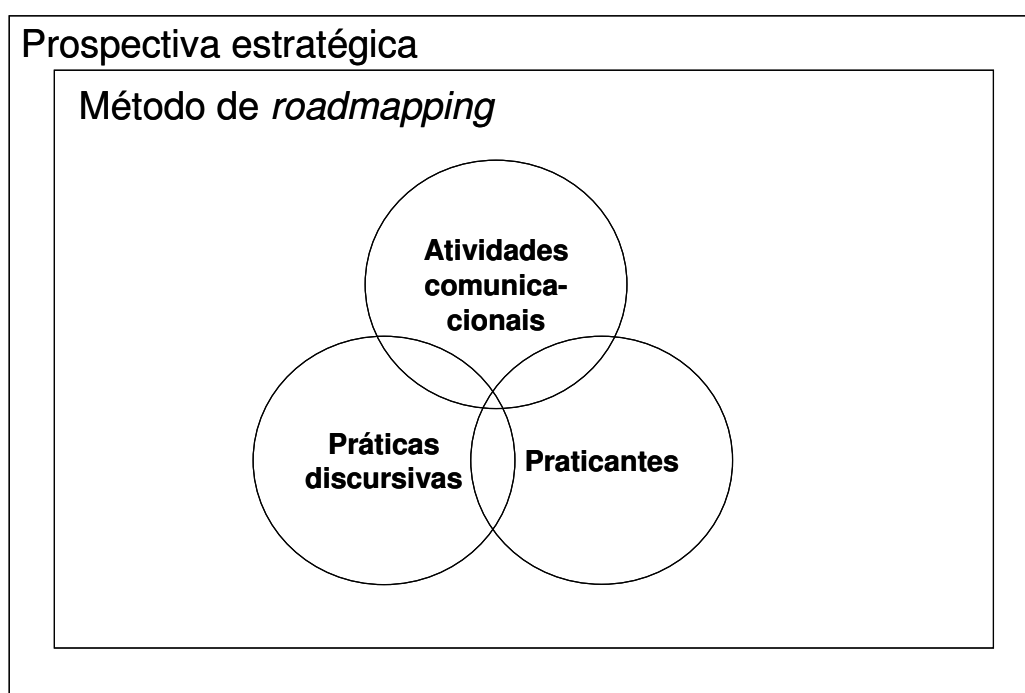


FIGURA 6 - CATEGORIAS DE ANÁLISE
FONTE: INSPIRADO EM JARZABKOWSKI, BALOGUN E SEIDL (2007)

3.2.3 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise

Práticas discursivas

DC: As práticas (*practices*) se referem às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições e normas para se pensar, agir e usar “coisas” (WHITTINGTON, 2006). As práticas discursivas, segundo Jarzabkowski (2005), geram recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre estratégia.

DO: As práticas discursivas foram determinadas mediante a observação não participante assistemática, análise documental, entrevistas semiestruturadas e análise de registros, assim como por meio de fotos e vídeos. Procurou-se observar, por exemplo, o desenvolvimento de uma linguagem comum entre os profissionais do setor de saúde participantes do projeto.

Atividades comunicacionais

DC: As atividades (*praxis*) se referem à atividade em si, ao que as pessoas fazem “na prática” (WHITTINGTON, 2006). As atividades comunicacionais são as atividades de produção de textos e conversações (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

DO: As atividades comunicacionais, neste caso, foram determinadas através de observação não-participante, análise documental, entrevistas semi-estruturadas e análise de registros, assim como através de fotos e vídeos. Foram analisadas apresentações confeccionadas no software PowerPoint®, textos escritos em adesivos autocolantes, conversas, a própria publicação, entre outros.

3.2.4 Definição constitutiva de outros termos considerados relevantes

Para uma melhor compreensão do trabalho, seguem as definições de alguns termos relevantes, que fazem parte do referencial teórico desta pesquisa.

Estratégia como prática

DC: A estratégia como prática é uma abordagem dos estudos da estratégia essencialmente preocupada com a estratégia como uma atividade nas

organizações, tipicamente a interação entre as pessoas, em vez de estratégia como uma propriedade das organizações (JOHNSON *et al.*, 2007).

Praticantes

DC: Os praticantes são os atores da estratégia, são aqueles que realizam o trabalho de fazer, modelar e executar estratégias (WHITTINGTON, 2006). Eles foram os informantes desta pesquisa.

Prospectiva estratégica

DC: Para Godet (2000), o conceito de *prospective* tem como característica principal a antecipação para a clarificação das ações presentes à luz de futuros possíveis e desejáveis. O autor afirma que o termo *prospective* não pode ser dissociado da estratégia; daí o termo prospectiva estratégica.

Sociologia da tradução

DC: A sociologia da tradução ou teoria ator-rede auxilia no entendimento de como as relações podem ser organizadas e estabilizadas para criar uma rede durável e robusta (CALLON, 1991). Segundo Callon (1986, p. 202, tradução livre),

o estabelecimento de traduções é essencial à organização social. Por meio de traduções, interesses distintos convergem a um projeto comum, quando se cria um ponto obrigatório de passagem, reconhecido por todos os atores da rede social como requisito essencial para a realização de seus interesses individuais.

Texto

DC: Utiliza-se a ideia de texto no sentido de que os discursos são construídos por palavras e frases organizadas de forma relativamente sistematizada, com o intuito de produzir uma expressão de linguagem coerente e compreensível (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

textos representam conversações cristalizadas, estruturadas e inscritas em um discurso, mas que podem ser constantemente questionados por novas conversações, ou modificados em função de novas interpretações decorrentes de sua equivocidade (CASALI, 2005a, p. 9).

Conversação

DC: Conversações compreendem o universo total de interações compartilhadas por linguagem das pessoas que em conjunto se identificam com uma determinada organização; elas são múltiplas, constantes e contínuas (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

Agenciamento textual

DC: O agenciamento textual se refere ao fato de que textos, como, por exemplo, relatórios, contratos, memorandos ou ordens de trabalho, *executam algo*. (COOREN, 2004, grifo do autor).

Roadmapping

DC: O *roadmap* é um texto, uma representação gráfica do planejamento. A palavra *roadmapping* representa um método que tem como pressuposto a interatividade de grupos de trabalho que efetuam coletivamente a criação de visões de futuro e o desenho de *roadmaps* (SENAI, 2008). Segundo Galvin (2004, p. 101), os *roadmaps* “proporcionam uma visão prolongada do futuro de um campo escolhido que surge do conhecimento coletivo e da imaginação dos grupos e indivíduos que incitam a mudança nesse campo”.

3.3 Delimitação e design da pesquisa

Esta é uma pesquisa qualitativa, fundamentalmente interpretativa, ou seja, pressupõe a interpretação dos dados pelo pesquisador (CRESWELL, 2007). Ela envolve a participação presente do pesquisador, lança mão de métodos múltiplos, interativos e humanísticos, além de permitir que novos aspectos apareçam no curso da investigação (CRESWELL, 2007).

Foi estudado nesta pesquisa apenas um caso, caracterizando-se, assim, um estudo de caso único (YIN, 2001). Foi analisada a construção do *roadmap* da indústria paranaense do setor de saúde.

Porém, nem todo caso pode ser utilizado em uma pesquisa. É necessário um fundamento lógico e isso depende da representatividade do caso. Um caso é representativo quando ele pode ser um estudo de caso decisivo, e se ele visa testar uma teoria bem formulada, ele pode ser um caso raro ou extremo; pode ser também um caso representativo ou típico ou ainda ser um caso revelador (YIN, 2001). De acordo com Martins (2006), um dos critérios que fazem com que o estudo de caso seja importante é que ele seja revelador, ou seja, que ele apresente um recorte de uma situação real complexa, de onde possam surgir resultados surpreendentes, revelando novas perspectivas.

O caso da indústria do setor de saúde estudado nesta dissertação foi considerado como representativo, pois este setor foi eleito como um dos setores portadores de futuro para o Estado do Paraná (SENAI, 2008). Além disso, ele foi o penúltimo setor a ser trabalhado no projeto como um todo (de um total de 12 setores); isso quer dizer, que nesta fase do projeto, a metodologia utilizada para a construção do *roadmap* deste setor já havia sido testada e modificada diversas vezes, e os moderadores e organizadores estavam mais familiarizados com o método.

De acordo com Godoy (2006), problemas de pesquisa que geram estudos de caso podem surgir de situações do dia a dia e também podem surgir do desejo do pesquisador em explicar alguma situação a partir da prática. “Os estudos de caso são especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada” (GODOY, 2006, p.127).

O estudo de caso se caracteriza pela exploração profunda que o pesquisador faz de um programa, uma atividade, um fato, um processo ou uma ou mais pessoas (CRESWELL, 2007).

Para Goode e Hatt (1968, *apud* Godoy, 2006, p. 118-119), o estudo de caso é:

um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado [...] uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo[...] [e] inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos (como crises familiares, ajustamento à doença, formação de amizade, invasão étnica de uma vizinhança etc.) ou mesmo toda uma cultura [...]. (GOODE E HATT, 1968, *apud* GODOY, 2006, p.118-119).

Para Merriam (1988, *apud* GODOY, 2006), o estudo de caso possui algumas características como a de estar centrado em uma situação ou evento particular, a heurística, que auxilia o pesquisador na compreensão e descoberta de novos significados para aquilo que está sendo estudado, e os procedimentos descritivos estão presentes tanto na forma de obtenção dos dados (transcrição de entrevistas, por exemplo) quanto no relatório de disseminação dos resultados. Um estudo de caso completo deve agregar múltiplas fontes de evidência, como documentos, entrevistas, observações (inclusive participante) e artefatos (YIN, 2001). Nesta pesquisa foram utilizadas todas essas fontes, exceto a observação participante, que foi substituída pela observação não participante assistemática.

O estudo de caso realizado é de natureza descritivo-interpretativa (GODOY, 2006). É descritivo no sentido de que apresenta um relato detalhado de um fenômeno social envolvendo sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos (GODOY, 2006). O caso estudado nesta dissertação é também interpretativo, uma vez que apresenta uma descrição profunda do fenômeno em questão e aborda a complexidade da situação e respectivos aspectos envolvidos (GODOY, 2006).

O horizonte desta pesquisa abrange um corte transversal com aproximação longitudinal visto que as diversas questões de pesquisa incorporam o tempo de formas distintas (NEUMAN, 1997). De acordo com Neuman (1997), o corte transversal envolve a observação do pesquisador em um ponto no tempo. Para esse autor, a pesquisa longitudinal requer a análise de características de pessoas ou unidades mais de uma vez no tempo; no caso, a aproximação longitudinal se refere aos dados coletados nas entrevistas, que se reportam a eventos passados.

A unidade de análise desta pesquisa foram as práticas discursivas e atividades comunicacionais, uma vez que elas constituem o objeto de pesquisa.

Já os níveis de análise escolhidos foram o individual e o grupal, uma vez que foram feitas entrevistas individuais com os participantes do evento para averiguar suas opiniões sobre o processo, assim como foram analisadas também as relações deste indivíduo com o grupo.

3.3.1 Breve descrição do caso

Uma instituição representativa das indústrias do Estado do Paraná, que tem por costume realizar a prática de prospectiva estratégica, escolheu o método de *roadmapping* para construir visões de futuro e estabelecer ações para alcançar estas visões. Após a detecção de quais seriam os setores portadores de futuro do Paraná (os setores estão descritos na figura 6), realizou-se, para cada um dos setores, um encontro de vários especialistas (profissionais da indústria, da academia, empresários, entre outros), no formato de um painel de especialistas (os praticantes).

Foram um total de doze painéis para doze setores distintos (vide Figura 7), dentre os quais, escolheu-se o painel de saúde para ser o caso analisado nesta dissertação, principalmente devido à oportunidade de observação não participante assistemática do painel que a pesquisadora teve.

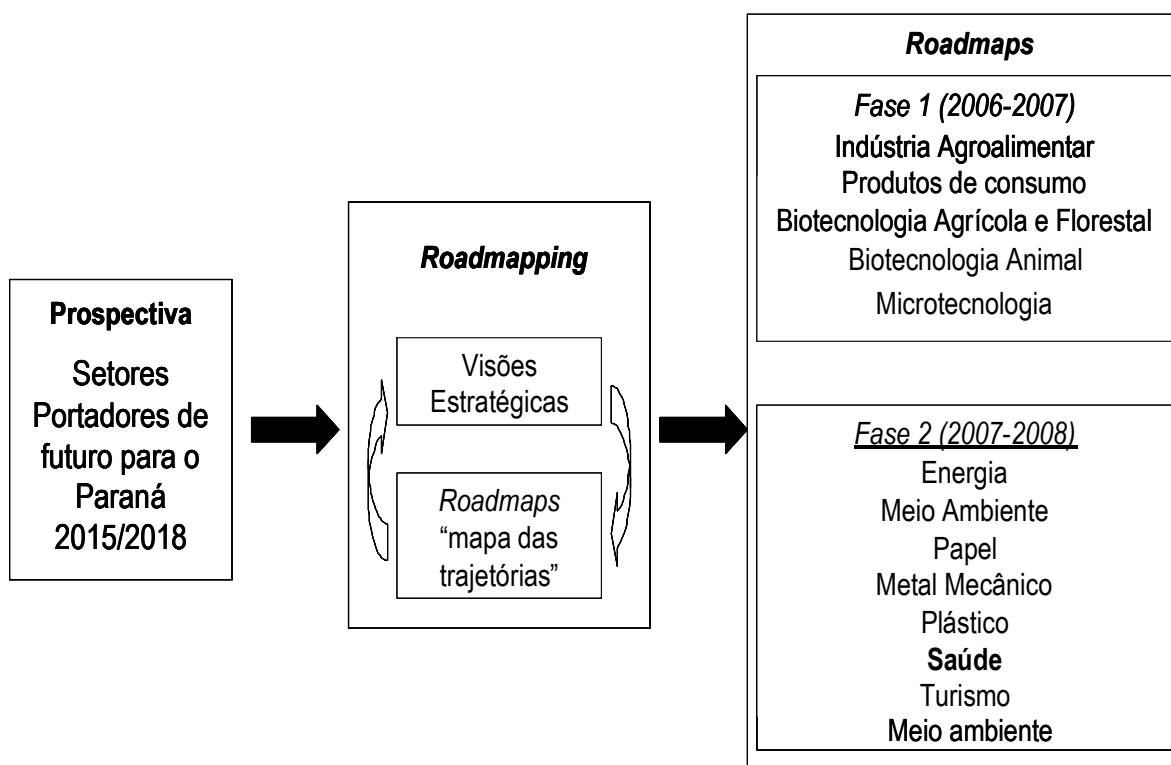


FIGURA 7 - ROADMAPS DA INDÚSTRIA DO PARANÁ
 FONTE: ADAPTADO DE SENAI (2008)

3.3.2 Fontes e coleta de dados

Os dados coletados para este trabalho foram primários e secundários. Os dados primários consistiram em entrevistas com os participantes do painel, com os moderadores e com os idealizadores do projeto, sendo que estas foram devidamente transcritas para posterior análise, juntamente com as anotações pessoais feitas durante a observação direta não participante assistemática da pesquisadora. Assistemática, pois a observação não participante foi realizada sem planejamento prévio e sem a utilização de meios técnicos especiais; de acordo com Richardson (1999) a observação assistemática se utiliza de anotações sobre os fatos ocorridos, no caso, as notas de campo feitas pela pesquisadora.

Os dados secundários foram os documentos intermediários e finais (a publicação em si), as fotos das etapas do processo, os vídeos e materiais variados (cartolinas, adesivos autocolantes, entre outros, que puderam ser observados em algumas das fotos).

A coleta de documentos e de registros disponíveis em arquivo eletrônico dos diversos materiais utilizados nas etapas do painel de construção do *roadmap* para as indústrias do setor de saúde do Paraná foi disponibilizada pela equipe organizadora do evento desde o momento em que a pesquisadora demonstrou interesse para estudar o caso (logo após a realização do painel, no final do ano de 2008). Entrevistas semiestruturadas complementaram o processo. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente trinta e seis minutos, sendo que a duração mínima foi de quinze minutos e a máxima de duas horas e meia. O intervalo de realização das entrevistas foi de menos de um mês, uma vez que a primeira foi feita no dia 28/07/2009 e a última no dia 20/08/2009.

Adequadas para a obtenção de um maior grau de detalhamento, essas entrevistas foram feitas com os atores-chave participantes do processo. Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas (YIN, 2001). Mais especificamente, o tipo de roteiro de entrevista escolhido foi a semiestruturado que “tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” (GODOY, 2006, p. 134). No caso estudado, foi necessária a construção de três roteiros de entrevista distintos, pois o papel de cada uma das categorias de

entrevistados (painelistas, moderadores e coordenadores técnicos) foi diferente durante o painel.

Os entrevistados foram os participantes do processo – painelistas, moderadores e organizadores. Como cada um tinha uma participação diferenciada, o contato e a abordagem com cada entrevistado foram realizados de forma distinta, de acordo com o grupo a que pertencia. Por essa mesma razão, foi desenvolvido um roteiro de entrevista distinto para cada grupo (Apêndices A, B e C, respectivamente).

Uma das vantagens da entrevista é o fato de ela favorecer a relação intersubjetiva do entrevistador com o entrevistado, e, mediante trocas verbais e não-verbais estabelecidas neste contexto interacional, permitir uma melhor compreensão dos significados, dos valores e das opiniões dos atores sociais a respeito de situações e vivências pessoais (FRASER; GONDIM, 2004).

Inicialmente foram realizados dois pré-testes dos roteiros de entrevista, englobando as três categorias de entrevistados: o primeiro com uma painelista que havia participado da construção do *roadmap* para o setor de turismo, que vivenciou um processo análogo, porém para um setor diferente; e o segundo com uma das pessoas que participou da organização e moderação dos primeiros painéis. Com estes pré-testes foi possível lapidar os roteiros de entrevista e estimar o tempo aproximado das entrevistas.

Na coleta de dados, a fase de realização das entrevistas foi o momento que exigiu um maior esforço por parte da pesquisadora, pois foi um processo que envolveu várias etapas, desde o contato inicial com os entrevistados, passando pela gravação das entrevistas e por fim sua transcrição; tanto no contato inicial quanto na realização da entrevista em si, foi explicado aos entrevistados qual era o objetivo desta dissertação. O acesso aos entrevistados foi facilitado, pois durante o período de realização das entrevistas e coleta de material, a pesquisadora estava atuando como bolsista de pesquisa na instituição organizadora do projeto, porém não diretamente com a equipe responsável pelos painéis de especialistas, mas sim, em uma equipe cuja função era sistematizar metodologias de prospectiva estratégica.

Segundo a classificação de Jarzabkowski e Spee (2009), os coordenadores técnicos e moderadores são os praticantes internos à organização e os painelistas, os praticantes externos.

Na análise dos dados tanto os dados primários quanto secundários foram considerados simultaneamente, pois as informações se complementavam.

Devido à proximidade da pesquisadora com a equipe organizadora do projeto, a abordagem com os moderadores e organizadores ocorreu de forma mais fácil e informal. Após um contato pessoal inicial para explicar o porquê da entrevista, foi enviado um e-mail a cada um para que estes escolhessem o melhor dia e horário para a sua entrevista (Apêndice D). Todas as entrevistas com moderadores e organizadores foram realizadas pessoalmente, nas dependências da instituição organizadora do projeto. Elas também foram realizadas no decorrer dos meses de julho e agosto do ano de 2009, sendo que a sua duração foi variada, de 26 minutos a 58 minutos para os coordenadores técnicos e de 19 minutos a 40 minutos para os moderadores, ou seja, uma média relativamente próxima às médias dos painelistas.

De um total de quatro organizadores, três foram entrevistados, assim como, de um total de quatro moderadores, foi possível a realização das entrevistas com três deles. O quarto elemento que fazia parte de ambos o grupos desligou-se da instituição organizadora do projeto e foi solicitado pelos organizadores do projeto que ele não fosse contatado.

O contato com os painelistas foi feito de outra forma. De posse da lista de participantes do painel com seus respectivos dados de contato, o primeiro passo foi enviar um e-mail a cada um deles (Apêndice E). Ciente de que um contato telefônico talvez pudesse ser mais efetivo, a pesquisadora preferiu mesmo assim enviar os e-mails primeiramente, por acreditar que muitas pessoas preferem marcar seus compromissos eletronicamente.

Um segundo contato, desta vez telefônico, foi necessário na maioria dos casos, já que alguns dos painelistas não receberam o e-mail ou não haviam lido, entendido ou dado importância à mensagem eletrônica. Após o agendamento de um local, data e horário convenientes para o entrevistado, um e-mail também foi enviado para registrar o agendamento da entrevista; percebeu-se assim, que o contato telefônico foi mais eficaz do que o contato por e-mail.

Das 30 pessoas presentes na lista de painelistas, foi realizada a entrevista com 14 delas. Das 16 restantes, uma delas alegou que não se sentiria à vontade para participar, pois sua experiência se resumia a apenas uma parte de uma das

tardes do painel. Nove painelistas não foram localizados, pois não responderam aos sucessivos contatos por e-mail e telefonemas realizados. As demais seis responderam ao contato realizado, mas não foi possível entrevistá-las, pois elas estariam disponíveis apenas depois do período que havia sido previsto no cronograma para a realização das entrevistas.

Houve, portanto, um total de 21 entrevistados. Das 21 entrevistas, 17 foram realizadas pessoalmente e quatro por meio do software livre Skype®. Apesar da riqueza e dos detalhes que podem ser observados em uma entrevista face a face, a entrevista por meio do Skype®, que segue o mesmo princípio da entrevista por telefone, se mostrou extremamente eficiente, o que foi facilitado pela possibilidade de gravação quando do uso do software. Sua utilização poupou viagens a outras cidades que não a de residência da pesquisadora (a origem dos painelistas era de diversas cidades de todo o Estado do Paraná), além de uma maior clareza na gravação das entrevistas, pois quase não havia ruídos de fundo e todas elas foram devidamente gravadas com a permissão do entrevistado.

Embora as entrevistas não tenham sido realizadas com todos os participantes do painel, foi possível ainda entrevistar pelo menos dois componentes de cada uma das cinco mesas, o que forneceu um panorama mais completo da situação analisada.

Ao início da sessão foi oferecido a cada entrevistado um termo de consentimento de participação na pesquisa (Apêndice F), que lhes garantia o direito de encerrar sua participação na pesquisa no momento que desejasse. Nenhum dos entrevistados sentiu a necessidade de ter esta questão formalizada, embora o acordo não formal feito com cada um garanta este mesmo direito. Da mesma forma, não foi mencionado ao longo deste trabalho o nome de nenhum dos entrevistados, a fim de manter a confidencialidade das informações por eles fornecidas.

3.3.3 Tratamento dos dados

Após a organização e coleta de todos os dados, iniciou-se o processo de tratamento dos dados. A forma de se tratar os dados desta pesquisa está condicionada à epistemologia à luz da qual foi escrito o trabalho.

Por esta razão, o roteiro semiestruturado utilizado permitiu que a entrevista fluísse de maneira natural, sem o típico “engessamento” característico dos roteiros totalmente estruturados, o que permitiu que as perguntas pudessem ser feitas na ordem que mais conviesse no momento da entrevista; não foram raros os casos em que os entrevistados respondessem mais de uma pergunta dentro de apenas uma pergunta.

Este roteiro se assemelhava bastante às próprias perguntas de pesquisa e, apesar da liberdade em moldá-lo conforme o andamento da entrevista, houve casos em que o entrevistado e até mesmo a própria pesquisadora saíram completamente do tema previamente proposto, fato este que prolongou o tempo da entrevista, mas que ao mesmo tempo contribuiu para que o entrevistado se sentisse mais à vontade durante todo o processo.

A construção de um roteiro para cada uma das categorias de entrevistados (três no total) também contribuiu para que o entrevistado se sentisse mais ambientado no contexto em que ele vivera nos dias em que participou no painel. Não obstante, o longo período de tempo que decorreu entre a realização do painel e as entrevistas teve como consequência o esquecimento de alguns fatos pelos entrevistados; assim, a pesquisadora se permitiu, quando necessário, relatar os acontecimentos do painel para auxiliar na ativação da memória de painelistas, moderadores e coordenadores técnicos.

No início a pesquisadora transcreveu todas as entrevistas integralmente, levando para tanto uma média de 1 hora de transcrição para cada 10 minutos de entrevista, até o momento em que constatou que estas transcrições continham vários trechos com informações não pertinentes ao trabalho. Em consequência disso as últimas entrevistas ouvidas (quatro no total) não foram transcritas totalmente, sendo capturados apenas os extratos que continham elementos de respostas às perguntas de pesquisa.

Os extratos mais pertinentes das entrevistas para o trabalho foram recortados, colados e agrupados convenientemente no corpo deste trabalho de forma que as respostas das perguntas de pesquisa seguissem uma ordem lógica. Apesar desse trabalho posterior de sistematização, a análise dos dados se iniciou já no decorrer das entrevistas. De acordo com Godoy (2006), a análise começa com o

primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.

As entrevistas não foram a única fonte de dados para este trabalho, que contou também com a pesquisa de vídeos, fotos e documentos referentes ao tema estudado, bem como anotações da pesquisadora feitas durante a sua observação não participante assistemática. As informações extraídas destas outras fontes serviram para completar lacunas que restaram das entrevistas e para fornecer um maior grau de detalhamento à análise, tendo um papel tão importante quanto o das entrevistas.

Organizados os arquivos com as transcrições, a pesquisadora criou um arquivo no software Microsoft Excel® com uma aba para cada pergunta de pesquisa e dentro de cada uma destas abas listou em colunas todos os respondentes devidamente divididos por categorias e atribuiu a cada um deles uma sigla para que a confidencialidade de suas identidades fosse mantida. Na sequência, foram capturados todos os trechos que pudessem ser úteis na resposta de cada uma das perguntas e colados na coluna imediatamente após a identificação de cada um dos respondentes, bem como citações que pudessem enriquecer a construção da seção de análise dos dados desta dissertação.

“A transformação de dados coletados, ainda no seu estado bruto, em resultados de pesquisa envolve a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar é tornar possível sua análise por parte do pesquisador.” (CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003, p.1).

A forma como os dados foram organizados e tratados remete à análise temática ou categorial, uma das subdivisões da análise de conteúdo de Bardin (1977) que, conforme Capelle, Melo e Gonçalves (2003), pertence a uma vertente que trabalha com significados em lugar de inferências estatísticas.

A análise temática ou categorial envolve operações de desmembramento do texto em unidades e essas operações visam descobrir os núcleos de sentido, sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis, e não com sua dinâmica e organização (BARDIN, 1977). O conteúdo analisado neste trabalho refere-se o teor das falas dos entrevistados, das anotações realizadas durante a observação não

participante assistemática e aos dados coletados em documentos relacionados ao caso, referentes às práticas discursivas e atividades comunicacionais.

3.3.4 Limitações metodológicas

Apesar da realização de um esforço para que o objetivo desta dissertação fosse atingido da melhor forma possível, este estudo esteve sujeito a limitações metodológicas, algumas inerentes a qualquer estudo e outras particulares deste.

Uma das limitações encontradas foi a inexperiência da pesquisadora na realização de pesquisas deste tipo, mas esta procurou minimizar tal problema com procedimentos metodológicos baseados em autores já consagrados no domínio da metodologia e também pela triangulação dos dados.

Outra limitação foi a falta de tempo para a realização de todas as entrevistas, já que a maioria dos potenciais entrevistados se mostrou disponível para a entrevista; porém, muitos deles estavam disponíveis apenas após o período programado no cronograma da pesquisa para a fase de coleta de dados. O fator distância também gerou dificuldades para a realização das entrevistas, considerando o fato de que muitos dos painelistas eram do interior do Estado do Paraná. Isso foi compensado de alguma forma pelo uso do software Skype®, o que levou a outra limitação, a impessoalidade e a impossibilidade de observação das expressões não verbais e reações dos participantes da pesquisa durante as entrevistas.

Estar à disposição do entrevistado para que ele pudesse escolher o local da entrevista fez com que muitas vezes as entrevistas tenham acontecido em locais não apropriados acusticamente, dificultando o entendimento e conseqüentemente a transcrição das entrevistas.

Julga-se como principal limitação deste estudo em específico, o grande distanciamento ocorrido entre a realização do painel (outubro de 2008) e das entrevistas (julho e agosto de 2009), praticamente um ano depois. Este fato contribuiu para que os informantes não se lembrassem de alguns fatos referentes ao processo de construção do *roadmap*, justamente porque as perguntas exigiam relativo grau de detalhamento nas respostas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são analisadas e discutidas as respostas às perguntas de pesquisa desta dissertação (na ordem em que elas foram propostas), a partir dos dados primários e secundários que foram coletados e organizados para que, ao final, existissem elementos suficientes para embasar a resposta para o objetivo que foi posto para a pesquisa; procurou-se fazer a análise à luz das abordagens escolhidas como referencial teórico. Assim, esta seção se divide em dois subitens, sendo que o primeiro fornece um panorama ilustrado sobre o caso estudado e o segundo trata diretamente das respostas às perguntas de pesquisa.

4.1 Painel de saúde

Antes de se fazer efetivamente a análise dos dados, foi feito um esquema ilustrativo da disposição do ambiente, mostrando a localização de cada um dos participantes do painel. Como se tratava de um ambiente dinâmico onde havia a locomoção das pessoas, a situação mostrada no esquema se refere aos primeiros minutos de discussão. Acompanha o esquema uma legenda indicando a que cada um dos símbolos faz referência; isto servirá como parâmetro de identificação para as respostas e também das citações dos entrevistados. Os quadrados sem indicação em seu interior (preenchidos por fundo quadriculado) se referem aos participantes que não foram entrevistados.

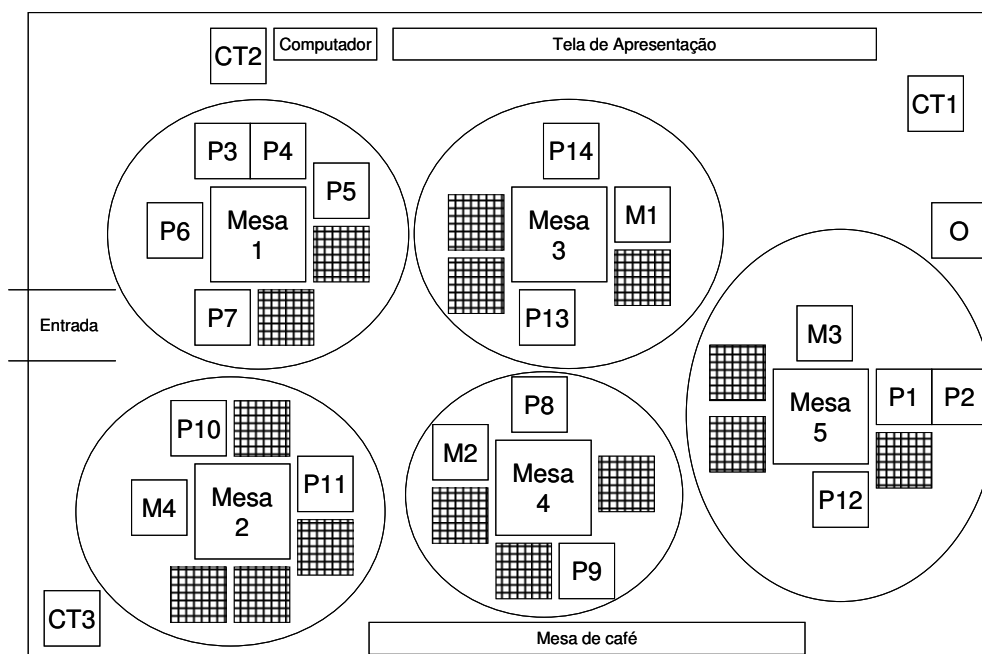


FIGURA 8 - DISPOSIÇÃO DO AMBIENTE E DOS PARTICIPANTES DO PAINEL

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Legenda:

CT1: Coordenador técnico 1

CT2: Coordenador técnico 2

CT3: Coordenador técnico 3

M1: Moderador 1

M2: Moderador 2

M3: Moderador 3

M4: Moderador 4

P1: Painelista 1 (Participou apenas do primeiro dia)

P2: Painelista 2 (Substituiu P1; participou apenas do segundo dia)

P3: Painelista 3

P4: Painelista 4

P5: Painelista 5

P6: Painelista 6

P7: Painelista 7

P8: Painelista 8

P9: Painelista 9

P10: Painelista 10

P11: Painelista 11

P12: Painelista 12

P13: Painelista 13

P14: Painelista 14

O: Observadora (pesquisadora)

4.2 Respostas às perguntas de pesquisa

A fim de que fosse atingido o objetivo desta dissertação, traçaram-se algumas perguntas de pesquisa. Para respondê-las foram analisados documentos, vídeos e fotografias; além disso, foram utilizadas as notas de campo feitas pela pesquisadora quando da sua observação do caso e também as respostas das entrevistas realizadas com os coordenadores técnicos, moderadores e painelistas que fizeram parte do processo. Algumas perguntas puderam ser respondidas apenas com a análise de dados secundários enquanto na resposta das outras a triangulação dos dados – por meio de dados primários e secundários – se fez necessária devido à complexidade destas.

Seguem então as respostas às questões propostas.

Quais são as etapas do painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde que atua no Paraná?

Embora houvesse uma pergunta no questionário semi estruturado utilizado nas entrevistas que solicitou que os entrevistados falassem sobre as etapas do processo, os vídeos e as anotações referentes à observação não participante assistemática foram as principais fontes utilizadas para que esta pergunta fosse respondida. O foco foi no painel em si (onde se dá a construção de fato) e as etapas consideradas como anteriores (pré-painel) como posteriores (pós-painel) ao painel foram descritas sem um grau muito elevado de detalhes.

Parte de um projeto maior, o painel onde se deu a construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde que atua no Paraná foi idealizado em 2006, mas começou a ser preparado efetivamente a partir da segunda metade de 2008.

Antes de sua realização, os coordenadores técnicos se dividiram em tarefas tais como a seleção e convite dos painelistas e a confecção de apresentações (histórico do projeto, método, economia e tendências tecnológicas) para o dia do painel.

Dividido em duas tardes no mês de outubro do ano de 2008, a primeira etapa do painel foi um almoço, ao final do qual a coordenadora do projeto cumprimentou todos os participantes e falou que o que iria acontecer ali seria uma conversa, e, por isso, todos deveriam se sentir a vontade. Ela agradeceu a presença dos participantes e o fato de todos terem aceitado os convites; ela foi a primeira a se apresentar e posteriormente todos que estão na sala se apresentaram, incluindo os demais coordenadores técnicos, os moderadores e os próprios painelistas. A apresentação foi breve e cada um disse apenas seu nome, profissão, instituição ou empresa e cidade de onde viera.

A coordenadora do projeto fez uma explanação sobre a heterogeneidade do grupo, dizendo que isso fazia parte do projeto e que enriquecia o método. Em seguida foi apresentada a agenda referente às etapas que estavam por vir e foi falado sobre o projeto das Rotas Estratégicas. Foi dito que o primeiro exercício seria o de entender qual a situação atual do setor e que esta seria analisada sob o ponto de vista dos painelistas. Para tanto, ela apresentou cinco tópicos (“Produtos”, “P&D”, “Processos e Tecnologias”, “RH” e “Articulação”) que foram previamente explicados e que deveriam ser discutidos quanto a sua situação atual no setor.

Assim, foi explicado aos participantes que eles seriam divididos em mesas (a disposição das pessoas durante a mesa durante o almoço era aleatória) e que essa divisão tinha sido feita com base em afinidades. Ela explicou que ao lado de cada mesa haveria *flip charts*, que são quadros usados normalmente para exposições ou apresentações nos quais estão presos blocos de papel, e que uma pessoa (o moderador) por mesa iria fazer uma sistematização das conversas por meio de adesivos autocolantes (chamados de pegatinas) que seriam distribuídos nos *flip charts*.

Na sequência, colocou-se em cada mesa um papel com os nomes dos painelistas que iriam compor aquela mesa. Após devidamente instalados em seus lugares, a coordenadora do projeto convidou o pessoal da equipe (os moderadores) para se sentar junto nas mesas e anunciou que, depois de terminada a etapa que estaria por vir (construção da situação atual do setor), haveria um momento em que um representante eleito em cada mesa iria apresentar suas ideias ao grande grupo.

Cada equipe ficou com um dos cinco tópicos, discutiu sobre ele, e, ao final da discussão de aproximadamente trinta minutos, após a compilação das idéias pelos moderadores (coladas no *flip chart*) que foram devidamente conferidas e

aprovadas pelos painelistas, solicitou-se que cada mesa elegeisse um representante para expor suas ideias (sobre a situação atual) para todos.

Os *flip charts* foram dispostos lado a lado e foi dito aos porta-vozes dos grupos que tentassem ser objetivos e que levassem no máximo cinco minutos para expor suas idéias. O primeiro representante fez a sua exposição primeiramente sobre “Produtos”, depois sobre “P&D”, depois sobre “Processos e tecnologias”, posteriormente sobre “RH” e por fim sobre “Articulação”. Passou-se para o segundo porta-voz e assim por diante, até que todos os grupos tivessem exposto suas contribuições sobre todos os tópicos. Era permitido aos painelistas que fizessem intervenções sobre o exposto quando melhor lhes conviesse.

Ressaltou-se que esse teria sido o primeiro grande momento do trabalho e foi dito que o próximo passo seria “olhar pra onde nós queremos ir”. Para tanto, foi feita uma apresentação sobre tendências tecnológicas na área de saúde, o que serviria como um insumo para o próximo passo. Foi solicitado aos grupos que cada um propusesse quatro visões para o futuro do setor; o tempo sugerido para esta atividade foi de meia hora.

Os grupos discutiram e novamente pediu-se que cada mesa elegeisse um representante para ser o porta-voz do grupo; a mesma dinâmica realizada para a apresentação da situação atual do setor se repetiu. Em seguida, foi dito que a equipe técnica faria uma compilação das visões daquele dia até o próximo para que houvesse aproximadamente quatro visões para servirem como base para as atividades do dia seguinte. A coordenadora do projeto pediu desculpas pelo fato de as etapas terem extrapolado o tempo previsto e proclamou como encerradas as etapas do dia. Para finalizar o dia, foi oferecido um lanche aos participantes.

A segunda tarde também foi iniciada com um almoço. Foi feita uma apresentação retomando aquilo que havia sido feito no dia anterior; apresentou-se também a agenda do dia e foi feita uma revisão da metodologia.

O trabalho do segundo dia se iniciou efetivamente quando foram apresentadas as visões construídas no dia anterior (seguindo também a ordem “Produtos”, “P&D”, “Processos e tecnologias”, “RH” e “Articulação”); mais uma vez, os painelistas puderam expressar sua opinião ao final da apresentação. Várias intervenções foram feitas e discussões foram geradas, sendo que a todo o momento a coordenadora do projeto precisava resumir as ideias que estavam sendo ditas para que se pudesse chegar a um acordo.

Após essa etapa, foi feita uma espécie de divisão entre “microvisões” e “macrovisões”. As microvisões eram aquelas que haviam sido apresentadas, ou seja, todas as sugestões de visão que haviam sido feitas pelos painelistas no dia anterior. O trabalho da equipe organizadora do projeto foi o de agrupar as visões que possuíam similaridades, organizando-as em macrovisões, que, *grosso modo*, poderiam ser vistas como uma compilação, um resumo, das microvisões; no final, restaram cinco macrovisões. Ainda nesta etapa, os painelistas fizeram suas contribuições, que, na medida em que eram assimiladas e aceitas pelos demais participantes, alteravam a redação de algumas das visões.

Realizada essa etapa, a coordenadora estimulou os painelistas para que pensassem no que poderia impedir que estas visões fossem atingidas (as barreiras). Os mesmos grupos foram reunidos, sendo que cada um ficou responsável por uma visão a fim de que fossem apontadas as barreiras para aquela visão ser atingida. A mesma dinâmica se repetiu, e um representante de cada grupo ficou responsável por externalizar as ideias de sua mesa para o grande grupo.

A próxima etapa foi anunciada e ela consistia na definição dos fatores críticos, ou seja, aquilo que poderia impedir as visões de acontecer; basicamente uma sistematização das barreiras que já haviam sido apontadas na etapa anterior. Dessa vez, os cinco grupos tiveram 20 minutos para decidir quais fatores consideravam críticos para a ocorrência de cada uma das visões. Mais uma vez todos os *flip charts* com os devidos fatores críticos foram levados a frente, porém, desta vez, a responsável pela leitura de todos foi a coordenadora do projeto e posteriormente os painelistas fizeram as suas intervenções.

Posto isso, cada mesa teve a incumbência de escolher uma das cinco visões por afinidade; o objetivo era vislumbrar quais ações (quantas os painelistas desejassem) poderiam ser executadas para garantir que aquelas visões ocorressem.

Já se encaminhando para o final, a coordenadora convidou a todos os painelistas (porém um grupo de cada vez, sequencialmente) para que se posicionassem diante de um pedaço de papel craft, em que existiam as divisões “2009-2011”, “2012-2015” e “2016-2018”; isso significava que os painelistas deveriam dividir as ações que haviam acabado de propor em um horizonte temporal de curto, médio ou longo prazo. Isto era operacionalizado também com a colagem dos adesivos com as ações em cada espaço correspondente.

Por fim, o painel foi declarado como encerrado e com a sugestão de cada um dos painelistas se responsabilizasse por uma ou mais ações, no caso, todas aquelas que estivessem dentro da sua esfera de poder.

Até o momento da publicação do documento final houve a organização de todo o material produzido durante o painel (no dia seguinte os envolvidos direta e indiretamente no painel se reuniram para verificar através das suas lembranças e anotações, se informações importantes porventura poderiam ter ficado de fora), que foi disponibilizado aos painelistas para validação e posteriormente foi novamente trabalhado pela equipe organizadora do projeto e enviado para publicação.

A sequência das etapas, desde o pré-painel até o pós-painel, pode servir como um exemplo que ilustra os quatro momentos necessários para que a tradução (Callon, 1986) ocorra. A problematização, que é a definição de um problema e o reconhecimento deste por outros atores, é representada pela decisão da instituição organizadora do projeto em vislumbrar um futuro para a indústria paranaense. Já o *interéssement*, que significa que um grupo de ações por meio das quais uma entidade tenta impor e estabelecer a identidade dos outros atores (Callon, 1986), pode ser ilustrado pelo convite que visa convencer os painelistas a participar do painel. Logo em seguida, na etapa de alistamento, um papel é atribuído a cada pessoa envolvida de forma que elas se unam para uma mesma causa para assim construir uma aliança (DENIS;LANGLEY;ROULEAU, 2007); este é justamente o objetivo do método de *roadmapping*. Por fim, ilustrando a etapa de mobilização dos aliados, que fala da representatividade dos porta-vozes, estão professores representando (servindo como porta-vozes) universidades e médicos representando hospitais, por exemplo.

A seguir pode-se observar a sistematização das etapas do painel realizado para a construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná.

Pré-painel		
1º dia	Etapas	Participantes
1	Almoço	Todos
2	Apresentação dos participantes	Todos
3	Apresentação da agenda	Coordenador técnico
4	Apresentação do método	Coordenador técnico
5	Apresentação dados econômicos	Coordenador técnico
6	Discussão sobre a situação atual do setor de saúde em cada mesa (um tópico para cada mesa)	Painelistas e Moderadores
7	Apresentação das idéias de cada grupo sobre a situação atual do setor (cada um escolheu um "porta-voz") para todos os grupos	Painelistas
8	Apresentação sobre as tendências tecnológicas na área de saúde	Coordenador técnico
9	Discussão sobre a visão para o setor de saúde em cada mesa	Painelistas e Moderadores
10	Apresentação das idéias de cada grupo sobre a visão para o setor (cada um escolheu um "porta-voz") para todos os grupos	Painelistas
11	Lanche	Todos
2º dia	Painel	
12	Almoço	Todos
13	Apresentação da agenda do dia	Coordenador técnico
14	Apresentação das visões compiladas referentes ao trabalho do dia anterior	Coordenador técnico
15	Discussão no grande grupo sobre as "novas" visões	Painelistas
16	Discussão em cada mesa sobre as barreiras que impediriam o acontecimento de cada visão (uma visão por mesa)	Painelistas e Moderadores
17	Apresentação das idéias de cada grupo sobre as barreiras (cada um escolheu um "porta-voz") para todos os grupos	Painelistas
18	Discussão em cada mesa sobre os fatores críticos (sistematização das barreiras) que impediriam o acontecimento de cada visão	Painelistas e Moderadores
19	Apresentação das idéias de cada grupo sobre fatores críticos para o grande grupo	Coordenador técnico
20	Definição de ações para que cada uma das visões pudesse acontecer (uma visão por mesa)	Painelistas e Moderadores
21	Divisão temporal das ações (curto, médio e longo-prazo)	Todos
Pós-painel		

QUADRO 1 – ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO *ROADMAP* DA INDÚSTRIA DO SETOR DE SAÚDE DO PARANÁ

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

De que forma o painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná pode ser caracterizado como um processo comunicacional e uma prática estratégica?

Esta pergunta de pesquisa pode ser respondida principalmente com base no próprio referencial teórico desta dissertação.

Há muitas formas de abordar o caso que se escolheu estudar nesta dissertação. A escolha da base teórica para descrever e explicar todo o processo de construção do *roadmap* envolveu uma combinação entre estratégia e comunicação (quando vista de forma mais ampla). A questão da prática estratégica fica evidente quando, ao se observar o histórico dos últimos anos da instituição organizadora do projeto, vê-se claramente sua prática em realizar eventos ou reuniões com o foco em estratégica, mais usualmente em prospectiva estratégica. Esses eventos

consistiam em reuniões de grupos nos quais o objetivo final era atingido após uma sequência de conversas, discussões e consensos; daí o enfoque comunicacional atribuído ao processo.

Portanto, o processo é comunicacional, uma vez que envolve a produção de sentidos já que, além de ser um processo que compreende a troca de mensagens, a comunicação engloba também a criação de significados (BARNLUND, 1962). O fato de uma instância comunicacional ser efetiva ou não depende do grau de similaridade de significado que as pessoas atribuem às mensagens trocadas (GUDYKUNST, 1998). E de fato, na observação feita pela pesquisadora nos dias do painel, pôde-se perceber que a compreensão do que estava sendo dito passava por um processo de produção de sentidos, tanto por parte de quem falava quanto por parte de quem escutava.

O fato de o painel que visou à produção do *roadmap* da indústria do setor de saúde paranaense ter se realizado por meio da produção de textos e conversações também acaba por caracterizá-lo como um processo comunicacional, tendo em vista que a comunicação organizacional, analisada sob os pressupostos da Escola de Montreal, ocorre por meio de textos e conversações. O próprio Taylor diz que a Escola se preocupa em investigar como as conversações funcionam, considerando a forma pela qual a linguagem leva as pessoas a formularem explicações às suas experiências, ou seja, suas interpretações (CASALI, 2005b).

Ao invés de se ver a comunicação como uma simples transmissão de mensagens em um canal entre um emissor e um receptor, ressalta-se a importância em se estudar as interações diárias entre membros de uma organização (em reuniões formais, apresentações, negociações, entre outros) já que isto proporciona um *insight* das propriedades de *organizing* da linguagem verbal e não verbal (FAURÉ *et al.*, 2010).

Na resposta da pergunta de pesquisa seguinte, serão apresentados exemplos de como se deu esta dinâmica na prática.

Métodos de prospectiva estratégica e planejamento estratégico nada mais são do que instrumentos para reunir e comunicar informação e para traduzir esta informação em opções para o futuro ao qual os atores podem ou não aderir (DE LAAT; MCKIBBIN, 2003).

Essa afirmação introduz o porquê do caso estudado ser, além de um processo comunicacional, também uma prática estratégica. No início da discussão da resposta desta pergunta de pesquisa, já se explicou a razão de o processo ser visto como uma prática; a questão da prática estratégica envolve a própria questão da estratégia, que aqui é vista como uma atividade situada, realizada socialmente, construída por meio de ações e interações de múltiplos atores (JARZABKOWSKI, 2005). Não obstante, o caráter estratégico neste caso envolve também a questão mais funcionalista do termo “estratégia”, que está relacionada à obtenção de resultados e visa ao atingimento de um objetivo específico. O próprio objetivo da construção do *roadmap* é estratégico, pois ele apresenta visões e ações para o futuro desejado a indústria do setor de saúde do Paraná.

Quais são as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná?

Práticas discursivas

Baseando-se no conceito de práticas, que, de acordo com Whittington (2006), se referem às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições e normas para se pensar, agir e usar “coisas”, podem-se visualizar dois momentos neste processo: a prática da instituição organizadora do projeto em realizar encontros que visam à questão da perspectiva estratégica, ou seja, uma prática da instituição e a própria experiência (prática) de cada entrevistado ao participar em eventos de perspectiva estratégica.

Os trabalhos foram realizados de forma que as etapas [...] fossem cumpridas no decorrer de dois encontros, com duração de seis horas cada [...]. Neste contexto, foram realizados 24 encontros e mobilizados aproximadamente 300 especialistas das áreas trabalhadas. (SENAI, 2008)

Além desse projeto de construção de *roadmaps* para diversos setores da indústria, que, se olhados separadamente, podem ser considerados como práticas de perspectiva estratégica, essa instituição organizadora possui diversas outras iniciativas que utilizam o conceito da perspectiva estratégica como base, como, por

exemplo, o projeto “Perfis Profissionais do Futuro”, cuja metodologia de trabalho compreende “a execução de estudos prospectivos que servirão de subsídio para a realização de reuniões de trabalho com especialistas para a formulação dos perfis profissionais do futuro” (OBSERVATÓRIOS-SISTEMA FIEP, 2010). Há também o projeto Curitiba 2030, piloto do programa “Cidades Inovadoras”, que objetiva indicar um caminho que posicione Curitiba no patamar das principais cidades inovadoras do mundo em um horizonte de 20 anos.

Segundo Observatórios-Sistema FIEP (2010),

Esse estudo prospectivo tem potencial para influenciar o planejamento da cidade no longo prazo e a criação de um ambiente urbano que atraia, retenha e desenvolva pessoas, empresas e investimentos focados na inovação e serve como modelo a ser adotado por outras cidades do estado.

Existe ainda o projeto “Cenários da Indústria Automotiva: Região Metropolitana de Curitiba 2020”, que também foi conduzido com base nos pressupostos da metodologia de prospectiva estratégica e envolveu especificamente a ideia de construção de cenários (Hinça *et al.*, 2009).

De alguma forma, observou-se que pessoas mais familiarizadas com a prática da prospectiva estratégica percebem as práticas discursivas de modo distinto, quando comparadas às pessoas que tiveram contato com o método pela primeira vez. A linguagem afeta a posição de poder de vários tomadores de decisão, porque algumas das pessoas possuem um maior domínio do discurso do que outras devido ao seu *background*, sua educação ou sua exposição à gestão estratégica (VAARA; SORSA; PÄLLI, 2010).

[...] já tinha participado de alguns outros eventos desse tipo, pra fazer...pra dar opinião, né, pra montar uma política assim é..., de como que as coisas devem ser feitas, como organizar a sociedade, eu acho bastante legal. (P4).

[...] mas falando por mim especificamente, não. Essa é a primeira oportunidade que eu estou tendo de fazer um exercício como esse de previsão do futuro. (P9).

A pesquisadora, mediante a observação não participante que realizou nos dias do painel, observou que aqueles painelistas que já haviam tido um contato mais profundo com as áreas de planejamento, estratégia, prospectiva, entre outros, se sentiam mais a vontade para expressar sua opinião sobre determinados assuntos discutidos.

Quanto às práticas discursivas propriamente ditas, reconhecidas por Jarzabkowski (2005) por gerarem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre estratégia, procurou-se focar neste trabalho três questões principais: recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos.

A primeira se refere aos recursos linguísticos, ou seja, ao tipo de linguagem que pessoas de áreas diferentes – o setor ao qual todos os painelistas estavam relacionados era o mesmo, porém, as mesas era compostas de pessoas da área acadêmica, do governo e da indústria, ou seja, esferas distintas – utilizam para se comunicar. Os termos utilizados por acadêmicos são comumente técnicos, principalmente na produção de artigos científicos; já os médicos oscilam entre os termos técnicos peculiares à sua área e a linguagem de compreensão mais fácil quando em contato direto com o paciente. Governo e indústria também possuem uma especificidade de termos em processos internos (que muitas vezes só são entendidos por aqueles que estão dentro do sistema) enquanto se utilizam de outra gama de termos quando em contato com a população e com clientes, respectivamente. O aspecto linguístico também é abordado sob o ponto de vista da linguagem específica inerente à prospectiva estratégica ao método de *roadmapping*, que utiliza termos com significados específicos, como “visões”, “ações” e “barreiras” e não são todas as pessoas que têm conhecimento do significado de todos os termos comumente utilizados nesta área.

A segunda questão diz respeito aos recursos cognitivos das práticas discursivas e a terceira, aos recursos simbólicos. Os recursos cognitivos podem ser considerados como a experiência pessoal e profissional que cada pessoa traz e que, mesmo que não explicitamente, influenciam em sua participação e sua opinião. Este aspecto pôde ser observado durante o painel e nas entrevistas nas falas tanto de painelistas, quanto coordenadores técnicos e moderadores, que sempre se remetiam a experiências anteriores para explicar ou justificar suas posições. Os recursos simbólicos por sua vez, podiam ser vistos por meio das apresentações no software PowerPoint®, nos *flip-charts*, nos hexágonos autocolantes, entre outros.

Portanto, as práticas discursivas sob o enfoque linguístico se referem aos termos em comum que precisavam ser encontrados, estabelecidos e replicados no decorrer de todo o painel de forma a propiciar a realização das atividades comunicacionais que, compostas também por aspectos cognitivos e simbólicos das práticas discursivas, serviam como o motor propulsor para o desencadeamento de

uma sequência de atividades que levariam ao objetivo principal do projeto: a construção do *roadmap*.

Atividades comunicacionais

Assim como com as práticas discursivas, a ideia que embasa as atividades comunicacionais em si é também advinda da abordagem da estratégia como prática, já que, para Jarzabkowski e Whittington (2008), atividades podem ser referir a uma reunião ou uma fala, por exemplo. Neste trabalho o foco foi nas atividades comunicacionais, ou seja, atividades que incitavam conversações e atividades para produção de textos (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

As atividades comunicacionais existentes durante todo o processo de construção do *roadmap* para a indústria do setor de saúde no Paraná puderam ser observadas com relativa constância. A primeira atividade realizada pelos participantes, o almoço, já é uma atividade comunicacional – e, segundo os coordenadores técnicos do projeto, a ideia do almoço é proposital, justamente para que os painelistas possam desenvolver uma conversa inicial e informal entre si e também com a equipe técnica.

Ali no almoço também já começa uma aclimação, justamente pra que eles comecem a interagir com pessoas, ou que eles conhecem, ou que eles não conhecem. (CT1).

O almoço é feito..., as pessoas chegam e sentam-se da maneira que querem, então aí eu sempre procuro almoçar com uma mesa, comer a sobremesa na outra, pra tentar ir conversando, porque é importante pra eles ter o contato com a pessoa que fez o convite, que chamou eles pra estarem ali, eles querem entender qual é o contexto do trabalho. (CT2).

[...] a gente teve um almoço antes pra conhecer os outros painelistas, porque eu já conhecia alguns, né [...], mas é, pra conhecer, ter um contato maior com esse pessoal. Foi bastante interessante até essa idéia do almoço né, que facilita a comunicação. (P4).

A sequência das atividades comunicacionais que seguem acaba por se mesclar com o almoço, uma vez que as primeiras apresentações ainda são realizadas quando alguns dos painelistas estão acabando de comer. Nesse momento, ocorre uma sequência de exposições visuais, com dados projetados em uma tela, e é este texto que dará origem a várias conversações, e posteriormente a vários textos e depois a várias conversações (e assim sucessivamente) que ocorrem

durante o painel. Conforme foi apresentado na revisão teórica deste trabalho, para que um texto possa ser gerado é necessário que exista um suporte físico no qual o texto possa ser inscrito (um exemplo de suporte físico seria o quadro-negro) e os textos são construídos de forma a se tornar um referencial para futuras conversações (TAYLOR *et al.*, 1996).

À luz da dinâmica texto/conversações (TAYLOR *et al.*, 1996), decidiu-se explicar a forma pela qual se desenvolveram as discussões durante o painel; quando o texto se materializa ele passa a possuir um poder de agência e segundo Cooren (2004), o agenciamento textual se refere ao fato de que textos, como, por exemplo, relatórios, contratos, memorandos ou ordens de trabalho, executam algo, impactando assim diretamente nos eventos que estiver presente. O texto é ao mesmo tempo o produto da conversação, bem como o *script* que irá inspirar conversações futuras. Nesse sentido, ele fomenta a produção de uma interpretação coletiva e negociada do mundo que serve como um trampolim para ação (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

Conforme afirmaram Hardy, Palmer e Phillips (2000), uma condição importante para que as atividades comunicacionais se realizem efetivamente é que os atores ocupem uma posição que garanta que sua voz seja suficiente – reconhecida pelos outros atores – pois caso contrário, o impacto das suas atividades ou declarações seria minimizado. A maior parte dos painelistas entrevistados reconheceu a importância dos outros painelistas que participavam do processo.

Tinha um pessoal, é..., diversificado, então foi bom, foi muito bom, pra mim foi enriquecedor porque aprendi muito, porque essa visão que as vezes a gente fica muito num ponto só, a gente se fecha muito né. (P8).

Cada um com seu olhar...olhando a mesma coisa mas cada um com o seu olhar, eu acho que isso é rico. (P2).

Antes mesmo do início do painel, já foi possível observar a produção de textos baseados em outros textos (o método, publicações sobre o método, entre outros) e conversações, como as reuniões de preparação do painel, por exemplo.

A partir das apresentações realizadas no início da primeira tarde do painel (etapas 3,4 e 5), os grupos foram reunidos em mesas para que, tendo em mente aquilo que havia sido apresentado, começassem a discutir primeiramente sobre a situação atual de seu setor, sendo que posteriormente essas discussões se

cristalizavam em textos pelas mãos dos moderadores (nos adesivos autocolantes), que por sua vez eram expostos ao grande grupo, voltando a gerar novas conversações e novos textos (modificados pelas novas conversações).

Cabe aqui um breve esclarecimento feito por um dos moderadores justamente sobre como ele entende o papel de moderação:

O papel do moderador é tentar anotar os pensamentos, as discussões, organizar e quando a discussão tá mudando de caminho ou ela não tá fluindo você tentar voltar pro foco ou fazer com que as pessoas falem sobre o assunto, incitar alguma coisa, colocar algum assunto polêmico. (M3).

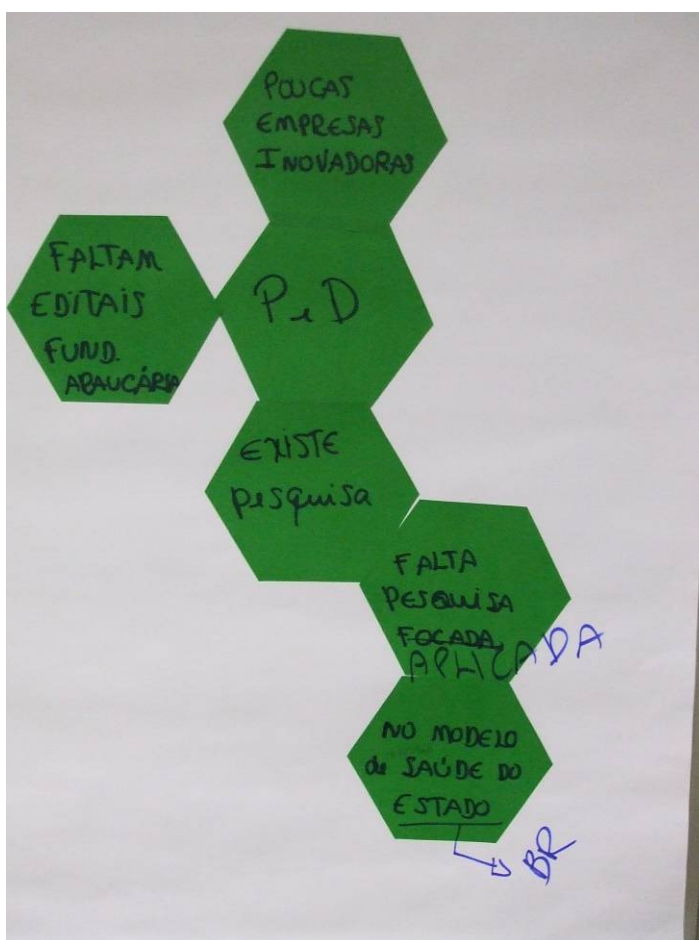


FIGURA 9 - EXEMPLO DE TEXTO PRODUZIDO PELOS PAINELISTAS
 FONTE: ARQUIVO DOS ORGANIZADORES DO PAINEL

O próximo passo, em termos de atividade comunicacional, seguia a mesma lógica do que o primeiro (a construção da situação atual), só que desta vez as discussões e a sequência de transformações texto, conversação, texto levavam a construção de visões desejadas para o futuro da indústria do setor de saúde do Paraná.

Após a compilação das visões produzidas pela equipe técnica no intervalo entre os dois dias de painel, a segunda tarde de atividades começou novamente com o almoço. Uma apresentação para revisão da metodologia e para a retomada do dia anterior foi feita e, logo em seguida, apresentaram-se as visões que já haviam sido construídas; este foi o texto que efetivamente deu início às conversações do segundo dia. As intervenções feitas pelos painelistas por vezes não chegavam a passar pela etapa intermediária do texto, sendo imediatamente incorporadas a novas conversações.

E mais uma vez, tendo em mente o texto gerado por esta última sequência texto-conversação, os painelistas eram desafiados a pensar em barreiras que pudessem vir a impedir a realização das visões. A mesma dinâmica envolvendo a compilação da fala dos painelistas pelos moderadores e a apresentação por um representante de cada um dos grupos em frente de todos. O mesmo ocorreu com a definição dos fatores críticos, sendo que a diferença desta etapa para as anteriores era que a pessoa responsável pela leitura de todos os textos era a coordenadora do projeto.

Para a definição das ações os membros de cada mesa escolhiam uma visão com a qual gostariam de trabalhar. Dessa vez não existia a discussão no grande grupo, mas a maneira por meio da qual os painelistas chegavam efetivamente a essas ações era por meio de conversações. O texto “resultante” destas conversações serviu como insumo para a etapa final do processo: a divisão das ações em curto, médio e longo prazo, onde os painelistas discutiam e colocavam os pequenos textos produzidos por seu grupo no espaço que representava o horizonte temporal imaginado para aquelas ações. Esta organização de “pequenos” textos sobre o papel craft formava um “grande” texto, que era a versão original do que mais tarde viria a ser conhecida como a publicação do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná, idealizado também com o intuito de agência, ou seja, que todas as informações contidas naquele texto pudessem vir a desencadear ações reais.

Embora seja impossível identificar todos os textos presentes em uma interação, uma vez que estão envolvidos no processo o *background* e o universo conceitual das pessoas, procurou-se fazer, no Quadro 2, uma sistematização dos textos e conversações presentes no painel de construção do *roadmap* da indústria de saúde do Paraná.

Atividades comunicacionais	Textos	Conversações
1º dia		
1		Informal com o objetivo de integração
2		Formal com o objetivo de integração
3	Formal com o objetivo de explicação	
4	Formal com o objetivo de explicação	
5	Formal com o objetivo de contextualização	
6	Formal com o objetivo de sistematização das discussões sobre situação atual	Formal com o objetivo de construção da situação atual do setor
7	Formal com o objetivo de apresentação das idéias sobre situação atual para o grande grupo	
8	Formal com o objetivo de contextualização	
9	Formal com o objetivo de sistematização das discussões sobre visões	Formal com o objetivo de construção das visões para o setor
10	Formal com o objetivo de apresentação das idéias sobre visão para o grande grupo	
11		Informal com o objetivo de integração
2º dia		
12		Informal com o objetivo de integração
13	Formal com o objetivo de explicação	
14	Formal com o objetivo de informação	
15		Formal com o objetivo de consolidação das visões
16	Formal com o objetivo de sistematização das discussões sobre barreiras	Formal com o objetivo de definição das barreiras que impediriam cada visão
17	Formal com o objetivo de apresentação das idéias sobre barreiras para o grande grupo	
18	Formal com o objetivo de sistematização das discussões sobre fatores críticos	Formal com o objetivo de definição dos fatores críticos que impediriam cada visão
19	Formal com o objetivo de apresentação das idéias sobre fatores críticos para o grande grupo	
20	Formal com o objetivo de sistematização da discussão sobre ações	Formal com o objetivo de definição das ações para que cada visão pudesse acontecer
21	Formal com objetivo de sistematização do horizonte temporal para o acontecimento das ações	Formal com objetivo de definição do horizonte temporal para o acontecimento das ações

QUADRO 2 – TEXTOS E CONVERSÇÕES PRESENTES NO PAINEL PARA CONSTRUÇÃO DO ROADMAP DA INDÚSTRIA DO SETOR DE SAÚDE DO PARANÁ
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Como se dá a articulação dos atores no painel de construção do roadmap da indústria do setor de saúde do Paraná?

O objetivo desta questão de pesquisa foi o esclarecimento de como tantos atores reunidos durante duas tardes conseguiram chegar a um consenso sobre quais informações seriam as mais pertinentes quando se trata do futuro da indústria de seu setor. É certo que mesmo em se tratando do mesmo setor, o grupo era composto por pessoas de áreas distintas e, portanto, passíveis de discórdia. Se não houvesse diferentes pontos de vista não seria um processo legítimo, como observou um dos painelistas entrevistados:

[...] houve opiniões adversas né, houve assim, contrapontos, houve divergências, mas eu achei muito bom, porque também essa diversidade é muito importante né, porque se tiver unanimidade, a gente sabe que aí tem alguma coisa, né. (P10).

Um dos coordenadores técnicos do projeto reconheceu esta tarefa (o atingimento de um consenso) como talvez uma de suas principais atribuições, quando perguntado sobre qual era o seu papel dentro do painel:

Então, é..., conduzindo o grupo na busca por um consenso ou numa opinião, é..., o mais, digamos assim, aceitável possível para o grupo sobre determinados temas que eram tratados. (CT1).

A chegada ao consenso está diretamente relacionada à relação pessoal e profissional desenvolvida pelos painelistas ao longo do evento. Segundo Callon (1986), no início de um processo de ação coletiva os grupos estão usualmente separados e não possuem uma boa comunicação, porém, no final, aparece um discurso de certeza que os une ou ao menos os coloca em uma relação de forma inteligível. Isso ficou claro para a pesquisadora, que, ao observar as atividades nos dois dias, percebeu que inicialmente havia relativa dificuldade de interação entre os painelistas de uma mesma mesa. À medida que o painel se desenvolvia, e, principalmente durante as discussões com o grande grupo, cada mesa atuava como uma equipe competindo para ganhar um jogo (a vitória aqui no caso seria ter o maior número de ideias aceitas por todos). Não tardava muito até que o sentimento de pertença àquele grupo se tornasse tão intenso, que, quando perguntados, os painelistas disseram que não desejavam mudar para outra mesa.

[...] até achei que a interação foi boa. Apesar de que a interação eu acho que ficou mais dentro dos grupos, do que entre..., do que intergrupos. (P3).

Isso ficava mais evidente durante as discussões com o grande grupo, pois era nesse momento que o pequeno grupo deveria eleger um porta-voz para expressar a ideia geral da mesa para os demais. Sobre a questão do porta-voz, Callon (1986) escreve que traduzir é também expressar na própria linguagem aquilo que os outros dizem e querem, por que eles agem de determinada maneira e como eles se associam uns com os outros: isso é se estabelecer como um porta-voz (CALLON, 1986).

Ainda segundo o mesmo autor, é necessário que haja a tradução para haver organização, já que é assim que interesses distintos convergem a um projeto comum, quando se cria um ponto obrigatório de passagem reconhecido por todos como requisito essencial para a realização de seus interesses individuais (CALLON, 1986). E isto pôde ser visto na prática, quando um dos coordenadores técnicos disse:

Se a nossa proposta não traduz aquilo que vocês querem, a gente vai aqui na hora..., retrabalhar aqui na hora, até chegar no ponto que vocês acharam que está bom, pra gente prosseguir. (CT1).

Visto que o consenso e a criação de pontos obrigatórios de passagem são uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento das atividades, foi perguntado a todos os participantes como foi a interação entre os painelistas e como, operacionalmente, se chegava a um consenso.

Divergências de opinião, se houve, foi resolvido no consenso, né? Porque é aquele negócio, o painel não avança se não há consenso. (CT3).

A grande maioria dos entrevistados descreveu a interação entre os painelistas como muito boa, mas quanto aos modos de se chegar ao consenso, algumas opiniões divergiram. Sob o ponto de vista dos moderadores, em algumas vezes os painelistas convergiam para uma opinião comum sozinhos e em outras era necessária a ajuda dos moderadores para que o consenso ocorresse:

[...] no máximo [...], quando tava tendo a discussão e tava demorando demais, eu falava: "tá, mas e o que que vai ser?" Nunca falei assim, vamos votar ou todo mundo tem que concordar. Eles meio que acabavam chegando nas conclusões sozinhos. (M1).

Olha, muito muito natural não foi, eu acho que teve muita assim..., negociação [...]. Não tô dizendo que tenha sido totalmente condicionado, mas em alguns momentos existiu essa função de ter que, é..., provocar que esse consenso acontecesse. Até pra não ficar com resultados muito divergentes. (M2).

Às vezes algumas pessoas se excediam no discurso, mas o próprio grupo interagiu e tentava conduzir aquela situação de uma melhor forma possível, né? Para que a atividade no final fosse realizada. (M4).

Ou seja, de uma forma ou de outra, havia um interesse e uma disposição dos participantes em chegar a um ponto onde houvesse a contemplação de ao menos uma fração de seu ponto de vista individual, uma vez que todos reconhecem que dificilmente sua opinião será unânime.

A pergunta de pesquisa: Qual a opinião dos painelistas, organizadores e moderadores sobre o processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná? será respondida juntamente com a pergunta de pesquisa

seguinte: Como se relacionam as opiniões dos painelistas, organizadores e moderadores quanto ao método utilizado no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná? pois são questões que abordam temas complementares (processo e método), sendo que a principal diferença é a comparação no final entre as opiniões de cada uma das categorias de atores entrevistados.

Com o intuito de se responder ao questionamento geral desta pesquisa, perguntou-se aos entrevistados sobre sua opinião quanto ao método como um todo (embora o objetivo desta pesquisa se restrinja às práticas discursivas e atividades comunicacionais), ou seja, uma pergunta mais ampla. Isto foi feito, pois além de proporcionar uma visão mais abrangente do método e da opinião dos atores, facilitou também a contextualização e a introdução do questionamento mais específico.

De maneira geral, a opinião dos entrevistados foi positiva quanto ao método e sua efetividade (ou seja, se o método cumpria com aquilo que propunha). A organização do processo completo, desde o convite inicial até a publicação do documento final, também foi elogiada pela maior parte dos painelistas, enquanto os coordenadores técnicos e moderadores também emitiram sua opinião sobre a sua participação. O ponto positivo do método, segundo os entrevistados, é que ele pressupõe um começo, meio e fim, e isto faz com que ao final do processo as pessoas tenham um sentimento de dever cumprido.

Tem começo, meio e fim. Eu acho que isso é muito importante até porque é muita gente diferente, então pra que eles não se dispersem, é importante essa questão de começo, meio e fim. Ele sabe de onde ele sai e sabe pra onde ele chega. E isso fica claro desde o primeiro momento, eu acho que um ponto muito forte da metodologia é esse, eu sei da onde eu saio e eu sei pra onde eu chego. (CT2).

Eu acho que era um evento que se a gente quisesse ficar um mês discutindo, faríamos. Tá, só que como eu já te falei, faríamos de uma forma pouco até produtiva. Hoje, é, a minha grande preocupação é que tenha início, meio e fim, então,...(P11).

Eu acho que ele (o método) foi efetivo. Talvez, a gente ficou com um gostinho de quero mais, sabe, de discutir alguma coisa a mais aprofundadamente, porque na verdade, o que que acontece, quando você tá com tempo limitado, chega uma hora que esgota, agora não vai dar mais pra falar porque acabou o tempo. (P1).

A quantidade de tempo despendida para cada uma das atividades também foi uma das formas de analisar o processo e o método. Esta é uma questão pertinente, pois quanto mais tempo (no caso, mais dias de painel), mais interações comunicacionais ocorrem, mas não necessariamente novas ideias surgem.

Não, eu acho que foi um tempo bom, é..., esse tipo de discussão se você não limita o tempo, ele..., acaba indo pro infinito...(P4).

[...] eu acho que se tivesse mais um dia podia até ficar mais cansativo e quanto mais... porque ficou focado mesmo, a gente se concentrou, nós tínhamos dois dias, aqueles dias pra discutir. (P7).

As opiniões dos entrevistados ficaram relativamente divididas quanto à adequação do tempo. Ainda sobre o mesmo tema, foi perguntado se a divisão do tempo dentro das duas tardes foi apropriada, ou seja, se eles acharam que em algum momento sobrou ou faltou tempo para a realização de uma determinada atividade.

Bom, eu acho que pra fazer um negócio desses precisaria de mais tempo...uma coisa com maior credibilidade, mas..., como é difícil você tirar as pessoas das empresas, ter tempo, porque tem que sair dois períodos da empresa, e tinha gente que era do interior do Paraná, ficar dois dias parado é bem complicado. (M3).

[...] considerando os limitadores, assim, claro, que se a gente tivesse..., pudesse fazer em quatro dias, seria perfeito. Eu concordo que eu acho que não é possível, não tem muito como. (M1).

Eu acho que se fosse em três dias, por exemplo, eu acho que seria mais rico ainda, né, eu acho que a gente, é..., é...teria assim, não parariam os assuntos, a gente ia ampliar mais, mas acho que pelo objetivo que tinha, eu acho que cumpriu direitinho. (P8).

Não, eu acho que foi dentro do..., nem excesso nem falta de tempo. As atividades...pelo menos que eu lembro assim. (P14).

A principal ressalva de alguns entrevistados foi que, no momento final do painel (na etapa de divisão das ações no horizonte temporal), faltou tempo para a realização da atividade.

[...] no começo até foi tempo demais, depois, faltou tempo. No final ficou atropelado...isso foi uma coisa que daí não terminou bem como poderia ou como iniciou, porque daí faltou tempo. (P5).

Olha, eu achei que o tempo foi um pouco apertado, é porque, veja bem, é... eu acho que ali na parte final existia um momento é..., muito importante, para, tipo assim, deixar a turma a vontade, pra aí sim, haver aquela troca de idéias, [...] e teve que, por causa do horário, pra respeitar o horário, o fechamento foi assim na minha opinião um pouco rápido. Evidentemente que foi combinado daquela forma e tinha que ser terminado ali mesmo, tá correto, mas é...se essa parte final, ela tivesse um tempo um pouco maior, eu acredito que, é..ficaria assim, mais, mais interessante. (P10).

É, porque você via que às vezes se esgotava e você perdia o foco, então eu acho que a decisão final precisaria de mais tempo, quando teve aquele diagnóstico final que montou o quadro... Ficou meio corrido no final, eu penso isso. (P2).

[...] é..., talvez o final, né, que, onde apresentou as idéias ali assim, com o..., que foi colocada a ordem da..., dos objetivos assim né, no tempo, é..., achei que isso aí foi colocado, tipo acabou assim numa pessoa que colocou lá e não foi discutido né, foi empurrado goela abaixo sem...Então esse foi o único momento assim que foi mais forçado, que...,talvez isso aí até por falta de tempo. (P3).

Porque no final, embora eu ache necessário, eu acho que é um trabalho perdido, porque a galera tá cansada, querendo ir embora, distraída, tal e tal, então aquele final da apresentação, que cada um colou, no segundo dia, colaram a médio e curto prazo, a hora que eles tão apresentando, ninguém tá mais ali. (M1).

Por que por mais que você de tempo, as pessoas vão discutir o tempo que elas têm, independente de ter uma hora pra discutir, ou discutir três horas. Elas vão usar todo o tempo. Porque você só pode né, você tem que otimizar isso. (CT3).

Sobre essa etapa de finalização, por meio do vídeo e da observação não participante assistemática da pesquisadora, verificou-se que esse foi um momento no qual não houve a dedicação completa de todos os participantes. Observou-se que apenas uma ou duas pessoas de cada mesa realizavam o que estava sendo demandado; muitos já haviam ido embora e outros estavam conversando sobre outros assuntos com os colegas. Portanto, observou-se que o tempo para a realização desta etapa ficou sim reduzido, mas se todos tivessem seguido comprometidos com a atividade até o final, talvez o resultado fosse mais acurado.

A fala de um dos painelistas resume a opinião dos próprios painelistas, dos moderadores e dos coordenadores técnicos sobre o método e cita a questão da comunicação no final, ou seja, a comunicação é um elemento tão importante para todo o processo, que os entrevistados reconhecem a sua importância.

Eu acho, olha.., eu gostei, desses métodos que eu já participei pra ver, tentar, é...estabelecer uma visão de futuro né, é, eu acho que foi o mais feliz desses assim, porque a gente conseguiu mapear um setor que é muito grande né, que é o setor de saúde, pra um estado, quer dizer, é um contexto grande, um tempo de futuro, um prazo bom assim, que foi o prazo que eles tavam trabalhando, e...,com um número que eu achei razoável de pessoas. É..., eu acho que funcionou bem assim, é..., não precisou movimentar...já teve alguns eventos de 100 pessoas, 200 pessoas, várias cidades e não funcionou acho que tão bem assim, porque ali a seleção dos painelistas acho que foi muito bem feita e o processo em si é um processo, foi um processo dinâmico, rápido, né, e...,só duas tardes, então funcionava, é..., é uma coisa que é possível pra esses participantes painelistas é..., fazerem, estarem, dividirem, guardarem aquele tempo pra se dedicar né, as vezes se fosse uma coisa mais extensa, ou alguns outros métodos, não ia funcionar tão bem né. E a parte visual também, né, dos hexágonos, né, é fácil daí de...facilita muito a comunicação, né? (P4).

Como se caracterizam as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná?

Esta pergunta de pesquisa foi respondida com base na opinião dos atores verificada durante as entrevistas, e pela a análise dos dados primários e secundários. Esta é uma questão que acaba por complementar a segunda pergunta de pesquisa por tratar não só das práticas discursivas e atividades comunicacionais, mas também para entender a opinião dos entrevistados sobre este tema.

Mais uma vez, faz-se uma diferenciação entre as práticas discursivas que seriam desenvolvidas para que as discussões, que são relacionadas diretamente ao fato de que pessoas de áreas profissionais distintas não falam a mesma “língua”, pudessem ocorrer de maneira adequada.

Em um segundo momento, a ideia é verificar como as práticas discursivas inerentes à prospectiva estratégica impactam nas discussões e, posteriormente, nos resultados. Por fim, a questão a ser abordada é a opinião dos atores sobre as atividades comunicacionais – já descritas anteriormente – presentes no processo.

Assim, um ponto essencial nesta discussão é justamente a heterogeneidade do grupo, uma vez que se todos possuíssem atividades cotidianas similares, dificilmente haveria alguma diferença de práticas discursivas e a ocorrência de mal-entendidos. Mais de um dos painelistas, quando questionado sobre se o fato de

peças serem de áreas diferentes tinha alguma implicação negativa nas discussões, disse que:

Não, não gera não (mal-entendido), sabe? É, o que aconteceu comigo, por exemplo, foi observar a grande distância que existe, por exemplo, entre um professor universitário e um empreendedor, valores diferentes, ficou bem nítido pra mim assim, né. Eles têm um mundo, um universo, que parece que a gente, que não faz parte do nosso mundo empresarial. Eles são bem diversos. (P10).

[...] eu acho que essa diferença só contribuiu né? E acho que as pessoas souberam bem como finalizar as coisas, como chegar num consenso, e essas diferenças são muito positivas, porque cada um expôs a visão que tem, a sua visão né, e, e acho que foi muito positivo, assim... (P9).

Foi até estimulante, até pra gente conhecer né, porque você vê que uma área não se desenvolve se não funcionar a outra né, a área técnica depende da administrativa [...] então por isso acho que a diversidade no setor era uma..., a diversidade só acrescentava né. (P12).

[...] eu achei que, exatamente por colocar pessoas diferentes, de segmentos diferentes, né, [...] foi aquilo que eu falei, cada um com seu olhar...olhando a mesma coisa mas cada um com o seu olhar, eu acho que isso é rico. Na nossa mesa assim, tava..., ela tava, tinha muita divergência as vezes, divergência de ponto de vista, mas é..., as pessoas eram, como é que se diz, assim, tinham essa facilidade de entender o que o outro tava falando, embora não concordasse com aquela visão, mas não era naquele sentido de prevalecer a minha visão, eu não aceito o que vocês estão vendo assim, então, tinha divergências mas pra construção né. (P2).

É que nessa mesa eu não percebi essa dificuldade não...pelo contrário, é..., houve ali uma determinada abertura, assim, sabe, pra, é...entender a posição do outro. A gente tinha nessa mesa, tinha um painalista que era um empresário do setor, bem articulado assim, bem conhecido, que fez grandes contribuições, mas ao mesmo tempo existia professora de faculdade, da área de saúde e que, mesmo tendo ali o velho embate, né, da indústria e a universidade, a universidade com a indústria e tal, mesmo assim não houve dificuldade pra conversa não, pelo contrário. (M2).

Dessa forma, para praticamente todos os entrevistados, não houve nenhum mal-entendido que porventura pudesse ter sido causado pela diferença de áreas dos painelistas. Um ponto específico surgiu nesta questão da heterogeneidade do grupo, até mesmo por se tratar do setor de saúde, e que foi citado por vários entrevistados, foi a chamada “língua dos médicos”.

Não, eu acho que não chega a ser uma coisa tão relevante até por que, no caso, por exemplo, digamos que o vocabulário mais problemático ou difícil, seria o do médico em si. (CT3).

Pode-se observar pelas declarações que seguem que é de conhecimento comum a todos que os médicos usam termos particulares e “difíceis” ao se comunicar. Porém, essa é uma questão tão conhecida, que os profissionais que não são médicos já se preocuparam em aprender e já se acostumaram com as palavras utilizadas pela classe médica e os próprios médicos já tentam automaticamente se fazer entender.

Olha, na saúde, eu acho que isso não foi um problema tão grande, porque esse mercado da saúde é um mercado, é..., a gente chama de multidisciplinar, então, eu, por exemplo, sou engenheiro, a gente tem que acabar aprendendo a falar o idioma dos médicos, então a mesma coisa com os professores lá da área de engenharia biomédica, é..., todo mundo acaba se... tentando acompanhar o idioma digamos dos médicos que seria o... que são eles que acabam por comandar no final todo o mercado, então isso acaba facilitando, por nessa natureza, né, apesar de serem várias áreas diferentes, é..., todo mundo já ta acostumado a entender a demanda do médico, o profissional de saúde em geral né na verdade, eu falo médico, mas, na verdade todo o profissional de saúde, né, então, já é natural dos técnicos dessa área. (P4).

Eu acho que ali não foi tão crítico porque a área era a mesma, então..., os empresários produzem os equipamentos, os médicos [...] os professores que estão trabalhando nesse tema, de alguma maneira eles já ouviram a terminologia. Às vezes não sabe muito bem o que é, aí gera um pouco de mal-entendido, mas nesse caso muito pouco. (CT2).

Não senti nenhuma (dificuldade com os termos)... Tentamos assim, ser os menos chatos possível, porque senão fica impossível, né? (P11 - médico).

Essa questão de terminologia acabou sendo vista com naturalidade e simplicidade pelos entrevistados, pois se reconheceu um esforço por parte de todos para esclarecer quaisquer dúvidas que pudessem vir a surgir. A ideia que ficou de suas entrevistas foi basicamente que se alguém não entendia alguma coisa, essa pessoa prontamente perguntava e tinha sua dúvida esclarecida.

É, [...], mas menos problemático, porque o termo você pergunta, a pessoa responde...(P6).

A opinião dos entrevistados sobre práticas discursivas referentes aos termos do método foi bastante similar ao tema anterior. Ou seja, eles reconhecem que os termos do método não são óbvios e necessariamente conhecidos por todos, mas dizem que principalmente por meio dos esclarecimentos dados pela equipe técnica no início do painel, ocorre um nivelamento dos termos para todos. Quando isso não ocorria, as dúvidas eram externalizadas.

Porque assim, eu acho que as pessoas foram todas muito sinceras e quando tem alguma coisa que não é entendida pelo grupo, logo já é esclarecido. Eu digo isso, porque na nossa área de saúde ocupacional, tem muito sigla [...] tem sigla de tudo que é tipo, tudo que é tamanho, sabe? Então, como a gente sabe que não é do domínio público isso, a gente termina dizendo, [...] termina explicando quando fala cada vez alguma coisa, tecnolês eu digo, né, o outro não entende. (P1).

Com base no comentário acima, vê-se novamente que quando alguém tem a consciência que o seu interlocutor não está familiarizado com determinados termos, já há um esforço prévio para que tudo seja esclarecido o quanto antes possível. No caso do painel de saúde, foram vários os momentos em que isto aconteceu, desde o convite inicial por e-mail/telefone para o painel, passando pelas apresentações da primeira tarde sobre o método até no decorrer do painel, durante as discussões nas mesas. Esta atitude é tão evidente que ela está refletida tanto nos comentários dos painelistas quando dos moderadores e coordenadores técnicos, conforme segue.

Não (houve dificuldade com os termos do método), porque, pelo menos no email da CT2, ela explicou muito bem o que era, aí ela me ligou pra confirmar, falou: “eu vou te explicar, quer que eu te explique mais um pouco?”, eu falei, “explica, explica”, aí ela explicou de novo, então, eu pelo menos já fui sabendo e eu reparei que o funcionário (moderador) que ficava ali com a gente na mesa, ele sempre relembrava também, tanto é que ele falava, é esse que você quer, é nesse sentido. (P7).

É, nós, assim, eu não me lembro de ter tido nenhum tipo de dificuldade não, a não ser algum termo específico assim, que.., mas assim, a minha lembrança, eu não lembro de ter tido dificuldade nenhuma com essa parte não. Ficou tudo muito bem entendido, achei que foi bem didático o método. (P10).

[...] no início do painel é feita uma apresentação sobre os estudos de prospectiva, o que é, como funciona. E é também realizada uma apresentação da metodologia do *roadmap*, então eu acredito que com essas duas apresentações, boa parte das dúvidas foram resolvidas, né. Pelo menos eu não tive nenhuma solicitação, nenhum questionamento relacionado a algum termo, algum conceito, né, específico da metodologia. Mais dúvidas em relação à própria operação da metodologia. O que é absolutamente normal em função de ser a primeira experiência de muitos, né, uma atividade dessa natureza. (M4).

Tinha que voltar algumas coisas, mas tinha o facilitador das mesas (moderador) né, então as pessoas da mesa tinham..., não era bem facilitador, era uma pessoa que anotava, que conduzia. É, ou mesmo o moderador quando não resolvia, da mesa, daí, “ah, então vamos chamar, né”, chamava alguém do grupo organizador. Aí aparecia, a gente não entendia, né, meio que o que eles queriam falar, aí eles esclareciam, “ah, a

gente não tava vendo nessa visão”, aí eles falavam, “não, é pra ir desse jeito assim”.. (P2).

Olha até algumas dúvidas ficam, mas eles mesmos (painelistas), eles tentam sanar essas dúvidas no decorrer do painel...porque sempre quando eles ficam com alguma dúvida assim, eles vão chamando, eles falam com o moderador, se o moderador, por algum motivo, não consiga resolver, o moderador chama, por exemplo, quem tem mais tempo e mais contato, digamos, com esse método assim, por exemplo, a CT2, a CT1. Então, por mais que eles tenham alguma dificuldade eu acredito que ela não impede nada por que essa dificuldade é ultrapassada no decorrer do painel. (CT3).

Ainda sobre a questão da familiaridade que cada um tem com os termos, alguns fatos interessantes puderam ser observados. Primeiramente, vê-se se que para os moderadores, e principalmente para os coordenadores técnicos, há um domínio maior destes termos, já que, uma vez inseridos na instituição organizadora do projeto, todos já haviam tido contato com o método pelo menos uma vez (uma prática da instituição). Entre os painelistas, verificou-se que alguns já tinham um conhecimento sobre o método de *roadmapping* e outros não. Os mais familiarizados eram aqueles que trabalhavam diretamente com a área tecnológica e de inovação, pois de acordo com Ma, Liu e Nakamori (2006) as origens do *roadmap* foram na área tecnológica, ou com a área de Administração, onde o *roadmap* é utilizado como uma ferramenta para o planejamento estratégico colaborativo, que proporciona a construção de estratégias e tomada de ações para um futuro desejado (KAMTSIOU *et al.*, 2006).

É, eu achei que tudo isso foi muito bem apresentado na apresentação no começo, né, é..., algumas termos, muitos termos eu já conhecia, né, até por estar num meio, na incubadora, né, e estar sempre conversando com o pessoal de, né, da área de inovação, né, então, são termos que eu, que o pessoal...que já é um jargão. (P3).

Já, já, (tinha tido contato com o termo *roadmap*) é..., porque...no..na engenharia de software a gente usa né. (P4).

[..] sim, primeiro por mim né, é..., a gente vive no mundo da inovação né [...], então todas essas terminologias, a gente de uma maneira ou de outra, a gente já viu de outro ângulo, às vezes não é o mesmo ângulo de vocês, mas que quer dizer a mesma coisa. (P6).

Não (tinha tido contato com os termos do método), é..., pra quem é da área de Administração talvez tenha se sentido em casa. (P11).

Assim, quem não conhecia o método anteriormente ao painel demonstrou ter conhecimento sobre suas origens e sua área de aplicação, e alguns tentaram, já previamente, se inteirar das principais idéias trazidas pelo método.

Eu antes daquilo, é..., nunca tinha ouvido falar. (P14).

Ficou, e aí, é...antes de eu ir, ou melhor, de eu vir pra cá, eu li um pouquinho sobre, é, entrei no site e li um pouquinho pra ter uma ideia, saber quais eram as idéias né, então eu fiquei, apesar de achar que era difícil, mas eu fui, eu cheguei com uma noção sobre o que seria né. (P8).

Porém, na opinião dos moderadores e coordenadores técnicos, o entendimento dos participantes não foi tão unânime assim quanto ao fato de que todos painelistas ao final tivessem tido total compreensão do método e de seus termos.

Tem. Eles têm muita dificuldade, sempre. É..., nós iniciamos sempre a apresentação, era uma coisa que não tinha também na metodologia inicial, que foi adaptada, que é a questão de inserir alguns conceitos de prospectiva na apresentação inicial, na retrospectiva do projeto, então a gente fala um pouquinho do que foi feito até aquele momento. Tem algumas lâminas dizendo o que é a prospectiva, então termos técnicos, pra explicar o que é prospectiva e tem alguns exemplos também, de pessoas que na época eram considerados visionários pro seu tempo, e que fizeram previsões que hoje seriam consideradas mediócras. E apesar de explicar isso, explicar o que é uma visão, explicar o que é um fator crítico...todas as terminologias,não fica claro num primeiro momento. [...] tava tudo bem (no momento do painel), a gente observava depois por tudo que aparecia escrito que eles não tavam muito bem. Então até a inserção depois dos moderadores (nos primeiros painéis não havia a figura do moderador), a gente achou que melhorou um pouco, mas na maioria das vezes não melhorou muito, porque apesar do esforço do moderador que tava nessa mesa, em tentar conduzir, em dizer, “olha, eu acho que isso aqui não é visão...não é bem por aí”..., mas eles assumem uma coisa e vão com aquilo até o fim. (CT2).

Com base nesse comentário, percebe-se que o problema não é o termo estranho em si (como foi dado o exemplo do *roadmap*), mas do contexto de utilização de palavras que possivelmente são conhecidas por todos os falantes da língua, como “visão”, “ação” e “barreira”. E a não compreensão, seja ela parcial ou total, destes termos no contexto, pode acarretar em resultados distorcidos.

Não, acredito que não (que não teve nenhuma confusão quanto aos significados dos termos). Não, eu não lembro, eu não lembro no nosso grupo, assim não, teve uma mesa ali que, na verdade acabamos fazendo uma confusão lá, entre o que era barreira e ação, mas aí eu acho que tinha um pessoal mais técnico e aí na hora de apresentar, não lembro quem era a pessoa, daí ela fez esse comentário. E eu continuei não entendendo, né, porque, qual era a confusão, pra mim aquilo era lógico. (P14).

E eu lembro assim, nesse painel, é, quando chegou lá realmente o momento da discussão das visões, foi feita uma questão, “ah, o que vem antes, primeiro eu tenho que saber aonde eu quero chegar e depois eu vou desenhar uma missão ou eu primeiro estabeleço a minha missão e depois eu vejo aonde eu quero chegar?”. Então aí é uma discussão muito mais da área de Administração do que área médica em si né, mas existiu entendimento depois desses termos. (M2).

Essa não compreensão de alguns termos causou até mesmo questionamentos e dúvidas sobre a ordem das etapas previstas pelo método.

Mas eu acho que não fica muito claro pra eles, e não é nem por falta de falarem, é por falta de..., sei lá eu o que, de repente de eles..., assim, o que que é pra ser feito em cada etapa, “então agora é a situação atual”, então não fica claro pra eles o que é uma situação atual, agora são barreiras, não fica claro pra eles o que que são barreiras. O que que é solução? Sabe, quando você tá questionando barreiras, eles já não tão, tinha que fazer tal coisa, tinha que fazer tal coisa. A gente diz, “mas você tá me dando solução, a gente tá perguntando o que que impede”. (M1).

Esta citação pode levar a conclusão de que talvez possa haver um certo engessamento do método, que apresenta uma ordem fixa de etapas a serem seguidas; porém, na prática, as pessoas costumam pensar em problemas e soluções simultaneamente.

Os entrevistados também foram convidados a dizer o que achavam sobre as atividades comunicacionais realizadas naqueles dois dias de painel. Uma condição importante para que as atividades comunicacionais se realizem efetivamente é que os atores ocupem uma posição que garanta que sua voz seja suficiente – reconhecida pelos outros atores – pois caso contrário, o impacto das suas atividades ou declarações seria minimizado (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000). Isso quer dizer que no momento que cada pessoa era responsável por uma atividade, no caso, os coordenadores técnicos pela condução e pelas apresentações, os moderadores pela sistematização das informações e os painelistas pelas discussões e consensos, dependida dela que as atividades comunicacionais fossem bem-sucedidas. Foi o que pôde ser observado por um dos painelistas sobre a coordenadora do projeto.

E ela nossa, ela foi estupenda, porque ela colocou tudo de uma forma muito prática, ela é muito objetiva, né, muito objetiva, prática e falou e vamos, e a gente foi, né. Então ela liderou muito bem, porque tudo depende de um líder, pra coisa funcionar, né, então ela liderou muito bem. Então ela já, ela

ia nas mesas, se a gente tinha alguma dúvida ela já falava né, já direcionava a gente, e vamos gente, está acabando o tempo, não sei o que, então a gente, nossa, foi muito bom (P8).

Embora fosse despendida uma grande quantidade de energia na confecção das apresentações e uma relativa quantidade de tempo na apresentação propriamente dita aos painelistas, um dos coordenadores técnicos disse que praticamente nada do que era discutido posteriormente era baseado nas apresentações. No caso, ele não se referia às apresentações sobre a totalidade do projeto e sobre o método mas sim, a apresentação sobre o estudo econômico e a apresentação das tendências tecnológicas para o setor, questionando a sua utilidade no decorrer das atividades seguintes. A afirmação que segue aponta para o fato de que não necessariamente todo texto gera uma conversação.

Eu me pergunto seriamente o quanto que eles eram capazes de fazer...apesar de ter a coisa impressa (as apresentações) assim, na hora de propor a ação, eles não olhavam praquilo, não olhavam. (CT1).

Mas para muitos dos entrevistados, essas apresentações foram extremamente úteis e talvez isso não tenha ficado perceptível, pois as informações das apresentações não foram declaradamente utilizadas; porém, de alguma forma, os dados permaneceram na mente dos painelistas e podem ter influenciado na sua posição durante o painel.

Sim, isso é bem importante por que permite uma, como é que eu diria, uma inserção, não sei se é bem essa palavra, não é bem essa palavra que eu quero usar. Imersão! Imersão no tema, porque muitas vezes as pessoas vêm de diferentes locais, vêm de diferentes experiências, então a fundamentação serve para demonstrar para os convidados que a equipe técnica que está conduzindo o painel está preparada, né? (M4).

As tendências, achei que a gente ia ter que discutir nós mesmos, por exemplo, eu na minha área de implantes, o médico, aí, eu..., foi bom, porque eles mostraram o caminho, isso eu gostei. (P7).

Mas mais importante do que as apresentações, são as atividades comunicacionais – conversações – que ocorrem nas mesas, pois é dali que efetivamente saem os resultados do painel – texto. Isso foi valorizado pelos entrevistados, sendo que alguns deles comentaram inclusive que o tempo das apresentações – textos – poderia ser mais condensado, para que sobrasse mais tempo para as discussões – conversações.

[...] a gente acaba falando demais e ouvindo de menos. Então acho que teria que ter um balanceamento ali, talvez essas apresentações não precisem ser tão extensas, possam ser pinçadas, até porque a gente fala tudo no primeiro dia e chega num ponto que eles se perdem. Então ficou tudo lá e no segundo dia não tem nada, fica esquecido. (CT2).

E depois não, a gente observou que pra eles era importante falar, que não adiantava cortar ali [...] e se eles não pudessem falar tudo que eles queriam inicialmente, isso ia ter reflexo lá na frente. Os trabalhos depois não iam ficar adequados. (CT2).

[...] nesse painel em particular, a apresentação do estudo econômico [...] foi longo demais e o jeito..., e também não sei né que, de repente pra eles (os painelistas) até não foi tanto. (M1).

A apresentação do estudo econômico eu acho que foi importante, mas eu me lembro que de repente pode ser bem condensado, uma coisa, é, mais breve, porque o foco não é aquilo ali, lógico, a informação é bem importante pra direcionar os pensamentos. (M2).

As discussões..., ela começa de uma forma muito simples, e depois ela vai caminhando para um fechamento, é..., e esse fechamento, a maneira com que foi feito, eu acredito que ele conseguiu realmente extrair das pessoas aquilo que se esperava. (P10).

Eu acho que a melhor parte é realmente a parte ali das discussões, né, [...] porque até mesmo a parte dos dados, é..., não considero assim como a coisa mais importante, embora seja bom ali pra refrescar, mas eu acho que grosso modo todos os painelistas eles já têm uma noção do..., tipo da realidade do mercado, né, da realidade do estado. (P4).

As atividades comunicacionais que estavam mais relacionadas aos moderadores, como a sistematização de um texto foram consideradas também como importantes, e, de acordo com algumas opiniões, era uma das funções do moderador anotar, além daquilo que era explicitamente tipo pelos painelistas, informações que foram levantadas, mas que acabaram se pulverizando. Ou um desafio ainda maior, tentar captar o que as pessoas queriam, pensaram em dizer, mas não disseram.

Eu acho que o principal papel é não deixar que coisas importantes sejam perdidas, por exemplo, é o que eu falei que, eles discutem várias vezes na mesa né. O período de discussão é intenso, então nessa discussão nem tudo o que eles falam ficam no final, ou deixa transparecer pra todo o grupo e acaba que muitas vezes poderia ser perdido. Então o papel do moderador nesse sentido eu acho que o fator mais importante do moderador é esse. (CT3).

Porque na verdade também, tem uma coisa que é a seguinte, pensando no papel do moderador então, quando faz aquela transformação, tipo, depois que já acabou tudo, que a gente faz aquelas reuniões, a gente pega o que tá escrito e a gente fica falando entre a gente. “Ah, mas isso aqui ele falou quando...”, “mas a discussão foi assim, ele tava querendo dizer tal coisa, entendeu”, então se não é também o moderador resgatar isso na hora de passar pro papel, se perde também. (M1).

Depende muito da equipe, porque tem equipe que sozinha ela fala, mas tem umas que como elas não, às vezes não refletem o todo, o sistema como um todo, elas esquecem umas partes, você tem que atentar pra uma ou outra parte que não é bem aquilo que elas estão falando, então vai depender muito da visão do grupo e uns grupos você influencia, outros não. Dá pra ficar só ali, organizando e anotando. (M3).

Assim, os entrevistados expressaram no geral um ponto de vista positivo sobre as práticas discursivas e atividades comunicacionais, sendo que praticamente não foram identificados mal-entendidos que possam ter vindo a comprometer o processo de construção do *roadmap* das indústrias do setor de saúde do Paraná; as particularidades lexicais do método também não foram consideradas um problema para a realização das atividades. E por fim, vários atores exaltaram a importância do papel do moderador, mas reconhecendo que, principalmente, é das discussões dos especialistas que surge a matéria-prima para a publicação final.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho consistiu em caracterizar as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde no Paraná. Para atingir este objetivo, bem como seus desdobramentos em objetivos específicos, foram analisados dados primários e secundários. Os dados mais representativos foram oriundos de entrevistas semi-estruturadas, nas quais os informantes desta pesquisa, os praticantes (segundo a abordagem da estratégia como prática), expressaram sua opinião sobre as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no processo de construção coletiva do qual participaram.

A partir de cada uma das etapas que fazem parte da construção de uma pesquisa, no caso, a detecção de um problema, a elaboração de um referencial teórico que embase este problema e a escolha de uma metodologia que permita um melhor aproveitamento dos dados coletados e sua respectiva análise, pôde-se chegar a algumas conclusões, apresentadas aqui nesta seção.

Em relação à compatibilidade entre caso escolhido versus referencial teórico, concluiu-se que a combinação da abordagem da estratégia como prática e da teoria ator-rede mostrou-se adequada, uma vez que muitas das características destas abordagens teóricas puderam ser observadas no caso estudado. O enfoque comunicacional aplicado a dois dos pilares da estratégia como prática, no caso, práticas (e práticas discursivas), atividades (e atividades comunicacionais), ao invés de aparentemente restringir a questão das práticas e atividades, enriqueceu e ampliou o entendimento de um processo em que os aspectos comunicacionais não só são uma forma de ver um exercício de prospectiva estratégica, mas também acabam por se apresentar como a essência de uma construção de estratégia. O que seriam a prospectiva estratégica e o planejamento estratégico, por exemplo, senão um conjunto de pessoas que falam, opinam e transformam textos em conversações (e vice-versa) projetar um futuro desejado?

Metodologicamente, escolheu-se uma abordagem qualitativa, primeiramente, pois um estudo quantitativo não se aplicaria para o objeto de estudo (não haveriam respostas em número significativamente suficiente para análises e testes estatísticos) e principalmente porque as abordagens qualitativas são mais adequadas para caracterizar ou entender fenômenos sociais (RICHARDSON, 1999).

Assim sendo, se julgou mais enriquecedor e mais pertinente academicamente fazer uma caracterização das práticas discursivas e atividades comunicacionais acima mencionadas, com base principalmente na opinião dos entrevistados, mas levando em consideração também as notas de campo da pesquisadora durante o painel e a análise de materiais relativos ao caso. Concluiu-se que foi importante a participação da pesquisadora durante o evento que gerou este estudo de caso, pois nem todos os textos (a própria publicação) e nem todas as entrevistas seriam suficientes para a descrição do caso. Além disso, a observação não participante assistemática do painel facilitou na compreensão da leitura dos materiais sobre este, e gerados a partir deste, e também auxiliou em uma interpretação mais detalhada das respostas dos entrevistados.

Ainda neste domínio, percebeu-se que a aplicação do roteiro de entrevista pessoalmente fez com que a pesquisadora pudesse conduzir a entrevista de forma mais clara e objetiva, sem margem para mal-entendidos. Não se pode, contudo, deixar de mencionar a praticidade do software Skype® quando não foi possível o deslocamento da pesquisadora até o respondente, e vice-versa.

A duração das entrevistas variou muito, sendo que em algumas ocasiões as questões eram exploradas com mais clareza em entrevistas que duraram menos tempo; nas entrevistas cujo tempo de duração foi muito longo, houve um alto grau de dispersão e desvio do objetivo de resposta de cada pergunta, ou seja, a máxima, “mais comunicação não significa melhor comunicação” não só não pode ser vista durante o decorrer do painel nem na parte de coleta de dados, já que as entrevistas mais longas não foram aquelas que necessariamente mais contribuiriam para as respostas às perguntas de pesquisa.

A triangulação e análise dos dados primários e secundários convergiram para conclusões semelhantes, como pôde ser visto na seção de análise dos dados e, como já esperado, a maior fonte de conclusões para o trabalho foi justamente a etapa de análise dos dados, pois nela foi feita a organização das respostas por categorias, seguindo-se da comparação de cada uma destas categorias com os pressupostos teóricos, quando pertinente.

A partir da detecção e da organização das etapas (Quadro 1) da construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde que atua no Paraná, objeto da primeira pergunta de pesquisa, concluiu-se que ao se fazer um estudo de caso é necessário que a contextualização deste seja o mais detalhada possível, pois isso facilita a

análise de dados. As anotações da pesquisadora, os textos produzidos pela equipe organizadora do projeto e os relatos dos participantes foram fundamentais para a descrição detalhada do caso.

A caracterização do processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná como um processo comunicacional e uma prática estratégica começou a ser construída no momento de escolha do quadro teórico de referência, quando se percebeu que a combinação de ideias de autores da área de comunicação organizacional e da estratégia como prática eram complementares e serviam como pano de fundo para a caracterização teórica do caso. Tal explicação teórica da realidade foi verificada na prática, pois, o painel envolveu a troca de mensagens, a criação de significados e a produção de sentidos, características que, de acordo com Barnlund (1962), fazem com que um processo seja comunicacional.

Também foi possível observar empiricamente que um exercício de estratégia, no caso, a prospectiva estratégica e o método de *roadmapping*, podem ser vistos sob o prisma da comunicação (práticas discursivas e atividades comunicacionais), pois o processo de construção de um documento contendo visões desejadas de futuro para um setor foi feito essencialmente com base em discussões e expressão da opinião de especialistas desse setor. A constatação de que uma instituição organiza diversos eventos baseados em metodologias de prospectiva estratégica também caracteriza o caso estudado como uma prática estratégica; a ideia de prática ainda aparece internamente, no painel de construção do *roadmap*, uma vez que há diversas rotinas que são seguidas e que até mesmo surgem durante o painel.

Sobre a pergunta de pesquisa que visava responder quais as práticas discursivas e atividades comunicacionais presentes no caso estudado, pôde-se fazer claramente uma distinção entre dois tipos de práticas discursivas: a prática que cada um dos participantes tinha no domínio da prospectiva estratégica e de seu método, o *roadmap*, e a familiaridade que cada um dos entrevistados tinha com seus termos e também um eventual surgimento de práticas discursivas no assunto discutido no painel, a saúde. Tal distinção corrobora a proposição teórica de Jarbakowski (2005), a qual afirma que as práticas discursivas geram recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre estratégia.

As atividades comunicacionais foram constatadas justamente nos momentos nos quais havia a exposição de informações, discussões e

sistematização destas discussões, ou seja, por meio de apresentações, artifícios gráficos e suportes para texto escrito. Novamente, esta observação empírica valida a concepção de que as atividades comunicacionais são atividades de produção de textos e conversações (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

A respeito da articulação dos atores no painel de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde no Paraná, percebeu-se um forte comprometimento de todos os painelistas em atingir o objetivo inicial do projeto: construir visões e sugerir ações para que estas ações pudessem ocorrer (em diversos horizontes temporais).

De acordo com Callon (1986) é por meio de traduções que interesses distintos convergem a um projeto comum e esse desafio de fazer convergir as opiniões de pessoas pertencentes a áreas diferentes, embora todas relacionadas ao setor da saúde, foi em alguns momentos superado pelo próprios painelistas, ao entrarem sozinhos em um consenso, e, em outras vezes, observou-se a necessidade de interferência dos organizadores e moderadores do painel, uma vez que, para que os resultados desejados sejam atingidos em um tempo previamente determinado, fazem-se necessários o rigor do método, a assertividade, o conhecimento do método e a capacidade de síntese daqueles que conduzem as atividades.

Essa possibilidade de se obter um resultado concreto ao final de duas tardes de discussões foi um dos pontos fortes do processo segundo os entrevistados. Nas perguntas de pesquisa complementares “Qual a opinião dos painelistas, organizadores e moderadores sobre o processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde e do Paraná?” e “Como se relacionam as opiniões dos painelistas, organizadores e moderadores quanto ao método utilizado no processo de construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde do Paraná?” objetivou-se saber a opinião dos entrevistados sobre o método como um todo.

Assim, além da satisfação dos painelistas, moderadores e coordenadores técnicos ao constatar que o trabalho que realizaram na ocasião do painel teve um resultado concreto e praticamente imediato, surgiu também a questão do tempo utilizado para cada uma das etapas e para o painel como um todo. Como base nas respostas obtidas, pôde-se concluir que o tempo de duração determinado para o evento (duas tardes) foi suficiente, uma vez que dificilmente surgiriam novas idéias se este tempo fosse prolongado. A única ressalva a ser feita é sobre a quantidade de tempo e a atenção destinada à última etapa, que não foram suficientes; foi

praticamente unânime a opinião de que não foi dada a atenção suficiente no que seria uma das etapas mais importantes, a de fechamento, e que, para cumprir com o programa, não restou muito tempo para as discussões finais.

Por fim, ao se buscar a resposta para a pergunta de pesquisa desta dissertação “Qual a opinião dos principais atores participantes da construção do *roadmap* da indústria do setor de saúde no Paraná sobre as práticas discursivas e atividades comunicacionais utilizadas nesse processo de construção coletiva?”, concluiu-se que de maneira geral esta opinião foi positiva.

Houve um deslocamento no sentido de que quando os termos relacionados ao método (*roadmap*, visões, ações, barreiras, entre outros) não eram de conhecimento de todos, prontamente havia uma movimentação para que isto ocorresse, seja pelos questionamentos feitos pelos painelistas, seja pelo esclarecimento de alguns termos por parte dos moderadores e coordenadores técnicos. Ou seja, os mal-entendidos que porventura pudessem ter surgido, foram logo resolvidos.

Quanto às práticas discursivas relacionadas à saúde, observou-se uma convergência natural para o entendimento e o nivelamento do conhecimento de termos específicos da área da saúde. Já era pressuposto por todos que os médicos possuíam uma linguagem “particular” para se comunicar e então se constatou que, ao usar um termo específico da área, os médicos já apresentavam o significado deste na sequência. Os demais profissionais, por sua vez, já estavam habituados com estes termos, pois por trabalharem em áreas transversais à área médica, já haviam tido a necessidade de se familiarizar com os termos. Não obstante, esta linguagem médica pode ser considerada como uma prática discursiva, um recurso lingüístico dentro da definição de práticas discursivas de Jarzabkowski (2005).

Por fim, quanto às atividades comunicacionais, concluiu-se que tanto as apresentações quanto a dinâmica de transformação de textos e conversações foram efetivas. Era do entendimento de todos os entrevistados, que, de todas as atividades comunicacionais, as de maior importância eram aquelas que envolviam diretamente os painelistas, pois afinal, eles estavam presentes na ocasião justamente por serem considerados especialistas no setor de saúde. A sistematização do que era dito pelos painelistas em textos, e ainda a construção de um texto com o potencial de gerar ações mostram como a dinâmica texto/conversação estava presente durante todo o processo. Essa dinâmica ilustra o que sugere Casali (2005a), quando afirma

que textos representam conversações cristalizadas inscritas em um discurso e que podem ser questionados por novas conversações.

A construção do *roadmap* da indústria de saúde do Estado do Paraná não teria sido possível se não fosse a articulação do atores e o seus papéis, os espaços de fala e a importância da construção de um objeto comum de comunicação. A ótica mais ampla escolhida para se estudar o caso, a da Administração sob um ponto de vista interpretativo, mostrou-se válida, pois observar um fenômeno a partir dos olhos de quem o vivenciou é muito enriquecedor no que concerne principalmente a análise dos dados.

5.1 Limitações de pesquisa

Embora algumas limitações de pesquisa já tenham sido apontadas na seção de metodologia deste trabalho, é importante retomar e aprofundar aqui algumas limitações de pesquisa pertinentes à construção deste trabalho, para que eventuais dúvidas sobre os resultados possam ser sanadas e (ou) justificadas.

O caráter interpretativo desta pesquisa pode comprometer de alguma forma os resultados, pois, mesmo que não intencionalmente, pode haver traços da opinião da própria pesquisadora na análise dos dados e, como afirma Godoy (2006), é importante que o pesquisador deixe suas ideologias e pré-concepções de lado, para não “contaminar” os dados coletados.

O fato de apenas um caso ter sido estudado oferece as limitações naturais dos estudos de caso, como, por exemplo, a não possibilidade de generalizações e uma análise estatística dos dados.

Também foi realizada a análise de um método específico de prospectiva estratégica, o de *roadmapping* e sabe-se que existem vários outros métodos apropriados para vislumbrar um futuro desejado e que poderiam ser analisados.

O filtro da comunicação na questão das práticas e atividades também é um elemento restritivo, uma vez que se estudados em sua totalidade, estes dois pilares da abordagem da estratégia como prática poderiam evidenciar outros aspectos do caso estudado.

A participação da pesquisadora, mesmo que como observadora não participante, durante o painel de saúde, pode também ter causado algum tipo de influência na interpretação das respostas dos entrevistados; porém, mesmo que isto tenha ocorrido, considera-se que a possibilidade de ter observado o caso pessoalmente teve mais efeitos positivos do que negativos nesta dissertação.

Finalmente, a proximidade da pesquisadora com os moderadores e coordenadores técnicos fez com que alguns destes tivessem entendido que não era necessário explicitar detalhes de determinadas respostas, pois eles já haviam falado à pesquisadora (em situações prévias informais) o que pensavam sobre vários dos temas abordados nas perguntas do roteiro de entrevista. Este fato pode ter prejudicado a totalidade de algumas respostas, pois se considerou no trabalho, apenas o que foi explicitado durante o momento das entrevistas.

5.2 Estudos futuros

Este estudo, nos moldes em que foi construído, tratou de apenas um caso que se inseria em um projeto maior e para estudá-lo foi escolhida a combinação específica de duas abordagens teóricas principais, no caso, a estratégia como prática e a sociologia da tradução. Após a análise dos resultados e a construção das conclusões da pesquisa, é inevitável imaginar outras possibilidades de pesquisa derivadas deste estudo:

- O projeto maior do qual este caso (o setor de saúde) fez parte, conta com outros onze setores que também tiveram seus *roadmaps* construídos a partir de um painel de especialistas. Com base no mesmo referencial teórico e com a mesma metodologia (inclusive com o mesmo roteiro de entrevistas), esta pesquisa poderia ser replicada para qualquer um dos dez setores restantes;
- Além disso, poderiam ser feitas comparações entre os casos;
- Uma forma de fazer um estudo semelhante, porém com uma análise de dados quantitativa, seria enviar um questionário aos especialistas que participaram dos painéis de todos os setores, com perguntas

semelhantes, mas fechadas, para que, após tratamento estatístico, pudessem ser feitas generalizações;

- Um dos desdobramentos deste estudo poderia ser a organização de sugestões de mudanças efetivas que possam vir a ser aplicadas no método de *roadmapping*, caso surja outro setor para o qual seja necessário construir um *roadmap*;
- Poderiam ser enfocados os momentos pré e pós painel para assim sugerir melhorias não necessariamente relacionadas ao momento do painel;
- A partir da publicação final, que contém as visões e ações de curto, médio e longo prazo para que estas visões sejam alcançadas, poderia haver um estudo que buscasse descobrir se estas ações (principalmente aquelas de curto prazo) estão sendo de fato aplicadas pelos participantes do painel.

REFERÊNCIAS

ABDALLAH, C. From strategy to strategizing: the production and appropriation of a strategic “text” in an artistic organization. In: European Group for Organizational Studies, 2005, Berlin. **Proceedings...Berlin**, 2005, p. 1-21.

AMARA, R.C.; SALANCIK, G.R. Forecasting: from conjectural art toward science. **Technological Forecasting and Social Change**, n.3, p. 415-426, 1972.

AUSTRALIAN DEPARTMENT OF INDUSTRY, SCIENCE AND RESOURCES. **A guide to developing technology roadmaps**, 2001. Disponível em: <http://roapmap.itap.purdue.edu/CTR/documents/13_Technology_Road_Mapping.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2009.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle managers sensemaking. **Academy of Management Journal**, n. 47, p. 523-549, 2004.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, n. 26, p. 1573-1601, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LTDA, 1977.

BARNLUND, D.C. Toward a meaning-centered philosophy of communication. *Journal of Communication*, v. 12, n. 4, p. 197-211, 1962.

BEECH, N.; JOHNSON, P. Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n.1, p. 31-47, 2005.

BERGER, G. A atitude prospectiva. *Revue Prospective*, n.1, 1958. In: **Parcerias Estratégicas**, n. 19, p. 311-317, 2004.

BLOOMFIELD, B.; VURDABAKIS, T. Paper traces: inscribing organizations and information technology. In: BLOOMFIELD, B.; COOMBS, R.; KNIGHTS, D.; LITTLER, D. (Eds.) **Information technology and organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

BOELEN, L. Theorizing practice and practising theory: outlines for an actor-relational-approach in planning. **Planning Theory**, v.9, n.1, p.28-62, 2010.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: elements of sociology of corporate life. London: Heinemann Educational Books, 1994.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. In: LAW, J. (Ed.). **Power, action and belief**: a new sociology of knowledge? London: Routledge & Kegan Paul, p. 196-233, 1986.

CALLON, M. Techno-economic networks and irreversibility. In: LAW, J. (Ed.) **A sociology of monsters**: essays on power, technology and domination. London: Routledge, 1991.

CAPELLE, M.C.A.; MELO, M.C.O.L.; GONÇALVES, C.A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v.5, n.1, p. 69-85, 2003.

CASALI, A.M. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

_____. Repensando a comunicação organizacional. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 28, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, 2005a.

_____. Entrevista: James Taylor. Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. UMESP, n.6, p. 9-15, 2005b.

_____. **Dinâmica texto/conversação**. Curitiba, 2008. Disciplina de Comunicação e Análise Organizacional do Programa de Pós-graduação em Administração da UFPR. Notas de aula.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v.24, n.4, p. 21-31, 2004.

COELHO, G.M. **Prospecção tecnológica**: metodologias e experiências nacionais e internacionais. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.tendencias.int.gov.br/arquivos/textos/NT14.zip>>. Acesso em: 23 out.

2008.

COOREN, F. Textual agency: how texts do things in organization settings. **Organization**, v.11, n.3, p. 373-393, 2004.

CRAIG, R.T. Communication as a practice. In: SHEPHERD, G.J.; JEFFREY, S.J.; STRIPHAS, T. **Communication as...Perspectives on Theory**. California: Sage Publications, 2006.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE LAAT, B.; MCKIBBIN, S. **The effectiveness of technology road mapping – building a strategic vision**. Dutch Ministry of Economic Affairs, 2003. Disponível em:<http://www.technopolis-group.com/resources/downloads/reports/307_report.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2009.

DENIS, J-L; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 179-215, 2007.

ECCLES, R.G.; NOHRIA, N. **Beyond the hype**. Cambridge: Harvard Business School, 1993.

FAIRCLOUGH, N. Discourse analysis in organization studies: the case for critical realism. **Organization Studies**, n. 26, p. 915-939, 2005.

FAIRHUST, G.T.; PUTNAM, L.L. Organizations as discursive constructions. **Communication Theory**, n.9, p. 119-161, 2004.

FAURÉ, B.; BRUMMANS, B.H.J.M; GIROUX, H.; TAYLOR, J.R. The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication. **Human Relations**, p.1-25, 2010.

FERNANDES, C.A. **Análise do discurso**: reflexões introdutórias. São Carlos: Claraluz, 2007.

FRANCO, F.L. **Prospectiva estratégica**: uma metodologia para construir o futuro. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

FRASER, M.T.D.; GONDIM, S.M.G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**. V, 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GALVIN, R. Roadmapping: a practitioner's update. **Technological forecasting and social change**, v. 71, p. 101-103, 2004.

GIDDENS, A. **The constitution of society**: outline of the theory of structure. Berkeley: University of California Press, 1984.

GIDDENS, A.; PIERSON, C. **Conversations with Anthony Giddens**: Making sense of modernity. Stanford: Stanford University Press, 1998

GODET, M. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. **Technological forecasting and and social change**, v. 25, p.3-22, 2000a.

_____. **“A caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica**. Caderno n. 5. Lisboa: Centro de Estudos de Prospectiva Estratégica, 2000b.

_____. **Manuel de prospective stratégique**: tome 1 – une indiscipline intellectuelle. Paris: Dunod, 2001.

_____. **Manuel de prospective stratégique**: tome 2 – l'art et la méthode. Paris: Dunod, 2004.

_____. **Creating futures**: Scenario planning as a strategic management tool. France: Economica, 2006.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C., MELLO, R. & SILVA, A. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Editora Saraiva, 2006

GUDYKUNST, W.B. **Bridging differences**: effective intergroup communication. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

HARDY, C. Scaling up and bearing down in discourse analysis: questions regarding textual agencies and their context. **Organization**, v. 11, n.3, p. 415-425, 2004.

HARDY, C.; PALMER, I.; PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. **Human Relations**, v. 53, n.9, p. 1227-1248, 2000.

HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as a social practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n.6, p. 955-977, 2000.

HINÇA, A.; GOBARA, C.; SIMAO, C.A.F.; RODRIGUES, F.; SELEME, L.B.; RICHERT, L.C.; KAMINARI, N.M.S. In: SOUZA, M.; HINCA, A. (Orgs). **Cenários da indústria automotiva: Região Metropolitana de Curitiba 2020**. Curitiba: SENAI/PR, 2009.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v.25, n.4, p.529-560, 2004

_____. **Strategy as Practice: an activity-based approach**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**. v. 60. London: Sage, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A.P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v.6, n.1, p.101-106, 2008.

JOHNSON, G., LANGLEY, A., MELIN, L. & WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: research directions and resources**. Cambridge University Press, 2007.

JOUVENEL, H. La démarche prospective: un bref guide méthodologique. **Revue Futuribles**, n. 247, 1999.

KAMTSIOU, V.; NAEVE, A.; STERGIIOULAS, L.K.; KOSKINEN, T. Roadmapping as a knowledge creation process: the PROLEARN Roadmap. **Journal of Universal Knowledge Management**, v. 1, n. 3, p. 163-173, 2006.

KOSTOFF, R.N.; SCHALLER, R.R. Science and technology roadmaps. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 48, n. 2, 2001

KUHN, T. A communicative theory of the firm: developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. **Organization studies**, n. 29, p. 1227-1254, 2008.

LAINE, P.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 29-58, 2007.

LATOUR, B. **Reassembling the social**: an introduction to Actor-Network-Theory. Oxford: Oxford University Press, 2005.

LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **Laboratory life**: the construction of social facts. Princeton: Princeton University Press, 1986.

LAW, J. On power and its tactics. **Sociological Review**, v. 34, p.1-34, 1986.

LAW, J.; CALLON, M. Engineering and sociology in a military aircraft project: a network analysis of technological change. **Social Problems**, v.35, n.3, p. 284-297, 1988.

MAITLIS, S.; LAWRENCE, T.B. Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. **Journal of Management Studies**, n. 40, p. 109-139, 2003.

MA, T.; LIU, S.; NAKAMORI, Y. Roadmapping as a way of knowledge management for supporting scientific research in academia. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 23, p. 743-755, 2006.

MANTERE, S. Role expectations and middle managers strategic agency. **Journal of Management Studies**, n. 45, p. 294-316, 2008.

MARCIAL, E.C. **Aplicação da metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da Inteligência Competitiva**. Université de droite e des sciences d'aix. Marseille, 1999.

MARCIAL, E.C.; COSTA, A.J.L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? In: ENCONTRO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas. **Anais...**Campinas, 2001, p. 1-16.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARROQUIN, L.; VASQUEZ, C. At the crossroad of conversation and text: juggling with outcome and process. In: **Language, Organization and Governance Research Group Conference**, 2008, Montreal: Montreal: 2008.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MASINI, E. B. **Penser le futur**: l'essentiel de la prospective et de ses methodes. Paris: Dunod, 2000.

McPHEE, R.D. Text, agency and organization in the light of structuration theory. **Organization**, v.11, n.3, p. 355-371, 2004.

MENDONÇA NETO, O.R. **Mudanças de paradigmas na contabilidade brasileira**: análise a partir da aplicação da sociologia da tradução. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Mestrado em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MUTCH, A. Actors and networks or agents and structures: towards a realist view of information systems. **Organization**, v. 9, n. 3, p. 477-496, 2002.

NEUMAN, W.L. **Social research methods**. Qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NICOTERA, A.M. Ontologizing organization entities: musings and communicative constitution. In: **Language, Organization and Governance Research Group Conference**, 2008, Montreal: Montreal: 2008.

OBSERVATÓRIOS-SISTEMA FIEP. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/observatorios>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

ORLIKOWSKI, W. J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, v.3, n.3, p. 398-427, 1992.

PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 99-135, 2007.

PERESTRELO, M.; CALDAS, J.M.C. Estratégias de atores: Prospectiva e avaliação. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 22, 1996.

PHAAL, R.; FARRUKH, C.J.P; PROBERT, D.R. Technology roadmapping: a planning framework for evolution and revolution. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 71, p. 5-26, 2004.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PUTNAM, L.L.; COOREN, F. Alternative perspectives on the role of text and agency in constituting organizations. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 323-333, 2004.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p. 243-263, 2002.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p. 57-82, 2003.

RESE, N.; CANHADA, D.I.D.; CASALI, A.M. Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, V, 2008, Belo Horizonte. **Anais...Belo Horizonte**, 2008. 1-11.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, n. 42, p. 1414-1441, 2005.

RUTHES, S. **A prospectiva estratégica apoiando a tomada de decisão na definição de políticas estratégicas setoriais**. Estudo de caso: setor têxtil e confecção do estado do Paraná. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Programa de Pós-graduação em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

SAMRA-FREDRICKS, D. Strategic practice, “discourse” and the everyday interactional constitution of “power effects”. **Organization**, n. 12, p. 803-841, 2005.

SARANTAKOS, S. **Social Research**. New York: Palgrave Macmillan, 1998.

SARITAS, O.; ONER, M.A. Systemic analysis of UK foresight results joint application of integrated management model and roadmapping. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 71, p. 27-65, 2004.

SENAI. Departamento Regional do Paraná. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense**: roadmapping de saúde – horizonte de 2018. Curitiba: SENAI/PR, 2008.

SILLINCE, J.; MUELLER, L. Switching strategic perspective: the reframing of accounts of responsibility. **Organization Studies**, n. 28, p. 155-176, 2007.

SMINIA, H. Strategy formation as layered discussion. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, p. 267-291, 2005.

SZTOMPKA, P. **Society in action**: the theory of social becoming. Cambridge: Polity Press, 1991.

TAYLOR, J.R.; ROBICHAUD. Finding the organization in communication: discourse as action and sensemaking. **Organization**, v.11, n.3, p. 395-413, 2004.

TAYLOR, J.R.; VAN EVERY, E.J. **The emergent organization**: communication as its site and surface. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

TAYLOR, J.R.; COOREN, F.; GIROUX, N.; ROBICHAUD, D. The communicational basis of organization: between the conversation and text. **Communication Theory**, v. 6, n. 1, p. 1-39, 1996.

TREITEL, R. **Roadmap et Roadmapping**: tout ce que vous voulez savoir sur les roadmaps et vous n’avez jamais osé demander, 2005. Disponível em: <<http://igart.free.fr/>>. Acesso em: 20 mai. 2009.

VAARA, E.; SORSA, V.; PÄLLI, P. On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, p. 1-18, 2010.

VAN DIJK, T.A. The study of discourse. In: VAN DIJK, T.A. **Discourse as structure and process**, v.1. London: Sage, 1997.

VILAÇA, W.P.T. **Comunicação organizacional**: um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal. IX Congreso Latinoamericano de Investigación de la Comunicación, México, 2008.

VUUREN, M.; COOREN, F. "My attitude made me do it": considering the agency of attitudes. **Human Studies**, v. 33, n.1, p.85-101, 2010.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Foundations for organizational science. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WEIDEMA, B.P.; EKVALL, T.; PESONEN, H-L.; REBITZER, G.; SONNEMANN, G.W.; SPIELMANN, M. **Scenarios in life-cycle assessment**. Pensacola FL, USA: Society of Environmental Toxicology and Chemistry, 2004.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n.5, p. 731-735, 1996.

_____. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Conference Proceedings**, 2002.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n.5, p.613-634, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A.....	115
APÊNDICE B.....	117
APÊNDICE C.....	119
APÊNDICE D.....	121
APÊNDICE E.....	122
APÊNDICE F.....	123

APÊNDICE A

ROTEIRO ENTREVISTA

Painelistas

1. Como você se sentiu ao receber o convite para participar do projeto?
 - 1.1. Por que você aceitou participar do projeto?

2. Antes de participar do painel, você já possuía o hábito de pensar o futuro na sua área de atuação?
 - 2.1. Como?

3. Você poderia contar como foram os dois dias de painel? De quais etapas você se lembra? Comente cada uma delas.
 - 3.1. 1º DIA
 - 3.2. Almoço
 - 3.3. Apresentação instituição e projeto como um todo
 - 3.4. Apresentação da dinâmica de atividades e da metodologia
 - 3.5. Apresentação dados econômicos setor
 - 3.6. Construção situação atual do setor
 - 3.7. Apresentação tendências tecnológicas para o setor
 - 3.8. Construção de visões
 - 3.9. 2º DIA
 - 3.10. Apresentação das idéias do dia anterior (compilação) - discussão
 - 3.11. Discussão sobre barreiras/fatores críticos
 - 3.12. Divisão das visões nos grupos
 - 3.13. Proposição de ações
 - 3.14. Divisão de ações no decorrer do tempo
 - 3.15. Para você, quais foram os momentos mais importantes? Por que?
 - 3.16. Você acha que o tempo utilizado para cada uma destas etapas foi adequado?

4. Como você avalia a interação entre os participantes do painel?

- 4.1. Você acha que a participação dos coordenadores técnicos influenciou de alguma forma no *roadmap*?
 - 4.2. Você acha que a participação dos moderadores influenciou de alguma forma no *roadmap*?
 - 4.3. Painelistas
 - 4.4. Moderador
 - 4.5. E as pessoas que estavam em sua mesa?
5. Você sentiu os participantes do painel falavam a "mesma língua"?
 - 5.1. Vocês desenvolveram algum tipo de vocabulário próprio durante as discussões? Você poderia me dar um exemplo?
6. O seu interesse pelas atividades desenvolvidas variou no decorrer do painel?
7. Ao observar as visões e ações do *roadmap* para a indústria do setor de saúde do Paraná, você vê suas opiniões refletidas?
 - 7.1. Como?
 - 7.2. Por que?
 - 7.3. Você considera que suas opiniões foram respeitadas durante o processo?
 - 7.4. Qual o seu sentimento quanto as visões e ações do *roadmap* para a indústria do setor de saúde do Paraná?
8. E do processo como um todo, o que você achou?
 - 8.1. O método foi efetivo?
 - 8.2. Você aplicaria este método em outras ocasiões?
 - 8.3. O que você mudaria?
 - 8.4. E a efetividade da comunicação no processo?
9. Há mais alguma coisa que você gostaria de comentar sobre a sua participação neste evento?

APÊNDICE B

ROTEIRO ENTREVISTA

Moderadores

1. Você participou de quantos painéis? Como foi seu trabalho em cada um deles?
 - 1.1. Para você, qual deve ser o papel do moderador?
 - 1.2. Você acha que existe neutralidade no processo de moderação?
 - 1.3. Como você avalia sua participação no painel de saúde?
 - 1.4. Você julga ter mudado o rumo da discussão da mesa em que estava durante o decorrer do processo? Como? Por que?

2. Você poderia contar como foram os dois dias de painel? De quais etapas você se lembra? Comente cada uma delas.
 - 2.1. 1º DIA
 - 2.2. Almoço
 - 2.3. Apresentação instituição e projeto como um todo
 - 2.4. Apresentação da dinâmica de atividades e da metodologia
 - 2.5. Apresentação dados econômicos setor
 - 2.6. Construção situação atual do setor
 - 2.7. Apresentação tendências tecnológicas para o setor
 - 2.8. Construção de visões
 - 2.9. 2º DIA
 - 2.10. Apresentação das idéias do dia anterior (compilação) - discussão
 - 2.11. Discussão sobre barreiras/fatores críticos
 - 2.12. Divisão das visões nos grupos
 - 2.13. Proposição de ações
 - 2.14. Divisão de ações no decorrer do tempo
 - 2.15. Para você, quais foram os momentos mais importantes? Por que?
 - 2.16. Você acha que o tempo utilizado para cada uma destas etapas foi adequado?

3. Como você percebeu a interação entre os painelistas?

- 3.1. E os painelistas que estavam em sua mesa?
- 3.2. Como eles chegavam a um consenso em cada uma das etapas?

4. Você sentiu os participantes do painel falavam a "mesma língua"?
- 4.1. Vocês desenvolveram algum tipo de vocabulário próprio durante as discussões? Você poderia me dar um exemplo?

5. Como foi o envolvimento dos painelistas durante o processo?
- 5.1. O envolvimento deles mudou durante o processo?

6. E do processo como um todo, o que você achou?
- 6.1. O método foi efetivo?
- 6.2. Você aplicaria este método em outras ocasiões?
- 6.3. O que você mudaria?
- 6.4. E a efetividade da comunicação no processo?

7. Há mais alguma coisa que você gostaria de comentar sobre a sua participação neste evento?

APÊNDICE C

ROTEIRO ENTREVISTA

Coordenadores técnicos

1. Qual foi a sua participação no painel das indústrias do setor de saúde do Paraná?
2. Você poderia contar como foram os dois dias de painel? De quais etapas você se recorda? Comente cada uma delas.
 - 2.1. 1º DIA
 - 2.2. Almoço
 - 2.3. Apresentação instituição e projeto como um todo
 - 2.4. Apresentação da dinâmica de atividades e da metodologia
 - 2.5. Apresentação dados econômicos setor
 - 2.6. Construção situação atual do setor
 - 2.7. Apresentação tendências tecnológicas para o setor
 - 2.8. Construção de visões
 - 2.9. 2º DIA
 - 2.10. Apresentação das idéias do dia anterior (compilação) - discussão
 - 2.11. Discussão sobre barreiras/fatores críticos
 - 2.12. Divisão das visões nos grupos
 - 2.13. Proposição de ações
 - 2.14. Divisão de ações no decorrer do tempo
 - 2.15. Para você, quais foram os momentos mais importantes? Por que?
 - 2.16. Você acha que o tempo utilizado para cada uma destas etapas foi adequado?
3. Para você, qual é o papel do moderador?
 - 3.1. Você acha que existe neutralidade no processo de moderação?
4. Como você percebeu a interação entre os painelistas?

5. Você sentiu os participantes do painel falavam a "mesma língua"?
 - 5.1. Vocês desenvolveram algum tipo de vocabulário próprio durante as discussões? Você poderia me dar um exemplo?

6. Qual o seu grau de influência sobre as visões e ações para o futuro do setor de saúde das indústrias do Paraná?
 - 6.1. Apresentações
 - 6.2. Compilação das informações entre os dois dias de painel
 - 6.3. Compilação das informações para a publicação final

7. E do processo como um todo, o que você achou?
 - 7.1. O método foi efetivo?
 - 7.2. Você aplicaria este método em outras ocasiões?
 - 7.3. O que você mudaria?
 - 7.4. E a efetividade da comunicação no processo?

8. Há mais alguma coisa que você gostaria de comentar sobre a sua participação neste evento?

APÊNDICE D

E-MAIL CONTATO MODERADORES E COORDENADORES TÉCNICOS

Olá Fulano(a),

Estou fazendo minha pesquisa de mestrado sobre o painel do setor da indústria de saúde das Rotas Estratégicas para o Futuro da Indústria Paranaense.

Para atingir o objetivo da minha pesquisa, gostaria de entrevistá-lo (a) sobre sua participação neste evento. O objetivo do meu trabalho é verificar a efetividade do método da prospectiva estratégica sob o enfoque da comunicação.

A duração da entrevista será de aproximadamente 30 minutos e gostaria de verificar sua disponibilidade de data e horário para conversarmos.

Agradeço antecipadamente a atenção e aguardo sua resposta!

Atenciosamente,

Larissa Cardoso Richert

Aluna do Mestrado em Administração da UFPR

Bolsista da Federação das Indústrias do Estado do Paraná

APÊNDICE E

E-MAIL CONTATO PAINELISTAS

Prezado (a) Sr.(a)...,

Devido a importância e a representatividade do setor da indústria de saúde no Paraná, ele foi considerado como um dos setores portadores de futuro pela Federação das Indústrias do Paraná em 2005. Por esta razão, ele foi escolhido para ser um dos setores trabalhados no projeto das Rotas Estratégicas para o Futuro da Indústria Paranaense, que teve como uma de suas principais etapas um painel de especialistas, ocorrido em Curitiba nos dias 09 e 10 de outubro, e que contou com a importante participação de vários especialistas do setor.

Tive a oportunidade de participar como ouvinte deste painel e fiquei particularmente interessada em desenvolver um estudo aprofundado sobre a dinâmica do encontro. Essa pesquisa faz parte do meu processo de mestrado junto a Universidade Federal do Paraná, no Departamento de Administração. Para atingir o objetivo da minha pesquisa, gostaria de entrevistá-lo (a) sobre sua participação neste evento. O objetivo do meu trabalho é verificar a efetividade do método da prospectiva estratégica sob o enfoque da comunicação.

A duração da entrevista será de aproximadamente 30 minutos e gostaria de verificar sua disponibilidade de data e horário para conversarmos. Informo que tenho disponibilidade para ir ao seu ambiente de trabalho ou se preferir dispomos de espaço na FIEP ou na UFPR para conversarmos.

Agradeço antecipadamente sua atenção e informo que enviarei o resultado da pesquisa a todos os participantes.

Atenciosamente,

Larissa Cardoso Richert

Aluna do Mestrado em Administração da UFPR

Bolsista da Federação das Indústrias do Estado do Paraná

APÊNDICE F

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Através deste formulário concordo em participar da pesquisa que está sendo conduzida pela mestrand, Larissa Cardoso Richert, do departamento de Administração da Universidade Federal do Paraná e também bolsista da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Esta pesquisa está sendo realizada sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Adriana Machado Casali.

OBJETIVO:

Fui informado que o objetivo desta pesquisa é a análise da comunicação na prospectiva estratégica e que, para que se atinja este objetivo, é necessária a realização de uma entrevista sobre o tema escolhido pela pesquisadora. Também estou ciente de que as informações fornecidas na entrevista levarão ao resultado final da dissertação de mestrado da pesquisadora.

PROCEDIMENTOS:

A entrevista será conduzida em local conveniente tanto para o entrevistado quanto para a entrevistadora e envolverá uma série de questões abertas. A entrevistadora fará as perguntas verbalmente, fará anotações e gravará as respostas. O material gravado será destruído após a transcrição. A entrevista terá duração aproximada de 30 minutos, sendo que as questões versarão sobre a participação do entrevistado no painel de especialistas da indústria do setor de saúde do Paraná.

A realização da entrevista não deverá gerar nenhum risco ou desconforto na resposta das perguntas e, portanto, o entrevistado é livre para se recusar a responder qualquer uma das questões. O nome do entrevistado ou qualquer informação que possa identificá-lo não serão colocados nas transcrições das entrevistas, embora os formulários de consentimento, devidamente assinados, serão arquivados pela pesquisadora.

CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO

- Entendo que tenho liberdade de retirar meu consentimento e descontinuar minha participação a qualquer momento durante a realização da entrevista, sem quaisquer conseqüências negativas.
- Entendo que a minha participação neste estudo é confidencial.
- Entendo que os dados deste estudo podem ser publicados em artigos acadêmicos.

CONSTATO QUE LI CUIDADOSAMENTE O QUE ESTÁ ACIMA ESCRITO E ENTENDO ESTE ACORDO. APRESENTO AQUI MEU CONSENTIMENTO E CONCORDO EM PARTICIPAR DESTE ESTUDO VOLUNTARIAMENTE.

NOME DO ENTREVISTADO:

ASSINATURA DO ENTREVISTADO:

NOME DA PESQUISADORA: LARISSA CARDOSO RICHERT

ASSINATURA DA PESQUISADORA:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)