

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CARLA ADRIANE FONTANA SIMÃO**

**CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE COLETIVA NA PRÁTICA DO PROCESSO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DA  
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.**

**CURITIBA**

**2010**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE COLETIVA NA PRÁTICA DO PROCESSO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DA  
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.**

**CURITIBA  
2010**



**CARLA ADRIANE FONTANA SIMÃO**

**CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE COLETIVA NA PRÁTICA DO PROCESSO  
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DA  
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.**

Projeto de dissertação apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/CEPPAD - UFPR, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov.

**CURITIBA**

**2010**

Simão, Carla Adriane Fontana

Construção da Identidade Coletiva na prática do processo  
estratégico: um estudo na aplicação da metodologia da  
prospectiva estratégica / Carla Adriane Fontana Simão – Curitiba,  
2010. 115f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

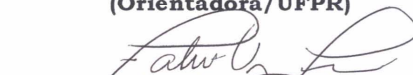
**TERMO DE APROVAÇÃO**

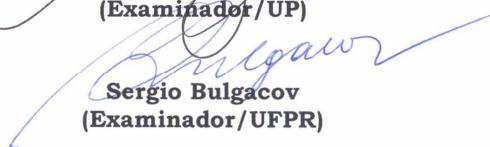
**Carla Adriane Fontana Simão**

**“Construção da Identidade Coletiva na Prática do Processo Estratégico:  
Um Estudo na Aplicação da Metodologia da Prospectiva Estratégica”**

**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:**

  
**Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov**  
**(Orientadora/UFPR)**

  
**Fabio Vizen Ferreira**  
**(Examinador/UP)**

  
**Sergio Bulgacov**  
**(Examinador/UFPR)**

**26 de agosto de 2010**



## DEDICATÓRIA

Esta pesquisa é dedicada a todos aqueles que de forma direta ou indireta souberam entender a importância deste trabalho.

Em especial, dedico aos amores da minha vida, meu marido Angelo, que me acompanha e incentiva com carinho e compreensão. E, à minha Carolina, minha filha querida que chegou a pouco tempo e que enche de alegria minha vida.

A minha mãe Sonia, ao meu pai Nelson, meus irmãos Daniele, Daniel e Danilo, que dão sentido a minha vida.

Dedico também a todos os meus familiares e amigos pelo carinho, pela compreensão e pela administração dos momentos de ausência exigidos pelo mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço a Deus, pela vida, bênção e proteção.

Agradeço à Professora Dr<sup>a</sup> Yára Lucia Mazzioti Bulgacov pela sua dedicação e pela orientação deste trabalho. Agradeço imensamente pela orientação, apoio, incentivos, confiança e principalmente pela amizade. Desta maneira, também agradeço a toda comunidade da UFPR - Universidade Federal do Paraná, em especial para a turma do Mestrado – ano 2008, são mais que colegas, são amigos que tenho satisfação em conviver.

Agradeço a Dr<sup>a</sup> Marília de Souza e a Msc. Ariane Hinça Schneider pela co-orientação desta pesquisa, pela confiança, acolhida, incentivo e pelos muitos momentos de aprendizado. Aproveito para reverenciar a toda equipe do Observatório de Pesquisa, meus grandes amigos.

Agradeço aos especialistas do setor industrial estudado que contribuíram para a concretização dos resultados alcançados neste trabalho.

Agradeço aos pesquisadores e professores da banca examinadora pela atenção e contribuição dedicadas a este estudo.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é tratar da construção da identidade coletiva na prática do processo estratégico, por meio de um estudo na aplicação da metodologia da prospectiva estratégica, dentro da abordagem da estratégia enquanto uma prática social. Esta é uma pesquisa de caráter exploratório, de base epistemológica interpretativa; que sob uma ótica mais ampla ressalta que a administração estratégica consiste daqueles processos dos quais os padrões de organização e ambientes são criados, sustentados e modificados. Desta maneira, um trabalho com esta base epistemológica coloca em foco explícito o conhecimento pelo qual os membros das organizações constroem suas situações e exploram os múltiplos sistemas de conhecimento de uma determinada situação. A abordagem utilizada é qualitativa, e o método está baseado no estudo de caso; que foi realizado a partir de observação direta, com base nos documentos primários (atas, estudos oficiais do grupo, parecer técnico) e documentos secundários (notícias e publicações do setor industrial). Assim, a perspectiva temporal é de corte longitudinal; a principal unidade de análise é a prática social da estratégia com foco nos processos de constituição da identidade coletiva; sendo que os dados são analisados através da técnica de análise de discurso segundo Fairclough. Pode-se destacar como resultado significativo desta pesquisa que o grupo do Comitê Gestor assumiu uma identidade coletiva e que apresentou interlocução coletiva. Ficou registrada no grupo a passagem do “eu” para o “nós”, através do entendimento de um projeto comum e da assimilação de uma identidade coletiva pressuposta. Assim, o resultado demonstra que a aplicação de uma metodologia como a Prospectiva Estratégica fornece um aparato bastante significativo para a construção de uma identidade coletiva dentro de um processo estratégico setorial. Com o crescente advento da globalização, as mudanças e os impactos do desenvolvimento industrial exigem maior compreensão das interações sociais e dos produtos advindos destas interações.

| Palavras-chave: Identidade coletiva. Prospectiva Estratégica. Estratégia como prática.

## **ABSTRACT**

The goal of this research is to deal with the construction of the collective identity regarding the practice of the strategic process, taking into consideration a study about the application of the strategic prospective methodology in the field of the strategic approach as a social practice. This is an exploratory research, with epistemological interpretative origin, that in a broader perspective emphasizes that the strategic management consists of those processes in which the organization patterns and environments are built, sustained and modified. In this way, a paper with this epistemological base focuses the attention into the knowledge by which the organizations members build their situations and explore the multiple systems of knowledge in a particular situation. The approach is qualitative and the method is based on case study, which was realized through direct observation, based on primary documents (minutes, the group's official studies, technical advice) and secondary documents (reports and announcements from the industrial sector). Thus, the temporal perspective is longitudinal, the main unit of analysis is the social practice of the strategy focused on the formation of the collective identity processes, and the data is analyzed using the technique of discourse analysis according to Fairclough. It can be highlighted as a significant result of this research that the group of the Steering Committee assumed a collective identity and presented a collective dialogue. It was very well noted the passage from "I" to "we" in the group, through the understanding of a joint project and the assimilation of a collective identity for granted. Therefore, the result shows that the application of a methodology like the Prospective Strategic provides an apparatus quite significant for building a collective identity within a sectoral strategic process. Considering the growing advent of globalization, the changes and impacts of the industrial development require greater understanding of the social interactions and the products resulted from these interactions.

Key-words: Collective Identity. Strategic Prospective. Strategy as practice.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. <i>Strategizing</i> : as dimensões de análise da estratégia ..... | 24 |
| Figura 2. Concepção tridimensional do discurso .....                        | 71 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 01 – Categorias e Elementos de análise ..... | 59 |
| Quadro 02 – Composição do Comitê Gestor .....       | 82 |
| Quadro 03 – Encontros do Comitê Gestor.....         | 91 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

CIC – Cidade Industrial de Curitiba

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

MACTOR – *software* Jogos de Atores

MICMAC – *software* Matriz de Impactos Cruzados

MORPHOL – *software* Análise Morfológica

MULTIPOL – *software* de jogos de políticas e estratégicas

ODI/PR – Observatório de Desenvolvimento Industrial/Paraná

RMC – Região Metropolitana de Curitiba

SMIC PROB-EXPERT – *software* de probabilização de cenários

VTI – Valor de Transformação Industrial

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....                             | <b>12</b> |
| <b>LISTA DE QUADROS</b> .....                             | <b>13</b> |
| <b>LISTA DE QUADROS</b> .....                             | <b>13</b> |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....                        | <b>14</b> |
| <b>SUMÁRIO</b> .....                                      | <b>15</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                 | <b>17</b> |
| 1.1 Pressupostos e Orientações da Pesquisa .....          | 20        |
| 1.2 Formulação do Problema de Pesquisa .....              | 21        |
| 1.3 Objetivos da Pesquisa .....                           | 21        |
| 1.4 Justificativas Teórico-Prática .....                  | 22        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                        | <b>25</b> |
| 2.1 Estratégia como prática .....                         | 25        |
| 2.1.1 Conceitos .....                                     | 26        |
| 2.1.2 Prática .....                                       | 27        |
| 2.1.3 Praticantes .....                                   | 27        |
| 2.1.4 Práticas .....                                      | 28        |
| 2.2 Conceito de Prática.....                              | 29        |
| 2.2.1 Artefatos mediadores .....                          | 33        |
| 2.2.2 Estrutura da Atividade Humana .....                 | 34        |
| 2.2.3 Três níveis da atividade .....                      | 35        |
| 2.2.4 Práticas cognitivas .....                           | 36        |
| 2.3 Identidade .....                                      | 37        |
| 2.3.1 Identidade na Psicologia Social .....               | 39        |
| 2.3.2 Identidade coletiva .....                           | 41        |
| 2.3.3 Identidade de projeto .....                         | 45        |
| 2.4 Prospectiva estratégica.....                          | 47        |
| 2.4.1 Definições de termos relevantes.....                | 51        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....                                | <b>53</b> |
| 3.1 Concepções Epistemológicas .....                      | 53        |
| 3.2 Especificação do Problema.....                        | 53        |
| 3.2.1 Perguntas de Pesquisa .....                         | 54        |
| 3.2.2 Apresentação das Categorias Teórico-Empíricas.....  | 54        |
| 3.2.3 Conceituação das Categorias Teórico-Empíricas ..... | 55        |
| 3.2.4 Definição de Outros Termos Relevantes .....         | 60        |
| 3.3 Delimitação e Design da Pesquisa.....                 | 61        |
| 3.3.1 Fase qualitativa .....                              | 64        |
| 3.3.2 Fontes e Coleta dos Dados.....                      | 64        |
| 3.3.3 Análise dos Dados .....                             | 66        |
| 3.3.4 Limitações Metodológicas.....                       | 73        |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....                          | <b>74</b> |



|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.1.1    | Considerações iniciais .....                                 | 74         |
| 4.1.2    | Narrativa do caso estudado – contextualização do campo ..... | 74         |
| 4.1.3    | Narrativa do caso estudado – descrição das evidências .....  | 87         |
| 4.1.4    | Narrativa do caso estudado – interpretação dos dados .....   | 98         |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                             | <b>110</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                      | <b>114</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de estabelecer estratégias é uma das características de maior destaque na organização, assim no que se segue neste trabalho, é sabido que a estratégia é tema de muitas áreas da ciência e não exclusiva à administração. Desta maneira estudos de grande relevância e de diferentes perspectivas epistemológicas que auxiliam as pesquisas que tratam do processo de fazer estratégia.

Especificamente no campo dos estudos organizacionais que é possível encontrarem o maior número de pesquisas em estratégia. Incluindo abordagens diversas, ora funcionalistas e com visões tradicionais da estratégia, ora com abordagens mais recentes do entendimento da estratégia. Sendo que estas últimas surgem tratando de aspectos mais amplos que tenham sido pouco aprofundados ou não tratados em abordagens tradicionais.

Diante da proposta de uma perspectiva mais ampla da estratégia – a estratégia enquanto prática – surgiu a necessidade de agregar características similares, tais como: fator humano, papel interpretativo, ambiente social. Assim, a escolha para a presente pesquisa é a investigação da construção da identidade coletiva, ocupando o espaço como componente teórico. A construção da identidade coletiva, segundo Ciampa (1986, p.60) é compreendida aqui como um processo psicossocial, ou seja, um processo em mudança que se constrói pela atividade humana coletiva através de processos de significação que perpassam as interações sociais que constituem uma prática social e coletiva.

Analisar a estratégia com a lente do conceito de atividade da psicologia social implica em olhar de outro jeito questões relacionadas à estratégia como prática. Uma das questões fundamentais é a atenção necessária na aplicação de metodologias de estudo e de trabalho operacional que realmente possam permitir e exprimir a prática social – ou seja, uma metodologia de trabalho que na essência possa promover a interação dos atores em todo o processo estratégico. Na perspectiva da estratégia como prática o espaço ocupado pela metodologia de trabalho, no caso deste estudo a metodologia da prospectiva estratégica, assume destaque. Uma vez que por esta metodologia (entendida como o método utilizado pelo Comitê Gestor – objeto do campo desta pesquisa) é que se pode ter um processo produtor de identidades, sentidos e significados, então capazes de traduzir as interações e as inter-relações dos atores.

Assim, a análise da agenda sociológica permite compreender os aspectos essenciais ao estudo de estratégia como prática social, considerando os pilares principais: prática, práticas e praticantes (JARZABKOWSKI, 2005).

Acompanhando os movimentos de virada prática da teoria social contemporânea (WHITTINGTON, 2006), o campo de estudos sobre estratégia também passa a preocupar-se com a dimensão da prática da estratégia, ou seja, aplicando um olhar ou uma agenda sociológica, com o intuito de transformar um fenômeno anteriormente observado exclusivamente pela economia, em um fenômeno da prática social.

A escolha para esta pesquisa gira em torno de compreender a construção de identidade em práticas de um processo estratégico, reconhecendo que há atuação de um grupo em relação ao nível ambiental bem como ao nível individual. Nesta pesquisa tem-se como foco um processo estratégico desenvolvido junto a uma instituição articuladora do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná, que se dá pela aplicação de uma metodologia denominada de prospectiva estratégica. Assim, nesta pesquisa toma-se a metodologia da prospectiva estratégica utilizada pelo grupo como uma ferramenta conceitual que faz a mediação da prática estratégica e que portanto nela interfere. É pressuposto desta pesquisa que pessoas envolvidas em uma prática coletiva, voltada para um objetivo comum, a construção da estratégia para um setor industrial, tendem através de a interação construir uma identidade coletiva. Existe concordância de pontos convergentes entre a abordagem da estratégia como uma prática social e a metodologia de prospectiva estratégica como uma forma de aplicação nas diversas fases do processo da estratégia. Este trabalho trata-se de uma reflexão teórica diante dos principais pontos tanto da abordagem como da metodologia escolhidas; reflexão pertinente para o momento contemporâneo de interpretação sociológica dos propósitos estratégicos. Além de levantar informações empíricas observadas na aplicação desta metodologia no estudo prospectivo de um setor estratégico para o estado do Paraná, tanto no ponto de vista econômico como político.

O problema de pesquisa que se pretende responder neste trabalho investiga como se dá a construção da identidade coletiva em práticas estratégicas, servindo então para justificar a relevância deste componente teórico. A justificativa teórica inclui a ausência de estudos de construção de identidade coletiva no campo da estratégia como prática. E, como justificativa empírica, surge o argumento que os resultados podem vir a subsidiar a decisão de aplicação da metodologia da prospectiva estratégica. Uma vez que a escolha da metodologia de trabalho da prospectiva estratégica exige uma organização prévia e planejada. É um estudo que toma como dado de análise a linguagem entendida como mediadora e reveladora dos processos de

construção e reconstrução dos significados produzidos pelo grupo que em última instância são apropriados na construção da identidade coletiva. .

A escolha do campo se revela interessante para a proposta deste estudo, que é tratar da identidade coletiva instaurada em um grupo intitulado Comitê Gestor de um setor de grande importância para o estado do Paraná, e também por tratar de questões que estão diretamente relacionadas à sociedade, como atitudes e decisões. A dinâmica de trabalho deste grupo seguindo a proposta da metodologia de prospectiva estratégica apresenta uma configuração tal que permite a pesquisadora acompanhar as atividades e as práticas de uma maneira bem próxima.

Assim a proposta desta pesquisa é analisar na prática os cinco Encontros do Comitê Gestor, como esses integrantes se ajustam e como a partir deste ajustamento a identidade coletiva deste grupo é formada, frente à prática da metodologia de prospectiva estratégica.

Parte-se do pressuposto que um grupo e principalmente um grupo cujo objetivo é a definição de uma estratégia tende em seu processo a configurar uma identidade coletiva; pressupõe-se, portanto a passagem identitária do “eu” para o coletivo “nós”.

De maneira geral a identidade coletiva é produzida essência nas interações sociais, entre outros fatores ou constatações que a teoria traz. E que neste estudo este jogo de força entre o indivíduo e o social toma espaço e se transforma em objeto de pesquisa.

Esta dissertação foi organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentados tópicos desta introdução, os pressupostos teóricos, as orientações da pesquisa; bem como a formulação do problema, os objetivos - separados em geral e específicos, e por fim as justificativas teóricas e práticas.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que serve de base para a pesquisa, sendo que se optou em subdividir da seguinte maneira: identidade, atividade e estratégia enquanto prática.

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho é apresentada no terceiro capítulo, sendo que compreende explicações em torno das concepções epistemológicas, a formulação do problema – seguido das perguntas de pesquisa, apresentação e definição das categorias de análise do estudo, foram acrescentadas as definições para os termos relevantes. Ainda nesta seção é tratado o delineamento da pesquisa, incluindo fonte, coleta e análise dos dados. As limitações da pesquisa também são explicadas.

O quarto capítulo trata da análise de dados do caso estudado. E, o capítulo cinco apresenta as considerações finais. Na seqüência são listadas as referências bibliográficas que nortearam o presente trabalho.

## 1.1 Pressupostos e Orientações da Pesquisa

De forma específica, com a categoria teórica da identidade coletiva, do ponto de vista de Borzeix e Linhart in Chanlat (1996), será enfatizado a questão da construção do “nós” em lugar do posicionamento do “eu”. No que diz respeito a Teoria da Atividade (Engeström, 2001), trabalha-se com o pressuposto que a identidade está atrelada ao fazer as práticas. Completando este panorama são utilizadas as considerações vindas da metodologia de prospectiva estratégica, trabalhada por Godet (2001). Uma provável conversação é observada entre estes aspectos teóricos quando se propõe analisar seus pressupostos.

Segundo Santos (2000), um dos pressupostos da Teoria da Atividade que encontra correspondência na perspectiva da estratégia enquanto uma prática social está centrada no fato de que as atividades sofrem influência dos processos sociais, que são culturalmente edificados e modificados a partir das experiências individuais e coletivas.

Em concordância com a proposta desta pesquisa e segundo Ciampa (1986) uma identidade concretiza uma política, dá corpo a uma ideologia no seu conjunto, as identidades constituem a sociedade, ao mesmo tempo em que é constituída, cada uma por ela. Ou seja, a questão da identidade deve ser vista não como questão apenas científica, nem meramente acadêmica: é, sobretudo uma questão social, uma questão de cunho político. Na presente pesquisa em especial este caráter político aparece, uma vez que os integrantes do grupo intitulado Comitê Gestor não escondem as forças políticas que agem sobre o trabalho do grupo. Pelo contrário, a proposição de compor este grupo parte como fruto de um estudo prospectivo promovido por uma instituição de fomento do desenvolvimento econômico industrial. De maneira sucinta, todos os integrantes do grupo elegem e trabalham com seus interesses políticos.

O autor argumenta que ao estudar a identidade de alguém, estuda-se uma determinada formação material, na sua atividade, com sua consciência; não como três coisas justapostas, mas presença de todas em cada uma delas, como uma unidade.

Em convergência com a defesa acima apresentada para a questão da identidade, a metodologia de trabalho da estratégia para o campo escolhido trata e entende que a aplicação prática da prospectiva pode ser definida como um instrumento que possibilita a organização e estruturação dos desafios futuros (GODET, 2001). Quando esses desafios são traduzidos em planejamento e em ações voltadas ao aproveitamento das oportunidades, bem como ao bloqueio e amenização das ameaças, concretiza-se, então, a principal característica que Godet

preconiza na definição de Prospectiva Estratégica: a de aliar o resultado da prospectiva à formulação de estratégias e ações.

Diante disso, esta pesquisa permite defender o pressuposto de que a estratégia acontece nas práticas do dia-a-dia e que se faz pelos praticantes, quando assumem o papel de atores responsáveis pela construção e reconstrução desta realidade; reafirmadas pelas atividades que compõem a prática estratégica.

Dentro da perspectiva adotada neste trabalho, entende-se que a base da construção da identidade coletiva destes atores se dá também no desenvolvimento destes processos estratégicos. Detalhando que esse conhecimento é construído na interação entre o sujeito e o objeto, ressaltando o pressuposto de que a realidade não existe independente deste processo. Em conformidade com Johnson et al (2007), esta pesquisa tem como intuito examinar a construção de uma identidade coletiva, implícita ou não nas atividades diárias do processo de fazer estratégia; compreendendo então a estratégia como algo socialmente construído.

## **1.2 Formulação do Problema de Pesquisa**

Com base nas considerações feitas anteriormente e no referencial teórico empírico que se segue, propõe-se como problema de pesquisa:

**Como se dá a construção da identidade coletiva no processo de elaboração da Prática da prospectiva estratégica?**

A proposta deste problema de pesquisa enuncia a intenção do projeto de investigação em torno da construção de uma identidade coletiva nos processos estratégicos.

## **1.3 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo geral da presente pesquisa pretende manter foco em compreender a construção da identidade coletiva no processo de elaboração da estratégia como uma prática social através da aplicação da metodologia de prospectiva estratégica. Desta maneira, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar as atividades que compõem a prática estratégica na aplicação da metodologia de prospectiva estratégica.
2. Descrever a construção dos significados que os atores envolvidos dão as atividades que constituem a prospectiva estratégica.

3. Analisar a mediação dos mecanismos de construção de identidade coletiva na relação dos atores com as atividades envolvidas.

#### **1.4 Justificativas Teórico-Prática**

O interesse em realizar um estudo envolvendo as categorias “atividade” e “identidade” surgiu em meio a crescentes inquietações avivadas na experiência profissional da pesquisadora e ao longo do mestrado, tendo sido intensificado com a participação no projeto de pesquisa de prospectiva estratégica. Assim, o interesse de pesquisa mostrou-se também alinhado com a intenção de popularizar o conceito de estratégia enquanto uma prática social.

Com a realização das disciplinas do programa de mestrado, as questões voltadas para o comportamento organizacional e para a administração estratégica, que estavam até então adormecidas, foram despertadas. As contribuições destas duas disciplinas se complementaram com as discussões em torno das definições de estratégia enquanto uma prática social e também dependente da ação dos atores envolvidos.

A experiência vivenciada pela pesquisadora ao longo do mestrado pode ser traduzida nas palavras de Severino (2002), que diz que cabe ao pós-graduando em geral desenvolver um trabalho de reflexão e pesquisa baseado em um projeto político-existencial, em consonância com o momento histórico vivido pela sociedade concreta. Um projeto que revele a sensibilidade do pós-graduando às condições que sua sociedade vive e às exigências de sua transformação, em vista do seu crescimento constante.

Desta forma, este trabalho está vinculado à linha de pesquisa “Estratégia e Análise Organizacional”, na qual se busca analisar a importância da estratégia nas organizações, bem como suas propostas de mudanças, rupturas e desenvolvimento.

Então, é importante estudar como se dá a construção da identidade no processo de elaboração da estratégia com a finalidade de investigar a ação e o movimento dos atores, como agem diante de projetos estratégicos. Um processo de elaboração da estratégia a partir de uma metodologia de trabalho da prospectiva estratégica, que prevê a atuação dos atores, torna-se então ainda mais relevante a proposta do estudo. Pois, tanto na abordagem estratégia como prática, quanto na metodologia de trabalho da prospectiva estratégica, o papel desempenhado pelos atores assume fundamental importância. Investigar se estes atores constituem uma identidade coletiva é então decorrente deste processo.

A escolha do tema de estudo foi motivada pela existência de estudos ou abordagens que apontam os atores da estratégia como elementos estruturantes do processo estratégico.

Cabe a presente pesquisa fazer incursões na agenda de encontros propostos para o grupo que compõem o Comitê Gestor do setor produtivo escolhido, meio ao processo de implementação de um estudo de prospectiva estratégica.

Outro fator que motivou a realização deste estudo foi a constatação do distanciamento ocorrido entre os níveis ambientais e individuais, fazendo-se então a proposta de inclusão do nível grupal de análise dentro deste desenho de estratégia enquanto uma prática social.

Busca-se também por meio deste estudo, gerar dado e massa crítica para o meio acadêmico para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas às questões das organizações e estratégia. No meio profissional poderá contribuir para a promoção de reflexões e para o desenvolvimento de ações efetivas para o processo de implementação da metodologia de prospectiva estratégica.

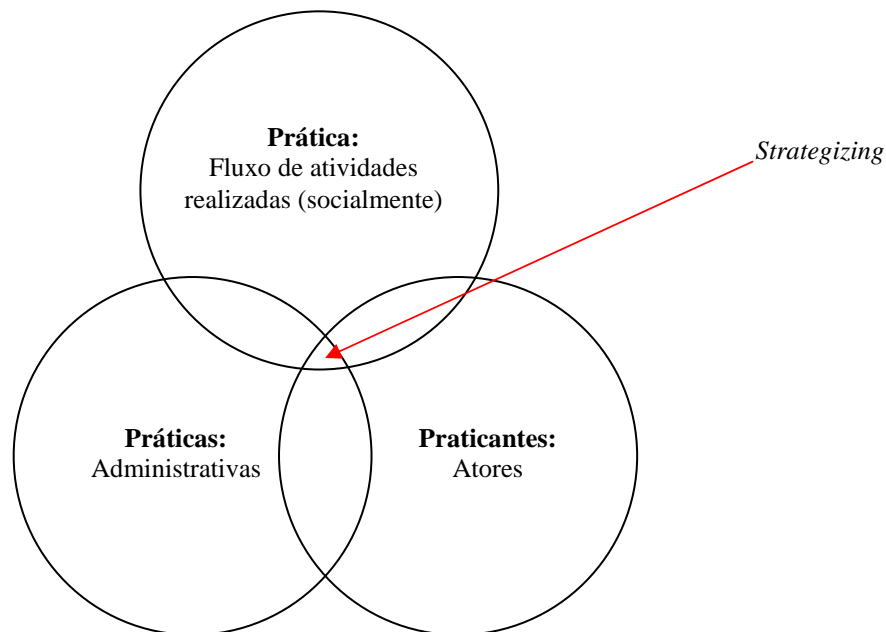
A base deste trabalho está na abordagem da estratégia enquanto uma prática social, desta maneira tem o intuito de contribuir para a realidade das organizações, mais especificamente para aquelas organizações que possam adotar a metodologia da prospectiva estratégica na sua aplicação do processo estratégico. De acordo com Johnson et al. (2007), “essa abordagem pragmática também ajuda a integrar aspectos diferentes de pesquisas na área da estratégia e oferece *insights* que irão ajudar os gerentes a trabalharem de maneira mais eficaz”. Esta prática social é definida a partir do conceito de atividade, a partir das ferramentas propostas pela metodologia da prospectiva estratégica, que são consideradas as mediações que ao mesmo tempo facilitam a construção do significado do “nós”; dentro do processo de construção da identidade coletiva – da identidade de projeto coletivo.

Ainda porque é possível observar que a estratégia enquanto prática traz uma perspectiva auxiliadora na redução da dissonância existente entre teoria e prática, uma vez que se propõe a olhar para questões diárias, deixando claro o foco no conhecimento real de atores que também são reais.

Para a teoria contemporânea o processo de estratégia ocorre justamente na sobreposição de pilares importantes: a prática, as práticas e os praticantes, de acordo com o modelo (JARZABKOWSKI, 2005).



**Figura 1: *Strategizing*: as dimensões de análise da estratégia como prática**



Fonte: Jarzabkowski, 2005. Tradução livre

A análise da construção da identidade se revela importante neste contexto, principalmente segundo Ciampa (1986) que apresenta a identidade como metamorfose, a identidade tratada como questão teórica sob o ponto de vista da psicologia social, torna-se concretizada como política dá corpo a uma ideologia. Em todo o seu conjunto as identidades constituem a sociedade, ao mesmo tempo em que é constituída, cada uma por ela. Assim, entende-se a questão da identidade não meramente científica ou acadêmica, sobretudo entende-se identidade como uma questão social, uma questão política.

Desta forma, o presente trabalho tem a intenção de descrever e reforçar os aspectos da construção de identidade que fazem parte das práticas do processo estratégico, principalmente porque muitas vezes estes mesmos aspectos não recebem a devida importância.

A escolha do campo se deve ao fato de ser um setor altamente representativo para o contexto econômico social do estado do Paraná, e também por ter se apresentado como um setor estratégico para a proposta de um estudo prospectivo, vislumbrando a reflexão na construção de cenários para o horizonte de 2020.

Como campo empírico da pesquisa elegeu-se um programa de incentivo econômico e industrial desenvolvido por uma instituição articuladora do desenvolvimento industrial no Paraná, em Curitiba. O programa consistia na criação de um Comitê Gestor que tinha a missão de implementar um estudo de prospectiva estratégica para um setor chave de desenvolvimento econômico e industrial, tanto localmente como em sua dinâmica global.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista uma melhor compreensão para o problema de pesquisa proposto no presente trabalho, foram desenvolvidas abaixo as três temáticas centrais norteadoras do estudo.

Primeiramente realizou-se a apresentação da temática estratégia enquanto prática, como segundo tópico o conceito de prática, seguida da temática identidade e por fim da prospectiva estratégica.

O presente trabalho tem como base, essencialmente, duas abordagens teóricas. A abordagem da estratégia enquanto prática, desenvolvida principalmente pelos trabalhos de Whittington (2006), Jarzabkowski (2005) e Johnson et al. (2007) e a construção da identidade coletiva no bojo da Teoria da Atividade.

Em detalhes este estudo apresenta como alicerce o conceito de identidade de projeto, que segundo Castells (1996), quando os atores sociais utilizando-se de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e ao fazê-lo de buscar a transformação de toda a estrutura social. Assim, ainda defendido pelo autor, a identidade de projeto produz sujeitos, que não são indivíduos, mesmo considerando que são constituídos a partir de indivíduos. A construção da identidade consiste em um projeto de uma vida diferente, talvez com base em uma identidade oprimida.

Em relação ao tópico de conceito de prática a intenção é trabalhar a prática de fazer prospectiva estratégica, entendendo as práticas cognitivas, a reflexão em conjunto, a construção de visões e ações, bem como a partilha de conhecimento.

A estratégia como prática social é então a abordagem que permite espaço para a interação, ou seja, de acordo com Jarzabkowski (2003, 2005), é apresentada como desafio entender como os estrategistas/praticantes (gerentes de topo, gerentes médios, consultores) executam a prática de estrategizar (*strategizing*), analisando a interação entre eles, e deles com os recursos físicos (objetos, coisas, artefatos, ferramentas, etc) e sociais (práticas) disponíveis em um determinado contexto cultural-histórico.

### 2.1 Estratégia como prática

Entender a estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo (Chandler, 1962) foi interessante aos modelos de formulação e escolha de estratégia

fundamentados na base econômica ou de posicionamento. Onde o período de elaboração estratégica estava distante do período de implementação estratégica. Porém, esta abordagem torna-se limitada em termos de profundidade analítica para os estudiosos interessados em delinear e descrever processos de estratégia, como implementação e surgimento, como processos dependentes.

A estratégia é um terreno que está sendo contestado, as visões organizacionais de estratégia abrangem um amplo terreno intelectual; o crescente reconhecimento da diversidade da teoria e da prática nas organizações tem contribuído para estimular o debate dentro e entre as diferentes abordagens.

Sem a pretensão de resolver todas as questões, a perspectiva da estratégia como prática parece conter elementos que possibilitam avanços no debate.

### 2.1.1 Conceitos

Fazer da prática gerencial objeto de estudo seria uma forma de superar os desafios propostos em abordagens tradicionais, se pudesse existir a pretensão de ter significado teórico e prático para o que realmente é estratégia, assim é necessário olhar com atenção para o que fazem os estrategistas (independente do papel que ocupam na organização). A idéia é de que quanto mais aprendemos sobre o que os estrategistas fazem no seu dia-a-dia enquanto levam um processo de “estrategizar”, maior é a chance de entender o que realmente é estratégia (Whittington, 2003).

É justamente este o pressuposto fundamental da perspectiva da estratégia como prática, e que inspira e desafia um número cada vez maior de acadêmicos da área. Assim, para Whittington (2004), à medida que podemos nos aproximar da prática, mais percebemos que estratégia não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui uma atividade realizada pelas pessoas – “é algo que as pessoas fazem”.

A valorização da prática no campo dos estudos organizacionais segue um amplo movimento das ciências sociais; é um movimento interessado no cotidiano, na rotina diária, na vida realmente vivida no mundo, com forte influência pelas tradições de pesquisa interpretativista e culturalista, desde os trabalhos filosóficos de Wittgenstein e Heidegger.

Uma prática pode então ser entendida como uma forma rotinizada na qual os corpos são movimentados, objetos são manipulados, sujeitos interagem, coisas são descritas e o mundo é compreendido, segundo Jarzabkowski (2003, 2005).

Para Jarzabkowski (2003, 2005), a estratégia como prática social apresenta como desafio entender como os estrategistas/praticantes (gerentes de topo, gerentes médios, consultores) executam a prática de estrategizar (*strategizing*), analisando a interação entre eles, e deles com os recursos físicos (objetos, coisas, artefatos, ferramentas, etc) e sociais (práticas) disponíveis em um determinado contexto cultural-histórico.

Assim, nesse sentido, a perspectiva da estratégia como prática, ao invés de se preocupar diretamente com conteúdo ou com o processo da estratégia, procura ir ao detalhe das atividades que constituem o dia-a-dia da vida nas organizações. A estratégia é então vista como um fluxo de atividades em constante processo de construção e reconstrução (Jarzabkowski, 2005).

Três elementos fundamentais podem ser identificados na agenda de pesquisas da estratégia como prática social: (i) prática (*práxis* ou o trabalho da estratégia), (ii) praticantes (trabalhadores da estratégia) e (iii) práticas (ferramentas, artefatos, tecnologias, linguagem, discursos que as pessoas utilizam no trabalho da estratégia); que serão mais bem explicados a diante.

### 2.1.2 Prática

Conforme apresentado anteriormente a “prática” que está sendo investigada é a estratégia enquanto fluxo de atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, deliberação e emergência, pensar e agir – tudo isto, como frações entrelaçadas e frequentemente inseparáveis de um todo quando observadas em detalhe.

Para Whittington (2006) apud Johnson et al (2007), a prática engloba não somente atividades do dia-a-dia, mas também a relação entre essas atividades e o contexto no qual elas acontecem.

É importante destacar que a prática acontece em macro-contextos nos quais são observadas semelhanças amplas de ação, mas também ocorre em micro-contextos, nos quais a ação é altamente dirigida (JARZABKOWSKI, 2004).

### 2.1.3 Praticantes

Caracterizar os praticantes é o mesmo que apontar os atores da estratégia, aqueles que desempenham essa atividade e carregam suas práticas. Para Whittington (2006), os praticantes são aqueles que fazem o trabalho de elaborar, formar e executar as estratégias; não são

somente os executivos de alta gerência, uma vez que outras pessoas da organização ou ligadas a ela também desempenham o fazer estratégia.

Assim, a estratégia enquanto prática surge das interações entre muitas pessoas, mesmo que essas pessoas não sejam exatamente estrategistas, porém suas ações e interações contribuem para a estratégia da organização. Estes atores são vistos como indivíduos sociais, que interagem com as circunstâncias ou contingências sociais envolvidas no fazer estratégia (JARZABKOWSKI, 2005).

Desta maneira, assim caracterizar praticante aponta uma convergência com a visão da psicologia social que também considera o indivíduo como um ser social, encaixando então na proposta de análise desta pesquisa.

#### 2.1.4 Práticas

São entendidas como conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, idéias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para “fazer estratégia”, sendo que estas podem ser legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas.

Vale ressaltar que uma boa parte dos estudos encontrados na literatura da estratégia enquanto prática lida com práticas também chamadas de artefatos sócio-culturais no qual o fazer estratégia ocorre.

Para Chia e Mackay (2007), as práticas não são necessariamente os afazeres visíveis dos atores *per se*, mas regularidades transmitidas cultural e historicamente e detectadas através dos padrões de atividades que realmente são realizados.

A presente pesquisa pretende observar e analisar as interações humanas, as interações com as atividades e também a construção da identidade coletiva nas práticas estratégicas da organização, e não obviamente nas atividades isoladamente.

Para Jarzabkowski (2005) as práticas podem ser definidas como administrativas discursivas e episódicas. Sendo que as primeiras são relacionadas aos propósitos de coordenar e organizar a estratégia, são representadas por mecanismos de planejamento, sistemas de controle, indicadores de desempenho e outros. Já os recursos lingüísticos, cognitivos e simbólicos para a interação sobre estratégia compõem o grupo das práticas discursivas. As práticas episódicas são relacionadas àquelas práticas que criam oportunidades para a interação e organizam essa interação entre os praticantes no fazer estratégia, como as reuniões, *workshops* etc.

Desta maneira, a presente pesquisa tem como propósito identificar as práticas instauradas na aplicação da metodologia de prospectiva estratégica, analisando e compreendendo a construção da identidade coletiva dos atores envolvidos nas atividades que compõem essas práticas; fazendo então emergir não só quais são as práticas, mas também como elas estão sendo utilizadas.

## **2.2 Conceito de Prática**

Neste tópico serão abordados os principais eixos do conceito de prática, a partir da Teoria da Atividade na psicologia; visando sua posterior aplicação no universo de aplicação da metodologia da prospectiva estratégica no desenvolvimento dos processos estratégicos.

A Teoria da Atividade, área de pesquisa desenvolvida a partir da psicologia russa do início do século XX ocupa-se primeiramente em explicar o desenvolvimento do indivíduo a partir de seu relacionamento social. Assim, entendemos que a evolução da espécie humana acontece através do trabalho; claro que trabalho não sendo entendido exclusivamente como a prática de profissões específicas, mas sim como toda e qualquer atividade desempenhada pelo ser humano ao longo de sua existência. As práticas sociais influenciam estas atividades e são modificadas com o decorrer do tempo pelo confronto entre as experiências individuais e coletivas.

Assim, o estudo da atividade humana sob esta ótica permite a compreensão de como é estabelecida uma determinada prática, possibilitando a introdução de mudanças, com a intenção de melhorias mediante o estabelecimento de metas.

A filosofia sócio-cultural soviética fundada por Lev Vygotsky e seus colegas, propõe uma teoria de que a atividade é formada por um sujeito (ou grupo) que possui uma forma de agir direcionada a um objeto. A grande motivação do sujeito (ou grupo) está na transformação do objeto em um resultado. Objetos podem ser algo concreto (como um programa) ou algo mais abstrato (como uma idéia).

Angel Pino (2005) esclarece que além de Vygotsky, Luria e Leontiev contribuíram para a expansão da neuropsicologia e neurolinguística, cabendo a Leontiev a proposição da teoria da atividade. A relação histórica entre o sujeito e o seu objetivo, de maneira recíproca, é que determina o resultado final da ação, ou seja, a ação está condicionada ao modo como uma atividade é realizada e como ela se desenvolve e evolui, com caráter permanente.

Interpretando alguns aspectos da obra de Vygotsky pode-se argumentar sobre a necessidade existente entre os homens de promover um intercâmbio no processo de produção de uma atividade (trabalho), que se dá através da comunicação.

Para Rego (1995) é a linguagem, o veículo de comunicação e apropriação do conhecimento; é através da linguagem que ocorre a mediação entre o homem e o ambiente, sendo o sujeito do conhecimento, constantemente estimulado pelo mundo externo que internaliza esse conhecimento construído ao longo da história e que, para Vygotsky, está na atividade prática, nas interações estabelecidas entre o homem e a natureza fazendo com que as funções psíquicas nasçam e se desenvolvam.

Ainda para Vygotsky, os seres humanos, diferentemente dos animais, produzem os instrumentos necessários à realização do trabalho, sendo capazes também de conservá-los para uso posterior, preservar e transmitir sua função aos membros de seu grupo, aperfeiçoar instrumentos e criar novos instrumentos. A Teoria da Atividade formulada por Vygotsky, Luria e Leontiev teve sua difusão nos EUA e Finlândia, sendo a principal idéia de que a atividade voltada para um objetivo tem como motivo transformar esse objetivo em resultado.

Para os fins visados nesse estudo, se faz necessário resgatar o conceito de funções cognitivas superiores: consciência, imaginação, percepção e memória. Assim, nessa direção destacamos as contribuições de Vigotsky (1998) apud Bock et al (2002), ao afirmar que, além de possibilitar a descrição e a explicação das funções psicológicas superiores: pensamento, linguagem, consciência, vontade, a Psicologia deveria também guiar-se pelo princípio da gênese social da consciência. O autor afirma que o sujeito é resultado das formas de relação e só dessa forma pode ser compreendido.

Para Bock et al (2002), outra questão fundamental a ser destacada é o fato de que as funções psicológicas, como toda produção cultural e social, são produtos da atividade humana. O homem transforma a natureza com sua atividade por meio dos instrumentos, e assim transforma-se a si próprio. Os autores esclarecem neste sentido que:

Dessa maneira, ele se forma em uma relação dialética com a realidade social, sem que, no entanto, sua constituição no plano individual se dê como mera transposição plana social/plano individual, mas como resultado de um processo de configuração, em que o indivíduo e sociedade não mantêm uma relação isomórfica entre si. Logo, o plano individual não constitui uma mera transposição do social; o movimento de apropriação envolve a atividade do sujeito, contém a possibilidade do novo, da criação. (BOCK et al, 2002, p. 98).

É então através da atividade externa que se criam as possibilidades de construção da atividade interna. Assim, é importante frisar que a atividade de cada indivíduo é determinada

pela forma como a sociedade se organiza para o trabalho, entendido aqui como a transformação da natureza para a produção da existência humana, algo que só é possível em sociedade.

As funções psicológicas superiores são, portanto, produto do meio sociocultural em que vivem imersos os homens, por isso que a linguagem e o pensamento são tão enfatizados por Vigotsky como origem social. Então, para a Psicologia Sócio-Histórica, o homem é um ser ativo, social e histórico; essa é a sua condição humana, e assim constituirá suas formas de pensar, sentir e agir: sua consciência. Para aprofundar a reflexão sobre o processo de constituição da consciência, se deve focalizar a questão da linguagem, que uma vez sendo produzida social e historicamente, é o instrumento fundamental nesse processo de constituição do sujeito. Os signos, entendidos como instrumentos convencionais de natureza social, são os meios de contato do indivíduo com o mundo exterior e também consigo mesmo e com a própria consciência.

Para Vigotsky, a atividade humana não é internalizada em si, mas é uma atividade significada, como um processo social mediatizada semioticamente. A consciência, dessa forma, se constitui a partir dos próprios signos, ou seja, de instrumentos construídos pela cultura e pelos outros que, quando internalizados, se tornam instrumentos internos e subjetivos da relação do indivíduo consigo mesmo. O signo seria tudo aquilo que possui um significado e se remete a algo situado fora de si mesmo; é o elemento integrador das funções psíquicas superiores.

Assim, as formas de pensar, sentir e agir expressam uma integração, muitas vezes contraditória, de experiências, conhecimentos, sem dúvida emocionada, de uma história social e pessoal (mediada pela ideologia, classe social, instituições etc.).

Na Teoria da Atividade as relações sistêmicas existentes entre o sujeito e o seu ambiente são representadas pelos conceitos de comunidade, regras e divisão de trabalho; as práticas humanas estão sempre incluídas dentro de um contexto social. Assim, a comunidade é formada por todas as pessoas que possuem interesse na atividade. As regras sociais são normas e convenções sociais estabelecidas dentro da comunidade. A divisão de trabalho refere-se à forma de organização de uma comunidade relacionada ao processo de transformação de um objeto em um resultado; estes são os conceitos complementares identificados no corpo da teoria.

As atividades de práticas humanas não são isoladas umas das outras, as situações reais sempre envolvem uma teia interconectada de atividades que é especificada através da representação de atividades.



Uma atividade pode ser realizada por diversas ações e tendo como base diversos motivos, sendo que estes dão à ação um sentido pessoal diferente para cada ator no contexto da atividade a ser realizada. A ação se reduz a uma operação, na medida em que vai sendo executada durante muito tempo. A dinâmica ação – operação é característica do desenvolvimento humano; o fato das atividades não serem estáticas acabam proporcionando constante transformação e desenvolvimento, em todos os níveis, inclusive se usarmos como exemplos os trabalhadores, que precisam se adaptar aos novos modelos de ação.

Então, a partir da perspectiva histórico-cultural de Vygotsky e suas atualizações, o aprendizado se dá através da ação e das interações com o meio sócio cultural, possibilitando assim o desenvolvimento das pessoas e da própria atividade.

Diante do exposto temos que a relação entre o indivíduo e o meio natural não acontece de maneira direta, mas sempre mediada culturalmente; o uso de elementos mediadores caracteriza a relação entre o ser humano e seus pares e entre o ser humano e o mundo. Para Rego (1995, p.27), dois elementos são responsáveis pela mediação: “o instrumento, que tem a função de regular as ações sobre os objetos e o signo, que regula as ações sobre o psiquismo das pessoas”.

Ainda para a autora, instrumentos ou ferramentas técnicas são desenvolvidos para viabilizar a realização de operações específicas e ampliar as possibilidades de intervenção humana na natureza.

A realidade é representada simbolicamente no emprego de signos ou ferramentas psicológicas e acabam se comportando como elementos mediadores que viabilizam a comunicação entre os indivíduos, além do compartilhamento de significados pelos membros de determinados grupos culturais, assim como a percepção e interpretação dos objetos e situações que ocorrem no mundo.

As ferramentas técnicas e psicológicas sempre mediam toda atividade humana, contemplando tanto os aspectos produtivos quanto os comunicativos. Os instrumentos e linguagens são construções que surgem da necessidade de criar meios para a realização de tarefas e para o compartilhamento de significados culturais na vida em sociedade, integrando assim as naturezas subjetiva e objetiva de uma atividade.

A idéia de atividade voltada para um objetivo tem como motivo transformar esse objetivo em resultado. Uma atividade pode ser realizada por diversas ações e tendo como base diversos motivos. Estes dão à ação um sentido pessoal diferente para cada ator no contexto da atividade a ser realizada. A ação se reduz a uma operação na medida em que vai sendo

executada durante muito tempo. A dinâmica ação-operação é característica do desenvolvimento humano.

Entende-se então como pertinente para a proposta desta pesquisa trabalhar a teoria da atividade a partir da perspectiva histórico-cultural vigotskiana e suas atualizações, pois enaltecem a importância do aprendizado através da ação e das interações com o meio sócio-cultural, possibilitando o desenvolvimento das pessoas e da própria atividade. O trabalho, sob o ponto de vista da teoria da atividade, constitui-se em transformar objetivo em resultado, através da ação. Neste ponto está a convergência com os eixos desta pesquisa, tanto no que diz respeito a abordagem da estratégia como uma prática social como com a aplicação da metodologia de prospectiva estratégica, uma vez que ambas preocupam-se com o movimento ação-operação.

### 2.2.1 Artefatos mediadores

Os artefatos desenvolvidos pelos seres humanos podem ser preservados, aprimorados e modificados através do tempo, uma vez que os modos de produção e de uso são transmitidos de uma geração para outra. O uso de artefatos mediadores é o que basicamente distingue seres humanos das outras espécies de animais. As ferramentas técnicas e as diversas formas de comunicação simbólica (linguagens) são meios empregados na viabilização das atividades desenvolvidas ao longo da existência humana.

Segundo Wartofsky (1979) apud Santos (2000), os artefatos criados pelo ser humano para serem usados diretamente na produção de meios de existência são caracterizados como artefatos primários. Sendo que o processo de produção deste nível de artefatos leva ao desenvolvimento de habilidades, que também podem ser considerados artefatos, mesmo quando não envolvem o uso de ferramentas, mas apenas a capacidade de domínio do corpo ou de percepção e reconhecimento de padrões.

Para o mesmo autor, a transmissão dessas habilidades acontece através da representação das mesmas por meios simbólicos, caracterizando uma outra classe de artefatos, que o autor chama de secundário. As representações são artefatos que permitem a preservação e a transmissão de habilidades necessárias para a produção e uso dos artefatos primários, apresentando-se como materializações de modos de ação tanto de forma permanente – como desenhos, textos ou a própria configuração física dos objetos – quanto de forma transitória – como gestos e movimentos corporais. De maneira sucinta, os artefatos secundários são representações de determinadas maneiras de agir.

A terceira classe de artefatos está diretamente relacionada às formas de percepção do sujeito, durante o desenvolvimento de uma atividade. Para a compreensão do conceito de artefatos terciários, é necessário conhecer como o autor define a percepção humana, ou seja, ele reconhece que esta percepção está sempre envolvida em qualquer atividade realizada pelo ser humano, acompanhando a evolução histórica da mesma. Os artefatos terciários são justamente as representações destas possibilidades imaginárias de mudança, de realidades alternativas que não estão presentes na prática em exercício. Constituem um domínio onde existe a construção livre de mundos possíveis, derivados de uma práxis sócio-histórica que envolve um determinado nível de tecnologia e de organização social, fornecendo hipóteses de mudanças nestes próprios modos de atividades.

Para exemplificar com a proposta desta pesquisa, seria o mesmo que apontar os artefatos primários como aqueles instrumentos da caixa de ferramentas da metodologia da prospectiva estratégica. Já os artefatos secundários seriam as produções realizadas a partir dos instrumentos, e por fim, os artefatos terciários seriam representados pelo produto do estudo prospectivo.

### 2.2.2 Estrutura da Atividade Humana

Engeström (1993, p. 67), descreve o modelo da estrutura da atividade humana da seguinte maneira:

O sujeito refere-se ao indivíduo ou subgrupo cuja maneira de agir é tomada como ponto de vista na análise. O objeto refere-se ao espaço do problema para o qual a atividade está direcionada e que é moldado ou transformado em resultados com a ajuda de ferramentas físicas e simbólicas, externas e internas (instrumentos e signos mediadores). A comunidade compreende indivíduos e/ou subgrupos que compartilham o mesmo objetivo geral. A divisão de trabalho refere-se tanto à divisão horizontal de tarefas entre os membros da comunidade quanto à divisão vertical de poder e status. Finalmente as regras referem-se aos regulamentos implícitos e explícitos, normas e convenções que restringem ações e interações no interior do sistema de atividade.

Este modelo proposto pelo autor permite uma abordagem sistêmica integrando os aspectos individuais e coletivos. O emprego deste modelo de raciocínio possibilita o estudo das relações entre todos os componentes do sistema (sujeito, objeto, ferramentas mediadoras, regras, comunidade e divisão de trabalho), integrando-os em uma estrutura interativa, que tem como função principal a contextualização da análise.

As relações que se estabelecem coletivamente no sistema de atividade são responsáveis pelo contexto e pelo significado das ações individuais. A atividade é orientada por um objeto, que se caracteriza como o seu motivo de existência, direcionando todos os esforços para a obtenção de um determinado resultado. Assim, os meios culturais adotados na atividade, como a linguagem, as ferramentas e as normas de conduta, são estabelecidos coletivamente e estão sujeitos a transformações contínuas ao longo do desenvolvimento histórico das comunidades de prática.

Para Wenger (1998), comunidade de prática é um termo que caracteriza uma atividade coletiva, onde todos os participantes estão engajados em um empreendimento comum, compartilhando e negociando o mesmo repertório.

### 2.2.3 Três níveis da atividade

Para Engeström (1987, p. 66), a atividade humana é um sistema coletivo mediado culturalmente, o autor comenta que “o trabalho humano, a forma mãe” de toda a atividade humana é cooperativa desde a sua origem, ou seja, “nós podemos falar da atividade de um indivíduo, mas nunca de uma atividade individual: somente ações são individuais”.

Para explicar melhor, no primeiro nível está a atividade, que é sempre realizada por uma comunidade e orientada para um objeto, sendo que este corresponde ao caráter de necessidade, ou seja, ao motivo de existência da atividade, que ao término da mesma é transformado em resultado. Em um segundo nível, as ações são individuais, para obter o resultado desejado as pessoas envolvidas na atividade realizam uma série de ações que são subordinadas a propósitos conscientes. Os meios utilizados para a realização das ações caracterizam as operações automatizadas, que configuram o terceiro nível; podem ser realizadas pelo ser humano ou através do emprego de máquinas. Estas operações correspondem aos métodos empregados para atingir os propósitos e mantêm relacionamento com as condições materiais disponíveis.

Vale ainda ressaltar, inclusive em consonância com os autores, que esses três níveis mesmo sendo relativamente independentes, não existem isoladamente. Aboulafia (1994, p.11), também afirma que a definição dos níveis não é estática, pois atividade, ação e operação estão constantemente em processo de transformação.

De acordo com o estudo proposto por Engeström (1993), as principais características dos quatro tipos de atividades podem ser descritas como:

- i) Atividade artesanal: oficina com trabalho pouco especializado.

- ii) Atividade racionalizada: fábrica ou escritórios burocratizados.
- iii) Atividade humanizada: forma contemporânea da atividade racionalizada – característica de grupos de trabalho semi-autônomos.
- iv) Atividade expansiva controlada coletivamente: equipe de trabalho descentralizado, engajados em modelar e reconstruir seus sistemas de atividades, implicando no desenvolvimento coletivo de instrumentos teóricos e conceituais como parte do processo.

Como visto, a Teoria da Atividade propõe uma base de reflexão para as atividades humanas, considerando as relações de influência mútua entre o desenvolvimento individual e coletivo, ou seja, sujeito e comunidade. Assim, para esta teoria a instabilidade, as mudanças, as incertezas e a diversidade não são consideradas como problemas que devem ser resolvidos, mas como molas propulsoras para novas e variadas soluções..

#### 2.2.4 Práticas cognitivas

Entende-se como necessário apresentar que em linhas gerais, as atividades cognitivas são aquelas que requerem esforço mental de quem as pratica ou realiza. A atividade cognitiva está em todas as atitudes ligadas aos processos cognitivos de percepção, assimilação e aprendizagem. A atividade cognitiva é o diferencial entre as pessoas, muitas vezes sendo confundida com a própria personalidade. Sendo considerada também como a maneira peculiar pela qual cada pessoa se reporta aos acontecimentos da sua vida.

Segundo CAMARGO (1997), o termo cognição, para os psicólogos cognitivistas, compreende as atividades mentais como o uso da linguagem, do pensar, raciocinar, resolver problemas, imaginar e aprender matérias complexas.

Do ponto de vista técnico o mecanismo de cognição diz respeito à capacidade de o ser humano adquirir conhecimento, ou seja, à forma como o cérebro adquire, processa, interpreta, assimila e projeta a informação captada pelos cinco sentidos. Explicando melhor, o processo de cognição envolve três etapas, que integradas nos tornam capazes de aprender a respeito de tudo o que acontece ao nosso redor. São elas: captação, análise e memória. Captamos as coisas por meio dos cinco sentidos; analisamos a informação captada, por meio de analogias com os padrões já memorizados (aprendizado). Depois disso, vem o armazenamento na memória. É por meio da cognição que nos adaptamos às mudanças. A partir da aquisição de informações do meio em que vivemos, é possível nossa adaptação e, conseqüentemente, a auto-proteção. Nesse sentido, a finalidade da cognição é mais do que aprender. Deve ser

considerada como um mecanismo essencial para a nossa sobrevivência. É através da maneira como percebemos o mundo que se determinam as possibilidades de bem-estar (ou não) em relação aos diversos aspectos da vida.

No entanto, apesar de a cognição ser uma atividade cerebral, ela não deve ser confundida com o cérebro (estrutura física). O alcance dos processos cognitivos ultrapassa os limites do cérebro e se estende para todas as demais partes do corpo humano. Portanto, o conceito de cognição situada social e culturalmente se constitui no social.

A metodologia de prospectiva estratégica prevê, através do uso de suas ferramentas, um conjunto de ações cognitivas e interativas, que na prática definem o “fazer” prospectiva estratégica. A descrição destas ações cognitivas será apresentada no capítulo 4 – Análise dos dados.

### **2.3 Identidade**

É comum em nosso cotidiano nos defrontarmos com a necessidade de responder a pergunta “Quem és?”, ou seja, a que a identidade remete, assim além da Filosofia, da Antropologia, da Sociologia, surge a Psicologia também dedicada ao tema. Na área da Administração, mais especificamente na estratégia preocupada com uma visão de construção de uma prática social, o tema alcança maior espaço nas pesquisas.

A importância conferida ao estudo da identidade foi variável ao longo da trajetória do conhecimento humano, acompanhando a relevância atribuída à individualidade e às expressões do eu nos diferentes períodos históricos.

De acordo com Bernardes e Hoenisch (2003); Woodward (2000); Hall (2003); Silva (2000), o conceito de identidade está relacionado com a construção social de igualdades e diferenças.

Neste ponto do trabalho se justifica um breve resgate das raízes históricas do conceito de identidade, resgate este que pode significar a reconstrução teórica do aparecimento e do desenvolvimento da noção de pessoa, da noção de “eu” na história da humanidade. Isto é, identificar os momentos histórico-sociais em que a noção de pessoa passa a ser sinônimo de um ser completo, constituído de consciência (entre tantas produções para este tema ver MAUSS, 1974).

Em relação ao uso popular do conceito de identidade, segundo Caldas e Wood Jr. (1997), tem forte raiz no pensamento clássico, no qual se destacam as contribuições da lógica

e também da filosofia. Assim, os autores defendem que o conceito de subjetividade surge como resposta ao conceito moderno de identidade e tem como pano de fundo a idéia de algo como vir-a- ser.

Hall (2003) defende a idéia de que as identidades no contexto atual estão sendo deslocadas ou fragmentadas devido às mudanças estruturais ocorridas na modernidade tardia. Assim, o autor nos apresenta três concepções surgidas ao longo da história da humanidade, para identidade: sujeito do iluminismo, sujeito sociológico e sujeito pós-moderno. Esta última concepção é fruto das mudanças ocorridas na modernidade tardia – na segunda metade do século XX. O autor, então afirma que o fenômeno da identidade perde o seu caráter estático e inato, passando a ser visto com mobilidade e definido de uma maneira histórica e não mais exclusivamente biológica. O sujeito do Iluminismo estava baseado numa concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação.

A noção de sujeito sociológico refletia a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência de que este núcleo interior do sujeito não era autônomo e auto-suficiente, mas era formado na relação com “outras pessoas importantes para ele”, uma concepção “interativa” da identidade e do eu (HALL, 2003).

A produção do sujeito pós-moderno se dá conceituando como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente. A identidade torna-se uma “celebração móvel”: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam (HALL, 2003).

Diante disto, um ponto caracterizado como relevante dentro dessa discussão diz respeito ao nível de análise em relação ao fenômeno da identidade e ao objeto focal. No estudo de Caldas e Wood Jr. (1997), com a intenção de apresentar a expansão dos estudos sobre identidade, os autores apontam duas dimensões analíticas: objeto focal de estudo e ponto de observação frente ao fenômeno.

A identificação dos autores reconhece que os estudos sobre a identidade podem tomar por objeto indivíduos, grupos, organizações e humanidade, sendo adotada uma perspectiva de observação interna ou externa frente ao fenômeno. Na primeira teríamos a forma como o indivíduo ou grupo percebe a si mesmo, para a segunda teríamos como o grupo ou organização é socialmente identificado por outros, até mesmo por terceiros.

Pode-se então afirmar que, a partir do exposto acima, o presente estudo partirá de uma perspectiva interna de análise, tendo o indivíduo como objeto, no que concerne à temática identidade.

A idéia de que a identidade e a diferença são resultadas de atos de criação lingüística e, certamente fenômenos socialmente construídos e reconstruídos durante a história de um determinado grupo social, é a defesa feita por Silva (2000) e Woodward (2000).

Assim, entendemos que as identidades são formadas e transformadas nos processos de representação que são apropriadas de tornar o “real” presente. É por meio dos significados produzidos pelas representações que damos sentidos à nossa experiência e aquilo que somos.

O pressuposto de partida é de que a identidade e seu valor ou sentido, inclusive por não serem estáticos, são campos de disputa e negociação entre os diversos grupos sociais, nos quais está em jogo o acesso tanto a bens simbólicos quanto a bens materiais. Para Silva (2000 p.81) “a identidade e a diferença não são, nunca inocentes”, há sempre uma relação de poder envolvida.

Para o presente estudo apresentamos os pressupostos da perspectiva de Ciampa (2001) que se encontra muito próximo do referencial teórico defendido aqui.

### 2.3.1 Identidade na Psicologia Social

Em Psicologia Social, a problemática da identidade ocupou um lugar central nos estudos pioneiros de filósofos. Após um período de poucos avanços, a temática voltou a receber atenção através de trabalhos sobre as relações entre os grupos, sobre a diferenciação social, sobre a identidade marginal, individual e coletiva.

As idéias apresentadas aqui se encontram dentro da Psicologia Social Contemporânea (JACQUES, 1999), de acordo com Ciampa que lança um olhar dialético, adotando uma visão que concebe a identidade como um fenômeno em constante movimento na vida de uma pessoa. Propondo a inversão da noção tradicional que se tem a respeito da identidade dentro da psicologia tradicional, passando a estudá-la e entendê-la como um processo, um constante movimento de vir-a-ser e não apenas como um produto final. Assim, na proposta desta autora, a categoria personagem é tida como a representação empírica da identidade:

...a primeira observação a ser feita é que nossa identidade se mostra como a descrição de uma personagem (como em uma novela de TV), cuja vida, cuja biografia aparece numa narrativa (uma história com enredo, personagem, cenários, etc), ou seja, com personagem que surge num discurso (nossa resposta, nossa história). (CIAMPA, 1986 p. 60).

O termo personagem é emprestado pelo autor da linguagem teatral, que está relacionado com os papéis representados pelos indivíduos num determinado drama social, cuja autoria é coletiva, isto é, os próprios autores são os personagens que constituem a mesma



história. Decorrente disto, um personagem prevê o modo de ser, pensar e agir no mundo, de maneira que as expectativas sociais acerca do comportamento dos indivíduos nos diferentes grupos sociais; expectativas estas que são encarnadas nos conhecidos papéis sociais.

Assim, faz-se necessário recorrer ao que Berger e Luckmann (1974), ao realizarem uma análise do processo dialético de construção social da realidade, trazem-nos uma interessante discussão, pois definem os papéis sociais como “padrões específicos de conduta”, cuja origem remete ao surgimento da capacidade que o homem tem de se colocar no lugar do outro ao dirigir sua própria conduta. É o que se pode chamar de um “jogo social”, onde o homem passa a posicionar a si frente aos outros e frente ao conjunto de condutas institucionalizadas na sociedade.

Para retornar a Ciampa (2001), nesta mesma linha de análise, para este autor o conjunto de papéis representados pelos indivíduos constitui o que ele reconhece como identidade pressuposta, ou seja, uma identificação estabelecida pelo social acerca da posição e possibilidade de atuação do indivíduo no mundo. Dentro deste modelo de identidade pressuposta, observam-se três processos: assimilação, reposição e negação.. O primeiro constitui o momento no qual o indivíduo absorve ou internaliza o papel social que lhe foi atribuído. O momento chamado de reposição acontece através das forças e rituais sociais que ao longo do tempo o indivíduo mantém a identidade assimilada, entregando condições de reprodução do social. E por fim, o processo de negação ressalta a importância da ação humana na construção da história ao longo do tempo. O processo de negação se dá a superação da identidade pressuposta. Pelas palavras do autor, esta superação se dá na medida em que o indivíduo nega aquilo que o nega enquanto sujeito – a identidade pressuposta, ou seja, através de um processo de negação da negação. Um trecho esclarecedor ajuda na compreensão:

Isso permite deixar de presentificar uma apresentação de mim que foi cristalizada em momentos anteriores, deixar de repor uma identidade pressuposta. (CIAMPA, 2001 p.180).

Então o indivíduo a partir de uma relação consciente para com o social assume seu lugar de sujeito, determinando seu agir no mundo. Claro que o autor não descarta a possibilidade da ação do homem no mundo, deixando claro que essa ação ocorre dentro de certas possibilidades que são fruto do contexto em que o homem se encontra.

A ação humana é então destacada como importante na construção da história ao longo do tempo; neste processo mediado pela troca de materiais e símbolos onde os significados são negociados e construídos e os papéis sociais são assumidos ou negados, num jogo em que as

expectativas das outras pessoas e as próprias condições materiais objetivas e subjetivas criam condições para que o indivíduo possa assumir ou negar aqueles papéis pressupostos.

### 2.3.2 Identidade coletiva

Pensar em identidades e práticas no interior das organizações traz interesse pelas relações entre palavra, identidade e ação coletiva. É reconhecida nas organizações a dificuldade encontrada pelos grupos em se constituir como um “interlocutor coletivo”, ou seja, a dificuldade em enunciar uma palavra comum capaz de pesar na evolução de uma situação vivenciada na organização.

É neste ponto, justamente nesta dificuldade que se levanta a questão das identidades coletivas, de que os grupos são detentores ou possuidores. Acaba que a noção de identidade coletiva representa para a sociologia uma espécie de desafio intelectual. Porque, estes termos remetem a um fenômeno delicado de imaginar – a passagem do individual (“eu”) para o coletivo (“nós”). A missão da presente pesquisa é de esboçar as vias possíveis para uma análise das relações sociais em função de processos de identidade.

Segundo Borzeix e Linhart in Chanlat (1996), graças à recente descoberta do papel ativo que a palavra pode representar, e de fato representa, na organização (como instrumento de gestão, como fator de produção, vetor de participação, de mobilização e de ação), um interesse por disciplinas como a sociolinguística.

Esta recente atenção dada ao fator de linguagem pelas ciências do trabalho tem múltiplas origens e explicações. Há pelo menos a convergência em um ponto comum que gira em torno da procura de uma problemática que articule linguagem e atividade humana. O interesse pelos fenômenos da identidade a partir e a propósito também de situações de mobilização social. Assim, a identidade coletiva se coloca imediatamente, ela é revelada pela ação no momento em que esta se constitui, por um denominador comum. Os autores ressaltam que a identidade de um grupo não é nunca única e que ela varia de acordo com as situações, na realidade é a própria contingência que impressiona.

Assim os processos e as mediações que fazem da identidade de um grupo o fruto de uma construção social em movimento, para esses autores é possível apontar cinco constatações: (i) a plasticidade das identidades coletivas, sua natureza móvel, flutuante e mutável; (ii) a contingência dos processos de identidade; (iii) a expressão direta coloca em evidência a característica de permeabilidade em face do contexto; (iv) configurações múltiplas possíveis de identidade; e por fim, (v) interações sociais pontuais.

Explicando melhor cada uma das constatações, entende-se que a primeira coloca em evidência a plasticidade das identidades coletivas, sua natureza móvel, flutuante e mutável; esta expressão direta representa o papel de um espelho que alarga e amplia – por meio da concentração no espaço e no tempo – a real transformação dos fenômenos de identidade. Com efeito, a expressão direta realiza um corte sincrônico no tempo de duração de uma sessão de expressão, elucidando consistentemente a dinâmica desta construção social, cujo fruto é a identidade coletiva. Por um lado se a expressão direta deforma as coisas ao acentuar sua mobilidade em detrimento de sua permanência, ela tem a vantagem, apesar disso, de revelar seu movimento.

Em dedução desta primeira, temos a contingência dos processos de identidade como a segunda constatação; que por um efeito de refração, a expressão direta desvia a luz de seu curso “normal”, colocando em relevo o que as identidades coletivas devem à situação. Temos, por exemplo, visto que o efeito produzido nem sempre, nem necessariamente conduz à atualização, à explicitação, nem sempre coloca em evidência identidades que tinham, até então, permanecido opacas ou reprimidas, reduzidas ao silêncio por uma organização onde não tinham lugar. Desta maneira a expressão direta suscita, assim, contestações e remanejamentos substanciais; presta-se a descobertas, a revelações e a decepções que atingem em profundidade a representação que um grupo pode fazer de si mesmo e da ação que ele pode iniciar. Ou seja, a expressão direta faz papel não apenas de analista, ao acentuar a visibilidade de fenômenos que existiam antes dela, mas também de catalisador capaz de desencadear, graças à situação específica que ela cria, uma reação química, uma transformação da identidade.

A terceira constatação que se pode fazer é o quanto a expressão direta coloca em evidência sua permeabilidade em face do contexto. A identidade de um grupo não é dada, de uma vez por todas, pela posição que seus membros ocupam na organização ou na categoria socioprofissional a que pertence. Sendo construída, logo ela varia – é fabricada em função de incidentes e de acontecimentos que a nutrem, é atualizada de acordo com as circunstâncias que conferem voz e forma. Conclui-se com esta constatação que um mesmo grupo pode passar por diversas configurações de identidade nos diferentes momentos de sua história, claro que de acordo com os recursos que lhe são oferecidos pelas situações. Toda modificação de sua composição interna, todo rearranjo de seu ambiente (técnico ou organizacional), todo episódio excepcional (um conflito, um acidente, o ato de assistir a reuniões de participação) pode colocar em questão, momentânea ou duradouramente esta configuração. É assim que a

identidade coletiva aparece como um ajustamento provisório e precário, diretamente ligado às situações sociais de que em parte ela é produto.

A quarta constatação revela que, se existem, para um mesmo grupo, configurações múltiplas possíveis de identidade, temos o direito de pensar que nem sempre existe consenso no interior de um grupo sobre os traços mais importantes deste chamado, pelos autores, “fundo comum compartilhado” de que a identidade coletiva seria a expressão. É como dizer que, para cada uma destas configurações, haveria como que diferentes portadores, atores-chaves distintos que cristalizariam, simbolizando-a, o aspecto do momento da identidade. Assim, a noção de identidade coletiva não remeteria necessariamente, como é frequentemente apregado a uma visão holística dos fenômenos em nível dos grupos sociais. Pelo contrário, ela se definiria como um ponto de equilíbrio precário, uma tensão dinâmica entre identidades individuais e coletivas, sendo as coletivas particularmente expostas às variações contextuais da situação.

Por fim, a última constatação diz que se a identidade coletiva de um grupo pode mudar, se ela é permeável às situações e aos acontecimentos externos que a revelam a si mesma e lhe dão substância, e, se além disso, seus membros se apropriam dela de maneira desigual – alguns contribuem ativamente, às vezes com os outros, às vezes sem ou apesar dos outros -, então esta noção trata de algo que está no próprio âmago da sociologia, a saber, as relações sociais. Os fenômenos de identidade, tais como os vêem, têm realmente por essência interações sociais pontuais. A identidade coletiva dos grupos é também uma aposta – mesmo quando as regras do jogo não são tão facilmente perceptíveis como nas reuniões que se pode assistir.

Em resumo, para estes autores, Borzeix e Linhart in Chanlat (1996), a primeira destas cinco constatações coloca em evidência a natureza móvel, flutuante e mutável da identidade. A segunda das constatações apresenta a contingência dos processos de identidade, colocando em relevo o que as identidades coletivas devem à situação. A permeabilidade, a terceira das constatações, coloca que a identidade de um grupo não é dada, de uma vez por todas, pela posição que seus membros ocupam na organização ou na categoria socioprofissional a que pertencem; sendo construída, logo, ela varia. A quarta constatação apresenta que a identidade coletiva seria a expressão deste fundo comum compartilhado. E por fim, os fenômenos de identidade têm realmente por essência interações sociais pontuais.

Então, sendo a identidade coletiva uma aposta para o próprio grupo, o que de certa forma explica as dificuldades que os grupos de expressão direta encontram quando devem tomar uma posição conjunta; é de certa forma também uma aposta para a empresa, a quem

cabe o trabalho de pensar o lugar, a função e o *status* dos grupos na organização – mais especificamente no processo estratégico.

Diante do exposto até aqui a idéia de identidade coletiva torna-se um conceito valioso, a noção psicanalítica de identidade individual foi provavelmente a primeira e mais influente utilização do conceito nas ciências sociais.

O agrupamento mais apresentado nos estudos de identidade coletiva refere-se ao modelo que abrange diversos estudos clássicos e contemporâneos em Psicologia Social que se referem à identidade como autoconceito (ou *self-concept*, isto é, o conceito que uma entidade – um grupo, por exemplo – ou que uma pessoa faz de si mesma); ou relacionam identidade individual e identidade grupal, em especial através do conceito de “identificação” (CALDAS, WOOD JR., 1997).

Tanto os estudos clássicos como os estudos contemporâneos tendem a entender identidade como um fenômeno social, que deriva dos significados que os indivíduos atribuem à sua interação com múltiplos grupos sociais durante as suas vidas. Assim, entende-se que a forma e o nível do sentido de pertencimento do indivíduo a um grupo social moldam seu autoconceito.

Em Psicologia Social, seguindo este raciocínio, alguns autores argumentam que a identidade é um atributo que não só indivíduos possuem, mas também grupos podem possuir. O ponto em comum entre esses autores e perspectivas é o fato de entenderem identidade como um atributo sócio-cognitivo; em uma análise mais detalhada isto significa que identidade não é apenas um atributo exclusivo e inato ao indivíduo: o grupo também passa a ser percebido como objeto focal; e ainda a identidade passa a ser vista reflexivamente, podendo referir-se também à forma do objeto focal ver a si mesmo.

Com o desenvolvimento do quadro conceitual, segundo Caldas e Wood Jr (1997), pode-se observar, por exemplo, como a pesquisa sobre identidade tem caminhado no sentido do individual para o coletivo, e do ponto de observação interno para o externo. Neste mesmo estudo os autores concluem que a identidade moderna é múltipla: um *self* que corresponde a um contexto social-plural.

A intenção para a presente pesquisa é então a partir da análise dos discursos dos atores do Comitê Gestor como praticante da estratégia na aplicação da metodologia da prospectiva estratégica, é estudar esse jogo de força entre o indivíduo e o social no processo de construção desta identidade coletiva.

### 2.3.3 Identidade de projeto

Entende-se por identidade a fonte de significado e experiência de um povo, que na concepção de Castells (1996), no que diz respeito a atores sociais, compreende-se por identidade o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(ais) prevalecer(m) sobre outras fontes de significado. Para um determinado indivíduo ou ainda um ator coletivo, pode haver identidades múltiplas. É claro que, essa pluralidade é fonte de tensão e contradição tanto na auto-representação quanto na ação social. Até porque, é válido reconhecer o alerta feito pela sociologia, para que se possa estabelecer a distinção entre a identidade e o que os sociólogos chamam de papéis, ou ainda, conjunto de papéis – por exemplo: ser trabalhador, mãe, vizinho, fumante, ao mesmo tempo.

Ainda para Castells (1996, p. 23), a hipótese válida, em linhas gerais:

...quem constrói a identidade coletiva, e para quem essa identidade é construída, são em grande medida os determinantes do conteúdo simbólico dessa identidade, bem como de seu significado para aqueles que com ela se identificam ou dela se excluem.

Dessa maneira para o presente estudo cabe a utilização do conceito de identidade de projeto, apresentado quando os atores sociais, utilizando-se de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e, ao fazê-lo, de buscar a transformação de toda a estrutura social. (CASTELLS, 1996).

Conforme definido por Alain Touraine apud Castells (1996), a identidade de projeto produz sujeitos, que não são indivíduos, mesmo considerando que são constituídos a partir de indivíduos. São o ator social coletivo pelo qual indivíduos atingem o significado holístico em sua experiência. Neste caso então, a construção da identidade consiste em um projeto de uma vida diferente, talvez com base em uma identidade oprimida, porém expandindo-se no sentido da transformação da sociedade como prolongamento desse projeto de identidade.

Pensando projeto como uma noção em análise, para Carreteiro (2001), o ser humano é essencialmente social, pois, como nos diz Freud, ele está sempre participando de grupos, coletivos, associações e instituições. Estes produzem ideais, desejos, sistemas de valores e de normas que atravessam os sujeitos, e se transformam muitas vezes em projetos a serem alcançados.

É como se pudesse dizer que os projetos são sempre atuantes, tanto nos grupos (considerados em um aspecto amplo), quanto nos indivíduos.

CARRETEIRO (2001) traz o importante conceito de projeto ao constatar que o ser humano vive em constante movimento para a transcendência e de identificação com o esforço de ultrapassagem contínua. No projeto, está contido o vir a ser, a transcendência, a direção para o futuro, a afirmação do homem pela ação; é o projeto um dos organizadores da existência. Há projetos, afirma, marcados pela tendência a autonomia, em cuja construção sobrepuja um movimento criativo; e outros cuja vertente heterônoma é mais evidente, onde sai a reprodução.

Para Sawaia (2001), em síntese a identidade é valor fundamental da modernidade e é tema recorrente nas análises dos problemas sociais, mas tem um subtexto paradoxal. Ainda para o autor, identidade é o conceito político ligado ao processo de inserção social em sociedades complexas, hierarquizadas e excludentes, bem como ao processo de inserção social nas relações internacionais. O clamor pela identidade, quer para negá-la, reforçá-la ou construí-la, é parte do confronto de poder na dialética da inclusão/exclusão e sua construção ocorre pela negação dos direitos e pela afirmação de privilégios. Ela exclui e inclui parcelas da população dos direitos de cidadania, sem prejuízo à ordem e harmonia social.

De acordo com a defesa dos autores, a referência à identidade só pode ser usada, quando se superar o seu uso político para discriminar e explorar o outro, quando se reconhece a identidade como igualdade e diferença, fugindo da lógica da mesmidade, retratada no provérbio brasileiro “pau que nasce torto morre torto”. É preciso, manter a tensão entre os dois sentidos contidos na identidade – o de permanência e o de transformação, concebendo-a como processo de identificações em curso; processo este que estabelece um modo de ser e se relacionar se repõe, abrindo-se ao outro e, conseqüentemente, à transformação.

Nas palavras do autor, tem-se a afirmação:

É preciso olhar identidade pelo sentido ético em lugar do sentido de tipo cognoscitivo, como um processo constante de configuração de significações, que age como elemento ordenador em relação aos valores, afetos e motivações do sujeito individual ou coletivo. E, para ser mais preciso, é preciso falar da dialética identidade/alteridade. (SAWAIA, 2001).

Assim, a proposta desta pesquisa tem aporte teórico neste conceito de identidade de projeto, uma vez que a busca pelo significado ocorre no âmbito da reconstrução de identidades defensivas em torno de princípios comunais. A maior parte das ações sociais organiza-se ao redor da oposição entre fluxos não identificados e identidades segregadas. Quanto ao surgimento de identidades de projeto, tal fato ainda ocorre, ou ainda pode ocorrer, dependendo das sociedades em questão.

## 2.4 Prospectiva estratégica

Os estudos estruturados sobre o futuro, de certa forma, são recentes nas organizações, porém não é de hoje que o homem tenta prever o porvir. Atualmente é cada vez mais comum evidenciar pesquisas e reflexões sobre técnicas de previsão e prospecção. É um tema que está sendo muito discutido no âmbito acadêmico e empresarial e que vem sendo aprimorado constantemente.

As incertezas do porvir vêm preocupando o homem a centenas de anos, promovendo buscas constantes por métodos e ferramentas que possam desvendar ou elucidar o futuro de maneira mais clara e coerente. No entanto, o que se percebe no contexto contemporâneo, é o aumento significativo da complexidade e da turbulência no qual a sociedade atual está vivendo fato este que dificulta ainda mais os estudos dessa natureza.

Ao assumir o pressuposto que o futuro não pode ser controlado, mas a sociedade pode influenciá-lo, o homem buscou desenvolver e testar diversas metodologias para explorar, criar e provar, sistematicamente, do ponto de vista de um exercício cotidiano e prático com aquilo que é possível realizar e o que é desejável realizar.

As técnicas e metodologias tiveram um grande impulso em meados de 1950, onde os métodos e investigações começaram a ficar mais complexos e estruturados, como também ficaram mais populares no mundo acadêmico e empresarial.

A Prospectiva Estratégica foi desenvolvida pelo francês Michel Godet (2001), pesquisador do LABORATOIRE D'INVESTIGATION EM PROSPECTIVE, STRATÉGIE ET ORGANISATION – LIPSOR<sup>1</sup>, que está ligado ao CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS - CNAM<sup>2</sup> de Paris (França).

Godet criou e organizou uma série de ferramentas que servem como base para o desenvolvimento de estudos prospectivos estratégicos. Algumas dessas ferramentas foram convertidas em *softwares* para facilitar a organização e a rapidez na geração das informações, mas nem por isso deixou de ser complexa, pois a maior problemática dos estudos dessa natureza está configurada na dificuldade de estruturar o sistema investigado, bem como na qualidade dos dados de entrada (GODET, 2001).

A prospectiva pode ser definida como um instrumento que possibilita a organização e estruturação dos desafios futuros (GODET, 2001). Quando esses desafios são traduzidos em planejamento e em ações voltadas ao aproveitamento das oportunidades, bem como ao

---

<sup>1</sup> LIPSOR: Laboratório de Investigação em Prospectiva, Estratégia e Organização.

<sup>2</sup> CNAM: Conservatório Nacional de Artes e Ofícios.



bloqueio e amenização das ameaças, concretiza-se, então, a principal característica que Godet preconiza na definição de Prospectiva Estratégica: a de aliar o resultado da prospectiva à formulação de estratégias e ações.

Godet (2001) destaca que a falta de antecipação e de uma cultura de planejamento de longo prazo fazem com que as organizações tenham sérios problemas de decisão no seu cotidiano. Nesse sentido, é possível classificar as atitudes dos homens face ao futuro em quatro tipos: (i) passivo – que sofre a mudança; (ii) reativo – que aguarda os acontecimentos para tomar alguma ação; (iii) pré-ativo – que se prepara para as mudanças; e (iv) pró-ativo – que atua no sentido de incitar as mudanças desejadas (GODET, 2001). Conclusão feita pelo próprio Godet em uma analogia para cada um dos tipos citados acima, respectivamente: avestruz, bombeiro, segurador e conspirador.

A abordagem prospectiva facilita a modelagem de sistemas complexos às empresas, que podem se utilizar deste processo em seu planejamento estratégico proporcionando a tomada de decisões coerentes, otimizadas e com vistas à sustentabilidade.

É por causa da necessidade de construir atitudes face ao futuro, que se faz necessário aliar à prospectiva a formulação de estratégias e, conseqüentemente, o desenvolvimento de ações voltadas a alcançar os objetivos previamente identificados como promissor nos estudos sobre o porvir (GODET, 2001). E decorrente disto a ação do praticante da estratégia como uma prática social é importante, neste estudo passa a ser tratada como objeto principal.

Para efeito de análise convém separar a prospectiva da estratégia. A prospectiva se refere ao tempo da antecipação, ou seja, às mudanças possíveis e desejáveis. Já a estratégia está ligada ao tempo da preparação da ação, na elaboração e avaliação das alternativas estratégicas possíveis para a organização se preparar para as mudanças esperadas, pré-atividade, e provocar as mudanças desejáveis, pró-atividade (GODET, 2000).

Para trabalhar com a dicotomia entre a exploração do futuro (prospectiva) e a preparação da ação (estratégia), Godet (2001) sugere à formulação de cinco questões fundamentais: (i) “O que pode acontecer no futuro?”; (ii) “O que posso fazer?”; (iii) “O que vou fazer?”; (iv) “Como vou fazer?”; e, uma questão prévia e essencial, que freqüentemente é negligenciada pelos gestores e empresas, se refere ao regresso às fontes sobre as raízes de competências da organização (suas forças e suas fraquezas), e que pode ser traduzida da seguinte forma: (v) “Quem sou eu?” (GODET, 2001).

A prospectiva, na sua essência, ocupa-se apenas da questão “O que pode acontecer?”. Ela adquire o formato estratégico quando a organização se interroga sobre “O que posso fazer?”. Uma vez tratadas e evidenciadas estas duas questões, a estratégia é desenvolvida com

duas outras questões: “O que vou fazer?” e “Como vou fazer?”. É desta forma que a sobreposição acontece entre a prospectiva e a estratégia (GODET, 2000).

A prospectiva estratégica está baseada na opinião de especialistas por meio de uma prática de reflexão coletiva, este é o ponto central; existem outros pontos importantes para o sucesso do resultado, mas se houvesse a exigência de se apontar o principal, certamente a qualidade da expressão da visão dos atores envolvidos ocuparia este espaço. Neste aspecto há um processo de construção de identidade destes praticantes da estratégia, compondo então a proposta deste trabalho de pesquisa.

A prospectiva parte do pressuposto que o futuro pode ser construído e depende apenas dos valores e dos atores sociais.

Santos *et al.* (2004) afirmam que: “Abordagens e processos de natureza prospectiva buscam entender as forças que orientam o futuro, visam promover transformações, negociar espaços e dar direção e foco às mudanças”.

A Prospectiva Estratégica aparece como uma ferramenta que, apoiada nos instrumentos de análise econômica e social existente e em técnicas específicas, como o Delphi, a construção de cenários, a matriz de impactos cruzados e outras, possibilita “visões de futuro” que permitirão a elaboração de práticas estratégicas que visem a construção de um futuro desejável.

A aplicação desta metodologia de trabalho também não pretende ser determinista, mas possibilitar a redução de incertezas quanto a períodos futuros, baseando-se no conhecimento que as pessoas têm de determinados sistemas que serão “prospectados”. O que ela faz é desvelar o provável comportamento desses atores na construção do futuro e antecipá-lo. Assim, é natural afirmar que o mais importante de um exercício de prospectiva seja o processo e não o resultado final. É justamente neste espaço de processo que se buscarão consensos sobre o futuro a ser realizado ou construído.

Revisando os registros da história, os primeiros “construtores de futuro” foram os profetas, que como importantes personagens nas religiões judaica, cristã e islâmica, tiveram um papel preponderante de “*coach*”, não tendo sido caracterizados como meros adivinhos. Já na Grécia, os oráculos faziam este papel de predizer o futuro, e justamente o oráculo Delphos, dá origem ao nome do método Delphi – que se baseia na convergência de opiniões sobre uma mesma questão. São as sucessivas “rodadas” de questionários a especialistas que apresentam esta convergência, uma vez que a cada etapa é apresentada uma tabulação da primeira etapa, oferecendo a opção de ser revista à opinião dada.

A história também mostra que as guerras do século passado obrigaram o desenvolvimento de instrumentos de planejamento que pudessem ultrapassar os tradicionais planos de curto prazo, com a intenção de evitar situações de catástrofe. As restrições financeiras, decorrentes de momentos de crise econômica, obrigaram a sociedade a elaborar com maior eficiência seu planejamento estratégico.

Atualmente, a Nova Economia produz profundas mudanças, principalmente com a aceleração da competitividade mundial, com as rápidas e sucessivas mudanças no processo produtivo industrial, com o surgimento das alianças estratégicas e das redes, com a abertura das fronteiras geográficas e políticas de negociações; e sem dúvidas, com o aumento do grau de complexidade nas atividades humanas – obrigando uma atitude de observação permanente em direção ao futuro.

É notável também que as chamadas tecnologias de informação e de comunicação tornam os ciclos muito curtos e a previsão do futuro é entendido como um exercício de muita incerteza. Assim, o objetivo principal dos estudos de prospectiva estratégica, é saber lidar com a incerteza e saber reduzi-la, apresentando propostas de antecipação de processos de ruptura e/ou de inovação.

Para apresentar brevemente as práticas da metodologia de prospectiva estratégica é importante destacar que Godet (2000) não inventou os instrumentos que compõem a “caixa de ferramentas<sup>3</sup>” da Prospectiva Estratégica. A grande contribuição de Godet foi agrupar e organizar ferramentas que eram utilizadas de maneira dispersa em estudos sobre o futuro ou que eram aplicadas em outras áreas do conhecimento e que poderiam ser aproveitadas na prospecção. O autor deixa claro que “se esquecemos a herança acumulada, privamo-nos de instrumentos importantes e perdemos muito tempo (...) é necessário manter a memória dos métodos para melhor os enriquecer”. (GODET, 2000, p.24).

A Prospectiva Estratégica está baseada na opinião de especialistas por meio de uma reflexão coletiva; existem alguns pontos importantes para o sucesso do resultado, mas se fosse necessário indicar o principal ponto, certamente seria relacionado com a qualidade dos dados de entrada, ou melhor, do resultado da capacidade e expressão da visão dos atores envolvidos no processo. Os instrumentos que se complementam e que podem ser utilizados de forma combinatória na composição da “Caixa de Ferramentas” serão mais bem apresentados neste

---

<sup>3</sup> Caixa de Ferramentas é o termo criado por Michel Godet para descrever o conjunto de métodos e ferramentas utilizadas no processo de Prospectiva Estratégica. Algumas dessas ferramentas foram convertidas em *softwares* para facilitar o processo.

estudo, de forma sucinta, os principais são: (i) Oficina de Prospectiva Estratégica<sup>4</sup>; (ii) Matriz de Impactos Cruzados – MICMAC<sup>5</sup>; (iii) Jogos de Atores – MACTOR<sup>6</sup>; (iv) Análise Morfológica – MORPHOL<sup>7</sup>; (v) SMIC-PROB-EXPERT<sup>8</sup>; (vi) MULTIPOL<sup>9</sup>; (vii) Cenários<sup>10</sup>.

Neste estudo em especial a atenção está na investigação da aplicação do primeiro, segundo, terceiro e sétimo instrumento da “Caixa de Ferramentas”, respectivamente, Oficina de Prospectiva Estratégica, Matriz de Impactos Cruzados e Cenários; onde se pretende explorar como essas práticas são vivenciadas e em que medida está construindo uma identidade socioprofissional coletiva.

#### 2.4.1 Definições de termos relevantes

É natural que ao falarmos de prospectiva estratégica encontremos de forma associada termos como: prognóstico (é usualmente entendido como a previsão de algo que vai acontecer); cenário (representado por uma situação que denota o resultado de uma ação ou dinâmica evolutiva no tempo) e prospectiva (a visualização do futuro – representado por um conjunto de futuros possíveis em cada cenário diferente).

Como o processo é a importância maior da prospectiva, uma vez que se entende que o futuro começa no dia de hoje e que são os atores a chave para a construção do futuro desejado. Vale ressaltar que a prospectiva estratégica trabalha com a identificação de cenários plausíveis, fruto de tendências dominantes e de cenários desejáveis, para que então, através

---

<sup>4</sup> Oficina de Prospectiva Estratégica é um instrumento simples e apropriado para situações que tenham como obstáculo a falta de tempo. Utilizada como planejamento do estudo prospectivo que se pretende realizar.

<sup>5</sup> Matriz de Impactos Cruzados consiste em evidenciar as variáveis essenciais à evolução do sistema.

<sup>6</sup> Jogos de Atores desenvolve uma avaliação das relações de força que possam existir entre esses agentes, com a investigação das divergências e convergências relativas aos desafios e objetivos associados. Este método fornece uma base para a tomada de decisão relacionada, principalmente, com as políticas de alianças e gestão de conflitos. (GODET, 2000).

<sup>7</sup> Análise Morfológica O termo análise morfológica deriva da palavra morfologia, que significa estudo das formas. Trata-se de uma ferramenta que pode ser utilizada para a construção de cenários a partir das partes que o compõe. Em um estudo de prospectiva estratégica, esta ferramenta visa proporcionar a exploração sistemática de futuros possíveis de ocorrer dentro do horizonte prospectivo definido, a partir de combinações estabelecidas entre diferentes hipóteses elaboradas para os elementos condicionantes geradores de incertezas.

<sup>8</sup> SMIC-PROB-EXPERT probabilidade de cenários. O *software* SMIC-PROB-EXPERT é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar a atividade de probabilidade das hipóteses que compõem os cenários do estudo prospectivo. Os resultados produzidos pelo *software* SMIC-PROB-EXPERT podem ser visualizados na forma de tabelas e gráficos, por meio dos quais podem ser realizadas algumas análises mais específicas sobre os dados coletados.

<sup>9</sup> MULTIPOL jogos de políticas e estratégicas. O *software* multipol é um método multicritério que visa comparar diferentes ações ou soluções para um problema do estudo prospectivo, em função de critérios e de políticas múltiplas. Este método auxilia a tomada de decisão acerca de uma temática ou problema.

<sup>10</sup> Cenários - como resultado de um estudo prospectivo, não é a realidade futura, mas uma maneira de representá-la. Tem o objetivo de construir representações dos futuros possíveis e os caminhos que conduz a esses cenários.

das práticas estratégicas, possa se estreitar a brecha existente e se construa um futuro desejável.

Assim, a relação sintética que se faz dos conceitos gira em torno do aproveitamento que a abordagem da estratégia como uma prática social faz da aplicação da metodologia de prospectiva estratégica. Entendendo que a construção de um projeto coletivo viabiliza a construção de uma identidade coletiva.

Diante do exposto a construção de um futuro desejável é possível, a eficiente e correta utilização de instrumentos adequados podem contribuir para o sucesso, e a metodologia da Prospectiva Estratégica se configura como uma ferramenta útil.

O método dos cenários (Godet, 2003) visa organizar o exercício prospectivo, objetivando a definição de estratégias e clarificando os meios de execução e os respectivos constrangimentos. Decompõem-se em duas grandes etapas: (i) construção da base e (ii) construção dos cenários. A primeira fase compreende a delimitação do sistema, a determinação das variáveis-chave através da Análise Estrutural e o estudo da estratégia dos atores. A construção de hipóteses, consulta a peritos e hierarquização de cenários; compõem a segunda etapa do processo.

É necessário apontar que na seção de caracterização e narrativa do caso estudado há uma explicação detalhada sobre as fases da atividade de construção dos cenários desejável e provável para o setor industrial escolhido como objeto de análise desta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Concepções Epistemológicas

Esta seção visa apresentar as razões e os fundamentos epistemológicos que nortearam a concepção e a realização deste estudo. Por se tratar de um tema complexo e de natureza crítica, que aborda a discussão da relação polarizada existente entre as categorias de análise selecionadas; se faz necessário primeiramente estabelecer e compreender os fundamentos epistemológicos que influenciam os processos de construção dos arquétipos mentais que determinam o modo de ser, pensar e agir da comunidade científica e, por conseqüência, da sociedade contemporânea.

Ao longo da investigação e da elaboração da revisão bibliográfica, surgiram diversas evidências que revelaram a abordagem interpretativa como mais adequada para o tratamento de um tema com características complexas, evidências estas que foram identificadas de forma gradual e devidamente consideradas para o desenvolvimento do presente estudo.

Para Burrell e Morgan (1979), entre outras perspectivas, o mundo social pode ser a construção subjetiva dos seres individuais que, através do desenvolvimento e do uso de uma linguagem comum e das interações da vida cotidiana podem criar e sustentar um mundo social de significado compartilhado intersubjetivamente.

A perspectiva interpretativa sob uma ótica mais ampla ressalta que a administração estratégica consiste daqueles processos dos quais os padrões de organização e ambientes são criados, sustentados e modificados. Assim, um trabalho com base nesta perspectiva coloca em foco explícito o conhecimento pelo quais os membros das organizações constroem suas situações e exploram os múltiplos sistemas de conhecimento de uma determinada situação.

A seguir, o problema e as perguntas de pesquisa constata uma orientação interpretativa.

#### 3.2 Especificação do Problema

Esta pesquisa propõe o seguinte problema:

**Como se dá a construção da identidade coletiva no processo de elaboração da Prática da prospectiva estratégica?**

### 3.2.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais são as atividades que compõem a prática da prospectiva estratégica?
2. Qual é a construção dos significados que os atores envolvidos dão as atividades que constituem a prospectiva estratégica?
3. Qual a mediação dos mecanismos de construção de identidade coletiva na relação dos atores com as atividades envolvidas?

### 3.2.2 Apresentação das Categorias Teórico-Empíricas

Para o presente estudo, se propõe olhar o processo de construção da identidade coletiva junto aos praticantes da prospectiva estratégica, com foco no processo e nos mecanismos de apropriação; assim recebem destaque como categoria teórica de análise: a identidade coletiva, as práticas por meio da atividade; bem como a prospectiva estratégica.

Por se tratar da primeira experiência deste pesquisador no desenvolvimento de um estudo de natureza qualitativa, foram utilizadas para a análise dos dados e o delineamento deste estudo as recomendações de Laville e Dionne (1999), e de Oliveira, M. M. de (2007).

Para Laville e Dionne (1999, p. 216) “uma das primeiras tarefas do pesquisador consiste, pois, em efetuar um recorte dos conteúdos em elementos que ele poderá em seguida ordenar dentro de categorias teórico-empíricas”. Para os autores “dado que a finalidade é evidentemente agrupar esses elementos em função de sua significação, cumprem que esses sejam portadores de sentido em relação ao material analisado e às intenções da pesquisa”.

Para Oliveira, M. M. de (2007, p. 93):

[...] em pesquisa é preciso se estabelecer categorias para que se faça um trabalho sistematizado e coerente [...] portanto, vamos ter em mente que a palavra categoria está relacionada à classificação ou, mais precisamente, a um agrupamento de elementos que são sistematizados pelo pesquisador (a) após a pesquisa de campo, ou durante a análise de conceitos em livros didáticos, textos e documentos.

De acordo com Oliveira, M. M. de (2007) as informações obtidas durante o desenvolvimento de uma pesquisa podem ser classificadas em três níveis: categorias teóricas, categorias empíricas e unidades de análise.

As categorias teóricas para a autora vão surgindo na medida em que as leituras vão sendo assimiladas, no momento em que surge a necessidade de afinamento dos conteúdos. Este afinamento das leituras pertinentes ao objeto de estudo implica no estabelecimento de

critérios para o aprofundamento do conteúdo que possam direcionar a posterior construção dos instrumentais de pesquisa.

As categorias empíricas, de acordo com a autora, com base no quadro teórico, mais precisamente a partir da definição do tema central de estudo, das leituras convergentes e da definição das categorias teóricas, é que são definidos e construídos os instrumentais para a pesquisa de campo.

As unidades de análise correspondem aos dados e informações obtidos com a aplicação dos instrumentais de pesquisa, dizem respeito à fala dos atores sociais, a qual fornece os dados e informações que devem ser sistematizados para facilitar o processo de análise.

Isto posto, foram inicialmente identificadas as categorias teóricas definidas por Oliveira, M. M. de (2007). Durante o desenvolvimento da fundamentação teórica deste estudo foram identificadas as categorias teóricas “prática da prospectiva estratégica” e “identidade coletiva de projeto”, com base nas quais foi desenvolvida a revisão teórica.

Logo em seguida, partindo das categorias teóricas, foram definidas como unidades de análise: identidade individual e identidade coletiva; bem como esclarecido que o nível de análise determinado como individual e grupal.

Esse estudo adota os conceitos de prática social e de identidade para dar suporte teórico e analítico para se investigar os possíveis processos de construção da identidade coletiva na prática da prospectiva estratégica. O pressuposto orientador é que as atividades interativas que constituem a prática da estratégia dão condições objetivas e intersubjetivas para a construção da identidade coletiva; como ocorrem esses processos e relações e em que medida se constitui em uma identidade primária capaz de estruturar as demais é nosso intento demonstrar.

Assim, seguem-se abaixo as conceituações das duas categorias bem como suas respectivas formas de apreensão empírica.

### 3.2.3 Conceituação das Categorias Teórico-Empíricas

#### **Identidade coletiva de projeto – processos de significação coletiva na elaboração de um projeto coletivo**

**Conceituação:** Concebendo a identidade como fenômeno social, um processo de identificação e de transformação que se constitui e é constituído nas relações homem-meio, portanto vinculadas a mudanças significativas em condições objetivas de vida focaliza-se



nesse estudo a construção de um projeto estratégico coletivo em sua dinâmica. Igualmente esta a identidade relacionada a construção de igualdades e diferenças nos processos relacionais e de troca simbólicas. Um jogo em que as expectativas das outras pessoas e as próprias condições materiais objetivas e subjetivas acabam criando condições para que o indivíduo possa assumir ou negar aqueles determinados papéis pressupostos.

No processo de construção de uma identidade coletiva o grupo passa a prever o modo de ser, pensar e agir no mundo a partir da reflexão coletiva. Especificamente aqui, a identidade coletiva e de projeto é entendida como fruto do processo de um grupo, de construção de significado comum com base em um atributo ou referência específica, que parte da necessidade de ser conhecido de modos específicos pelos outros; sendo originadas e construídas por meio de processos de individualização, ou seja, são internalizadas pelos atores, construindo significados com base nessa internalização, podendo inclusive haver identidades múltiplas. Identidades organizam significados, sendo significado compreendido como a identificação simbólica, por parte de um ator social, da finalidade da ação praticada por tal ator. O significado em um sistema de atividades, ou, em uma sociedade em rede, organiza-se em torno de uma identidade primária (uma identidade que estrutura as demais) auto-sustentável ao longo do tempo e do espaço.

A identidade de projeto é sempre socialmente construída, sendo capaz de redefinir sua posição na sociedade. Dois sentidos contidos na identidade – o de permanência e o de transformação, concebendo-a como processo de identificações em curso; processo este que estabelece um modo de ser e se relacionar, se repor; abrindo-se ao outro e, conseqüentemente, à transformação.

Focando-se nos processos de construção da identidade coletiva são analisados sobre o conceito de identidade pressuposta, que estabelece três importantes subprocessos, assimilação, reposição e negação; respectivamente explicados como: o primeiro constitui o momento no qual o indivíduo absorve ou internaliza o papel social que lhe foi atribuído; o segundo acontece através das forças e rituais sociais que ao longo do tempo o indivíduo mantém a identidade assimilada, entregando condições de reprodução do social; e por fim, o terceiro ressalta a importância da ação humana na construção da história ao longo do tempo.

Da mesma maneira os processos de construção da identidade coletiva são analisados a partir das constatações de que esta identidade coletiva pode adotar: plasticidade (natureza móvel, flutuante e mutável); contingência (colocando em relevo o que as identidades coletivas devem à situação); permeabilidade em face do contexto (é fabricada em função de incidentes e de acontecimentos que a nutrem, é atualizada de acordo com as circunstâncias que conferem

voz e forma); configurações múltiplas possíveis de identidade (é como dizer que para cada uma destas configurações, haveria atores-chaves distintos que cristalizariam, simbolizando-a, o aspecto do momento da identidade), e por fim, as interações sociais pontuais (os fenômenos de identidade têm essência nestas interações).

**Forma de apreensão empírica da identidade coletiva:** através da observação e acompanhamento do grupo pela pesquisadora no período de 12 (doze) meses e do registro das narrativas serão identificados os processos de significação coletiva de assimilação, reposição e negação, bem como das principais constatações (plasticidade, contingência, permeabilidade em face do contexto, configurações múltiplas e interações sociais pontuais).

### **Prática da Prospectiva Estratégica**

**Conceituação:** a prática da prospectiva estratégica será compreendida como uma prática social, um empreendimento essencialmente coletivo, um sistema de atividades onde um grupo de pessoas a partir de suas próprias ações, ferramentas e signos se relacionam com um objetivo em um contexto social e cultural específico devendo ser compreendida em seu processo histórico e de mudança. O sistema considerado de atividades compõe-se de seis elementos. O primeiro elemento é o sujeito referindo-se a um indivíduo ou um subgrupo, no caso deste estudo refere-se a todos os atores institucionais que compõe o comitê gestor; o segundo, o objeto refere-se ao problema no qual a atividade é dirigida, sendo nessa pesquisa representada pelo projeto estratégico coletivo. Os instrumentos compõem o terceiro elemento e que servem para moldar e transformar os resultados; podendo ser físicos ou simbólicos, compreendidos aqui como as ferramentas propostas pela metodologia da prospectiva estratégica, bem como a interação social possibilitada pelo sistema simbólico, no caso a linguagem utilizada pelos praticantes. A comunidade, outro elemento que não pode deixar de ser considerado num empreendimento coletivo, que neste estudo compreende indivíduos e ou subgrupos que compartilham com o mesmo objetivo geral e constroem a si mesmas como distinta de outras comunidades. Finalmente deve ser considerado no conceito de prática os elementos divisão de trabalho e regras. A divisão de trabalho será considerada tanto em sua dimensão horizontal como vertical, de poder e de status e as regras enquanto os regulamentos implícitos e explícitos, norma e convenções que orientam as ações e interações dentro do sistema de atividades voltado para a elaboração da prática estratégica.

**Forma de apreensão empírica:** com o objetivo de apreender empiricamente o que se está conceituando teoricamente prática da prospectiva estratégica foi empreendida pela pesquisadora uma observação, no período de 12 (doze) meses, com o objetivo de identificar

os praticantes da estratégia em sua participação real no grupo. Onde se registrou sistematicamente suas práticas discursivas, no tempo e no espaço, o que forneceu a base para análise dos significados construídos em direção ao objeto da atividade (o projeto estratégico).

Convém destacar que na medida em que o sujeito não se relaciona diretamente com o ambiente, mas mediado por instrumentos e signos cuja apropriação se dá, primordialmente, via interação social, essa que é o veículo fundamental para a transmissão dinâmica (de interpessoal e intrapessoal) do conhecimento construído social, histórica e culturalmente. Esse processo implica em pessoas que se envolvem, intercambiam significados (os significados dos signos são construídos socialmente). Palavras e gestos são signos lingüísticos, agora os significados das palavras e dos gestos são acordados socialmente para internalizar signos, o ser humano tem que captar os significados já compartilhados socialmente.

### **Atividade**

**Conceituação:** são as ações estratégicas que efetivamente realizadas sendo atividades únicas em sua configuração de tempo e espaço.

Para a filosofia sócio-cultural soviética fundada por Lev Vygotsky e seus colegas, propõe uma teoria de que a atividade é formada por um sujeito (ou grupo) que possui uma forma de agir direcionada a um objeto. A grande motivação do sujeito (ou grupo) está na transformação do objeto em resultado. Objetos podem ser algo concreto (como um programa) ou algo mais abstrato (como uma idéia).

Assim, para Zanella (2004, p. 130), ao analisar os processos de atividade e ação, se pode chegar em diferentes resultados como: (i) a apropriação da ação – entendida como a apropriação de partes da atividade como um todo. No caso da atividade analisada neste estudo – fazer estratégia, a apropriação da ação consiste na compreensão e possibilidade de execução das práticas estratégicas; sem que isto garanta o domínio da atividade, tampouco a possibilidade de criação de novas soluções; (ii) a apropriação da atividade em si – envolve a apropriação do processo como um todo, o que possibilita compreender e saber fazer, utilizando adequadamente os instrumentos mediadores da ação.

A apropriação da realidade é, portanto, na perspectiva vigotskiana, apropriação de uma relação semiótica que se origina na atividade, mas permite ao sujeito transcendê-la. Isso porque a leitura de relações múltiplas caracteriza a apropriação da atividade e a diferencia da apropriação da ação.

**Forma de apreensão empírica:** será a identificação das atividades estratégicas e inerentes ao processo de aplicação da metodologia de prospectiva estratégica. Através da

observação e acompanhamento do material estratégico produzido pelo grupo, analisado pela pesquisadora no período de 12 (doze) meses e do registro das atividades destacadas como ações estratégicas que efetivamente realizadas sendo atividades únicas em sua configuração de tempo e espaço.

### **Prospectiva estratégica**

**Conceituação:** considerada aqui como a busca em colocar a antecipação ao serviço da ação estratégica. A metodologia de prospectiva estratégica pressupõe uma visão pré-ativa em que os atores tenham condições de preparar-se para mudanças que possam ser antecipadas do ambiente que envolve a organização.

**Forma de apreensão empírica:** para esta categoria se dá na observação das atividades que culminam na aplicação da metodologia e como os atores a realizam, por meio de documentos primários (atas, estudos técnicos) e encontros de observação. Serão observadas as etapas do estudo prospectivo, nos encontros do Comitê Gestor serão analisadas as narrativas que deixam clara a preocupação com a antecipação das ações a serviço da estratégia.

O quadro 01 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para o estudo, mas que posteriormente teve novos elementos incorporados ou alterados durante a pesquisa.

Quadro 01 – Categorias e Elementos de análise

| <b>Categorias de análise</b> | <b>Elementos de análise</b>   |
|------------------------------|---|
| Identidade coletiva          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajustamento provisório – inclui cinco constatações: plasticidade, contingência, permeabilidade, configurações múltiplas e interações sociais pontuais.</li> <li>▪ Será analisada sobre o conceito de identidade pressuposta, que estabelece três importantes subprocessos, assimilação, reposição e negação; respectivamente explicados como: o primeiro constitui o momento no qual o indivíduo absorve ou internaliza o papel social que lhe foi atribuído; o segundo acontece através das forças e rituais sociais que ao longo do tempo o indivíduo mantém a identidade assimilada, entregando condições de reprodução do social; e por fim, o terceiro ressalta a importância da ação humana na construção</li> </ul> |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
|                                    | da história ao longo do tempo.   |
| Prática da prospectiva estratégica | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empreendimento essencialmente coletivo, um sistema de atividades onde um grupo de pessoas a partir de suas próprias ações, ferramentas e signos se relacionam com um objetivo em um contexto social e cultural específico devendo ser compreendida em seu processo histórico e de mudança.</li> </ul> |
| Atividade                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As ações estratégicas efetivamente realizadas – atividades únicas no tempo e espaço.</li> </ul>   |
| Prospectiva estratégica            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antecipação a serviço da ação estratégica – visão pré-ativa.</li> </ul>   |

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base na revisão teórica apresentada.

### 3.2.4 Definição de Outros Termos Relevantes

#### **Estratégia**

**Conceituação:** compreendida como um fluxo de atividades situadas e realizadas por pessoas que tem consequência para a direção de uma organização. Para Quinn (1980), a estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.

As definições para este termo são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Registra-se convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia, são estes eixos que se tornam objeto de abordagens muito diversas que demonstram como autores concebem a organização e entendem seu funcionamento. Nas palavras de Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

As convergências mais significativas são: (i) as definições de estratégia apresentam a impossibilidade de separar a organização e o meio envolvente; (ii) a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações, e (iii) concordância de que as estratégias podem estabelecer tanto no nível da organização como no nível das atividades específicas desenvolvidas.

#### **Estratégia como prática**

**Conceituação:** com destaque ao “fazer estratégia” – habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos que são empregados para se engajar na formação da atividade

da estratégia ao longo do tempo. (JARZABKOWSKI, WILSON, 2004). Está argumentada em algo que as pessoas fazem, estando preocupados com a estratégia como atividade nas organizações, tipicamente a interação de pessoas. (JOHNSON et al, 2007).

### **Teoria da atividade**

**Conceituação:** iniciou-se a partir dos trabalhos de Vygotsky e têm como princípio a ação de um sujeito mediada por uma ferramenta e destinada a um objetivo. Na Teoria da Atividade as relações sistêmicas existentes entre o sujeito e o seu ambiente são representadas pelos conceitos de comunidade, regras e divisão de trabalho; as práticas humanas são sempre incluídas dentro de um contexto social. As atividades de práticas humanas não são isoladas umas das outras, as situações reais sempre envolvem uma teia interconectada de atividades que é especificada através da representação de atividades.

### **Ferramentas**

**Conceituação:** enaltece a importância do aprendizado através da ação e das interações como o meio sociocultural, possibilitando o desenvolvimento das pessoas e da própria atividade.

Os instrumentos ou ferramentas técnicas são desenvolvidos para viabilizar a realização de operações específicas e ampliar as possibilidades de intervenção humana na natureza. As ferramentas técnicas e psicológicas sempre mediam toda atividade humana, contemplando tanto os aspectos produtivos quanto os comunicativos.

## **3.3 Delimitação e Design da Pesquisa**

Segundo Laville e Dionne (1999) o termo método deriva do grego *methodos*, formado por meta (para) e hodos (caminho), e poderia ser traduzido como “caminho para” ou então “prosseguimento, pesquisa”.

Para Demo (1987) a metodologia:

[...] é uma preocupação instrumental, trata-se das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata-se a metodologia.

Esta seção busca apresentar os caminhos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo exploratório de natureza qualitativa bem como apresentar os motivos e escolhas que justificam os procedimentos metodológicos adotados pela

pesquisadora. Diferentemente das preocupações predominantes em pesquisas aplicadas de natureza quantitativa, optou-se pela adoção de procedimentos metodológicos que favoreçam os princípios dialéticos presentes na proposta do referencial teórico desta pesquisa, sem que isto represente a eliminação do rigor necessário para a realização de pesquisa.

Ainda, para Lavelle e Dionne (1999, p. 11) é “imprescindível trabalhar com rigor, com método, para assegurar a si e aos demais que os resultados da pesquisa serão confiáveis e válidos”.

De acordo com Gil (2002) é usual classificar as pesquisas com base em seus objetivos gerais, classificando-as em três grandes grupos: exploratórias, descritivas ou explicativas.

Quanto ao tipo de estudo esta pesquisa se caracteriza como sendo exploratória, pois segundo Gil (2002, p. 41) “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Para o autor estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, sendo por tanto o seu planejamento bastante flexível, característica esta que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Para Oliveira, M. M. de (2007, p. 65) “este tipo de pesquisa objetiva dar uma explicação geral sobre determinado fato, através da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos”. Para a autora “...a pesquisa exploratória, ao dar uma explicação geral, pode levantar um novo problema que será esclarecido através de uma pesquisa mais consistente”. Segundo Oliveira, M. M. de (2007, p. 65):

[...] esse tipo de pesquisa desenvolve estudos que dão uma visão geral do fato ou fenômeno estudado [...] um estudo exploratório é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e a operacionalização de hipóteses.

De acordo com Gil (2002) na maioria dos casos estas pesquisas envolvem um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a sua compreensão.

Para Oliveira, M. M. de (2007, p. 37) a pesquisa qualitativa é “[...] um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação”. Para a autora a pesquisa qualitativa “[...] implica em estudos segundo a literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva”.

A escolha pela realização de uma pesquisa de natureza qualitativa também se deu em razão das características complexas e subjetivas do tema de estudo proposto, envolvendo as categorias “atividade” e “identidade”, e como alternativa a forma tradicional de construção do saber científico, caracterizada pelos princípios da objetividade, do empirismo ou da aplicação de métodos quantitativos. Algumas justificativas para esta decisão podem ser encontradas nas considerações de Demo (1987, p. 16), que considera que as “realidades sociais se manifestam de forma mais qualitativas do que quantitativas, dificultando procedimentos de manipulação exata”.

Para Laville e Dionne (1999, p. 33) “em ciências humanas, os fatos dificilmente podem ser considerados como coisas, uma vez que os objetos de estudo pensam, agem e reagem”. Para os autores “são atores podendo orientar a situação de diversas maneiras...”, situação que coincide com o caso do pesquisador”...ele também é um ator agindo e exercendo sua influência”.

De acordo com Laville e Dionne (1999, p. 34) “o pesquisador não pode, frente aos fatos sociais, ter essa objetividade, apagar-se desse modo. Frente aos fatos sociais tem preferências, inclinações, interesses particulares” [...] “interessa-se por eles e os considera a partir do seu sistema de valores”. Para os autores “em ciências humanas, o pesquisador é mais que um observador objetivo: é um ator aí envolvido” (LAVILLE E DIONNE, 1999, p. 34).

Em suma o delineamento da pesquisa trata da geração de dados, redução e análise; é útil distinguir entre quatro dimensões na investigação social, que de acordo com Bauer e Gaskell (2002), estas dimensões descrevem o processo de pesquisa em termos de combinações de elementos através das quatro dimensões.

Primeiro, há o delineamento da pesquisa de acordo com seus princípios estratégicos, nesta pesquisa o estudo de caso. Segundo, há os métodos de coleta de dados, neste trabalho de pesquisa a observação. Terceiro, há os tratamentos analíticos de dados, sendo a análise de discurso a opção para esta pesquisa. Finalmente os interesses do conhecimento referente ao controle, construção de consenso e emancipação dos sujeitos do estudo.

A opção pelo desenvolvimento de um estudo de natureza qualitativa justifica-se pela busca da experiência da objetivação, da promoção de reflexões sobre o tema pesquisado, pela preocupação do estabelecimento de uma relação de equilíbrio entre objetividade e subjetividade; bem como pela intenção de compartilhamento das percepções do pesquisador



sobre o tema de pesquisa, de forma a produzir um estudo de características inclusivas sem intenções de ser conclusivo.

### 3.3.1 Fase qualitativa

O tipo de abordagem utilizada foi a pesquisa de campo, que de acordo com Fachin (2003, p. 153), é “qualquer pesquisa realizada em ambiente natural (campo), ou seja, não controlado (laboratório)”.

Para Santos (2002, p. 27 e 28) “chama-se fontes de pesquisa os lugares/situações de onde se extraem os dados de que se precisa” e que ainda segundo o autor podem ser “[...] o campo, o laboratório e a bibliografia”.

Ainda para Santos (2002, p. 28), a pesquisa de campo é aquela que “recolhe os dados *in natura*, como percebidos pelo pesquisador. Normalmente a pesquisa de campo se faz por observação direta, levantamento ou estudo de caso”.

### 3.3.2 Fontes e Coleta dos Dados

Para Appolinário (2004, p. 48), coleta de dados é a “operação através da qual se obtêm as informações (ou dados) a partir do fenômeno pesquisado”. Assim, a coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas.

Para a realização da coleta de dados, será utilizado como recursos metodológicos o diário de campo para o caso estudado, documentos secundários (notícias/publicações), documentos primários (atas, estudos oficiais do grupo de pesquisa do setor estudado, parecer técnico), bem como a observação direta.

Para Barros e Lehfeld (2000, p. 89) o diário de campo corresponde ao “[...] registro de fatos observados através de notas e/ou observações”. Seguindo a recomendação dos autores, este instrumento será utilizado para registrar as atividades diárias e aquelas não efetivadas com suas justificativas, servindo também como uma agenda cronológica do trabalho de pesquisa. Nele serão registrado com exatidão observações, percepções, vivências e experiências obtidas na pesquisa, incluindo impressões pessoais sobre o que será observado e executado na pesquisa de campo.

Como caminho metodológico, a revisão bibliográfica é o passo inicial para este projeto de estudo, com a intenção de levantar obras de referência em estratégia como prática

social e construção de identidade coletiva. Cumprida essa etapa, e de posse de uma lista diversa de trabalhos e produções na área, as leituras compõem o primeiro momento, para em seguida mergulhar na análise de conteúdo.

O passo seguinte de observação direta nos momentos de interação do grupo também inclui a observação de dados via internet e material produzido pelo estudo de prospectiva estratégica. A razão desta observação é perceber as nuances presentes no caso escolhido, através de agregação à metodologia o método da observação direta, que consiste na visita ao local de tomada de decisões estratégicas.

De acordo com Yin (2005), através da observação direta é possível constatar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. A idéia é realizar a observação de reuniões deste comitê diretivo, conforme sugere YIN (2005). Ao realizar a visita de campo ao local o pesquisador cria a oportunidade de fazer observações diretas, de acordo com Yin (2005). Para esta proposta de estudo se faz a previsão das observações de atividades formais, com base em protocolo do estudo de caso, com a intenção de avaliar a incidência de comportamentos e práticas que denotem cumprimento às proposições de referência.

Devido à natureza qualitativa desta proposta de estudo, faz-se a opção por observação direta, que para OLIVEIRA, M. M. (2007), a opção pela técnica da observação deve ser bem planejada para posterior sistematização dos dados coletados, embora exista a possibilidade de serem feitas observações assistemáticas. Para não incorrer no erro que estas apresentam por não contemplar planejamento prévio, podendo se caracterizar como superficiais optamos nesta proposta de pesquisa a organização de um planejamento.

A observação direta também chamada de observação estruturada ou sistemática pressupõe um planejamento quanto à coleta de dados; consistindo na coleta e registro de eventos observados que foram previamente definidos. Assim, o investigador elabora uma planilha na qual fará o registro das observações relativas aos comportamentos dos atores envolvidos; no caso da presente pesquisa se constitui no elemento prévio de preparação da ata final do encontro deste comitê gestor.

A observação será realizada exatamente no momento em que ocorrer o ato e através de critérios preestabelecidos relativos ao tempo e à frequência, e as anotações devem ser precisas. Assim, é possível observar os atos em seu contexto e circunstâncias em que se verificam as atitudes e reações.

Mesmo com a permissão metodológica de inclusão de vídeos ou fotografias, estes recursos não serão utilizados, garantindo assim o compromisso de sigilo com o caso selecionado para estudo.

É importante salientar que este estudo não pretende descobrir a eficácia no uso da identidade empreendida pelo ator organizacional, mas sim, consiste em saber como se dá o processo para a construção de uma identidade alinhada à estratégia como uma prática social.

### 3.3.3 Análise dos Dados

A proposta de análise de dados aparentemente mais apropriada com o problema e objetivos desta pesquisa resume-se com a análise do discurso, corroborando com a perspectiva teórica da construção da identidade coletiva, pois muito poderá ser compreendido através do que será revelado na observação e com registro das falas dos integrantes do Comitê Gestor.

Assim para a análise dos dados e delineamento da pesquisa foi escolhido o método de análise de discurso de natureza qualitativa, por meio do qual se busca a interpretação e a valorização do posicionamento dos atores observados como elemento central para a análise dos dados coletados.

Torna-se interessante ressaltar que a análise de dados qualitativos não é a última fase do processo de pesquisa, ela é paralela à coleta de dados. A análise pode ser feita de forma sistêmica e abrangente, mas não é tão rígida (GODOY, 2006).

Para Gill (2002), análise de discurso é o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos, desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas e diversos tratamentos em diferentes disciplinas. De maneira bem estrita, não existe uma única “análise de discurso”, mas muitos estilos diferentes de análise, e todos reivindicam o nome. O que estas perspectivas partilham é uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social.

Tratando da apresentação da análise de discurso, ainda para a autora, é proveitoso pensar a análise de discurso como tendo quatro temas principais: uma preocupação com o discurso em si mesmo; uma visão da linguagem como construtiva (criadora) e construída; uma ênfase no discurso como uma forma de ação; e uma convicção na organização retórica do discurso.

Nas palavras da autora (GILL, 2002):

A noção de construção marca, pois, claramente uma ruptura com os modelos de linguagem tradicionais “realistas”, onde a linguagem é tomada como sendo um meio transparente – um caminho relativamente direto para as

crenças ou acontecimentos “reais”, ou uma reflexão sobre a maneira como as coisas realmente são.

A autora faz um alerta que em algum lugar entre a “transcrição” e a “elaboração do material”, a essência do que seja fazer uma análise de discurso parece escapar: sempre indefinível, ela nunca pode ser captada por descrições de esquemas de codificação, hipóteses e esquemas analíticos. Contudo, exatamente porque as habilidades dos analistas de discurso não se prestam a descrições de procedimentos, não há necessidade de elas serem deliberadamente mistificadas e colocadas acima do alcance de todos. A análise de discurso é semelhante a muitas outras tarefas, e não há na verdade substituto para aprender fazendo.

Em relação à prática da análise de discurso deve-se dar destaque para: (i) perguntas diferentes; (ii) transcrição; (iii) o espírito da leitura cética; (iv) codificação, e (v) análise do discurso, segundo Gill (2002).

Para explicar melhor, fazer perguntas diferentes denota a intenção do analista de discurso que não busca o texto como veículo para descobrir alguma realidade pensada abaixo da linguagem, e sim estão interessados no texto em si mesmo, e por isso fazem perguntas diferentes. A transcrição deve ser um registro tão detalhado quanto possível do discurso a ser analisado. A transcrição não pode sintetizar a fala, nem pode ser corrigida, ela deve registrar a fala literalmente, com todas as características possíveis da fala. Na prática, este momento de produção de uma transcrição consome uma enormidade de tempo. Uma boa dica da autora para isto é sempre utilizar notas analíticas enquanto se está fazendo a transcrição.

Após a transcrição, é hora de começar a análise, e o ponto inicial mais útil é a suspensão da crença naquilo que é tido como algo dado, tal prática implica em mudar a maneira como a linguagem é vista, a fim de focar a construção, organização e funções do discurso. Ler e reler as transcrições até que nos seja familiar – é uma preliminar necessária para a codificação, as categorias usadas para a codificação serão obviamente determinadas pelas questões de interesse. A análise de discurso em si pode ser pensada em dois momentos: procura por um padrão nos dados e preocupação com a função, com a criação de hipóteses tentativas sobre as funções de características específicas do discurso. Na prática, tratar a identificação de padrões e funções do discurso é muitas vezes difícil e leva muito tempo.

Vale ressaltar que os autores são unânimes de que a análise de discurso exige rigor, a fim de produzir um sentido analítico dos textos a partir de sua confusão fragmentada e contraditória. Dando especial atenção também àquilo que não é dito – aos silêncios. Isso, por sua vez, exige uma consciência aprimorada das tendências e contextos sociais, políticos e culturais aos quais os textos se referem.

Em suma, o que os analistas de discurso fazem é produzir leituras de textos e contextos que estão garantidas por uma atenção cuidadosa aos detalhes, e que emprestam coerência ao discurso em estudo.

Para Gill (2002), a avaliação da análise de discurso passa em saber se ela produz generalização empírica ampla, se é representativa e se produz dados fidedignos e válidos. Sendo que para esta última consideração, é importante destacar quatro ponderações: (i) análise de casos desviantes; (ii) entendimentos dos participantes; (iii) coerência, e (iv) avaliações dos leitores.

Em linhas gerais, Gill (2002), aponta oito passos na análise de discurso:

1. Formular questões iniciais de pesquisa.
2. Escolher os textos a serem analisados.
3. Transcrever os textos em detalhes.
4. Fazer uma leitura cética e interrogar o texto.
5. Codificar, tão inclusivamente quanto possível.
6. Analisar com vistas para a regularidade e variabilidade nos dados e criando hipóteses tentativas.
7. Testar a fidedignidade e a validade através da análise de casos desviantes, compreensão dos participantes e análise de coerência.
8. Descrever minuciosamente o processo.

Segundo Brandão (2004), os discursos são concebidos como uma dispersão, isto é, como sendo formados por elementos que não estão ligados por nenhum princípio de unidade. Cabe à análise do discurso descrever essa dispersão, buscando o estabelecimento de regras capazes de reger a formação dos discursos. Para o autor, tais regras são chamadas de “regras de formação”, possibilitariam a determinação dos elementos que compõem o discurso, a saber: os objetos que aparecem coexistem e se transformam num “espaço comum” discursivo; os diferentes tipos de enunciação que podem permear o discurso; os conceitos em suas formas de aparecimento e transformação em um campo discursivo, relacionados em um sistema comum; os temas e teorias, isto é, o sistema de relações entre diversas estratégias capazes de dar conta de uma formação discursiva, permitindo ou excluindo certos temas ou teorias.

Desta maneira, essas regras que determinam, portanto uma “formação discursiva” se apresenta sempre como um sistema de relações entre objetos, tipos enunciativos, conceitos e estratégias.

Tratando discurso e mudança social, pelos olhos de Fairclough (2001), cujo trabalho conhecido no mundo inteiro, representa uma significativa contribuição da lingüística britânica

do final do século XX, que também representa alta influência em um grande número de pesquisadores, tanto estudiosa da linguagem como de disciplinas afins.

A teoria de Fairclough é inovadora quando propõe examinar em profundidade não apenas o papel da linguagem na reprodução das práticas sociais e das ideologias, mas também seu papel fundamental na transformação social. Esta possibilidade é real na teoria de Fairclough porque ela é dialética na medida em que considera o discurso, por um lado, moldado pela estrutura social e, por outro, constitutivo da estrutura social.

O autor discute a configuração de práticas discursivas e a relação entre elas, em termos da “ordem de discurso” – conceito formulado inicialmente por Michel Foucault, que tanto pode favorecer a reprodução do sujeito social como sua transformação. A mudança discursiva ocorre mediante a reconfiguração ou a mutação dos elementos da ordem de discurso que atuam dinamicamente na relação entre as práticas discursivas. Ela pode estender seus efeitos sobre os sujeitos e suas identidades, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crença. Num mundo de grandes transformações como o nosso - essa é sem sombra de dúvida uma questão central.

Assim, é necessário ter uma visão crítica sobre o papel da linguagem na organização e na manutenção da hegemonia de determinados grupos sociais em detrimento de outros. Sem dúvidas, não é uma proposta de soluções fáceis, principalmente porque o caminho da crítica exige leitura, reflexão e desenvolvimento de uma consciência sobre direitos e deveres, que pode demandar profundas transformações na identidade do “eu” e do “outro” e ainda na identidade nacional. Nesse sentido, a transformação das práticas sociais passa por uma transformação das práticas lingüísticas nos mais diversos domínios.

Ao usar o termo “discurso” nesta pesquisa, a intenção é aproveitar o entendimento trazido por Fairclough (2001), onde a proposta é de considerar o uso de linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexa de variáveis situacionais. Isso tem várias implicações. Primeiro, implica ser o discurso um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação. Em um segundo plano, implica uma relação dialética entre o discurso e a estrutura social: sendo que a última é tanto uma condição como um efeito da primeira.

Há unânime concordância de que o discurso é moldado e restringido pela estrutura social no sentido mais amplo e em todos os níveis: pela classe e por outras relações sociais em um nível societário, pelas relações específicas em instituições particulares, como o direito ou

a educação, por sistemas de classificação, por várias normas e convenções, tanto de natureza discursiva como não discursiva, e assim por diante.

Fairclough (2001), ainda ressalta que o discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado. Desta maneira o autor aponta três aspectos dos efeitos construtivos do discurso: (i) construção do que variavelmente é referido como “identidades sociais” e “posições de sujeito” para os “sujeitos” sociais e os tipos de “eu”; (ii) contribui para construir as relações sociais entre as pessoas, e por fim, (iii) contribui para a construção de sistemas de conhecimento e crença.

Para o autor, esses três efeitos correspondem respectivamente a três funções da linguagem e a dimensões de sentido que coexistem e interagem em todo discurso – identitária, relacional e ideacional. Explicando melhor, a função identitária relaciona-se aos modos pelos quais as identidades sociais são estabelecidas no discurso, a função relacional a como as relações sociais entre os participantes do discurso são representadas e negociadas, a função ideacional aos modos pelos quais os textos significam o mundo e seus processos, entidades e relações.

É notória a importância que a relação entre discurso e estrutura social seja considerada como dialética para evitar os erros de ênfase indevida; de um lado, na determinação social do discurso e, de outro, na construção do social no discurso. Esclarecendo que na determinação social do discurso – este é mero reflexo de uma realidade social mais profunda; já na construção do social no discurso – este é representado idealizadamente como fonte do social.

Nesta pesquisa também é importante observar que a prática social tem várias orientações – econômica, política, cultural, ideológica; e o discurso pode estar implicado em todas elas, sem que se possa reduzir qualquer uma dessas orientações do discurso.

Ainda para Fairclough (2001), através do uso da linguagem se reproduz uma ideologia, que, em circunstâncias particulares, estabelece e/ou mantém relações de dominação e determinam as posições do sujeito no processo social.

Entende-se como pertinente para esta pesquisa apresentar nesta seção a análise das formas e processos sociais dentro dos quais os discursos reproduzem as práticas sociais.

Norman Fairclough, por meio de um olhar multidisciplinar e multicultural, apresentam uma análise do discurso crítica que conjuga três categorias de significados: o texto, a prática discursiva e a prática social; conjunto este denominado de Concepção tridimensional do discurso.

Fairclough (2001) propõe uma concepção tridimensional do discurso, que pode ser representada pela Figura 02; sendo uma tentativa de reunir três tradições analíticas, cada uma das quais é indispensável na análise de discurso. Cada categoria possui elementos que se organizam didaticamente de acordo com a proposta de análise discursiva aplicada, representada na figura abaixo.

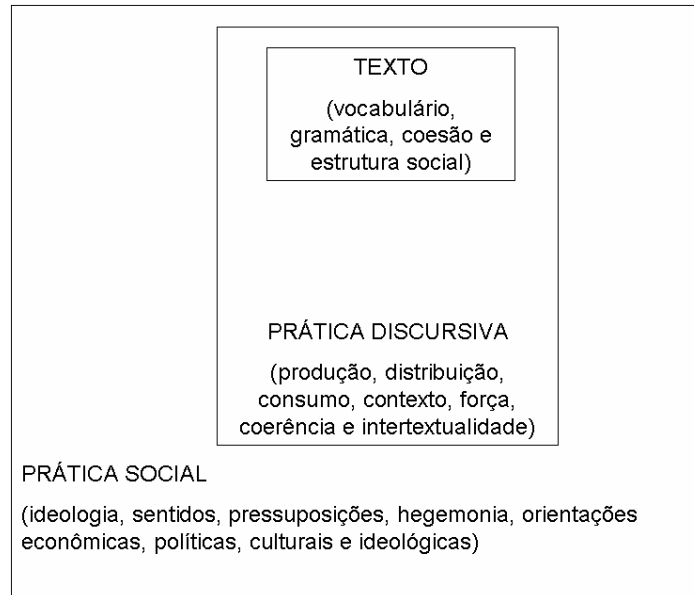


Figura 02 – Concepção tridimensional do discurso

Nota-se que há “um movimento do discurso para prática social, ou seja, a centralidade do discurso como foco dominante da análise passou a ser questionada, e o discurso passaram a ser visto como um momento das práticas sociais” (Fairclough, 2001, p.101).

Para a Análise Crítica do Discurso, toda análise parte da questão da reprodução de discursos impregnados de ideologias, que devem ser superadas através da reflexão crítica.

Para Hall (2003), na sociedade contemporânea todos os indivíduos vivem em permanente conflito, por se encontrarem diante de uma multiplicidade interminável de identidades possíveis e gradativas, com as quais transitoriamente possa se identificar, o que é denominado como “política de identidade”.

Pensando então na construção da identidade social no discurso, verifica-se que os processos de construção dos sujeitos sociais, que são resultados das interações entre os indivíduos e a sociedade, encontram-se fragmentados, em constante alteração. Desta maneira, a Análise do Discurso, na abordagem crítica, visa demonstrar que qualquer manifestação lingüística emerge da transformação cultural da sociedade e desvela a conflituosa relação do sujeito com o meio social.

Retornando então ao entendimento da concepção tridimensional do discurso, pode-se dizer que o discurso como texto, realmente nunca se fala sobre aspectos de um texto sem



referência à produção e/ou à interpretação textual, segundo Fairclough (2001). Por conta dessa sobreposição, a divisão dos tópicos analíticos entre análise textual e análise da prática discursiva (e também entre as atividades analíticas de descrição e interpretação) não é nítida.

Ainda de acordo com o autor a análise textual pode ser organizada em quatro itens: (i) vocabulário, (ii) gramática, (iii) coesão e (iv) estrutura textual. Esses itens podem ser imaginados em escala ascendente: o vocabulário trata principalmente das palavras individuais, a gramática das palavras combinadas em orações e frases, a coesão trata da ligação entre orações e frases e a estrutura textual trata das propriedades organizacionais de larga escala dos textos.

Objetivando analisar a prática discursiva, há segundo Fairclough (2001), três outros itens principais: a força dos enunciados – os tipos de atos de fala (promessas, pedidos, ameaças, etc.); a coerência dos textos e a intertextualidade dos textos. O autor ressalta que a prática discursiva, envolve processos de produção, distribuição e consumo textual, e a natureza desses processos varia entre diferentes tipos de discurso de acordo com fatores sociais.

Fairclough (2001) preocupa-se em indicar que:

Há dimensões sociocognitivas específicas de produção e interpretação textual, que se centralizam na inter-relação entre os recursos dos membros, que os participantes do discurso têm interiorizados e trazem consigo para o processamento textual, e o próprio texto. Este é considerado como um conjunto de traços do processo de produção, ou um conjunto de pistas para o processo de interpretação.

Então, para explicar os aspectos da terceira dimensão da proposta de teoria tridimensional – discurso como prática social, ou seja, conceito de discurso em relação à ideologia e ao poder; o autor situa o discurso em uma concepção de poder como hegemonia e em uma concepção da evolução das relações de poder como luta hegemônica.

De uma maneira resumida no quadro tridimensional para a análise de discurso é apresentada uma grande preocupação com a descrição, para exemplos particulares de discurso, de conexão explanatória entre a natureza das práticas sociais de que fazem parte e a natureza de sua prática discursiva, incluindo os aspectos sociocognitivos de sua produção e interpretação.

Em linhas gerais, Fairclough (2001) tentou localizar a concepção dinâmica da prática discursiva e de sua relação com a prática social que emerge dessa conjuntura dentro de uma conceituação de poder e de luta de poder. O quadro apresentado permite combinar relevância social e especificidade textual ao fazer análise de discurso e explicar a mudança.

### 3.3.4 Limitações Metodológicas

As limitações metodológicas são bastante relevantes em uma pesquisa e é nesta seção que algumas especificações são feitas em relação à pesquisa, bem como algumas dificuldades que poderão surgir na pesquisa.

Torna-se então fundamental tratar as limitações dos procedimentos metodológicos da pesquisa para evitar ou, pelo menos, amenizar, durante sua execução, armadilhas e contratemplos, bem como tendo a consciência de suas restrições, seja por aspectos metodológicos ou pelo pesquisador.

A metodologia de trabalho adotada, estudo de caso, não é vista como uma limitação e sim, configura-se como pressuposto desta pesquisa. Porém Yin (2001, p. 58) alerta para o fato que os estudos de caso baseiam-se em generalizações analíticas, isto é, as descobertas são generalizadas para uma teoria, “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente”.

As limitações deste trabalho estão relacionadas principalmente com a representatividade setorial dos participantes, pois esta categoria poderia ter inibido ou condicionado determinado comportamento. Também se pode apontar, como outra limitação a relação e a percepção do grau de interação do grupo. Ainda é válido apontar que o número de interpretações e o próprio envolvimento da pesquisadora com o grupo, podem-se configurar como uma limitação para o estudo.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte são analisados e discutidos os dados coletados do caso estudado, conforme as categorias de análise estabelecidas na metodologia.

### 4.1.1 Considerações iniciais

Neste tópico o objetivo é apresentar a análise dos dados coletados por meio de instrumentos como: observação, análise de documentos e análise de discurso.

Os dados levantados através da etapa qualitativa, fruto de observação não-participante e pesquisa documental foram em um primeiro momento analisados de forma interpretativa, com a dupla função de responder os objetivos específicos da pesquisa e comparação com as informações do referencial teórico utilizado neste estudo.

A apresentação dos dados coletados é revelada em relação aos objetivos específicos que norteiam a proposta desta pesquisa, que culminam na explicação do objetivo geral de compreender a construção da identidade coletiva no processo de elaboração da estratégia como uma prática social através da aplicação da metodologia de prospectiva estratégica. Partindo então do primeiro objetivo que é caracterizar as atividades que compõem a prática estratégica na aplicação da metodologia de prospectiva estratégica. Na seqüência descrever a construção dos significados que os atores envolvidos dão as atividades que constituem a prospectiva estratégica. Sendo que o terceiro objetivo específico revela a análise da mediação dos mecanismos de construção de identidade coletiva na relação dos atores com as atividades envolvidas.

### 4.1.2 Narrativa do caso estudado – contextualização do campo

É sabido que uma indústria forte se faz com informações estratégicas que identificam ameaças e oportunidades no ambiente de negócios. O ritmo acelerado de mudanças e avanços em todas as áreas do conhecimento, além de elevar os níveis de incertezas e de complexidade dos processos, exige das empresas ações de diagnóstico, prospectiva e planejamento, que as auxiliem na sua inserção e manutenção em mercados cada vez mais competitivos e exigentes.

Assim surgiu, dentro de uma instituição articuladora do desenvolvimento industrial, um projeto chamado Rede de Competências; que através dos seus observatórios de pesquisa consegue antecipar-se às tendências e apoiar as empresas no desenvolvimento de produtos, de

processos e de gestão inovadores. Bem como gera apóio na proposição de políticas públicas que propiciem um ambiente favorável à competitividade empresarial.

A presente pesquisa tem como campo de trabalho um grupo intitulado Comitê Gestor, que foi concebido para a concretização do estudo prospectivo promovido por uma instituição articuladora de desenvolvimento industrial. Em linhas gerais, este Comitê Gestor reúne atores do setor industrial responsáveis em realizar a ação estratégica.

Para a consecução do estudo prospectivo no estado do Paraná, o setor escolhido como tema/problema foi definido a partir de levantamentos e estudos econômicos industriais mais representativos do estado. Ao analisar a participação dos cinco grupos de atividades econômica mais representativa no VTI (Valor de Transformação Industrial), este setor industrial em meados da década de 90 representava um pouco mais que 50% do VTI estadual, sendo que em 10 (dez) anos passou a representar 63% deste mesmo índice.

Este setor produtivo tem um papel importante no âmbito industrial. Presente em mais de 30 países, este segmento contribui significativamente para o desenvolvimento da economia mundial por ser referência em inovação e intensivo em tecnologias de gestão empresarial e de produção.

No final de 2008, a crise financeira internacional bateu forte sobre a indústria e mudou o mapa da produção de unidades. Países que estavam na periferia foram colocados no plano central. Esse movimento fez com que marcas transnacionais, que dominaram o mercado por um século, cedessem espaço para novos competidores, alguns deles pouco conhecidos fora de seus países de origem.

Com a tendência de diversificação geográfica da produção, o Brasil se torna importante pólo para a expansão desta indústria. Um dos estados brasileiros com maior concentração de empresas ligadas a este setor é o Paraná, notadamente a Região Metropolitana de Curitiba (RMC), com mais de 6 mil indústrias relacionadas ao segmento.

Para completar a análise do cenário econômico, político e social, é válido ressaltar que este setor industrial, em todo o planeta, movimentou cerca de 70 milhões de unidades produzidas no ano de 2006; um aumento de cerca de 3% em relação ao ano de 2005 e 30% em relação à produção de dez anos antes. O histórico recente da produção mundial deste setor industrial aponta como os 13 (treze) países mais representativos: Japão, Estados Unidos, China, Alemanha, Coreia do Sul, França, Espanha, Brasil, Canadá, México, Índia, Reino Unido e Rússia. No período de 1997 a 2006 o destaque produtivo é com os Estados Unidos e Japão que se configuram como os maiores produtores mundiais, com cerca de 11 milhões de unidades cada em 2006. Já a China, Índia e Coreia do Sul cresceram entre 5% e 18% ao ano

na última década (em média), ao passo que os tradicionais produtores permaneceram estáveis ou com crescimento médio inferior a 2% ao ano.

Pesquisas realizadas mostram que, no ano de 1997, a produção mundial deste setor industrial se concentrava em três países, Japão, Estados Unidos e Alemanha com 53% do total produzido naquele ano. China (3%), Índia (1%) e Coréia do Sul (5%) representavam apenas 9%. O Brasil, com apenas 4%, situava-se entre os 10 maiores produtores mundiais.

Em 2006, verificou-se uma migração da produção de unidades; a partir do crescimento de novos *players* globais, tais como a China (passou de 3% para 10%), Índia (detinha 1% e passou a produzir 3% em 2006) e Coréia do Sul (crescimento de 5% para 6%), que totalizaram 19% da produção mundial do referido ano. Em especial, a China, elevou sua produção de 1,5 milhões de unidades/ano em 1997 para impressionantes 7 milhões de unidades em 2006. Um crescimento sem precedentes recente e equivalente à quase duas vezes a capacidade instalada da indústria brasileira (em somente 10 anos). Também impressionante é a evolução da indústria indiana e sul-coreana, que juntas somaram mais de 2,5 milhões de unidades no mesmo período – o equivalente à produção brasileira no ano de 2006.

Em relação aos países de referência neste setor industrial, Estados Unidos, Japão e Alemanha, observam-se que a produção variou pouco em números absolutos. Verifica-se uma queda acentuada na participação relativa – Japão (de 21% para 17%), Estados Unidos (23% para 16%) e Alemanha (9% para 8%). Verificou-se também que além da representatividade da Alemanha reduzir em 1% na participação da produção mundial, a China que não tinha participação expressiva em 1997 assumiu o posto de 3º maior produtor mundial que antes pertencia à Alemanha. O Brasil, neste período de 1997 a 2006, continua com a mesma representatividade, ou seja, 4% da produção mundial, permanecendo na 7ª colocação.

Este setor industrial, de acordo com publicações da área, gera em 39 países produtores mais de 8 milhões de empregos diretos, representando 5% do total mundial de empregos industriais em manufatura. O mesmo estudo estima que cada emprego direto induza pelo menos cinco empregos indiretos, portanto considera-se que ao todo mais de 50 milhões de pessoas estejam empregadas neste setor industrial espalhados em 39 países.

Este setor industrial é o setor de manufatura que mais investe em pesquisa e desenvolvimento. O montante total investido no ano de 2004 é de 85 bilhões de euros, tornando este setor em um dos setores chave de inovação industrial. Calcula-se que 4% do faturamento do setor é reinvestido em pesquisa e desenvolvimento, o que significaria cerca de 20 bilhões de euros no ano de 2006. No Brasil, pesquisas apontam que cerca de R\$ 1,7 bilhões (1,25% da receita líquida das vendas do setor) são investidos em pesquisa e

desenvolvimento. Ressalta-se que o investido, antes focado nas unidades montadoras, agora é gradativamente diluído para os fornecedores da cadeia localizados no primeiro nível, devido principalmente à sua crescente especialização em peças e conjuntos de elevado valor agregado.

Embora as primeiras indústrias tenham se instalado na área da capital paranaense a partir de 1970, a consolidação do setor na RMC se deu ao longo dos anos de 1990, impulsionada pela expansão da indústria de transformação como um todo, que no Paraná ocorreu tanto em termos de emprego quanto de valor adicionado.

Em relação a análise econômica deste setor industrial na RMC, vale resumir que este setor industrial tem na sua fase de montagem das unidades produzidas sua principal atividade econômica. Trata-se de um setor caracterizado como um oligopólio global, formado por um pequeno número de grandes empresas internacionalizadas, organizadas em diversas aglomerações produtivas em diferentes países. Os elevados ganhos de economia de escala e de aglomeração, dentre outras barreiras à entrada no processo de produção, são fundamentais para a compreensão do comportamento deste mercado.

A inserção da RMC dentre as regiões representativas deste setor industrial no Brasil teve início em meados da década de 1970 com a formação da Cidade Industrial de Curitiba (CIC), sendo ampliada durante o novo ciclo de expansão do setor, ocorrido ao longo da década de 1990. No ano de 2006, este setor industrial instalado na RMC representou uma parcela relevante dos empregos formais do setor no Brasil.

Considerando as principais atividades deste setor industrial a RMC tem, pelo menos, 95% dos vínculos empregatícios formais no Paraná. Se consideradas todas as atividades relacionadas ao setor no estado, a RMC representa aproximadamente 53% do total de empregos formais gerados.

Quanto ao grau de qualificação da mão-de-obra empregada por este setor, a situação da RMC é melhor que a média observada no Brasil. Enquanto na média nacional 15,8% dos vínculos são de trabalhadores com grau de escolaridade inferior à 8ª série, na RMC este índice é de apenas 8,3%. Além disso, observa-se na RMC uma maior participação relativa de vínculos empregatícios com grau superior completo.

Prosseguindo com a análise, se considerado o número de estabelecimentos, em 1995 eram 372 estabelecimentos no Paraná, sendo 130 na RMC e 3.539 no Brasil. A participação do número de estabelecimentos instalados na RMC era de 34,9% do total no Paraná e 3,6% do Brasil. Em 2006, a RMC mantinha 190 empresas neste segmento, aumentando a participação relativa no Paraná e no Brasil para 41,1% e 4,2%, respectivamente.

É notório que a ampliação deste setor industrial na RMC ao longo da década de 1990 gerou repercussões importantes na estrutura produtiva paranaense. Se considerado o Valor da Transformação Industrial (VTI) do Paraná, a fabricação e montagem de unidades aumentaram sua participação de 3,4% em 1996, para 10,4% em 2005. No ano de 2004 o VTI deste setor superou R\$ 4,3 bilhões.

Portanto, a maior representatividade deste setor industrial é constatada tanto no valor da produção, quanto no aumento de participação relativa do número de empresas e no emprego formal. Desta forma, o crescimento desta indústria no estado ao longo da década de 1990, apresenta uma relação direta com a expansão da indústria de transformação do Paraná, tanto no emprego, quanto no valor adicionado.

Por fim em relação à representatividade deste setor na economia local, observa-se também que o emprego neste setor apresenta uma remuneração média acima das demais atividades econômicas. O comércio exterior deste setor também aponta como índice de representatividade no estado do Paraná. O estado tem apresentado resultados positivos na balança comercial, seguindo a tendência nacional, com uma participação bastante representativa de empresas deste setor, que estão entre as principais exportadoras e importadoras do Paraná; e a maior parte destas empresas está instalada na RMC.

O crescimento da economia brasileira e a expansão do crédito são fatores relevantes na determinação da ampliação da produção desta indústria. Ainda que o atual ciclo de expansão tenha tido um papel relevante do setor externo, no período recente tem-se observado uma participação importante do consumo interno das famílias. Mesmo assim, este setor industrial tem apresentado um bom desempenho com relação ao comércio exterior.

Ciente da representatividade deste setor para a indústria paranaense, a instituição articuladora de negócios na indústria liderou um projeto de construção de cenários prospectivos para esta indústria com foco na RMC e para o horizonte de 2020. Ao conhecer estes rumos obtêm-se informações estratégicas que podem preparar o setor para oportunidades e mudanças futuras. Estas informações convergem em variáveis impactantes, e quando consideradas podem auxiliar na tomada de decisão de diferentes atores, organizações e instituições do estado do Paraná, tanto para ações individuais como para ações coletivas.

Ainda dentro da análise estratégica verificou-se a necessidade de uma articulação mais profunda deste setor; dessa forma, por meio dos argumentos econômicos extraídos e analisados de bases oficiais, optou-se por aplicar a metodologia de Prospectiva Estratégica neste setor que contribui não somente com o VTI estadual, bem como com a criação e manutenção de empregos no estado.

Em continuidade ao processo de análise estratégica para a escolha do setor, levou-se em consideração a delimitação do estudo quanto à decisão de pesquisar cadeia ou setor; sendo que a primeira considera um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos e, a segunda trata a soma de indústrias que abrange atividades produtivas conexas, que se substituem (concorrentes) e/ou se complementam.

A instituição articuladora de desenvolvimento industrial optou por aplicar a metodologia de prospectiva estratégica com a abrangência da cadeia produtiva do ramo industrial escolhido. Assim, observa-se que para a produção são envolvidos desde insumos básicos até partes mais complexas da indústria, além dos serviços relacionados à venda e manutenção.

Outro aspecto importante levado em conta na escolha do setor é o que tange à delimitação geográfica, por meio do estudo econômico realizado foi possível verificar que grande parte das empresas deste setor mantém suas instalações na RMC e, conseqüentemente dos empregos gerados; assim a aplicação da metodologia de prospectiva estratégica delimita a abrangência geográfica apenas a RMC.

Por fim, foi considerada a delimitação temporal, entendendo que o estudo que iniciou em 2007 teria um horizonte de análise para o ano de 2020; devido à estimativa de desenvolvimento tecnológico e comportamental acentuado neste setor industrial do estado.

Assim se configura o setor industrial escolhido para desenvolvimento do estudo prospectivo, no que corresponde ao processo de escolha do campo para realização da presente pesquisa, justifica-se pelo acesso da pesquisadora, assim como a necessidade de criação de um comitê gestor para implementação das estratégias do estudo, sendo então o ambiente para investigação do tema proposto neste trabalho.

Entendeu-se como pertinente para a fase de apontamento dos objetivos do estudo prospectivo estratégico, apresentar o problema de pesquisa a ser investigado. Após várias rodadas de negociação interna da equipe de pesquisa do observatório e análise em diversas bases de dados, fontes e documentos nacionais e internacionais (públicos), o problema de pesquisa foi definido como “Contribuir para a consolidação deste setor industrial da RMC e para a geração de novas oportunidades em âmbito mundial para o horizonte de tempo de 2020”.

Assim os objetivos específicos perseguidos pelo estudo prospectivo são: (i) analisar e difundir as evoluções do setor, (ii) valorizar as competências adquiridas, (iii) induzir a interação entre atores do setor, e (iv) propor recomendações de ações e políticas públicas.



Para então analisar os dados entendeu-se como pertinente primeiro apresentar a segunda etapa do estudo de prospectiva estratégica, que compreende a constituição e funcionamento do Comitê Gestor Estratégico, onde foram identificados os principais atores que possuíam interesse no desenvolvimento do trabalho do comitê estratégico. Dentre as principais atividades desenvolvidas previstas para o comitê estratégico destacam-se o auxílio na definição do escopo, direcionamento das atividades, articulação de recursos e acompanhamento do trabalho e resultados.

De acordo com os pressupostos da metodologia de prospectiva estratégica, é importante a aproximação com as empresas do setor industrial escolhido instalada na RMC para que, conjuntamente fossem tomadas as decisões relacionadas ao projeto. Assim, a equipe de pesquisa do observatório de desenvolvimento industrial, realizou um intenso levantamento das empresas do setor por meio de fontes como: Catálogo das Indústrias, lista telefônica, veículos de comunicação do setor, boletins, associações, sindicatos, cadastros virtuais, plataforma de pesquisadores CNPQ – Currículo Lattes, sites das empresas, entre outros (HINÇA, A. et al, 2009)

Este levantamento permitiu estabelecer os critérios para seleção das empresas que fariam a composição do Comitê Gestor Estratégico do projeto. De maneira quantitativa, esperava-se contar com a participação de 10 representantes, que ocupassem posições diferentes na cadeia deste setor, bem como em relação ao seu porte, representatividade e interesses.

A planilha de contatos foi elaborada de maneira que se pudesse identificar facilmente a categoria de trabalho deste ator, subdividida em: associações e sindicatos, governo, indústria e pesquisa. Ressaltando que a definição de critérios na busca na indústria respeitou o recorte feito no setor, incluindo cada um dos segmentos da cadeia, como empresas dominantes no elo produtivo, bem como as empresas de 1º nível (fornecedores de insumos básicos), 2º nível (fornecedores de insumos adicionais) e 3º nível (fornecedores de insumos de reposição).

Os atores encontrados também foram classificados de acordo com a posição que ocupam na empresa, separando em cargos de gestão, cargos de decisão estratégica, cargos de operação e vendas. A pesquisa por produtos e serviços também se mostrou eficiente e útil, sendo complementada com a pesquisa de clientes, concorrentes e fornecedores. Especialmente para os atores do setor ligados às iniciativas de pesquisa foram adicionadas as informações de projetos concluídos ou em andamento, publicações científicas ou de opinião, relacionadas aos temas do setor.

De maneira sucinta os critérios utilizados foram: tamanho da empresa, número de funcionários, origem do capital (nacional/multinacional), posicionamento da empresa na cadeia e setor de atuação. Após ter sido feito o recorte de 3 empresas por categoria, foi submetido à análise da gestão do observatório de pesquisa.

O primeiro contato com as empresas selecionadas foi feito por meio de um ofício formal, convidando os presidentes de cada empresa a participar do projeto. Na sequência as empresas foram contatadas via telefone pela equipe do observatório de pesquisa para reafirmar a importância da participação de cada um no direcionamento do projeto e também verificando a pré-disposição em participar do projeto. Aqueles que demonstraram interesse receberam uma visita da equipe do observatório de pesquisa que se dispôs a explicar o projeto e a falar das expectativas em relação à participação deles. Com base nessa explanação a maioria das empresas aceitou participar desse desafio. A partir desse momento realizou-se um convite para as reuniões bimestrais do Comitê e assim começou efetivamente a interação e a participação desses no processo de decisão frente à aplicação da metodologia de prospectiva estratégica.

A composição atual do comitê gestor deste setor industrial do estudo prospectivo em questão, conta com 28 (vinte e oito) atores sociais, sendo que é possível categorizar em: treze empresas multinacionais, uma empresa nacional, duas empresas paranaenses (uma delas representa o sindicato local), uma instituição de ensino e pesquisa, dez integrantes de três instituições de apoio à indústria e uma agência de desenvolvimento econômico ligada ao governo municipal. Deste grupo vale ressaltar que cinco novas empresas solicitaram inserção ao grupo, que foi aceita de maneira unânime pelos membros do comitê gestor. Destas novas empresas, apenas uma é de formação nacional e as demais de formação multinacional.

O interesse individual das empresas e instituições em relação a composição do Comitê Gestor, reforçou a necessidade do desenvolvimento de um estudo específico para o setor industrial em questão; uma vez que a expectativa numérica inicial foi superada. A equipe de pesquisa estabeleceu como número mínimo de dez participantes, no 1º Encontro do Comitê Gestor fizeram adesão 23 integrantes, número que passou para 25 integrantes no 4º Encontro do Comitê Gestor e concluiu o 5º Encontro do Comitê Gestor com 28 integrantes.

Quadro 02 – Composição do Comitê Gestor

| <b>ATOR/INTEGRANTE</b> | <b>NATUREZA DA EMPRESA</b>                     | <b>POSIÇÃO NA CADEIA</b> |
|------------------------|--|--------------------------|
| Integrante 01          | Multinacional                                  | Produtor final           |
| Integrante 02          | Multinacional                                  | Produtor final           |
| Integrante 03          | Paranaense/representante do sindicato do setor | 1º nível                 |
| Integrante 04          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 05          | Multinacional                                  | 1º nível                 |
| Integrante 06          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 07          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 08          | Instituição de pesquisa                        | Complementar             |
| Integrante 09          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 10          | Multinacional                                  | 2º nível                 |
| Integrante 11          | Multinacional                                  | 2º nível                 |
| Integrante 12          | Agência de fomento                             | Complementar             |
| Integrante 13          | Multinacional                                  | 1º nível                 |
| Integrante 14          | Paranaense                                     | 3º nível                 |
| Integrante 15          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 16          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 17          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 18          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 19          | Multinacional                                  | Produtor final           |
| Integrante 20          | Multinacional                                  | 2º nível                 |
| Integrante 21          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 22          | Instituição articuladora                       | Articulador              |
| Integrante 23          | Multinacional                                  | 2º nível                 |
| Integrante 24          | Multinacional                                  | 2º nível                 |
| Integrante 25          | Multinacional                                  | 1º nível                 |
| Integrante 26          | Multinacional                                  | 1º nível                 |
| Integrante 27          | Multinacional                                  | 2º nível                 |
| Integrante 28          | Nacional                                       | 1º nível                 |

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base na coleta de dados.

A composição deste comitê gestor trabalhou com a previsão de intenção em construir visões conjuntas, ação coletiva, partilha de conhecimentos e recursos, por meio de atividades coletivas.

A apresentação oficial do projeto foi realizada em meados do ano de 2008, o evento contou com a presença do Comitê Gestor, formado por empresários do setor industrial da RMC e representantes da equipe técnica do observatório de pesquisa. Iniciou-se com a apresentação técnica da equipe do observatório de pesquisa. Em seguida o projeto de Prospectiva Estratégica para o setor industrial da RMC foi apresentado aos participantes para apreciação do grupo.

A discussão ocorreu em torno dos eixos principais propostos no estudo:

- Como podemos contribuir para a consolidação do setor?
- Quais as interações possíveis entre as indústrias deste setor, inseridas ou com potencial de inserção na RMC, visando gerar novas oportunidades e incrementar o desenvolvimento do setor?

Neste encontro a adesão dos membros foi confirmada na composição do Comitê Gestor e uma agenda bimestral de reuniões foi aceita, com a intenção de dar andamento às atividades propostas.

Com a intenção de trabalhar a validação e as sugestões para a proposta do estudo prospectivo, os empresários participantes do encontro ressaltaram a importância da iniciativa, uma vez que caracterizaram como a primeira vez que tiveram a oportunidade de reunirem-se para tratar os pontos de convergência do setor industrial da RMC. Em torno dos questionamentos realizados pela equipe técnica do observatório de pesquisa, as principais temáticas levantadas pelos membros do Comitê Gestor foram:

- **Logística:** O problema da logística na RMC foi uma das questões unânimes entre os presentes na reunião, apontando a dificuldade da utilização tanto do Porto de Paranaguá como do Aeroporto Afonso Pena, devido aos entraves burocráticos, ausência de linhas comerciais completas e dificuldades climáticas; bem como as condições precárias das rodovias no principal eixo de utilização do setor. Sendo apontada a necessidade de um estudo logístico de operação via terminais intermodais. Em complemento a este pilar foram apontadas as preocupações com o sistema deficiente do setor de telecomunicação, que atualmente não consegue atender todas as indústrias, sendo necessário recorrer a projetos privados – iniciativas que demandam altos investimentos e comprometem resultados do setor.

- **Recursos Humanos:** A mão-de-obra foi abordada em vários aspectos, em relação à ausência de engenheiros especializados ou tecnólogos hábeis para atendimento nas linhas de produção e trabalho, para preenchimento total do quadro funcional. Sugerindo um estudo de viabilidade da implementação de cursos específicos, via parcerias com institutos especializados; frutos de relacionamentos das casas de apoio ao serviço da indústria e universidades e institutos de outras esferas, inclusive parcerias internacionais. Outro aspecto discutido foi com a preocupação em atrair e reter profissionais de alto escalão principalmente pelas condições de adaptação da família.

- **Maior interação entre o governo e o setor:** As dificuldades de interação entre o governo e o setor foram discutidas principalmente com a intenção de reversão de quadro, reconhecendo que uma aproximação é necessária e essencial para o atendimento às proposições do setor e deste estudo. Os empresários demandaram que o plano de ação do Comitê Gestor contemple estratégias de aproximação com o governo do estado, pela figura do governador e de seus secretários, a fim de se trabalhar com a implementação de políticas públicas que corroboram para o planejamento estratégico do setor na RMC e conseqüente desenvolvimento regional.

- **Investimento em marketing para melhorar a imagem do setor:** A reflexão desta temática tem como propósito inverter a imagem junto aos trabalhadores atuais e futuros que a linha fabril do setor adquiriu, promovendo um resgate da valorização do profissional deste setor, a partir da interação com os estudantes e também por meio da divulgação das ações de responsabilidade social e ambiental que os programas de cada empresa desenvolvem. A idéia essencial é agrupar as atividades e resultados isolados em um programa de trabalho institucional do setor e suas interações com a sociedade, ou seja, falar da realidade da indústria preocupada com as boas condições e qualidade de vida. Esta iniciativa é extensiva à imagem do produto no mercado.

A partir da reunião inicial, as atividades subseqüentes realizadas pela equipe técnica do observatório de pesquisa em conjunto com o Comitê Gestor do projeto, envolveram ferramentas específicas previstas na metodologia de prospectiva estratégica. Sendo as principais: (i) ateliê de idéias percebidas para compor o comitê técnico para tratar o tema recursos humanos; (ii) ateliê de elaboração de cenários para o setor; (iii) ateliê de elaboração de projetos para a temática de recursos humanos; (iv) entrevistas prospectivas com os membros do comitê; (v) elaboração da pesquisa junto aos especialistas nacionais do setor.

As equipes dos Comitês Técnicos foram formadas de acordo com a temática dos ateliês, por meio de indicações dos membros do Comitê Gestor que designaram os especialistas responsáveis pela área dentro de suas empresas.

Em relação ao processo prático da condução dos trabalhos cada oficina teve sua dinâmica minuciosamente trabalhada. O ateliê de idéias percebidas teve por objetivo identificar as idéias que os atores tinham a respeito do tema “Pessoas no setor industrial da RMC” dentro do horizonte prospectivo definido. Este processo de identificação teve como objetivo fornecer subsídios para que a equipe de pesquisa pudesse compreender melhor esta temática. Em linhas gerais este ateliê foi constituído de três etapas: (i) identificação das idéias percebidas; (ii) classificação das idéias percebidas e (iii) proposição de ações para o enfrentamento das situações de inércia identificadas.

Os trabalhos relacionados à temática “Pessoas”, levantado como prioridade no primeiro encontro do comitê gestor, teve a sua segunda fase com a proposta do ateliê de elaboração de projetos de recursos humanos, sendo que o grupo gerou como resultado: (i) projeto de desenvolvimento de competências técnicas para o setor industrial e (ii) projeto de desenvolvimento de lideranças; atendendo respectivamente aos objetivos de preparar pessoas em diversos níveis e em quantidade suficiente para o setor, e desenvolver competências necessárias para a gestão de pessoas com foco no resultado do negócio.

O ateliê explicado acima teve seus resultados apresentados na segunda reunião do comitê gestor, assim como, neste mesmo encontro, a equipe técnica do observatório de pesquisa apresentou as variáveis-chave do setor importantes para a construção de cenários. Estas variáveis foram identificadas após um processo de refinamento dos estudos realizados pela equipe de pesquisa. A seleção compreendeu 46 variáveis que foram devidamente classificadas pelo seu contexto: global, regional ou local; as mesmas variáveis também tiveram suas dimensões classificadas em: econômica, industrial, tecnológica, energética, mercadológica, produtiva, governamental, infra-estrutura, social, ambiental, geográfica ou saúde. A construção de cenários dependeu basicamente desta etapa.

Diante das variáveis selecionadas e classificadas houve então a necessidade de tratá-las com os participantes para um processo de validação e consenso, assim, no ateliê de elaboração de cenários os atores foram reunidos em equipes e elaboraram as hipóteses para as variáveis em jogo elegidas por eles.

Este processo de elaboração das hipóteses permitiu que a equipe de pesquisa elaborasse um questionário para a entrevista prospectiva, ferramenta prevista na metodologia, com os integrantes do comitê gestor do projeto. Sendo que o material destas entrevistas de

maneira compilada deu origem aos cenários prospectivos prováveis e desejáveis. As zonas de incertezas foram apontadas durante um encontro do comitê gestor que dedicou parte do tempo analisando cada uma das variáveis. Assim, decidiram-se lançar a pesquisa aos especialistas nacionais na versão eletrônica, compreendendo profissionais do setor, organizações, fornecedores, unidades, pesquisadores e outros envolvidos com o setor.

Este processo de pesquisa aos especialistas envolveu duas rodadas, sendo que a segunda serviu para refinar os apontamentos, percentuais, índices mostrados na primeira rodada.

Como resultado de todo este processo foi possível gerar o mapa com o cenário para 2020 deste setor industrial, apresentação realizada no quinto encontro do comitê gestor, e novas intenções surgiram em torno de manter o grupo de pesquisa a serviço do monitoramento e serviço de inteligência competitiva para este setor.

Esta etapa de construção de cenários deste setor industrial exigiu da equipe de pesquisa compreender que o sistema que compõem a indústria estudada apresenta um elevado grau de complexidade e passa por um processo de mudanças radicais. Assim, esta observação da equipe de pesquisa corrobora a preocupação da metodologia de prospectiva estratégica quanto a necessidade da construção de visões de futuro para que a indústria possa agir no sentido de alavancar as oportunidades e minimizar as ameaças que podem vir a surgir dentro do período estudado. Desta maneira, a efetiva participação do Comitê Gestor é alicerce para esta etapa do projeto, sendo este momento propício para as observações em relação ao processo de construção da identidade coletiva.

De maneira unânime a consulta a especialistas do setor, proposta pela equipe de pesquisa, foi aceita pelo grupo, entendendo como fundamental para dar legitimidade, confiabilidade e robustez aos cenários prospectivos. Em um primeiro momento foram formados dois conjuntos de especialistas: o comitê gestor – diretores e presidentes das empresas selecionadas deste setor industrial e um comitê técnico composto por engenheiros, pesquisadores e profissionais do setor industrial em estudo, garantindo respectivamente, a deliberação das ações e validação das pesquisas e a inclusão de conhecimento técnico para os estudos do grupo de pesquisa. Para garantir imparcialidade na avaliação das variáveis, um grupo de especialistas nacionais foi acionado e convidado a responder o instrumento de pesquisa.

#### 4.1.3 Narrativa do caso estudado – descrição das evidências

Em acordo com a proposta original da presente pesquisa, que consiste em compreender a construção da identidade coletiva no processo de elaboração da estratégia como uma prática social através da aplicação da metodologia de prospectiva estratégica; será apresentado então: (i) as atividades que compõem a prática estratégica na aplicação da metodologia de prospectiva estratégica; (ii) a construção dos significados que os atores envolvidos dão as atividades que constituem a prospectiva estratégica; (iii) a mediação dos mecanismos de construção de identidade coletiva na relação dos atores com as atividades envolvidas.

Em atendimento ao primeiro item, a prática estratégica na aplicação da metodologia de prospectiva estratégica prevê a opinião de especialistas por meio de uma reflexão coletiva. É importante destacar, conforme dito anteriormente, foi dedicada uma análise mais detalhada para as ferramentas que foram utilizadas na presente pesquisa: oficina de prospectiva estratégica, matriz de impactos cruzados e construção de cenários.

A Oficina de Prospectiva Estratégica, ou como denominado por Godet (2001), *Atelier de Prospective Stratégique*, é um instrumento simples e apropriado para situações que tenham como obstáculo a falta de tempo suficiente para a elaboração de um estudo mais abrangente onde, hipoteticamente, poderia se valer da utilização das demais ferramentas prospectivas. Este tipo de instrumento vem sendo empregado com mais força nas atividades de prospecção desde os anos 80. (GODET, 2001).

Esta ferramenta também é indicada para os casos onde é fundamental uma reflexão sobre a natureza do problema a ser investigado, ou ainda sobre a maneira de abordar, sobre as respostas que se podem obter e também sobre a maneira de operacionalizar o processo.

Para Godet (2001), é inútil perder tempo com falsos problemas e, além disso, um problema bem colocado é meio caminho andado para sua resolução. Assim, a oficina pode ser utilizada como planejamento do estudo prospectivo que se pretende realizar; claro que para os casos onde o problema já está adequadamente determinado a oficina pode ser suprimida do processo de prospectiva estratégica. No caso da presente pesquisa, esta fase foi vivenciada pelo Comitê Gestor no seu primeiro encontro, onde o estudo foi lançado e o grupo apontou as preocupações do setor.

O autor ainda alerta que, independente da metodologia a ser utilizada, é sempre muito útil promover a realização de uma Oficina de Prospectiva para os casos onde é necessário instigar a reflexão coletiva sobre a prospecção e sobre os conceitos dos instrumentos



utilizados na sua execução. Desta maneira, este instrumento assume a função de nivelar as informações e conhecimentos nas questões relacionadas com a prospectiva estratégica.

Como o problema a ser investigado é explicado de maneira a esgotá-lo, com a utilização da oficina de prospectiva estratégica é possível identificar e hierarquizar coletivamente os principais desafios referentes ao futuro, tanto uma análise interna quanto externa à organização.

De maneira didática a oficina de prospectiva estratégica é desenvolvida e organizada em dois momentos distintos: no primeiro acontece uma reflexão prospectiva e no segundo há reserva para as estratégias – as ações que possam ser voltadas para o futuro almejado no estudo prospectivo. A reflexão prospectiva é uma reflexão coletiva sobre prospecção e sobre capacitação dos instrumentos utilizados para este fim, com base em três sub-temas que podem ser resumidos em: antecipação e controle da mudança; caça as idéias recebidas sobre a organização/tema e suas atividades; e a construção de árvores de competências (passado, presente e futuro). Segundo Godet & Durance (2006) a árvore de competência é uma analogia que ajuda os atores a diagnosticar a organização no seu ambiente, por meio da estruturação das competências do passado, do presente e futuro.

O segundo momento é reservado para as chamadas oficinas de estratégia, onde são abordados os desafios referentes aos futuros cogitados, cujo resultado foi levantado no primeiro momento ou na oficina de prospectiva – com uma duração entre duas a quatro horas. (GODET, 2000).

Observando estas atividades no caso estudado, é necessário ressaltar que são sempre organizadas obedecendo a princípios como: permissão de liberdade de expressão a qualquer participante e aproveitamento da produção intelectual dos participantes. Não há indicação de número padrão de participantes, apenas é necessário que tenham experiência em comum em relação ao problema proposto no estudo.

Para descrever as atividades da ferramenta Matriz de impactos cruzados, é necessário antecipar que esta análise estrutural tem por objeto as relações entre as variáveis qualitativas, quantitativas ou não, que possam caracterizar o sistema estudado. Oferece então a possibilidade de descrever um sistema com o auxílio de uma matriz que relacione todos os elementos constitutivos do sistema. Este método permite estudar essas relações e fazer aparecer as variáveis essenciais; inspira-se na teoria de investigação operacional.

Descrevendo esta atividade no caso estudado, a análise estrutural considerando a influência das variáveis no contexto do ramo industrial em estudo, as 46 (quarenta e seis)

variáveis contempladas foram organizadas em uma matriz, onde primeiramente se estabelece a influência de uma determinada variável sobre as demais.

A partir então desses confrontos entre variáveis, obteve-se uma matriz, chamada de Matriz de Impacto Cruzado, na qual se pode determinar o posicionamento das variáveis no sistema estudado. Esse procedimento foi realizado com as 46 variáveis consideradas mais importantes para o setor industrial estudado e o resultado desse exercício foi apresentado ao Comitê Gestor para apreciação.

Com a intenção de explicar esta fase é necessário ressaltar que a equipe de pesquisa em conjunto com os especialistas do comitê técnico tomou o cuidado para refinar as variáveis-chave para o desenho do futuro deste setor industrial na RMC para um horizonte temporal de 2020. A partir deste refinamento um questionário buscou aprofundar as 24 variáveis que demonstraram grau de incerteza dentro do sistema estudado. Para compor este questionário as variáveis foram previamente convertidas em hipóteses que pudessem representar a viabilidade qualitativa da possibilidade de ocorrência. O questionário elaborado com questões semi-estruturadas conduzia as entrevistas com os membros do comitê gestor. Assim, a partir destas respostas, as hipóteses que melhor representavam a opinião dos membros do comitê gestor acerca dos acontecimentos mais favoráveis foram organizadas no desenho do cenário desejável. Aquelas hipóteses que apresentavam comportamento tendencial, foram organizadas no desenho do chamado cenário mais provável.

Como resultado desta etapa, a partir da natureza qualitativa das hipóteses a equipe de pesquisa pode identificar quais seriam as grandes tendências para o setor estudado. Mas ainda era necessário probabilizar estas hipóteses, foi então que uma consulta mais ampla e de caráter nacional se mostrou essencial. Uma consulta via *web* garantiu a participação de especialistas nacionais pertencentes a todos os elos da cadeia estudada, compreendendo a participação dos comitês gestor e técnico, equipes internas das indústrias participantes do projeto, rede acadêmica, profissionais registrados no conselho de classe; participação que contribuiu muito para a relevância dos resultados.

A intenção do refinamento das variáveis era demonstrar a tendência geral relacionada e as respostas mais frequentes, permitindo que a equipe de pesquisa pudesse melhor mensurar o resultado. Esta rodada na *web* ficou disponível por um período de 45 dias, onde os especialistas registraram suas opiniões, com experiências e formações heterogêneas contribuíram para uma melhor visão de futuro.

Deste questionário 13 questões apresentaram aproximação razoável, mas 11 questões não registraram consenso e foi necessária a organização de uma segunda rodada, agora com

uma duração de quinze dias, onde as tentativas de consenso se confirmaram, sendo possível uma análise mais robusta da opinião dos especialistas em relação aos cenários deste setor industrial.

Por fim, a compilação da análise realizada para as vinte e três principais incertezas foi organizada na consolidação dos cenários, que serão explicados a diante.

Tratando sobre cenários no ponto de vista de possibilidades e incertezas, ainda sob o olhar de Godet & Durance (2006), o cenário como resultado de um estudo prospectivo não é a realidade futura, mas sim uma maneira de representá-la. Tem como claro objetivo trazer a ação presente com foco nos futuros possíveis e desejáveis, ou seja, construir representações dos futuros possíveis e os caminhos que possam conduzir a esses cenários.

Na prática, cenário não é sinônimo de prospecção, ele possui fundamentos científicos frágeis, que de acordo com o alerta de Godet (2000), é necessário colocar as boas questões e formular as verdadeiras hipóteses-chave para o futuro, bem como apreciar a coerência e a verossimilhança das combinações possíveis.

Para Godet (2001) fica claro então que os objetivos do método dos cenários são: (i) detectar quais os pontos que devem ser investigados (variáveis-chave), ou seja, realizar uma análise explicativa global mais detalhada das variáveis que possam caracteriza o sistema estudado; (ii) determinar então a partir destas variáveis-chave, os atores fundamentais, as suas estratégias e os meios dos quais dispõem para conduzir seus projetos; e por fim (iii) descrever a evolução do sistema estudado, tendo em vista as evoluções mais prováveis das variáveis-chave e do comportamento dos atores, a partir do que se chama de jogos de hipóteses.

Conforme descrito anteriormente o Comitê Gestor estudado apresenta um perfil organizacional bem variado, coerente inclusive com as características deste setor industrial, tanto de acordo com as naturezas, porte, finalidade distinta, seus membros também acompanham esta diversidade. O comitê formado por executivos de nível sênior, com alto poder de decisão, reúne vasta experiência produtiva, econômica e estratégica do setor.

A proposta original de pesquisa previa a realização de observação de todos os encontros do Comitê Gestor, instituído com a finalidade de dar direcionamento ao trabalho de implementação da metodologia de prospectiva estratégica para o setor industrial em estudo. Foram então, cinco encontros estratégicos deste grupo, com periodicidade bimestral, com duração de três horas, compreendendo o tempo de apresentação dos temas e discussão de tópicos, desencadeando decisões estratégicas importantes para o estudo e para o setor.

Esta divisão dos encontros pretendia estabelecer uma melhor condição para a realização das etapas da metodologia de prospectiva estratégica, conforme descrição anterior

dos temas em cada um destes encontros. Apenas para efeito desta pesquisa segue um quadro resumo dos encontros e temas.

Quadro 03 – Encontros do Comitê Gestor.

| ENCONTRO                     | OBJETIVOS  |
|------------------------------|--|
| 1º Encontro do Comitê Gestor | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação pelo Observatório de Desenvolvimento Industrial do Paraná (ODI/PR).</li> <li>▪ Apresentação dos estudos desenvolvidos pela equipe técnico do ODI/PR: dinâmica global do setor, tendências tecnológicas, análise econômica, <i>newsletter</i>,</li> </ul>   |
| 2º Encontro do Comitê Gestor | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação breve pelo (ODI/PR) dos objetivos do estudo prospectivo.</li> <li>▪ Apresentação das ações realizadas pelo ODI/PR em resposta as proposições estabelecidas no 1º encontro.</li> <li>▪ Deliberações do Comitê Gestor e próximos passos.</li> </ul>  |
| 3º Encontro do Comitê Gestor | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação breve pelo (ODI/PR) dos objetivos do estudo prospectivo.</li> <li>▪ <i>Overview</i> do 1º e 2º encontros do Comitê Gestor.</li> <li>▪ Apresentação dos projetos estruturantes do Comitê Técnico de RH.</li> <li>▪ Apresentação da metodologia e resultados dos cenários para o setor industrial escolhido na RMC.</li> <li>▪ Deliberações do Comitê Gestor e próximos passos.</li> </ul> |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| 4º Encontro do Comitê Gestor | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação breve pelo (ODI/PR) dos objetivos do estudo prospectivo.</li> <li>▪ Apresentação dos avanços do projeto: pesquisa para probabilização dos cenários RMC horizonte 2020 (Método DELPHI), formação para profissionais com atuação técnica no setor, formação para profissionais com atuação de liderança no setor.</li> <li>▪ Diálogo e recomendações de políticas públicas para o setor.</li> <li>▪ Congresso da Indústria Paranaense 2009.</li> <li>▪ Deliberações do Comitê Gestor e próximos passos.</li> </ul> |
| 5º Encontro do Comitê Gestor | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação breve pelo (ODI/PR) dos objetivos do estudo prospectivo.</li> <li>▪ <i>Overview</i> dos encontros anteriores.</li> <li>▪ Cenários da Indústria horizonte 2020: consulta a especialistas nacionais.</li> <li>▪ Agenda de Competitividade: Fórum Setorial.</li> <li>▪ Avanços nas demandas de cursos.</li> <li>▪ Deliberações do Comitê Gestor e próximos passos.</li> </ul>   |

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base dos dados primários analisados.

Conforme tratado no capítulo dos procedimentos metodológicos, foram idealizadas as categorias de análise, sendo então interessante descrever o perfil profissional, o perfil das empresas que compõem o Comitê Gestor, como forma para a apresentação dos resultados da pesquisa.

A observação dos encontros revelou a existência clara de uma diversidade de perfis profissionais em termos de cargos, atuação estratégica, faixa etária e tempo de experiência profissional e de atuação no setor estudado.

No 1º Encontro o integrante 01 menciona sua experiência internacional, quando trata de comparar o setor industrial estudado no estado do Paraná com os demais pólos de produção no mundo:

“...pois o Paraná não é o centro do mundo, é um “*player*” bem pequeno neste segmento industrial, tem que se comparar com os grandes jogadores e não com os pequenos. Por experiência, a produção chinesa está na América do Sul, e os chineses não entram para perder. Ainda falta no Paraná mão-de-obra qualificada em engenharia, o Brasil forma em média 35 mil engenheiros por ano, número muito aquém de países como a Índia e a China” (Integrante 01).

Dentre os 28 integrantes do Comitê Gestor, incluindo os novos entrantes, 13 (treze) representa empresas multinacionais instaladas na RMC, 1 (um) representa uma empresa nacional, 2 (dois) representam empresas paranaenses – sendo que um deles é representante de classe sindical, 1 (um) representa uma instituição de ensino superior voltada para a indústria, 10 (dez) representam instituições de articulação, 1 (um) representa uma agência de fomento industrial do governo municipal.

Não há no grupo do Comitê Gestor uma representante do sexo feminino, há na equipe de pesquisa da metodologia de prospectiva estratégica pesquisadoras, inclusive na direção e coordenação do projeto, bem como na linha de operação da pesquisa, tanto na equipe de pesquisa técnica como na equipe de suporte metodológico.

Com relação à faixa etária a grande concentração está em gestores entre 35 e 50 anos, acumulando ainda o fato de mais de 70% do grupo tem sua carreira profissional dedicada a este setor industrial estudado, caracterizando uma atuação de profundo conhecimento tanto das glórias, como das crises deste setor.

Há também uma diversidade em termos de formação educacional, apontando a grande maioria como engenheiros do setor. Justamente por este motivo que a identidade do grupo se destacou como prática e voltada para a consecução dos objetivos, tendo o que a teoria chama de identidade de projeto. Destaca-se na análise a presença de um integrante do Comitê Gestor como empreendedor, ou seja, atua como sócio fundador da empresa, fato que acrescentou na dinâmica do grupo e na construção da identidade do grupo um aspecto de preocupação com o desenvolvimento dos trabalhos em longo prazo. Tendo então, exemplificado o que a teoria chama de permeabilidade no processo de construção da identidade coletiva.

O perfil das empresas que compõem o setor estudado e que é objeto desta pesquisa, revela que há uma utilização de regiões distintas da RMC, revelando uma inexistência de zoneamento industrial que concentre em um mesmo lugar. Há para o primeiro nível da cadeia

uma tendência de organização centrada, porém a outra metade do grupo ocupa regiões diversas.

Dentre todas as empresas que compõem o Comitê Gestor, têm-se como resultado da observação instalações visivelmente bem equipadas e preparadas em função da própria característica tecnológica deste setor industrial. São estruturas que atendem aos padrões de sua natureza multinacional ou ainda para atender a este grupo.

As empresas deste setor industrial desenvolvem atividades que ocupam posições diferentes na cadeia produtiva, como já explicada anteriormente. São atividades desenvolvidas de acordo com a tabela da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Quanto a natureza, 13 (treze) indústrias ou 47% são multinacionais, 1 (um) ou 3% são nacionais, 2 (duas) ou 6% paranaense, 1 (um) ou 3% da área de pesquisa, 10 (dez) ou 35% são instituições de ensino aprendizagem, bem-estar, pesquisa e articulação industrial, 1 (um) ou 3% representante de classe sindical e 1 (um) ou 3% instituição de apoio ao desenvolvimento econômico local.

É possível também observar que a maioria das empresas que compõem o Comitê Gestor possui um longo tempo de atuação e reconhecimento na RMC, 8 (oito) destas empresas estão sediadas na RMC há mais de dez anos, outras duas está há mais de duas décadas, apenas 5 (cinco) destas empresas registram tempo inferior a cinco anos.

A identidade do grupo foi evidenciada a partir do comportamento registrado nos encontros, ateliês, oficinas e atividades propostas pela metodologia, estes atores como praticantes da estratégia assumiram uma identidade de coesão e com alto grau de envolvimento. O grupo desenvolveu o que se chama na teoria de “interlocutor coletivo”, uma vez que havia coerência e unanimidade para os encaminhamentos práticos que o trabalho demandava. A prática da metodologia da prospectiva estratégica exigiu uma atuação frente a uma reflexão coletiva, construindo então uma identidade coletiva de grupo diante dos objetivos propostos. Um grupo arrojado e visivelmente interessado em resultados, se um rótulo pudesse apresentar o grupo seria algo como uma identidade de “time”. Assim como o processo é sem dúvidas a maior importância da prospectiva estratégica, este mesmo processo foi fundamental na construção da identidade do grupo. Através das fases de assimilação, reposição e negação, a identidade coletiva do grupo foi construída. Explicando melhor, a identidade do grupo teve sua assimilação quando este papel de ator social de membro de um comitê diretivo foi atribuído e internalizado.

Este tópico da teoria é ilustrado pelo comentário do integrante 16, um articulador do grupo, no 1º Encontro do Comitê Gestor:

“Nosso sistema possui formas de interferir em políticas públicas e também pode ajustar programas técnicos e influenciar no sistema universitário” (Integrante 16).

No 5º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 16 comenta:

“Os resultados deste trabalho do Comitê Gestor não são válidos apenas para o Paraná, mas também para o Brasil” (Integrante 16).

Ainda ressaltando o completo entendimento e assimilação do novo papel atribuído, o integrante 01, representante de uma multinacional, menciona no 1º Encontro do Comitê Gestor, que:

“Reconheço que este encontro é de grande valia e é o começo para ajudar a ajustar a *nossa* rota” (Integrante 01).

Assim, pelo exercício de papéis, os indivíduos constroem ativamente suas identidades. Na mesma direção, os papéis ligados ao mundo do trabalho compõem uma face da estrutura identitária dos indivíduos, e, claro que a empresa constitui um lugar de socialização importante para os indivíduos que nela trabalham. Desta maneira os encontros do Comitê Gestor também serviram para este processo de construção, a contar do primeiro ao último encontro analisado.

A socialização dos indivíduos no mundo do trabalho é fruto da experiência das relações de poder, vivenciadas no universo produtivo, as quais geram normas coletivas de comportamento e fornecem a possibilidade de construir uma identidade no trabalho.

Assim, no ambiente de trabalho, tanto a identidade pessoal como a social pode ser construída, de acordo com as modalidades concretas de experiência. Pois, a construção das identidades no trabalho não está desvinculada dos interesses pessoais e coletivos, que são constantemente articulados nas organizações.

A reposição acontece para este grupo estudado com a repetição de forças e rituais sociais que ao longo do tempo imprimem a identidade assimilada pelo indivíduo. O cumprimento de uma agenda bimestral de encontros denota este aspecto estudado na teoria, pois na prática, os integrantes do Comitê Gestor assumiram estes compromissos com total dedicação; sendo assim a identidade de coesão e responsabilidade a marca deste grupo. Este processo fica mais claro nas palavras do integrante 10, representante de uma multinacional do 2º nível da cadeia industrial, durante o 5º Encontro do Comitê Gestor:



“Parabéns ao grupo. O trabalho que fizemos de elaborar cenários não é apenas um exercício de futurologia. E, questiono sobre nossas contribuições daqui pra frente. Penso que podemos dar continuidade aos cenários, as condições de contorno vão se operando de acordo com o tempo. É preciso acompanhar os cenários e validar sua eficiência” (Integrante 10).

O processo de negação ressalta a importância da ação humana na construção da história ao longo do tempo, para o grupo estudado, acontece com a real participação dos membros diante dos objetivos propostos pelo estudo prospectivo. Este processo de negação aconteceu de maneira gradual, ao longo de todos os encontros, e ainda quando fica estabelecido sobre a continuidade do grupo de pesquisa e também deste Comitê Gestor estudado.

Não resta dúvida de que a força dos processos de categorização na organização contribuirá para maior solidificação da identidade no trabalho, porque eles resultam em sentimentos de vinculação e diferenciação, que favorecem uma visão simbólica de si como integrante de um espaço imaginário maior na organização.

Em atendimento ao segundo item, a construção dos significados que os atores envolvidos dão as atividades que constituem a prospectiva estratégica; o caso estudado revelou que os atores reconheceram na prática da metodologia da prospectiva estratégica um alto valor de articulação. O discurso apresentado logo no primeiro encontro do grupo apontou um distanciamento do grupo não apenas entre si, mas principalmente com autoridades governamentais. Este distanciamento também revelava uma insatisfação e ainda, revelava um projeto de mudança, tanto que este aspecto levantado na discussão do grupo neste encontro passou a ser demanda de atividade para o segundo encontro.

Conforme mencionado pelo integrante 01, no 2º Encontro do Comitê Gestor, diante das autoridades governamentais convidadas a participar:

“nossa área é realmente importante para o governo? Existe uma capacidade técnica de produção no Brasil de 4 ou 5 milhões de unidades, com previsão de 5.7 milhões para o ano de 2013, há preparação do estado para isto? Pois, duvido que possa acontecer um desenvolvimento isolado, minha aposta permanece para as conexões de forças” (Integrante 01).

Opinião ratificada pelos integrantes 05 e 23, que respectivamente, apontaram a preocupação da escolha da região por uma nova empresa e a inclusão do tema inovação na agenda de discussão com o governo.

Estas evidências denotam a preocupação do grupo com o estabelecimento de uma identidade de projeto, conceito que forma a base da identidade coletiva, através da reflexão coletiva que é passo constante na metodologia da prospectiva estratégica.

Dentre os documentos analisados, a ata do 5º Encontro do Comitê Gestor, demonstra o comprometimento do grupo com a continuidade dos trabalhos, mesmo que, independente do prazo do estudo ter sido concluído. De acordo com o integrante 03, quando questionado sobre a validade do estudo prospectivo realizado no setor industrial escolhido, menciona que:

“...algo que me impressionou muito no projeto foi o aspecto de seguir de uma sintonia grossa para uma sintonia fina. Viemos de uma idéia dispersa e depois mapeamos com uma precisão muito grande os problemas que preocupam nosso setor. A data de hoje é para mim muito além do que eu imaginava no início que iria acontecer. A contribuição mais positiva aqui foi a interação...” (Integrante 03).

A validade do estudo prospectivo teve significado para o integrante 24, representante de uma multinacional do 2º nível da cadeia produtiva, e que foi inserido ao grupo por própria solicitação no 4º encontro do Comitê Gestor:

“Parabéns! O importante agora é a análise crítica do trabalho” (Integrante 24).

Os integrantes 14 e 05 respectivamente representantes de uma indústria paranaense de 3º nível da cadeia produtiva e de uma multinacional do 1º nível da cadeia produtiva, registram as congratulações ao grupo pelo trabalho realizado e apontam que deve haver uma manutenção, um processo de continuidade de tudo que foi criado pelo grupo. O grande desafio é criar as ações, fruto da reunião de uma força grande; basta pensar sobre os resultados alcançados.

Para o grupo, o real significado das atividades da metodologia de prospectiva estratégica é a oportunidade de interação, fato este que se relaciona com a constatação de que uma identidade coletiva é construída através das interações sociais pontuais.

Em atendimento ao terceiro item, a mediação dos mecanismos de construção de identidade coletiva na relação dos atores com as atividades envolvidas, o caso estudado demonstrou que através dos artefatos primários: caixa de ferramentas da metodologia da prospectiva estratégica – o grupo teve sua identidade mediada pela linguagem e reflexão coletiva.

A análise do material demonstra que, coerente com a teoria, as relações que se estabelecem coletivamente no sistema de atividades são responsáveis pelo contexto e pelo significado das ações individuais.

A aplicação da metodologia de prospectiva estratégica exigiu dos integrantes o uso da linguagem na reflexão coletiva dos aspectos levantados para discussão; assim esta ferramenta agiu como mecanismo de mediação para a construção da identidade coletiva.

De acordo com o registro feito pelo integrante 10 no 5º Encontro do Comitê Gestor, este aspecto fica reforçado:

“Qual é o nosso novo objetivo? Vamos agir coletivamente ou individualmente?” (Integrante 10).

Em resposta a esta provocação o grupo foi unânime em responder sobre a escolha de ações coletivas, uma vez que era necessário definir o foco e trazer benefícios para este setor industrial estudado instalado na RMC. Neste sentido surgiu mais uma proposta de sistematização advinda da perspectiva estratégica, a elaboração de um mapa estratégico para o setor industrial estudado na RMC, com o intuito de propor ações claras.

#### 4.1.4 Narrativa do caso estudado – interpretação dos dados

Conforme dito anteriormente a apresentação dos dados coletados é revelada em relação aos objetivos específicos propostos pela pesquisa, que culminam na explicação do objetivo geral do estudo, partindo do primeiro objetivo que é caracterizar as atividades que compõem a prática estratégica na aplicação da metodologia de prospectiva estratégica. Na seqüência trata a descrição da construção dos significados que os atores envolvidos dão as atividades que constituem a perspectiva estratégica. E, por fim analisar a mediação dos mecanismos de construção de identidade coletiva na relação dos atores com as atividades envolvidas.

De acordo com as categorias e os elementos de análise desta pesquisa, permitem entender através dos dados, que a identidade coletiva é evidenciada quando os atores por meio de consenso de grupo promovem um ajustamento provisório, como uma etapa da construção de uma identidade de projeto comum. Os membros do Comitê Gestor, promovido para garantir a prática da perspectiva estratégica, ajustam-se provisoriamente para consecução dos objetivos do grupo.

Dentre os documentos analisados neste aspecto chamou a atenção o comentário do integrante 05, representante de uma multinacional do 1º nível da cadeia automotiva, logo no 1º Encontro do Comitê Gestor:

“Qual é o próximo passo? O que fazer e aonde chegar?” (Integrante 05).

A sentença acima apresentada demonstra total ajustamento com a proposta em discussão. Fator que nos faz acreditar que com um projeto claro as identidades coletivas são construídas.

A identidade constitui então uma tentativa de explicação do conceito de si, sendo fruto também de uma construção psicológica. É, sem dúvidas, um processo em construção, definido pela intermediação constante das identidades assumidas e das identidades visadas. Essa distância existente entre as identidades assumidas e as identidades visadas é exatamente o espaço de conformação do eu, ou seja, da construção da identidade. E, é justamente nesse espaço que vão se processar as interações sociais e ocorrerá a participação dos outros na construção da própria identidade.

A análise dos dados demonstrou que o grupo intitulado Comitê Gestor, organizado na aplicação da metodologia de prospectiva estratégica, teve sua identidade coletiva evidenciada como fruto da construção social. Uma vez que a metodologia prevê interação dos atores, muito mais que suas participações individuais. Tanto que os próprios envolvidos estabeleceram frequência bimestral nos encontros, demonstrando total comprometimento com os objetivos e a agenda de trabalho proposta. E o fator mais importante, a total liberdade de expressão no grupo, independente da posição ocupada na cadeia produtiva, independente de qualquer outro aspecto de natureza de operação ou faturamento, os integrantes do Comitê Gestor desfrutavam desta liberdade com a intenção clara de promover o trabalho.

O grupo inicial cresceu em virtude do interesse apresentado pelos seus membros, bem como pelo vislumbramento dos resultados do projeto. Foram 5 (cinco) novas empresas que solicitaram inclusão ao grupo, em dois momentos distintos; duas delas começaram a participar no 4º Encontro do Comitê Gestor e as outras 3 (três) foram apresentadas durante o 5º Encontro do Comitê Gestor. Estas empresas constavam no levantamento feito pela equipe de pesquisa no início do estudo prospectivo, com exceção de duas delas, as representantes 26 e 27, por serem recém instaladas na região.

Principalmente pela participação contínua nos encontros, pelo comprometimento nas discussões e definição de objetivos, bem como pela consecução destes objetivos traçados; torna-se claro na análise dos dados que de acordo com a teoria estudada o grupo manteve um ajustamento provisório eficaz.

A dinâmica da identidade é alimentada pela busca constante de unidade subjetiva por parte dos indivíduos, pois eles adotam frequentemente padrões comportamentais direcionados para preencher as expectativas do outro sobre sua própria conduta.

No 4º Encontro do Comitê Gestor, durante a discussão sobre as atividades que seriam desenvolvidas no Congresso da Indústria, o integrante 01, representante de uma multinacional produtora final, diz que:

“Minha sugestão é para que o Congresso tenha foco nos trabalhos em grupo, não nas apresentações de “especialistas” da área. O que a gente precisa é botar os diretores para trabalhar e produzir. Mais vale produzir com gente daqui do que trazer gente do exterior a preço de ouro” (Integrante 01).

Em especial atenção com a teoria estudada as cinco constatações são verificadas no estudo de caso em questão, no que diz respeito a plasticidade, o grupo demonstrou grande mobilidade, provisoriamente ajustados executivos de nível sênior estiveram comprometidos com a consecução das tarefas e objetivos do estudo prospectivo. E, assumiram demandas operacionais para que o trabalho realmente fosse concluído.

Neste aspecto, pode-se ressaltar o fato de que todos os encontros tiveram uma agenda clara e os momentos da reunião eram respeitados, inclusive com a elaboração e atendimento das atividades, deliberações e próximos passos. Bem como a participação unânime de todos os integrantes, quando por algum motivo fosse necessário estar ausente, designava um suplente para presenciar e com igual poder de decisão.

Fica claro então que, construir a própria identidade é, portanto, um permanente desafio no sentido de encontrar o equilíbrio entre aquilo que se é o que os outros esperam que sejamos, neste caso, o que esperamos que o grupo seja.

No 3º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 16, que representa uma instituição articuladora diz:

“Pergunto sobre a proposição de uma agenda para tratar com o governo: quais tópicos?” (Integrante 16).

Respondendo esta questão, foi dito pelo integrante 14, que representa uma indústria paranaense do 3º nível da cadeia automotiva:

“Como início de reflexão sugiro os temas energia, questão ambiental e a questão educacional” (Integrante 14).

Ainda em relação a constatação de plasticidade, logo no 1º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 16, representante de uma instituição articuladora diz:

“Nosso sistema articulador possui formas de interferir em políticas públicas e também pode ajustar programas técnicos e influenciar no sistema universitário” (Integrante 16).

Fica clara a questão da mobilidade, o integrante passa a imprimir no grupo ainda no primeiro encontro a questão de utilizar as forças individuais voltadas para o projeto comum, com intenções claras de tratamento coletivo do problema proposto.

No 2º Encontro do Comitê Gestor, o mesmo integrante 16, aponta que:

“A gente pode construir uma agenda de encontros com o governo na esfera estadual e federal, mas tem que ter um objetivo. Garantir uma competitividade (inovação/logística) das empresas do setor industrial. Produto sai daqui e vai para outro estado. Consolidação de empresas que estão instaladas aqui” (Integrante 16).

E, ainda complementa que:

“A competitividade da indústria depende do país em que ela está” (Integrante 16).

Prosseguindo a análise da constatação de plasticidade da identidade coletiva, no 3º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 12, que representa a agência de fomento do governo municipal, diz:

“No início estava me sentindo um estranho no ninho, mas agora e principalmente pensando pela ótica da administração pública o exercício feito neste trabalho é importantíssimo e representa subsídio para o planejamento estratégico público. Aproveito para convidar a equipe técnica deste estudo para proferir uma palestra para os gestores da agência de fomento do governo municipal” (Integrante 12).

A análise deste relato faz emergir a questão da plasticidade da identidade coletiva em evolução na linha temporal, não só dos encontros propostos pelo grupo, mas principalmente com a evolução da participação dos integrantes.

Já no 4º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 01, representante de uma multinacional, aponta que em relação a oferta de cursos para formação de líderes é necessário:

“Como o esquema das multinacionais é muito parecido, sugiro para chamar todos os diretores de RH das empresas do comitê para que seja feita uma reunião onde cada um apresenta a política de formação de líderes adotada pela empresa” (Integrante 01).

Corroborando esta sugestão, o integrante 14, que representa uma empresa paranaense diz que mesmo o programa sendo válido são necessárias adaptações para cada tipo de empresa.

Neste mesmo encontro a instituição articuladora que representa cursos de formação básica, teve seu portfólio organizado em uma lista e distribuído a todos os integrantes. Após a leitura do material, o integrante 05, que representa uma multinacional diz:

“Por que eu não conhecia esta lista antes? Que outras coisas existem na unidade articuladora que eu ainda não conheço?” (Integrante 05).

O comentário analisado demonstra um interesse de eliminar os pontos de desconhecimento dos produtos oferecidos por todos do comitê, em especial os produtos das unidades articuladoras. Neste momento o sentimento do grupo já exprime coesão e partilha de experiências. O grupo demonstra possuir identidade coletiva, principalmente em cumprimento a plasticidade citada como constatação da teoria.

Em resposta a segunda constatação, a contingência é notória quando o grupo se coloca disposto a tratar de acordo com a situação. Ou seja, a cada encontro ou ateliê proposto o grupo apresentava ajustamento provisório para a consecução daqueles objetivos.

A cada início de encontro as deliberações e os próximos passos do encontro anterior eram tratados e apresentados, com a participação unânime do grupo. A análise dos dados revelou que nenhum tema proposto em pauta deixou de ser tratado e discutido, alguns demandaram um tempo maior e exigiram encontros extras, inclusive com aplicação de outros recursos humanos e físicos.

De acordo com o integrante 25, já no final do 5º Encontro do Comitê Gestor, era momento de:

“Agora temos que focar um objetivo concreto ao invés de abrir muitas janelas. Devemos tratar um assunto de cada vez” (Integrante 25).

No 1º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 11, que representa uma multinacional de 2º nível na cadeia produtiva do setor, deixa claro:

“Como não existe uma marca clara brasileira neste setor, deve-se fazer um trabalho de marketing no exterior para que possa vender mais os produtos brasileiros, tomando como exemplo a Índia e a China” (Integrante 11).

Este argumento apresentado revela não apenas uma preocupação mercadológica, ao contrário, revela uma alta preocupação em atender as demandas contingenciais. Este tema permaneceu na pauta dos encontros do Comitê Gestor.

Ainda em relação a constatação de contingência no processo de construção da identidade coletiva, o grupo reconhece no 2º Encontro do Comitê Gestor, nas palavras do integrante 01, que representa uma multinacional:

“A metodologia aplicada para pessoas foi positiva, estou acreditando que o material produzido pode ser aproveitado pelas equipes de RH de cada empresa no desenho das ações” (Integrante 01).

A análise dos dados ainda revela que, o comentário acima apresentado, denota forte apelo com a construção de significados que os atores dão para as atividades propostas pela

metodologia de prospectiva estratégica; atendendo ao segundo objetivo específico da presente pesquisa que é descrever a construção dos significados que os atores dão para as atividades.

Com relação à terceira constatação que trata da permeabilidade em face do contexto, que na prática analisada no estudo de caso demonstrou a completa participação de cada um dos membros. Bem como a disponibilidade de utilização dos recursos humanos e físicos das empresas que representam. Pois, quando questionados para a composição de comitês técnicos a resposta positiva foi unânime e, como dito anteriormente, dois ateliês técnicos foram realizados com representantes dos integrantes do Comitê Gestor. Viabilizar a execução destas oficinas técnicas comprova a permeabilidade do grupo. Ainda em outro momento, na pesquisa de probabilização dos cenários, o grupo do Comitê Gestor acionou sua rede de contatos para a pronta resposta à pesquisa.

Das atividades propostas pela equipe técnica que organizava o estudo prospectivo neste setor industrial, a construção de cenários demandou um número maior de etapas, e, para cada uma das etapas outros recursos eram necessários. Conforme descrito anteriormente, ferramentas específicas da metodologia de prospectiva estratégica foram utilizadas.

Durante o 3º Encontro do Comitê Gestor, a equipe técnica apresentou a construção de cenários; o tratamento que foi dado na matriz de impactos cruzados, fazendo destaque para as variáveis em jogo; ressaltando a diferença entre as hipóteses simples ou compostas; apresentando de maneira sucinta o questionário prospectivo gerado e a mecânica de aplicação durante as entrevistas – fase que demandaria tempo com cada um dos integrantes.

A constatação de permeabilidade do grupo é clara quando o integrante 01, neste 3º Encontro do Comitê Gestor, diz:

“Este exercício de construção de cenários é importantíssimo, pois é notória a distância do provável e do desejável. Há de se conseguir diminuir isto. Porque muito pode acontecer” (Integrante 01).

A análise dos dados ainda revela que esta preocupação mantém ligação com a importância dada para as práticas da prospectiva estratégica pelo grupo.

O integrante 01, no 3º Encontro do Comitê Gestor, durante as discussões sobre a pesquisa com especialistas assegurou a importância de outros representantes da empresa participarem da etapa:

“Aproveito e comento sobre as 24 variáveis analisadas, dizendo que algumas são óbvias e que outras são mais trabalhossas, porém é essencial que estudemos sobre cada uma, inclusive envolvendo as áreas de interesse das nossas empresas. Pois não tenho dúvida da questão tecnológica, mas reconheço que devemos dar atenção para o mercado” (Integrante 01).



Ainda no 3º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 10 retoma a pergunta sobre cenários, comenta que a empresa está aberta para atitudes empreendedoras do governo municipal, e acrescenta:

“O foco deve ser que estamos aqui para trabalhar nos interesses coletivos, e então a pergunta é para saber o que em conjunto podemos trabalhar? É necessário agir coletivamente, fazer em comum para crescer” (Integrante 10).

Uma importante constatação trata das configurações múltiplas, que para o estudo de caso ficou claro, o grupo foi estabelecido em torno dos objetivos do estudo prospectivo e perseguiu por todo o tempo a consecução dos objetivos propostos no estudo. Além do que, incluiu novos objetivos, apresentou perspectivas diferentes para cada nível do setor industrial em questão.

Tratar de configurações múltiplas possíveis de identidade, para um mesmo grupo, representa que na prática temos o direito de pensar que nem sempre existe consenso no interior de um grupo sobre os traços mais importantes do chamado “fundo comum compartilhado”, de que na realidade a identidade coletiva expressa. Seria como dizer que, para cada uma das configurações, haveria como que diferentes portadores, atores chaves que de maneira distinta que cristaliza e simboliza o aspecto do momento da identidade.

As experiências de socialização constituem o principal referencial para formação das identidades; é por meio delas que os processos de identificação são deflagrados e os modelos são construídos no imaginário de cada um, fornecendo o suporte para o processo de internalização por parte daqueles que se identificam. Nesse sentido, a identidade é resultante de múltiplas identificações.

Com relação ao histórico de documentos, a análise revelou que para o Comitê Gestor do setor industrial em estudo, a constatação de configurações múltiplas é percebida de maneira sutil; pois o grupo fortaleceu sua característica de interlocução coletiva.

No 1º Encontro do Comitê Gestor, quando as ações e próximos passos foram deliberados; neste instante surge de maneira sutil uma configuração múltipla de identidade. É verdade que esta configuração múltipla apareceu mais no plano operacional do grupo, que necessariamente no plano estratégico. Porém, neste encontro, e em relação a este item, podemos destacar a preocupação do integrante 10, que representa uma multinacional:

“Sugiro para fazermos um pente fino nas atividades do trabalho apresentado com as pessoas indicadas pelas empresas do comitê, para que no próximo encontro fossem definidos os detalhes finais” (Integrante 10).

Desta maneira, fica clara a preocupação em nível operacional, que acaba se repetindo nos demais encontros do Comitê Gestor.

Os sucessivos processos de socialização conferem à palavra “eu” o conteúdo de diversos “eus”, os quais o indivíduo procura constantemente ordenar. A identidade é sobretudo uma luta entre o processo consciente e inconsciente. A memória exerce papel importante na construção da identidade, porque a representação de si é inseparável do sentimento de continuidade temporal. O passado, o presente e o futuro são importantes para prover continuidade. Pois, a identidade é um fenômeno que se processa ao longo da vida, atuando como mecanismo regulador das interações sociais.

A última das constatações trata das interações sociais pontuais que foram claras na aplicação da metodologia de prospectiva estratégica, não só nos encontros estabelecidos oficialmente na agenda do estudo prospectivo, mas também em atividades extras que foram demandadas para este grupo.

A identidade social acaba por representar o que um indivíduo dá a si mesmo por pertencer a um grupo; nesse sentido, ela é o fruto da interação dos mecanismos psicológicos e dos fatores sociais. Ou seja, trata-se de um processo social dinâmico, em contínua evolução, que se constrói por semelhança e oposição.

Já no 1º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 11, que representa uma multinacional do 2º nível da cadeia industrial, exprime sua opinião:

“Nossa empresa atende quatro linhas diferentes de produção e tenho certeza que a união faria toda a diferença” (Integrante 11).

O 2º Encontro do Comitê Gestor teve a interação social expressa nas palavras do integrante 16, que representa uma instituição articuladora:

“Precisamos montar um grupo temático, um grupo para fazer a avaliação de competitividade da indústria e onde claramente o estado possa ajudar. Deste comitê temos representantes” (Integrante 16).

No 3º Encontro do Comitê Gestor, este mesmo integrante reforça que:

“Precisamos articular com todas as instituições” (Integrante 16).

De acordo com a teoria apresentada, os fenômenos de identidade, tais como os vêm, têm realmente por essência as interações sociais pontuais; a análise dos dados revelou que no 4º Encontro do Comitê Gestor, quando o grupo foi questionado sobre a inserção de duas novas empresas a resposta de aceite foi unânime. Este fator exprime claramente que o grupo tem interesse e valoriza as interações sociais, até porque, contrapõe com a reclamação

registrada no 1º Encontro do Comitê Gestor, quando afirmaram que eram um grupo desarticulado até aquele momento.

Unidos sob o mesmo fundamento, os indivíduos procuram sua contextualização no tempo e no espaço, buscando fortalecer suas identidades.

A atividade é a segunda categoria de análise tratada nesta pesquisa, sendo que fica clara a importância da escolha minuciosa para a composição do Comitê Gestor, uma vez que as ações estratégicas dependem efetivamente desta sincronia do grupo.

A idéia de atividade voltada para um objetivo tem como motivo transformar esse objetivo em resultado; fator observado durante toda a análise de dados. As evidências apresentadas em todos os cinco encontros do Comitê Gestor confirmam esta caracterização da teoria. Assim, as atividades do grupo foram realizadas por diversas ações e tiveram como base diversos motivos. Na prática da metodologia de prospectiva estratégica, as atividades voltadas para a construção de cenários exigiram do grupo muito mais que concentração.

A temática da pesquisa DELPHI foi apresentada no 4º Encontro do Comitê Gestor, que após a apresentação da equipe técnica, o integrante 01, que representa uma multinacional, avalia que:

“A pesquisa representa a etapa que realmente vai nos conduzir para a construção dos cenários, tanto o desejável como o provável” (Integrante 01).

A visão pré-ativa, ou seja, a antecipação a serviço da ação estratégica compõe a terceira categoria de análise desta pesquisa, a prospectiva estratégica. A análise dos dados demonstra que de forma integral em cada um dos cinco encontros o grupo esteve a serviço da estratégia de maneira a antecipar suas ações. Não apenas do ponto de vista operacional, mas principalmente no plano estratégico, quando para cada uma das ações ou deliberações vislumbravam o horizonte de análise proposto para 2020. A prospectiva estratégica deixa clara sua preocupação de trabalhar conteúdo que está por vir, tanto quanto a construção da identidade coletiva, uma vez que o grupo passa a observar o por vir.

As práticas de interação discursivas são facilitadoras e acabam por promover a construção da identidade coletiva, o interlocutor coletivo surge decorrente de práticas que permitam esta interação.

Talvez o comentário que melhor explica esta questão está no 5º Encontro do Comitê Gestor, quando o integrante 09, que representa uma instituição articuladora de formação de mão-de-obra básica diz que:

“Nós somos a 3ª indústria mais importante da RMC, significa que isso vale muito para o estado do Paraná como um todo” (Integrante 09).

O ponto que mais chama atenção neste comentário é que o interlocutor não é um industrial em seu papel individual, mas no seu papel coletivo, tanto se vê integrado como usa o título desta integração.

O conceito de identidade está relacionado com a construção social de igualdades e diferenças, o estudo de caso analisado apresentou um grupo, o Comitê Gestor, que tanto se igualavam como se diferenciavam, não apenas no ponto de vista socioeconômico, mas principalmente no que diz respeito a posições tomadas.

Para exemplificar este aspecto, segue o comentário do integrante 05, que representa uma multinacional de 1º nível na cadeia produtiva, durante o 5º Encontro do Comitê Gestor:

“O que quer que seja que vá acontecer no mercado, o grupo tem influência. Nós como setor produtivo, que posição teremos em relação à RMC? Vamos agir individual ou coletivamente?” (Integrante 05).

Este comentário ficou registrado durante a discussão dos possíveis encaminhamentos do setor industrial estudado, especificamente, no que diz respeito as próximas ações.

A análise dos dados permitiu reconhecer que o aspecto de vir a ser é uma dimensão importante quando consideramos o processo e ainda mais quando entendemos a identidade como metamorfose, ou seja, em pleno período de mudanças e ajustes.

O integrante 03 do Comitê Gestor, que representa uma empresa paranaense e também representa a entidade sindical local, deixou claro no 5º Encontro do Comitê Gestor:

“Os problemas foram mapeados e marcados. A data de hoje está muito além do que se imaginava no início. A concepção final ficou excepcional. A questão é como colocar tudo isso em prática daqui para frente” (Integrante 03).

É evidente que o contexto econômico e político deste setor industrial estudado viabilizou a prática da prospectiva estratégica, e que de certa forma, acabou por criar a necessidade de construção coletiva. Uma vez que o grupo reconheceu ainda no 1º Encontro do Comitê Gestor, uma desarticulação perigosa; fator que reunia prejuízos ao setor.

Esta desarticulação perigosa citada no 1º Encontro do Comitê Gestor, ainda esteve presente na pauta dos demais encontros, sendo que no 5º Encontro do Comitê Gestor, o integrante 03, ressaltou:

“Cabe a todos nós colocar o bloco na rua. O Paraná é um estado onde as coisas tendem a dispersar, talvez pelo clima, o paranaense não agrega, as pessoas não jogam pontes umas para as outras. Neste quesito o poder público

acaba mais atrapalhando que ajudando, acredito que ficarão assim quietos, refém de uma idéia ultrapassada” (Integrante 03).

Os objetivos do estudo da prospectiva estratégica em questão já remetem para a construção de uma identidade coletiva, uma vez que fazem a proposição de se trabalhar com a consolidação do setor para um horizonte de tempo definido; bem como com a investigação das interações possíveis das indústrias para gerar oportunidades e incrementar o desenvolvimento do setor.

Em relação a fundamentação teórica sobre as práticas, entendidas como o conjunto de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, idéias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para “fazer estratégia”, a análise dos dados revelou que o grupo intitulado Comitê Gestor fez uso da metodologia da prospectiva estratégica a serviço da construção da estratégia coletiva deste setor industrial.

Em relação ao conceito de praticantes, a análise dos dados revelou que os integrantes do Comitê Gestor, constituíam os atores da estratégia, aqueles que realmente desempenham a atividade e fazem as práticas acontecerem. Desta maneira, a caracterização teórica do praticante aponta uma convergência com a visão da psicologia social utilizada nesta pesquisa, que considera o indivíduo como um ser social; amplamente demonstrado na análise do discurso dos integrantes.

Na análise dos comentários apresentados nesta etapa é possível perceber que há forte registro com as declarações da passagem do “eu” para o “nós”, o que a teoria anunciava e o que os dados apresentam na prática a constituição de um interlocutor coletivo. A instituição articuladora do estudo prospectivo neste setor industrial deixou bem claro no 5º Encontro do Comitê Gestor, quando disse:

“Se existe desejo de seguir adiante coletivamente, o que vamos fazer? Se existe interesse em mudança, no que vamos apostar? Cenários são muito interessantes, mas agora devemos fazer uma análise crítica. Os cenários deverão ser acompanhados” (Integrante 16).

Desta maneira a capacidade e expressão da visão dos atores envolvidos no processo dão apoio para a concepção de que a essência da estratégia está na construção de significados, seja pela fala – pela negociação. Este argumento teórico é representado na narrativa do integrante 09, representante de uma instituição articuladora, que no 5º Encontro do Comitê Gestor, disse:

“Precisamos de uma aproximação das casas articuladoras com as empresas” (Integrante 09).

Em continuidade nesta análise, o integrante 21, que também representa uma instituição articuladora, no 5º Encontro do Comitê Gestor, deixa claro que:

“Temos claro hoje que o sistema de apoio ao desenvolvimento industrial tem três temas prioritários: apoio à inovação, fomento e educação. Temos que olhar para os temas de hoje, sem no entanto esquecer 2020” (Integrante 21).

Assim, diante de todos os argumentos aqui relatados, fica claro que pessoas interagem, apropriam-se de significados comuns, acabam por repor e negar estes significados comuns; realizando o que chamamos na teoria do processo de buscar igualdades e diferenças. Nesta pesquisa ficou claro que através de práticas interpretativas as pessoas construíram objetivos comuns, estiveram identificados com estes objetivos comuns, estiveram também se diferenciando com estes objetivos comuns; dentro do processo de assimilação, reposição e negação da construção de uma identidade coletiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é um processo difícil que requer muita responsabilidade; além disso, torna-se ainda mais complexo em ambientes de muita diversificação. Quando o interesse é apenas unilateral, essa dificuldade tende a ser amenizada como, por exemplo, no âmbito de uma única organização. Quando existem vários interesses concomitantes, como em nível setorial, com muitos atores envolvidos no processo, essa tarefa torna-se muito mais complexa.

Compreender um pouco mais sobre a construção da identidade coletiva na prática do processo estratégico, através de um estudo na aplicação da metodologia da prospectiva estratégica, é objeto desta pesquisa. No entanto, mais que revelar esta construção de identidade coletiva, gradativamente o estudo se transformou em um espaço maior para a promoção de reflexões sobre o processo de interlocução coletiva.

A escolha deste estudo de caso procurou investigar como na prática com a aplicação da metodologia de prospectiva estratégica, como o grupo intitulado de Comitê Gestor se organiza e se apresenta com uma identidade coletiva.

O tema identidade tem sido bastante enfatizado em estudos relativos a fenômenos sociais contemporâneos. Tanto do ponto de vista pessoal, quanto social, a identidade é importante para melhor compreensão de práticas singulares ou coletivas, desencadeadas na atualidade.

Em nível pessoal, a identidade, ou o conceito de si mesmo, orienta a ação individual. No plano social, as identidades das pessoas configuram-se como a percepção de si mesmas dentro de um ou vários grupos, e, nesse sentido, direcionam os movimentos, refletindo a ação grupal.

Pode-se verificar como pressuposto comum em um processo de elaboração da estratégia enquanto uma prática e através da aplicação da metodologia de prospectiva estratégica, a ocorrência do processo de identificação coletiva. Uma vez que é clara a construção social de igualdades e diferenças, conforme destacado nos comentários dos integrantes do Comitê Gestor. Onde também ficou registrada a passagem do discurso do “eu” executivo ou integrante singular para o discurso e a prática do “nós” como grupo ou setor plural pelo balanceamento e consenso de idéias e projetos.

A interlocução coletiva fica registrada quando o grupo reconhece que desunidos e sozinhos os resultados são alcançados com dificuldade ou ainda abandonados. Quando assumem a posição “plural” percebem que os resultados chegam de maneira mais facilitada e

sem sobrecargas. O Comitê Gestor valoriza a participação singular de cada integrante com o objetivo claro de fortalecer a interlocução coletiva.

Em razão disto o grupo do Comitê Gestor assume o que na teoria é chamado de papel social, o papel de articulador e provedor de mudanças no setor em âmbito não só regional, mas também nacional. O grupo passa a prever o modo de ser, pensar e agir no mundo a partir da reflexão coletiva provocada pela prática da metodologia de prospectiva estratégica.

Com base nas diferentes evidências apontadas ao longo deste estudo, foi possível perceber que o grupo assimila a identidade pressuposta, quando demonstra entendimento e passa a utilizar o “nós” – setor, no lugar da singularidade de cada participante. É o que a teoria chama de “jogo social”, onde o homem passa a posicionar a si frente aos outros e frente ao conjunto de condutas institucionalizadas na sociedade.

Mais do que isso, estas evidências foram capazes de apontar que identidade e práticas no interior das organizações trazem interesse pelas relações entre palavra, identidade e ação coletiva. Com a análise dos cinco encontros do Comitê Gestor estes três elementos foram claros e constituíram o grupo como produtor de uma interlocução coletiva.

Há de se considerar também o impacto que o trabalho exerce sobre a conformação das identidades. Nesse sentido, a identidade no trabalho constitui também uma das ramificações da identidade nas organizações. Assim, no contexto organizacional, sobrepõem-se constantemente interações do indivíduo com diferentes grupos, com o seu trabalho e com a organização, como fenômenos distintos.

Complementando, a análise identificou que os processos e as mediações que fazem da identidade de um grupo o fruto de uma construção social em movimento passa por cinco constatações: plasticidade, contingência, permeabilidade, configurações múltiplas de identidade e interações sociais pontuais. O estudo de caso em questão apontou como principais a plasticidade das identidades coletivas pela sua natureza móvel. Flutuante e mutável; e sem dúvidas as interações sociais pontuais que são constantes na prática da prospectiva estratégica.

A maior contribuição do processo proposto gira em torno da interlocução coletiva, diante de todos os encontros observados o grupo chamado de Comitê Gestor procurava emitir uma voz comum com a proposição de consenso diante de objetivos, tarefas e deliberações.

Em razão de todo o material de análise apresentado e contrapondo com a teoria apresentada, o futuro que se vê para o Comitê Gestor constitui o que a teoria chama de atividade expansiva, pois a medida que o grupo avança mais poderá criar instrumentos teóricos e conceituais. Ou seja, na teoria uma atividade expansiva controlada coletivamente



compreende uma equipe de trabalho descentralizado, um grupo engajado em modelar e reconstruir seus sistemas de atividades, implicando no desenvolvimento coletivo de instrumentos teóricos e conceituais como parte do processo. A prática da metodologia de prospectiva estratégica está levando o grupo para este caminho de desenvolvimento e evolução.

A estratégia enquanto uma prática social permite esta interação dos praticantes – atores, que ajustados provisoriamente produzem uma identificação coletiva através das práticas de interações discursivas que facilitam e promovem a construção da identidade coletiva.

Ao final dessa trajetória acredita-se que como lição fica o argumento que sempre se tem muito a aprender. É natural dizer que a pesquisadora que deu início a este processo é muito diferente daquela que termina; claro que poderia ter feito algo diferente do que fez, mas que o resultado é fruto de um processo de construção social, onde as influências acabam caracterizando os resultados.

Sugerir pesquisas futuras é também cumprir com um dos objetivos de uma pesquisa exploratória, de apontar caminhos e propostas que possam dar continuidade ao processo investigatório iniciado. Assim, acredita-se que são válidas as iniciativas de pesquisa que procuram investigar o campo de atuação dos atores estratégicos, na aplicação de metodologias específicas de trabalho que promovam a interação dos atores, buscando identificar o movimento de interação e perpetuação desta identidade coletiva construída. Isto pode ser de grande valia, uma vez que encontra sobre esta discussão.

Além disso, a experiência desta pesquisa aponta que trabalhos de aprofundamento da construção de identidades coletivas no campo específico da estratégia são necessários e relevantes para o desenvolvimento da área de pesquisa em si, bem como de seus praticantes – profissionais e atores da área.

Ainda, de certo modo atrelado ao item anterior, percebe-se que há uma área de interface entre administração estratégica e psicologia social. Assim, a realização desta pesquisa não possui o caráter conclusivo, no sentido de esgotar o tema; apenas proporciona questionamentos e reflexões para estudos futuros, como:

- a) realização de pesquisa comparativa com grupos movidos por metodologia de trabalho sem a interação efetiva dos atores.
- b) análise da percepção dos atores envolvidos no estabelecimento de práticas estratégicas através da aplicação de outras metodologias de trabalho.

- c) análise da percepção dos atores envolvidos nos processos de planejamento e desenvolvimento de estratégias, comparando visões tradicionais com a visão da estratégia enquanto uma prática social.
- d) realizar pesquisa qualitativa através de entrevistas individuais com os atores envolvidos em grupos estratégicos similares e com longo tempo de duração, com o objetivo de verificar o processo de manutenção da identidade coletiva construída.
- e) identificar os obstáculos existentes na constituição de grupos estratégicos e analisar os mecanismos práticos da construção da identidade coletiva.
- f) verificar a questão da descontinuidade de grupos estratégicos estabelecidos, para então identificar a perenidade de uma identidade coletiva construída.

## REFERÊNCIAS

- ABOUFALIA, A. **Activity theory: a way forward in HCI?** University of Copenhagen. 1994.
- APPOLINÁRIO, F., **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** 1ª ed. São Paulo:Atlas, 2004.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica.** 2 ed. Amp. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERGER, L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** 27 ed. Petrópolis, Vozes, 2007. 248 p.
- BERNARDES, A.G.; HOENISCH, J.C.D. Subjetividade e identidades: possibilidades de interlocuções da Psicologia Social com os Estudos Culturais. In: GUARESCHI, N. M. F.; BRUSCHI, M. E. (Org.) **Psicologia social nos estudos culturais: perspectivas e desafios para uma nova psicologia social.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2003 p. 95-126.
- BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M.G.M. **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- BORZEIX, A.; LINHART, D. Identidades e práticas lingüísticas na empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** Vol III, São Paulo, Atlas, 1996. p. 81-106.
- BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso.**Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2ª ed. 2004.
- BURREL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life.** London: Heineman, 1979.
- CALDAS, M. e WOOD JR, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 7, n 1, p. 6-17, jan/mar 1997.
- CAMARGO, D. **As emoções no processo de aprendizagem.** Tese de doutorado. PUC-SP. São Paulo. 1997.
- CARRETEIRO, T. C.A doença como projeto: uma contribuição à análise de formas de afiliações e desafiliações sociais. In: Sawaia, B. (Org.). **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social.** São Paulo: Editora Vozes, 2001, p. 87-116.
- CASTELLS, M. O poder da identidade. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** Vol. 2. 5ed. São Paulo: Paz e Terra. 1996.
- CHANDLER JR, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge,MA: The MIT Press, 1962.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations.** London: Sage, 2007, v.60, n. 1. 217-242 p.
- CIAMPA, A. C. **A estória de Severino e a história de Severina.** São Paulo: Brasiliense, 2001.
- CIAMPA, A. C. Identidade. In: LANE, S. T. D.; CODO, W. (Org.) **Psicologia social: o homem em movimento.** São Paulo: Brasiliense, 1986. p. 58-75.
- DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

- ENGESTRÖM, Y. Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. **Journal of Education and Work**, vol. 14, No. 1, 2001.
- ENGESTRÖM, Y. Developmental studies of work as a Testbench of activity theory. The case of primary care medical practice. In: CHAIKLIN, S. e LANE, J. (Org.) **Understanding Practice: Perspectives on activity and context**. Cambridge: Cambridge University Press. 1993.
- ENGESTRÖM, Y. **Learning by expanding: an activity theoretical approach to development research**. Orienta Konsultif Oy. 1987.
- FACHIN, O., **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2002.
- GILL, R. Análise de discurso. In Bauer e Gaskell (Org.): **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. Tradução de Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- GODET, M. **“A caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica**. Caderno n. 5. Lisboa: Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, 2000.
- GODET, M. **Manuel de prospective stratégique: tome 1 – une indiscipline intellectuelle**. 2. ed. Paris: Dunod, 2001.
- GODET, M.; DURANCE, P. **Prospective Stratégique : problèmes et méthodes**. In : Cahier du LIPSOR n° 20. Disponível em: <http://www.cnam.fr/lipsor/UserFiles/File/3Caderno20.pdf> Acesso em 20 ago. 2009.
- 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. 460 p.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 8 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- HAMBRICK, D. C. “Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research”. **Academy of Management Review**, vol. 5, n°4, p. 567-575. 1980
- HINÇA, A., SOUZA, M. de. **Cenários da Indústria Automotiva: Região Metropolitana de Curitiba 2020**. Curitiba: SENAI/PR, 2009.
- JACQUES, M. G. Identidade. In: GUARESCHI, T. A. (Org.) **Psicologia social contemporânea**. Petrópolis. Vozes, 1999.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: an activity-based approach**. Thousand Oaks: Sage Publications. 2005. 202 p.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4. London: Sage, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**. vol. 60. London: Sage, 2007.
- JOHNSON, G., LANGLEY, A., MELIN, L. & WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: research directions and resources**. Cambridge University Press. 2007. 244 p.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda., 1999.

- MAUSS, C. Uma categoria do espírito humano: a noção de pessoa, a noção do “eu”. In: MAUSS, C. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EPU, 1974 p. 207-241.
- OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PINO, A. **As marcas do humano: às origens da constituição cultural da criança na perspectiva de Lev S. Vigotsky**. São Paulo: Cortez, 2005.
- QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. R.D. Irwin Inc. 1980.
- REGO, T. C. **Vigotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- SANTOS, A. R. dos, **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro:DP&A, 2002.
- SANTOS, M. M.; COELHO, G. M.; SANTOS, D. M.; FELLOWS, L. **Prospecção de tecnologias de futuro: métodos, técnicas e abordagens**. Parcerias tecnológicas, Brasília, n. 19, p. 189-230. dez 2004.
- SANTOS, M. R. dos. **Design, produção e uso dos artefatos: uma abordagem a partir da atividade humana**. 2000. Dissertação de Mestrado dirigida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, na área de Educação Tecnológica. UTFPR, 2000.
- SAWAIA, B. Identidade: uma ideologia separatista? In: Sawaia, B. (Org.). **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social**. São Paulo: Editora Vozes, 2001, p. 87-116.
- SEVERINO, A.J. Observações metodológicas referentes aos trabalhos de pós-graduação. In: **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo:Cortez, 2002.
- SILVA, T. T. A produção social da identidade e da diferença. In. SILVA, T. T. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000 p. 73-102.
- ZANELLA, A. V. Atividade, significação e constituição do sujeito: considerações à luz da psicologia histórico-cultural. **Psicologia em estudo**. Maringá, v. 9, n.1, p. 127-135, 2004.
- WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press. 1998.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n.5. London: Sage, 2006. 613-634 p.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE** v. 44, n. 4, 2004.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, 2007.
- WILSON, E; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **RAE** v. 44, n. 4, 2004.
- WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. (Org.) **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000 p. 7-72.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# 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](#)